



Plan de Formación Integral

Módulo 22
EL EMPODERAMIENTO PERSONAL E INSTITUCIONAL
EN EL COLEGIO

Colegios - Tercer Año

Enero - Febrero 2012

MÓDULO N° 22

TÍTULO: EL EMPODERAMIENTO PERSONAL E INSTITUCIONAL EN EL COLEGIO

OBJETIVO: Analizar las distintas dimensiones del poder para identificar los aspectos que favorecen o deterioran el empoderamiento personal e institucional

TIEMPO: 3,5 horas

PLAN DEL MÓDULO

0.- PREVIOS

	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue propagandístico y motivacional que ayude a la vivencia y profundización del módulo. Lectura reflexiva del texto “La Pasión del Poder” [Ver: <i>Material de Apoyo 1</i>]. Tomar en cuenta la pauta al final del documento. Cada colegio deberá buscar la manera de garantizar que se trabajen los materiales previos a fin de aprovechar mejor la sesión presencial Recursos: 1) Copias de los materiales de apoyo. 2) Carteleras, pancartas, trípticos con mensajes. 3) Hojas, lápices, marcadores. Ambientación del área de trabajo.
10 min	<p>APERTURA DEL MÓDULO (<i>Preparar con esmero y desarrollar con buen gusto esta apertura</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Saludo y Bienvenida. Introducción al Módulo Presentación de la agenda

1.- CONTEXTO

90 min	<p>En el CONTEXTO se trabajará en grupos de 6 a 8 personas.</p> <p>1.1.- Lectura contextualizada del texto “La Pasión del Poder” [Ver: <i>Material de Apoyo 1</i>].</p> <p>La lectura se realizará visualizando las manifestaciones del poder en la realidad personal de los participantes y en su realidad institucional, siguiendo la pauta que está al final del texto.</p> <p>1.2.- Conversatorio.</p> <p>A medida que se va realizando la lectura contextualizada, conviene compartir pareceres, inquietudes, dudas o comentarios que vayan apareciendo dentro del grupo, con el fin de ir relacionando el tema con el contexto propio del colegio.</p>
--------	--

2.- EXPERIENCIA

20 min	<p>La EXPERIENCIA se trabajará de forma personal.</p> <p>2.1.- Trabajo personal: Test</p> <p>Cada participante recibe copia del Test: “Mi Experiencia del Poder”.</p> <p>Este Test sólo tiene el propósito de ayudarnos a reflexionar sobre algunas dimensiones del poder. Cada participante completa los ítems del test. Conviene tener presente que es una actividad estrictamente personal y por tal motivo nadie tiene que poner en común sus respuestas. [Ver <i>Anexo 1</i>: Test: “Mi Experiencia del Poder”]</p> <p>Nota: Conviene condicionar el ambiente para crear un clima de reflexión y que los participantes se queden en el mismo sitio, ya que se va a seguir trabajando en los mismos grupos.</p>
--------	---

3.- REFLEXIÓN

45 min	<p>La REFLEXIÓN se trabajará en los mismos grupos de trabajo, a partir de unos textos extraídos del documento “La Pasión del Poder” presentados a continuación.</p> <p>En los grupos de trabajo, se leen uno a uno los párrafos, y se reflexiona y conversa a partir de la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se vive lo que señala el párrafo en el Colegio? <p><u>Primer texto</u> (pp. 6-7):</p> <p>“En un nuevo modelo de poder los sujetos se configuran como personas autónomas y vinculadas al mismo tiempo. La sociedad actual no lo está consiguiendo. Las personas se han desvinculado sin volverse a vincular (...) el proceso de individuación ha roto vínculos viejos y no está sabiendo construir nuevas vinculaciones (...).</p> <p>El problema más urgente que resolver en el campo de la convivencia familiar, ciudadana u organizacional es hacer compatible la autonomía con la vinculación. Sin autonomía la libertad desaparece, sin vinculación estallan las relaciones y el poder puro y duro se impone”.</p> <p><u>Segundo texto</u> (p. 7):</p> <p>“Si un Colegio cuenta con personas, que aunque no estén de acuerdo, son capaces de permanecer conectadas y comprometidas entre sí, entonces, el poder que surge de esta relación ejerce un efectivo influjo transformador en sus miembros y en la sociedad. En vez de ponerse a la defensiva y mostrarse malignas, las personas así constituidas, salpican sus disputas con relámpagos de afecto, intenso interés y respeto mutuo. De forma sorprendente, surge el sentido del humor incluso cuando se pelean, con lo que sus conflictos se convierten de hecho en provechosos y fuentes de descubrimiento y resolución de problemas.”</p> <p><u>Tercer texto</u> (p. 8):</p> <p>“La principal tarea consiste entonces, en volver a definir y reconstruir radicalmente las estructuras de relaciones en el Colegio. El objetivo sería construir una estructura relacional donde se valoren los talentos y se socialicen y utilicen los conocimientos de todos, haya libertad para ser creativos, y cada persona tenga una auténtica sensación de realización: un lugar que saque lo mejor de cada uno. En esto radica la inteligencia social o inteligencia compartida del colegio.”</p>
--------	--

