



**Instituto Universitario  
de Gerencia y Tecnología**

**Caracas**

*Junio 2009*

**JOE CLARK EN LA SECUNDARIA EASTSIDE  
HIGH**

*Caso de Estudio especialmente diseñado para el análisis de cambios de cultura organizacional, sus implicaciones e implementación de cambios y su seguimiento. Basado en la película "Lean on me" de John G. Avildsen y en entrevistas personales al Reverendo Joseph Clark III.*

**Autor:**

**Vladimir Petit Medina**

**Ediciones IUGT, 2009**

ISBN 887-88878-335

*Los casos de trabajo de la cátedra Manejo del Cambio Organizacional de la Maestría en Ciencias Gerenciales de la UCV persiguen la difusión de estudios de corte gerencial dirigidos a la adquisición y desarrollo de herramientas de análisis. Para cualquier información sobre un caso de estudio adscrito a esta cátedra, favor llamar al teléfono: +58-212-7628882.*

## **Joe Clark en la Escuela Eastside High**

"El loco Joe" había sido relegado a una Escuela Primaria después que su polémico e irreductible estilo de impartir clases le hiciera merecedor de una expulsión de su antigua escuela, Eastside High. Para su sorpresa un día cualquiera de junio fue visitado, a la salida de sus clases, por un antiguo compañero de universidad, el Dr. Napier, flamante Director de Educación de la Alcaldía principal de New Jersey. La razón de su visita era sencilla: Eastside High , estaba tomada por traficantes de drogas y malandros de distinta índole. Era un desastre. Acaso la más sucia de todas las escuelas del condado, también era considerada la peor de las escuelas de Nueva Jersey, llena de maestros incapaces, alumnos desmotivados y una sociedad de cómplices en la cual participaban hasta las asociaciones de padres y representantes.

La situación era apremiante ya que en virtud de las políticas federales, la comunidad estudiantil debía ser sometida a un exámen de herramientas mínimas en menos de un año y en caso de aplazar la mayoría, perdería la ayuda federal y , por ende, se cerraría la institución. Además, los últimos dos directores habían renunciado...desde el hospital. Ambos habían sido asaltados y agredidos por los verdaderos dueños de los pasillos de la secundaria. Sus vehículos habían sido quemados y las correspondientes familias , amenazadas de muerte. Sólo un loco podría querer encargarse de Eastside High....y Napier sabía quién era ese loco.

Clark no salía de su asombro.....pero aceptó inmediatamente.

### ***Eastside High***

Ubicada en la zona más pobre de Nueva Jersey, la secundaria pública pasó rápidamente de ser un laboratorio para nuevas estrategias instruccionales a ser una especie de cárcel. Hasta el comedor tenía barrotes como medida de protección ya que era frecuente que las bandas de narcos irrumpieran en ese recinto para cobrar deudas de consumo. Aunque la mayoría de su estudiantado era de color, la mayor parte del plantel profesoral era blanco.

Cuando Clark llegó a la secundaria el impacto fue grande. Ataviado en su rígido flux blanco y chaleco, caminó a lo largo de su antigua escuela....casi sin reconocerla. Aquello era peor que un ghetto. Fue recibido por los profesores en una reunión especial. Tomó la palabra un rubio profesor que era el más viejo del plantel. Clark le mandó a callar y acto seguido les habló:

-Nadie habla en mis reuniones sino yo. Y se sienten avasallados por ello se pueden ir. ¿Creen que pueden dirigir esta escuela?. Si así fuera yo no estaría aquí...¿o si?. Tengo un año escolar, un solo año para cambiar esta institución,

hacer que la mayor parte de los alumnos pase el exámen de herramientas mínimas y así salvar el colegio. Entonces mi palabra es ley. Aquí no hay democracia como sistema de toma de decisión. Voy a enfrentar a los delincuentes y a los que han sido sus cómplices. Esta es una institución de enseñanza y sus alumnos casi no saben leer. Es decir, que ellos han fallado....pero ustedes también. ¿Colocan barrotes en los comedores?...pues sepan que si los tratan como animales así es como logran que se comporten.

Acto seguido repartió responsabilidades a todos y advirtió que quien no satisficiera las expectativas y no observara el nuevo set de indicadores de gestión, sería destituido inmediatamente. Finalmente, presentó a su nuevo jefe de seguridad, un antiguo boxeador que ahora lucía elegantemente trajeado y que había sido traído desde su barrio natal. Pidió que para el día siguiente, a primera hora, le suministraran la lista de todos los malandros que estaban enrolados en la escuela. Y que convocaran a toda la comunidad estudiantil al auditorium a media mañana. Incluyendo a los malandros....pero a los de la lista les invitaría a sentarse con él en el escenario principal del teatro. Se despidió con un portazo no sin antes advertir, con una gran sonrisa, que él era el N.Q.M.M. Cuando quedaron solos, uno de los profesores preguntó qué significaba aquello. Una profesora de color le sacó de dudas: "el negro que más manda".

