

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

---

---

UNIDAD UPN 141 GUADALAJARA



“ EL LIDERAZGO COMO POTENCIADOR  
EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR ”

---

---

**INVESTIGACION DOCUMENTAL**  
QUE PRESENTA EL PROFESOR :  
CARLOS ALEJANDRO CARDONA GONZALEZ  
PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA  
TOMATLAN, JALISCO. ENERO DE 1998

---

---

CDA 16 JUN 97



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

GUADALAJARA, JAL. 17 DE ENERO DE 1998

C. PROFR. (A) CARLOS ALEJANDRO CARDONA GONZALEZ  
PRESENTE

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: "EL LIDERAZGO COMO POTENCIADOR EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR"

\_\_\_\_\_, opción  
INVESTIGACION DOCUMENTAL, a propuesta del asesor pedagógico C.  
LIC. GLORIA MORENO ARECHIGA;

manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará, al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
" EDUCAR PARA TRANSFORMAR "



*Ofelia Morales Ortiz*

OFELIA MORALES ORTIZ  
PRESIDENTE DE LA COMISION DE EXAMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 141 GUADALAJARA

SECRETARIA DE EDUCACION  
DEL ESTADO DE JALISCO  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
NACIONAL UNIDAD  
GUADALAJARA

D I C T A M E N

D E D I C A T O R I A S

## DEDICATORIAS

El apartado de agradecimiento, (Dedicatorias), proporciona a la persona que escribe la oportunidad de reflejar dicho saludo y de manifestar el debido aprecio a quienes, durante la -- etapa de estudio, (de formación en este caso), y en la de escribir y reescribir para presentar el presente trabajo, haya podido olvidar o dejado de ver, pero ahora -esta claro para mí- deben ser identificados y reconocidos.

Primeramente debo señalar a todos los Maestros asesores de la U.P.N. Centro en Puerto Vallarta que participaron en mi - formación, brindándome siempre su valioso apoyo para lograr mi - objetivo, terminar la Licenciatura en Educación Primaria; y en - especial a una persona muy estimada y querida que con su forma - de ser, de decir y hacer las cosas nos mostró siempre un apoyo - incondicional para lograr lo más apreciado en cualquier carrera profesional, la de lograr un Título, la Maestra Gloria Moreno - Aréchiga.

Así mismo expresar un reconocimiento a todos los Maes--- tros Alumnos, compañeros desde luego, con los que conviví y pa - sé ratos agradables durante la etapa de estudios en la U.P.N.

Y un reconocimiento y agradecimiento muy especial para - las personas a quien más quiero; mi esposa y mis hijos. A mis - hijos, quienes, a pesar del abandono momentáneo de todos los sá

bados que asistí a la licenciatura, me motivaron para lograr -  
superarme y poder ser en un tiempo no muy lejano un ser espe--  
cial para ellos, que los motivé a que se superen tanto en lo -  
personal como en lo profesional; y a mi esposa que siempre es-  
tuvo dándome apoyo y confianza para lograr ser lo que soy.

# I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION .....	1
A) DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO	
Aa) Planteamiento del problema .....	4
Ab) Justificación .....	10
Ac) Objetivos .....	14
B) FUNDAMENTO DE CONTROL	
Ba) El control en el proceso educativo .....	16
Bb) La dirección en el Liderazgo .....	18
Bc) Dirección administrativa .....	19
Bd) Dirección y control. ....	20
C) EL LIDERAZGO	
Ca) El enfoque situacional de liderazgo .....	23
D) CONCEPTO DE PODER Y AUTORIDAD	
Da) El poder .....	26
Db) Orígenes del poder .....	27
Dc) La autoridad .....	31
Dd) Influencias sociales y psicológicas sobre la autoridad .....	34
De) La responsabilidad .....	36

E) ADMINISTRACION Y LIDERAZGO	
Ea) El proceso del liderazgo .....	38
Eb) Estilos eficaces del liderazgo .....	41
F) ASPECTOS DE LA EDUCACION EN LA FORMACION DE LIDERES SOCIALES.	
Fa) La escuela primaria es importante en la persona- lidad del alumno .....	45
Fb) La necesidad de la educación integral .....	48
Fc) El maestro formador de ciudadanos útiles .....	50
CONCLUSIONES .....	53
BIBLIOGRAFIA .....	61

I N T R O D U C C I O N

## INTRODUCCION

Como directivo considero importante abordar el tema del "Liderazgo como potenciador en el rendimiento escolar".

El Liderazgo es la función que se realiza dentro de un grupo por un líder, y en este caso, es el Director de la Institución Educativa, (primaria), a quien le toca ejercerla.