4.- ACCIÓN

30 min	<p>La ACCIÓN se realizará en plenaria con todos los participantes.</p> <p>Tomando en cuenta el material de apoyo y los momentos anteriores del desarrollo del módulo, tener un intercambio libre en torno a la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo logramos el fortalecimiento de la inteligencia compartida (social) y el empoderamiento de las personas en el Colegio?
--------	---

4.- EVALUACIÓN

15 min	<p>EVALUACIÓN PERSONAL DE TODO EL MÓDULO Y SOCIALIZACIÓN [Ver: <u>Anexo 2</u>]</p> <p>Evaluar tanto el diseño secuencial del PPI desarrollado en el módulo como el fondo y forma del Módulo.</p> <p>4.1.- EVALUACIÓN PERSONAL</p> <p>4.2.- SOCIALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN PERSONAL</p>
--------	---

MATERIAL DE APOYO [1]

El siguiente texto es un resumen del libro “**La Pasión del poder**”, de José Antonio Marina¹, adaptado por el Equipo CERPE-CEP para que sirva como material de apoyo para el Módulo Nº 22 del Plan de Formación Integral para el personal de los Colegios de ACSI.

LA PASIÓN DEL PODER

El poder nos fascina a todos, aunque por razones distintas. Es una realidad contradictoria que incluye la belleza y el espanto, la visibilidad y el secreto, la miseria y la grandeza, la necesidad y el riesgo. Shakespeare lo expresó con frase certera: “Es bello tener la fuerza de un gigante, pero es horrible empleada como un gigante”.

Si queremos comprender el poder en toda su naturaleza, el poder vivido y el poder pensado, debemos considerarlo en todo su brillo y en toda su oscuridad, llegando a la fuente originaria de la que procede: la naturaleza del ser humano.

1. *¿Qué entendemos por poder?*

- El poder es la capacidad de realizar algo, la facultad de convertir en acto una posibilidad. Es, pues, acción realizadora. Es la capacidad transformadora inherente a la acción humana (Anthony Giddens).
- Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad (Max Weber).
- El poder es la relación entre actores, en la que un actor induce a otro a actuar de modo diferente a como de otra manera actuaría (Robert Dahl).
- El poder es la habilidad para controlar el proceso de toma de decisiones en una comunidad (William V. D'Antonio y William H. Form).
- Poder es la producción de los efectos proyectados sobre otros hombres (Bertrand Russell).
- El problema del poder consiste en determinar quiénes intervienen en las decisiones (C. Wright Mills).
- Poder es el control ejercido sobre la actividad de otro mediante la utilización estratégica de recursos (Giddens).

Cuando comprendemos la multipresencia del poder, éste se convierte en una clave para entender la experiencia humana. Sentimos la pasión de actuar, de ampliar nuestras posibilidades, de dominar. Es decir, de sentirnos dueños de nosotros mismos, de nuestras facultades, del mundo, de los demás hombres. El niño siente ya este ímpetu de manera fervorosa. Sus primeros pasos están guiados por el ánimo de conquista. Quiere soltarse de la mano, apropiarse del espacio físico y del espacio lingüístico, y cada pequeño triunfo va acompañado de una gran euforia.

Desde dentro de la persona, el poder se vive como percepción de la propia potencia. Es la capacidad de hacer real lo posible, es la búsqueda de la libertad propia, la lucha por la emancipación, el afán de hacer lo que nadie ha hecho. En su origen, pues, el poder no es enemigo de la libertad, sino fuente y apremio de ella.

¹ MARINA, José Antonio. La Pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación. Editorial Anagrama, S.A.: Barcelona (2008)

1.1. El poder y el control

Muy unido al poder, está el control. En un sentido muy amplio, control significa un proceso que rige o determina otro proceso. Quien tiene el control de algo introduce las señales que van a desencadenar o a modular la actividad. En sistemas complejos, el equilibrio se mantiene por un sistema de controles recíprocos.