### ***En el teatro***

Apenas entró al teatro, Clark entendió que aquél era el mayor desorden que había visto en su vida. Caminó hasta el escenario. Allí armaban un escándalo los maleantes identificados por los profesores. Unos fumaban marihuana, otros cantaban obscenidades, más allá, el resto jugaba lanzándose papeles mientras tres se liaban a golpe limpio. Abajo, permanecía sentado el resto del estudiantado. A Clark le acompañaban su jefe de seguridad y otros diez guardias uniformados. Ninguno llevaba arma. Camino al escenario una joven se acercó a saludarle. Clark la abrazó con cariño. Era Kaneesha y había sido su alumna en la escuela básica donde se refugió después de su salida en Eastside. Le dijo que su puerta siempre iba a estar abierta para cualquier ayuda que necesitase el estudiantado. Que sintiera la seguridad de que aquello estaba a punto de cambiar.

En medio del atronador y disonante ruido, Clark pidió comenzar por cantar el himno de la secundaria. El profesor de piano inició la ejecución...pero el estruendo no permitía seguir. Cuando comenzó a hablar, una vez que el himno fue sabotado, recordó que esa era una instalación donde no se podía fumar y obligó a varios de los que estaban sentados abajo a apagar sus cigarros. Mientras, arriba, a su lado, los señalados seguían haciendo lo que les venía en gana. Acto seguido inició sus palabras:

-Quiero que vean bien a esta gente que comparte el escenario conmigo. Véanlos bien. Esta gente ha estado aquí hasta 5 años y la gran mayoría de ellos nunca ha pasado un exámen. Son gente que vende y compra drogas y les atemoriza. Han avergonzado su escuela. Han amenazado y acosado tanto a ustedes como a sus profesores. Sin embargo, las cosas están por cambiar. Ya no serán molestados en una escuela de Joe Clark. Esta gente no tiene remedio y son incorregibles. Y como ninguno de ellos se vá a graduar....están todos expulsados. Se van. Les deseo lo mejor. Hasta luego.

El alboroto se convirtió en pugna. El personal de seguridad lidió con los enfurecidos malandros hasta lograr sacarlos del escenario. Fueron momentos intensos donde abundaron los insultos a Clark y a su personal. Aprovechando el silencio inédito que se hizo una vez que fueron desalojados del escenario, Clark retomó la palabra:

-La próxima vez pueden ser ustedes. Si no lo hacen mejor que ellos...tengan la seguridad de que serán ustedes los próximos. Dicen que esta escuela está muerta. Como un cementerio. Tanto así que nuestros equipos deportivos se llaman "Fantasmas". Pero ¿qué son los fantasmas?. Espíritus que se levantan de la muerte. Yo quiero que ustedes sean mis fantasmas y que lideren la resurrección de esta comunidad. Así desafiarán la expectativa que pesa sobre ustedes en el sentido de que están condenados al fracaso. Mi lema es sencillo: si no triunfas en la vida no culpes al hombre blanco, no culpes a tus padres, cúlpate tu mismo...la responsabilidad es tuya. En dos semanas tendremos un exámen de práctica, preparatorio del test de habilidades mínimas, el cual se administrará en 110 días escolares. Pero esto no se trata solamente de calificaciones. Quien no pase ese exámen se encontrará encerrado en sí mismo, aislado y de esa manera se negará el poder conseguir el sueño americano que ven en la publicidad televisada. Ustedes están aquí por una sóla razón: aprender...aprender para después trabajar por aquello que desean. La otra alternativa es perder el tiempo y ser un perdedor, cayendo en la trampa del crimen, las drogas y la muerte. ¿Todos me entienden? ¿Han comprendido todos?. Pues bien, bienvenidos a la nueva Eastside High.

En su camino a la salida, atravesando la nave central del auditorium, el silencio era de tal magnitud que no se pudo evitar escuchar de nuevo a Kaneesha diciendo: -El señor Clark no se anda con rodeosj.

### ***Lo siguiente***

La siguiente decisión fue crucial: ordenó encadenar las entradas al recinto académico a fin de que los traficantes no pudiesen colarse. Enseguida se armó una guerra de grandes proporciones. Los enfrentamientos se escenificaban

porque los criminales reclamaban tener acceso ya que dentro estaba su clientela...cautiva. Sin embargo, dentro de las instalaciones de Eastside High ya comenzaba a vislumbrarse otro panorama. Las paredes fueron nuevamente pintadas por los estudiantes que habían sido castigados recientemente por llegar tarde. El himno comenzó a practicarse a fin de ser cantado todas las mañanas. Los profesores parecían haber perdido el miedo a exigir el necesario rendimiento académico. Clark aceptó readmitir a varios de los que habían sido expulsados previo un exámen de sus condiciones de conducta. Los llamó "los recuperables" y les dedicó tiempo, tanto a ellos como a sus familias.