Es notorio que implica generalmente una relación desigual conocida y aceptada por las partes implicadas con los --- otros miembros del grupo (docentes, alumnos, padres de familia, etc.).

"Normalmente la característica que hace que una persona se erija en líder de un grupo, es que despliegue en alto grado las capacidades necesarias para alcanzar los fines que el grupo tiene planteados". (1)

Es importante señalar que el Liderazgo se da en función del grado de autoridad y control que el líder ejerza sobre el grupo.

Cabe mencionar que en un plantel educativo, en este ca-

(1) Diccionario de las Ciencias de la Educación Volumen II. Editorial Santillana. Primera edición, 1990, pág. 889.

so de primaria, no basta tener un nombramiento que acredite que se es director para ejercer un liderazgo; es necesario primero-reconocer la responsabilidad que un directivo tiene para socializar, que sea técnico, pedagógico y pueda enfrentar los retos-que trae consigo esta función.

Consideré necesario abordar el desarrollo de esta Investigación Documental en seis capítulos.

En el primer capítulo señalo el cómo y porqué de este tema, así como los propósitos u objetivos que pretendo.

En el segundo al sexto capítulo expongo fundamentos de - los principales puntos que considero debe conocer un directivo-para ejercer un Liderazgo positivo para un mejor desarrollo del proceso educativo.

Por último en las conclusiones presento un resumen de las series de capacidades, condiciones y cualidades que debe reunir un buen líder.

DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO

## A) DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO

## A.a.- Planteamiento del Problema.

Es un proceso de mejoramiento de la "CALIDAD" de la educación, el papel del Directivo es fundamental. Se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla, el directivo debe de ser un líder capaz de motivar, facilitar y - estimular el proceso de mejoramiento de la calidad, en otras - palabras, juega un papel determinante con la comunidad escolar, (maestros, padres de familia, alumnos).

La calidad requiere de nuevo tipo de LIDERAZGO basado - en la experiencia y en la convicción personales. El Directivo logra más con el ejemplo de los valores que proclama y con su - consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento. Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

El Directivo debe de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios.

El liderazgo es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa, y para crear este tipo de -

organización se requiere o más bien dicho se necesita de líderes que ayuden a desarrollar una nueva visión.

Administrar gente y recursos, así como trabajar efectivamente para alcanzar el máximo potencial, es un enorme reto. Para ser exitoso en éste y muchos otros campos se tiene que recurrir a las habilidades de un buen líder.

Las características principales que se deben de tener para ser un buen líder en educación son:

#### 1.- SER VALIENTE.

Los líderes deben tener un fuerte sistema de creencia para soportar y enfrentar audazmente los retos de hoy y conservar el valor de sus convicciones. Creer en sus estándares y valores tanto físicos como emocionales, intelectuales y espirituales, los habilita para aplicar todos sus recursos y energía creativa cuando se enfrentan a problemas abrumadores.

#### 2.- SER UN GRAN PENSADOR.

Los líderes tienen la habilidad de ver las cosas en una amplia perspectiva y ven las cosas mejores de como son: los líderes desafían la tradición, no temen al idealismo y están ansiosos por crear y sacar a relucir lo mejor de otros.

Los líderes tienen una clara definición de sus metas personales y tienen la habilidad de ayudar a otros a ampliar su pensamiento e imaginación.

### 3.- SER UN MAESTRO DEL CAMBIO.

Mueven a la gente y a las cosas para el mayor beneficio de todos. Aprenden del pasado y lo dejan ser. No cargan con viejas ideas, prejuicios, hábitos o procesos. Busca la oportunidad en el cambio y entiende que no forzosamente éste tiene que gustar, sin embargo sabe lo que debe entender y actúa.

### 4.- SER ETICO

Los líderes deben tener un agudo sentido de equidad y de justicia. Son leales y están concientes de su trabajo. Además esperan lo mismo de los demás.

### 5.- SER PERSISTENTE Y REALISTA.

Los líderes se fijan metas realistas y las siguen hasta su cumplimiento. Ayudan a otros a lidiar con sus obstáculos, dándose cuenta de que la paciencia es vital para la persistencia.

### 6.- TENER SENTIDO DEL HUMOR.

Los líderes se divierten y pueden tornar tareas rutinarias en experiencias agradables. Son espontáneos y pueden expresar sus sentimientos. Cuando el estrés y la presión se ---

vuelven un problema su sentido del humor le da a todos ciertas "vacaciones emocionales" momentáneamente, pudiendo así continuar la tarea o situación con balance y clara dirección.