El control tiene la misma ambivalencia que el poder. Aplicado a uno mismo, puede ser fuente de libertad. Cuando una persona pierde el control, no está siendo dueña de sus actos. Puede caer bajo el dominio de sus pasiones o de automatismos fisiológicos. La libertad va de la mano con la construcción de los sistemas psicológicos de autocontrol.

Los grados de control pueden ser muy variados, e ir desde la coacción física a la mera influencia. Conviene añadir que la acción de control puede ser conocida o no por el controlado. La mayor sutileza en el control se da cuando podemos suscitar en otra persona, como decisión propia, aquello que nosotros sabemos que es decisión nuestra.

1.2. El poder y el deseo

Si se lo mira desde cerca, el poder no es algo que se divide entre los que lo ostentan y los que no lo tienen y lo sufren. El poder es y debe ser analizado como algo que circula y funciona, por así decir, en cadena. Nunca está localizado aquí o allí, nunca está en las manos de alguien solamente. Nunca es una propiedad, como una riqueza o un bien. El poder está en todas partes, incluso donde parece que sólo hay servidumbre. Los dispositivos del poder permean la sociedad entera (Foucault).

Las interacciones personales, los sistemas sociales, las instituciones, las costumbres y las leyes, son condensaciones o ampliaciones de poder. ¿De dónde procede ese dinamismo?

El poder emerge en el circuito del deseo, forma parte de su dinamismo, de ahí su aspecto vital y encarnizado. Si no hubiera deseos, o, al menos, si no hubiera deseos encontrados, no existiría el poder. Por ello, la ordenación y apaciguamiento del deseo, rompen el circuito del poder y desactivan el sistema. En esto consiste la gran rebeldía y la suprema liberación, lo cual no significa ausencia de poder. En cambio, la impotencia se vive como ausencia de posibilidades, como obturación, como angustia.

Los seres humanos queremos afirmar nuestra identidad. Por naturaleza somos seres sociales y seres individuales. Por esta individualidad, buscamos distinguirnos, independizarnos, hacernos autónomos, liberarnos. En el poder se experimenta la realidad como libertad, como apertura de posibilidades, como acontecer real, dinámico y expansivo. ¿Cómo no vamos a desear el poder?

En el caso de los animales, su actuación está determinada por sus estructuras fisiológicas y químicas, mientras que los humanos no funcionamos solamente por estas estructuras. Tenemos el deseo de tener más deseos y más fuerzas para satisfacerlos, lo que dispara la espiral de una historia que muchas veces puede ser cruel.

Para afirmarnos como centro de libertad, buscamos la distinción, aspiramos a extender nuestra capacidad de acción, a realizar nuestras posibilidades, buscamos la competición con nosotros mismos o con los demás, porque triunfar nos proporciona un gran placer. Pero en este **dinamismo del poder**, algunos individuos consideran que dominar a otras personas es la culminación del dinamismo afirmativo. En este punto cambia el sentido del impulso. El poder deja de ser expansión de la propia energía para convertirse en afán de dominación.

2. Manifestaciones del poder

2.1. El poder personal

En la base del poder personal está que el ser humano se mueve por tres deseos básicos: el de bienestar, el de vinculación social y el de afirmación del poder del yo. Es en este poder del yo sobre el que se sustenta el

poder personal. El poder personal existe como capacidad y fuerza interior.

De cara a este poder personal, hay que hacer una distinción entre “motivación de logro” y “motivación de poder”. La **motivación de logro** tiene como meta la perfección de una competencia personal. Todos queremos sentirnos hábiles, capaces, enorgullecemos de nuestra acción. La **motivación de poder** tiene como meta utilizar diversos recursos para lograr nuestros proyectos. Con frecuencia, los límites entre ambas motivaciones se desdibujan.

La facultad de hacer y de actuar es la figura más originaria del poder, el origen de todas las demás formas de poder. El **poder personal es esta capacidad de hacer y actuar**. Por tanto, es un poder íntimo, fundante, constituyente, que puede fijarse objetivos distintos y proponerse metas diferentes.

El poder personal puede estar enfocado en la propia obra, en la perfección de sus capacidades, en la superación personal (motivación de logro), o puede querer influir en los demás, atraerlos a su proyecto, utilizar su energía para ampliarlo, o simplemente dominar (motivación de poder). Por ello, el poder personal se bifurca en un **poder autorreferente**, dirigido a sí mismo, y en un **poder social o político**, transitivo, dirigido a los demás.