Unos pocos maestros manifestaban, entre murmullos, su queja por la actuación autoritaria de Clark. Una de ellas se negó a enseñar el himno del colegio en sus clases de música. Inmediatamente apareció Clark en el salón y con el megáfono en la mano la increpó a hacerlo. Ante la negativa de la pedagoga, la despidió allí mismo.

La molestia se extendió a los padres. Esa misma semana fue acusado de racista por la asociación de padres, presidida por gente de color. Clark les retó a ocuparse de sus hijos en vez de negarse a admitir la evidencia de su comportamiento criminal.

### ***El final***

Junto a un grupo de policías corruptos, la asociación de padres organizó la simulación de un incendio. Inmediatamente aparecieron los bomberos y como las puertas estaban encadenadas....optaron por llevarse al responsable de esa orden: Clark. Se alegó que el tener las salidas condenadas ponía en grave riesgo la vida de los estudiantes, en caso de un siniestro....como era, hipotéticamente, el caso.

Cuando le llevaban esposado Clark trataba de calmar a todos y giraba claras instrucciones sobre qué hacer durante su ausencia para no perder el impulso de lo que se venía haciendo.

En la cárcel, Clark entendió que el Alcalde dudaba acerca de si darle la razón o no. La presión de los padres y representantes lucía inmensa. Sin embargo, esa misma noche, las inmediaciones de la cárcel fueron tomadas por el estudiantado de Eastside High, el cual demandaba la liberación del hombre que les había salvado de una muerte segura. Un verdadero mitin se llevó a cabo en la avenida de acceso a la cárcel.

Clark fue liberado en minutos y llevados en hombros a su domicilio. Al frente de los manifestantes estaban sus "recuperables".

El exámen fue aprobado por la mayoría de los estudiantes de Eastside High, convirtiéndose, en poco tiempo, en un modelo de recuperación de la excelencia educativa.

### ***Después de Eastside***

Joe Clark fue designado subsecretario de educación de los Estados Unidos por el Presidente Clinton, en su segundo período, y se desempeñó como tal hasta el fin de ese mandato. Se le pidió entonces, capitanear la reforma educativa tendiente a lograr un sistema instruccional más seguro. Luego impartió la materia "Implementación de Cambios y su seguimiento" en la Escuela Kennedy de la Universidad de Harvard, teniendo como compañero de cátedra al entonces Alcalde de Nueva York, Rudy Giuliani. Al final de cada sesión la gente se agolpaba para preguntarle por su experiencia en Eastside High. Un venezolano se atrevió a preguntarle si la película había retratado toda la verdad de lo sucedido en Eastside High. Riéndose contestó:

-No. No es fiel reflejo.....en la vida real todo fue....más duro;

Hoy en día Joe Clark se ha abrazado a la fé evangélica y recorre constantemente los barrios pobres ganando adeptos para su Iglesia, en su condición de reverendo.

## Exámen de Liderazgo

**Nombre completo:**

**CI:**

Por favor lea con atención las siguientes preguntas y contéstelas breve y concretamente. Son 10 preguntas para 10 respuestas. Tiene 60 minutos.  
Use bolígrafo.  
Buena suerte.

1. ¿Cuál cree usted era el propósito general de Eastside High School como sistema social y algunas de las tareas que se generaban a partir de ese propósito?;

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Sintió varios tipos de respuestas viscerales o emocionales hacia Joe Clark? ¿Cuáles, en qué momento y por qué?;

---

---

---

---

---

3. ¿Cree usted que la manera en la cual Clark ejerció la autoridad y gerenció las angustias fue efectiva o inefectiva? ¿Le apareció atractiva o repulsiva esa manera de ejercer el liderazgo? ¿ En qué otra forma pudo haberlo hecho? ¿Hubiera sido efectiva según su opinión esa nueva forma?;

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cuál cree usted que fue el análisis completo de la situación realizado por Clark? Por favor analice cada ítem según la metodología estudiada.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿Cuáles temas ocultos identificó dentro de usted mismo con respecto a Eastside y su vida real?;

---

---

---

---

---

6. ¿En el caso estudiado puede imaginar cómo hubiera procedido Clark si hubiese interpretado que su misión era la de realizar un trabajo técnico y no uno de liderazgo?;

---

---

---

---

---

7. ¿Cuáles cree usted que fueron las razones para intentar asesinar a Clark? ¿Cuáles medidas tomó él para evitar ser asesinado en última instancia?;

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Cuál cree que fue el objetivo de liderazgo que pretendió Clark en el auditorium, con su polémica intervención? ¿Advirtió de algún medio de evitar el trabajo de adaptación? ¿Cuál?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Por qué cree que Clark asumió el esquema de toma de decisiones que tomó y cuál era?;

---

---

---

---

---

10. ¿Desde qué posición ejerció el liderazgo Clark? ¿Hubo algún proceso de legitimación? ¿De qué posición a cuál otra?

---

---

---

---

---

---

---