2.2. El poder autorreferente y el poder social

En el origen del **poder autorreferente** y del **poder social (poder político)**, está el **poder personal**.

El poder autorreferente es cuando, por ejemplo, en su soledad o su disciplina, el asceta cristiano o el yogui hindú, así como el atleta o el artista, intentan alcanzar el dominio de su espíritu o de su cuerpo. A esta posesión de uno mismo por sí mismo, se llama autodomínio y es propiamente, fuente de libertad.

El poder social es cuando este poder autorreferente vertido hacia dentro, basado en la propia conciencia de su ejercicio, se dirige a otras metas, a anhelar conquistas.

Por ejemplo, el atleta siente satisfacción cuando alcanza el dominio de su cuerpo y de sus fuerzas, pero también al vencer o participar en una competencia. En la competición se compara con los demás, se relaciona, aprende nuevas estrategias, descubre sus limitaciones, etc. Aparece entonces la condición social del poder personal. Los artistas crean por propia satisfacción, pero, al mismo tiempo, a través de sus obras entran en contacto con el público. En este caso, las fronteras entre el poder autorreferente y el poder social se difuminan o se solapan. El escritor desea dominar su arte, pero también influir en sus lectores, el profesor aspira a educar a sus alumnos, el enamorado sueña con enamorar a la persona amada. ¿Les mueve el afán de poder? A veces sí y a veces no. Lo cierto es que su proyecto personal incluye a otras personas, y que la satisfacción producida por estas relaciones es un potente reforzador.

Digamos entonces que el poder social tiene múltiples rostros y diferentes encarnaciones. Porque, cuando aumenta la inteligencia y la complejidad social, aumenta la complejidad de las relaciones de poder, y los mecanismos del poder van haciéndose cada vez más simbólicos.

Dentro de la estructura social, el poder aparece como necesidad y como amenaza. Y esta ambivalencia pone en marcha una historia del poder, que puede interpretarse, no sólo como el eje central de la historia política o de la historia social, sino también como eje de la aventura trascendente del ser humano en su empeño por rediseñarse como especie.

3. El ejercicio del poder

El poder puede ejercerse en distintos grados de intensidad y con procedimientos diferentes, lo que da lugar a muchas figuras de poder. Los procedimientos usados para ejercer el poder pueden ser la fuerza, la autoridad, la seducción, la persuasión, etc. En consecuencia, existe el sometimiento, la docilidad, la obediencia, la sumisión, la dependencia, la adicción, la colaboración, la identificación y, como líneas de fuga, la resistencia, la insumisión y la rebeldía. En cualquier caso, hay dos formas principales para influir en

alguien, ejerciendo el poder: (1) **Cambiar las creencias**² de un sujeto individual o de un grupo social, y (2) **Cambiar los sentimientos** y los deseos de un sujeto individual o social.

Comprender por qué actuamos como actuamos es asunto de gran complejidad. Deseos, sentimientos, creencias y proyectos se unen y determinan mutuamente. Nuestro margen de libertad depende de nuestra capacidad para actuar bajo un doble régimen: atendiendo a valores de la afectividad y atendiendo a valores racionales. Ambos son igualmente importantes.

Para el ejercicio del poder se debe actuar sobre la razón y sus creencias, o sobre el corazón y las suyas. Si se cambian las creencias de una persona o de un grupo, es decir, sus convicciones morales o su manera de interpretar la realidad, se influye decisivamente en su comportamiento. Y lo mismo ocurre si se cambian sus sentimientos. Ambos factores interactúan sin parar: las creencias influyen en los sentimientos, y los sentimientos influyen en las creencias.

Dos **estrategias** para influir en los sentimientos y creencias de las personas o grupos sociales son la **seducción** y el **liderazgo**.

3.1. La seducción

Seducir es mover suavemente la voluntad de alguien. Implica cierto poder de atracción, fascinación o convicción. La seducción no es una cualidad de un sujeto, sino un modo de actuar, una estrategia. Los griegos, que eran unos lince, sabían que la esencia de la seducción era la “gracia propia de la persona”. Ellos decían que hay bellezas perezosas, que admiran sin atraer, y bellezas dinámicas, que son seductoras.

El seductor o la seductora tienen que añadir un plus simbólico a la realidad de sus encantos. Algunos recursos son muy elementales, pero certeros: halagar la vanidad, por ejemplo, fingir ser como el objeto de la seducción deseada, etc., y fundamentalmente, la promesa. Una promesa que es la anticipación de un premio y que resulta más eficaz cuanto más imprecisa sea. En el amor, suele ser la insinuada promesa de felicidad. En la política, suele ser la anhelada promesa de cambio. En el caso concreto de la política, la seducción suele tener fecha de caducidad. Es decir, que tiene su tiempo contado.

3.2. El liderazgo

El liderazgo es una figura peculiar de poder. No toda persona poderosa tiene capacidad de liderazgo. El concepto de **líder** no se corresponde simplemente con la persona que tiene poder. Tiene que poseer, además, una especial capacidad de movilización emocional y real. El líder siempre ha sido, en todo momento y lugar, la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesarias para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo determinada tarea o proyecto. En este sentido, es la persona que se considera que mejor puede encauzar las emociones de un determinado grupo.

Suelen distinguirse varios tipos de liderazgo. **Visionario**: el más movilizador, el que vende esperanzas. **Organizador**: establece vías de realización, aprovechando bien los recursos. **Afiliativo**: consigue un clima de cooperación y armonía imprescindible cuando hay que limar asperezas. **Democrático**: estimula la participación de todos. **Autoritario**: se impone, tomando decisiones rápida y tajantemente, lo cual es necesario cuando aparecen situaciones críticas en las que hay que superar el temor y la incertidumbre. **Transformador**: pretende realizar metas y proyectos, y a la vez, impulsar a las personas a un mayor nivel de empoderamiento.

Los grandes líderes saben utilizar todos los estilos o tipos antes mencionados, porque cada uno es necesario en su momento y cada situación requiere un liderazgo adecuado.

² Creencias: es la certeza que tiene una persona sobre el significado de algo. Es una afirmación personal en lo que se considera verdadero. Las creencias, que en muchos casos son subconscientes, afectan a la percepción que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de las cosas y situaciones que nos rodean.

3.3. Mecanismos para el ejercicio del poder

Los mecanismos del poder son muy pocos: la coacción directa, el cambio de creencias y el cambio de sentimientos.

Tiene poder quien posee los recursos necesarios para usar en su favor estos mecanismos. Por ello puede hablarse en todo su sentido de la “cosificación” del poder. El dinero es un recurso que permite dar premios. El dueño del dinero es dueño de ese recurso de poder. “El poder de un hombre viene determinado por sus medios actuales para conseguir un bien futuro” (Hobbes). Y aunque esta afirmación sea verdadera, no es toda la verdad. **Tener un recurso no es suficiente.** Es preciso saber utilizarlo para que se convierta en poder. Los recursos deben ir unidos a las estrategias.

Algunos de los recursos son propiedades o capacidades de una persona; otros, por el contrario, dependen del puesto que ocupen estas personas. Son, por lo tanto, posicionales. Por ejemplo, el dinero de una persona o su capacidad de persuasión son propiedades suyas, pero la capacidad de mandar un ejército o de promulgar un decreto o de conceder créditos bancarios o de asignar responsabilidades en un colegio, son poderes posicionales.

El doble origen de la autoridad personal o posicional permite explicar que muchas veces en las organizaciones haya dos tipos de autoridades, una informal, que suele coincidir con la que se ha llamado personal, y otra formal que depende del puesto o posición que se ocupe. Un policía es una autoridad, aunque sea un policía corrupto. Para evitar la confusión suele llamarse “autoridad moral” a aquella que deriva del mérito de una persona.

En resumen, el poder, utilizando los mecanismos que ya conocemos, puede conseguir obediencia. Pero, además, puede provocar “respeto”. Esto es la “autoridad”.

4. Organizaciones e instituciones como poder objetivado

Una organización es la unión estable y ordenada de recursos con vistas a la realización de un proyecto. Las organizaciones poseen recursos económicos, personales, conocimientos, sistemas de producción, redes, canales de comunicación y distribución, usuarios, etc. La organización entera es un poder objetivado, estructural, en orden a unos objetivos o metas.

Como la organización es una condensación objetiva de poder, confiere poder a quienes ocupan puestos en ella. Cada posición incluye distintas posibilidades de control. Entonces, la organización amplía la posibilidad de actuar en cualquier actividad, es decir, amplía el poder. Por eso, cualquier proyecto de influencia tiene que articular algún tipo de organización.

En la base de los proyectos de influencia están las ideas. Las ideas también necesitan una organización para difundirse. Las ideas tienen pocas probabilidades de materializarse por sí solas, y por ello, requieren individuos que se empeñen en propagarlas y que las ayuden a abrirse paso. A la vez es necesario que estos individuos se coordinen entre ellos para lograrlo.

Las instituciones aparecen como “herramientas culturales” para resolver problemas, superar conflictos, establecer pautas de comportamiento, o para mayores desarrollos sociales. Ellas tienen reconocimiento y adhesión social, así como pueden perderlos. Son instituciones la propiedad, el matrimonio, la escuela, el derecho, las Iglesias, el Estado, etc. Y también son instituciones los **modos de relación** establecidos en los grupos humanos.

Las formas en que los individuos conviven o colaboran, las formas en que se manifiesta la autoridad, cristalizan en estructuras con peso propio, las instituciones. Estas terminan por adquirir algo así como autonomía respecto de las personas.

Las instituciones fijan estatus, lo que lleva implícito funciones de poder. Reciben su fuerza de la aceptación social que confirma su estatus. Todas las instituciones necesitan una organización para funcionar, pero no todas las organizaciones son instituciones.

Legitimidad del poder

El poder se legitima en el marco de unas relaciones sociales constituidas. Por ello, es parte esencial de la cultura. Es el despliegue y la constitución de la esencia humana: **la cultura es el ser humano haciéndose**. El origen de las creaciones del hombre y el efecto de esas mismas creaciones radica en que el hombre es a la vez un poder constituyente y un poder constituido.

Entendida así, la cultura es el tenaz esfuerzo por realizar las expectativas. El ser humano es el ser que crea lenguajes, pinta, canta, construye casas, hace ciencia, inventa religiones, y con ello se va inventado a sí mismo. El poder es una de esas líneas de experiencia, y la historia del poder cuenta los tanteos para satisfacer ese impulso. De ahí que el poder se esboza en comportamientos, instituciones, estrategias, etc.

Como todos los deseos humanos, el deseo de poder no tiene ningún **mecanismo interno** de control (solo puede tener mecanismos externos de control). Avanza hasta donde su energía se lo permite. De ahí que sea la desmesura la que convierte todos los deseos en potenciales peligros. Por eso las sociedades han intentado siempre controlar el deseo de poder y proteger así la convivencia.

La experiencia nos dice, que esta pugna entre expansión y limitación del poder y su deseo, no parece contentar a nadie. No satisface al poderoso, porque le obliga a estar siempre sobresaltado y alerta. Y no satisface al débil, porque se siente fuera de competición. Para resolver esta insatisfacción universal, la inteligencia ha inventado algo que parece servir a los intereses de todos: **la legitimación del poder**.

En teoría, es legítimo aquel poder capaz de justificar su existencia apelando a principios o valores universalmente aceptados. En la práctica, es legítimo aquel poder capaz de convencer a la población de que una cosa es justa, buena, necesaria.

La aceptación de la legitimidad puede basarse en emociones, en una fe religiosa, en creencias supersticiosas, en la eficacia de los mandatos de alguien, o en el carisma de los proponentes. Pero todos estos mecanismos resultan insuficientes si no están justificados y admitidos por la razón y por la afectividad, es decir, comprendidos y queridos. En las sociedades modernas, la razón se convirtió en la encargada de buscar un fundamento para legitimar el poder y fijarle sus límites. Se convirtió en la última garantía para fundar una ética y domesticar al poder. Sin embargo, en la actualidad la racionalidad científica no resulta suficiente. Hoy existen otras racionalidades³.

5. Un camino hacia un modelo de poder beneficioso y productivo

Existen cuatro ideas importantes que pueden ayudar a definir un nuevo modelo de poder. Ellas son: (1) la **igualdad basal**⁴, (2) las **relaciones de poder de suma variable**⁵, (3) la **movilidad de las posiciones de poder** y (4) el **empoderamiento**.

En un **nuevo modelo de poder** los sujetos se configuran como personas autónomas y vinculadas al mismo tiempo. La sociedad actual no lo está consiguiendo. Las personas se han desvinculado sin volverse a vincular. En las sociedades desarrolladas y democráticas este proceso está muy avanzado, pero se enfrenta con un problema, que se manifiesta dramáticamente en las relaciones interpersonales: el proceso de individuación ha roto vínculos viejos y no está sabiendo construir nuevas vinculaciones. Ésa es una de las razones del fracaso de tantas organizaciones e instituciones.

³ Si en la modernidad el principio rector que se consideraba como argumento válido y definitivo para orientar la vida humana era la racionalidad científica, la postmodernidad se ha caracterizado por la incorporación de otras racionalidades (afectiva, emocional, intuitiva, artística, ...) en plano de igualdad con la racionalidad intelectual, formal, lógica. Tomado del libro: "Jóvenes y Dios, Proyecto de Pastoral con Jóvenes" (2007). Equipo ADSIS. España: PPC Editorial y Distribuidora. pp. 33-38.

⁴ La igualdad basal se refiere a las franjas de igualdad que existen en todo tipo de organización, donde cada individuo se integra no por su puesto, sino por el hecho de ser persona, es decir, cuando sus derechos fundamentales están en juego. Viene exigida por la justicia y sobre ella pueden darse relaciones de poder aceptables.

⁵ Las relaciones de poder de suma variable implican que hay ejercicio de poder variado y desempeñado por distintas personas en la cual no tiene que haber ganadores y perdedores, sino justicia en las decisiones, y fortalecimiento de la organización y del desempeño personal.

¿Cómo mantener una relación de compromiso profundo entre personas autónomas?

El problema más urgente que resolver en el campo de la convivencia familiar, ciudadana u organizacional es hacer compatible la autonomía con la vinculación. Sin autonomía la libertad desaparece, sin vinculación estallan las relaciones y el poder puro y duro se impone.

Para que haya un **nuevo modelo de poder** donde actúen personas autónomas y que se vinculen al mismo tiempo, es necesario **desmontar** previamente aquellos sistemas de legitimación que impiden la configuración de nuevos modos de vinculaciones sociales.

Pero no hay que desestimar que en las organizaciones puede darse una continua lucha por el poder formal, por el puesto, en todos los niveles. O que dentro de una organización, las personas pueden jugar estratégicamente con dos tipos de recursos: los posicionales y los personales, es decir, los que dependen del cargo (docentes, directivos, administradores, etc.) y los que son de su propiedad. Además, pueden utilizar los de la organización para aumentar los propios aprovechando la situación para extender su red social o aumentar su información.

6. El colegio como lugar de poder basado en la inteligencia compartida o inteligencia social

El punto de partida para comprender que el Colegio pueda ser un lugar de poder basado en la inteligencia compartida o inteligencia social, radica en que como toda organización, el colegio es una “condensación de recursos formalmente ordenados a algún objetivo, y con una dirección establecida”. El capital del Colegio es el conjunto de estos recursos acumulados que amplía sus posibilidades de acción. Pues bien, estos recursos son tan variados que constituyen su capital social, capital humano, capital intelectual, capital relacional, capital organizativo, capital comunitario, incluso, capital emocional. Habría que añadir a esta la lista el “capital de poder”, entendido como el conjunto de recursos y estrategias que permiten influir en la toma de decisiones.

El Colegio es un sistema en el que sus miembros interaccionan unos con otros⁶, en una perpetua circulación de influencias, cambios de posición, controles y alianzas, y donde las relaciones de poder pueden manifestarse en múltiples escenarios. En ocasiones son escenas de dominación o de juegos de poder triviales, pero que al ser frecuentes acaban provocando una tensión insoportable

Si un Colegio cuenta con personas, que aunque no estén de acuerdo, son capaces de permanecer conectadas y comprometidas entre sí, entonces, el poder que surge de esta relación ejerce un efectivo influjo transformador en sus miembros y en la sociedad. En vez de ponerse a la defensiva y mostrarse malignas, las personas así constituidas, salpican sus disputas con relámpagos de afecto, intenso interés y respeto mutuo. De forma sorprendente, surge el sentido del humor incluso cuando se pelean, con lo que sus conflictos se convierten de hecho en provechosos y fuentes de descubrimiento y resolución de problemas.

Los recursos necesarios para ejercer el poder en el Colegio, son los siguientes:

- El poder formal que permite tomar decisiones y garantizarlas por la fuerza de la misión y los objetivos propios del colegio.
- Los conocimientos o habilidades profesionales que se tengan.
- La habilidad (competencia) para influir en los sentimientos o las creencias de los demás: capacidad de seducción, liderazgo, movilización, simpatía, convicción, claridad en la comunicación.

La variabilidad de las posiciones de poder es un elemento importante en la buena gestión de un colegio. En los modos organizacionales tradicionales, la estructura de poder era piramidal y unidireccional. En las organizaciones de la actualidad, ese modelo ya no responde porque la complejidad de las estructuras organizacionales y la celeridad de cambios en su entorno, exigen el aprovechamiento total de las capacidades e iniciativas de sus miembros.

⁶ No interaccionar es también un modo de relacionarse.

La principal tarea consiste entonces, **en volver a definir y reconstruir radicalmente las estructuras de relaciones en el Colegio**. El objetivo sería construir una estructura relacional donde se valoren los talentos y se socialicen y utilicen los conocimientos de todos, haya libertad para ser creativos, y cada persona tenga una auténtica sensación de realización: un lugar que saque lo mejor de cada uno. En esto radica la inteligencia social o inteligencia compartida del colegio.

El Colegio necesita profundizar el concepto de inteligencia compartida o inteligencia social. Ello contribuiría a que las personas involucradas colaboren, compartan ideas, a veces discutan y otras veces construyan sobre ideas ajenas. Y poner todo eso en concierto con vistas a un objetivo común. El rol del director, del docente o del personal, por lo que concierne a elevar el cociente intelectual de la organización, consiste en crear el ambiente (crear ámbitos) que promueva este dinamismo. Como consecuencia, se favorecería un “ambiente de empoderamiento”.

PAUTA DE LECTURA

1º) Lee de forma global el TEXTO

2º) Subraya aquellos aspectos del TEXTO que

- te ayudan a reflexionar sobre tu modo de utilizar del Poder
- ayudarían a construir en el Colegio unas relaciones de PODER BENEFICIOSO para todos

ANEXO 1

TEST “MI EXPERIENCIA DEL PODER”

Si queremos comprender el poder en toda su naturaleza, el poder vivido y el poder pensado, debemos considerarlo en todo su brillo y en toda su oscuridad, llegando a la fuente originaria de la que procede: la naturaleza del ser humano.

Este TEST sólo tiene el propósito de ayudarnos a reflexionar sobre algunas dimensiones del poder. Cada participante completa los ítems del test. **Conviene tener presente que es una actividad estrictamente personal y por tal motivo nadie tiene que poner en común sus respuestas.**

1.- Para mí el poder es...

[Ordene del 1° al 5° grado]

- la capacidad de realizar algo, la facultad de convertir en acto una posibilidad.
- la habilidad para influir en la voluntad de otros.
- la capacidad de cambiar el curso de los acontecimientos.
- la habilidad para incidir en la toma de decisiones.
- la capacidad de ponerlo todo a favor de un interés determinado.

2.- Para mí, el peor efecto del poder es...

[Ordene del 1° al 5° grado]

- la presión que padece el afectado por el poder.
- la escasa posibilidad de reaccionar a su influjo.
- la indefensión que genera en una persona.
- la pérdida de la libertad para expresar lo que se piensa.
- el miedo ante el daño que pueda ocasionar.

3.- ¿En qué situación alguien padeció por mi mal uso del poder? _____

4.- ¿Cómo perciben mis alumnos (as) el poder que yo tengo? _____

5.- Mis compañeros (as) del Colegio saben que yo uso el poder que tengo para _____

6.- Mi poder en el Colegio es...*[Ordene del 1° al 5° grado]*

- un poder con el que hago que las personas se sientan valiosas.
- un poder reconocido y querido por los demás.
- un poder al servicio de todo el que me necesita.
- un poder basado en la honestidad y autenticidad.
- un poder que no me gusta demostrar ni me hace soberbio (a).

7.- El mayor problema que ocasionaría el mal uso del poder en el Colegio sería...*[Ordene del 1° al 5° grado]*

- el dominio que ejercería sobre las personas.
- la manipulación de la voluntad de las personas.
- la dependencia que provocaría en las personas.
- el miedo que produciría en las personas.
- el odio solapado que me tendrían las personas.

8.- Cuando he tenido poder para lograr algo ha sido por...*[Ordene del 1° al 5° grado]*

- mi capacidad.
- mi insistencia.
- mi destreza.
- mi animosidad.
- mi habilidad.

9.- Cuando no he tenido poder para lograr algo he sentido algo de...*[Ordene del 1° al 5° grado]*

- frustración.
- rabia.
- complejo.
- desánimo.
- resentimiento.

10.- Si tuviera poder en el Colegio me gustaría lograr que _____

Finalizado el Test, léalo de forma corrida, tomando en cuenta el orden que le dio a cada ítem.