#### 7.- SER POSITIVO.

Los líderes saben que un 80% del éxito en la vida depende de una actitud mental positiva. Tienen la habilidad para ver el bien en una mala situación, de ver esperanza donde otros no y de tener fé en donde otros se dan por vencidos. El líder toma acciones para reforzar la autoestima y los valores de una persona de manera positiva y esperanzada.

#### 8.- SER MORALMENTE FUERTE.

El principio de un líder es la verdad, la honestidad es la regla de oro. Los líderes aprecian la libertad personal y saben que la integridad y la toma de completa responsabilidad por las acciones, son parte vital del código moral en el cual basan sus acciones.

#### 9.- SER TOMADOR DE DECISIONES.

Decidir que decidir, es comúnmente más duro que ejecutar una vez que la decisión está tomada. Los líderes saben que la indecisión también es decisión, saben que la indecisión desperdicia tiempo, energía, talento, dinero y oportunidades. Toman decisiones y hacen compromisos para evitar futuros fracasos.

#### 10.- ACEPTAR Y USAR SABIAMENTE EL PODER.

Los líderes no huyen del poder ni lo buscan innecesariamente. Saben que ser el centro de atención comúnmente intimida a los demás, por ello usan su poder con buen juicio. Sólo se desenfrenan en emergencias.

Los líderes saben que "mientras más altos vayas, más -- cortesmente debes mirar hacia abajo.". Usan su poder para dirigir a otros y lo ayudan a alcanzar su máximo potencial. Los líderes toman responsabilidad por sí mismos, por sus acciones y los resultados de éstas.

Usan su poder para dar este ejemplo a los demás.

#### 11.- SER COMPROMETIDO.

Compromiso es la palabra primordial para los líderes, sin ella lo demás carece de sentido. Tienen fuertes convicciones. Saben que el compromiso y los fuertes sentimientos se llevan de la mano. Están comprometidos con sus metas.

Si en la escuela los docentes trabajan más inteligentemente, no más duramente, y se sienten satisfechos de su trabajo, habremos logrado mejorar la calidad de la educación. De ahí que en el proceso educativo exista un líder que administre, que impulse y estimule la labor de los demás agentes escolares, maestros, alumnos y padres de familia.

El Directivo si no busca que sus maestros se sientan --

contestan con su trabajo, que sus alumnos se sientan con el suficiente entusiasmo de asistir a la escuela y aprender -- con convicción y no por compromiso, entonces estará fallando como líder y como administrador de poder, en el sentido de utilizar éste para convencer, para estimular, para facilitar.

Si bien es cierto que también el maestro es el responsable operativo de lograr que sus alumnos sientan la necesidad de querer aprender, entonces también estará fallando como líder.

Hablamos de la palabra LIDER en el sentido de aquella persona que influye y que potencia el proceso educativo al querer hacer las cosas bien y con gusto.

En base a lo anterior he decidido realizar al presente trabajo de investigación que me permita verificar que el LIDERAZGO potencia el proceso educativo.

## A.b.- Justificación.

La Secretaría de Educación Pública en el ciclo escolar 1991-1992 implanta el Programa Emergente para la Actualización del Maestro, (PEAM), con el propósito de que los maestros fueran conociendo los nuevos materiales educativos: libros del maestro, libros de alumnos y Programas de los diferentes grados, así como de reconsiderar los propósitos y fines de la educación, en donde se le da prioridad a los contenidos elementales que debían manejar y saber los alumnos de educación primaria. En el siguiente ciclo escolar 1992-1993 continúa el programa con la Actualización del Maestro, (PAM), en donde se sigue con la misma tónica y a la vez de involucrando a Maestros y Directivos en el rubro de corresponsabilidad para alcanzar los fines de la educación. En 1993 se implanta el actual Plan y Programas, en donde Directivos, Maestros, Padres de Familia y Sociedad están imiscuidos en el proceso educativo.

En el actual Plan y Programa se manejan los propósitos de cada una de las asignaturas que conforman la currícula oficial; para el Español el dominio de las competencias lingüísticas, (hablar, leer, escribir), para las Matemáticas un enfoque problematizador, (resolución de problemas), para las Ciencias Naturales un enfoque formativo en el cuidado de su cuerpo y en la preservación y mejoramiento de su medio am----

biente, para la Historia la adquisición de valores éticos personales y de convivencia social y a la formación consciente y madura de la identidad nacional; para la Geografía la adquisición de conocimientos, el desarrollo de destrezas específicas y la incorporación de actitudes y valores relativos al medio-geográfico; para la Educación Cívica el desarrollo de actitudes y valores que lo doten de bases firmes para ser un ciudadano útil y pueda participar en la democracia; para la Educación Artística, fomentar la afición y la capacidad de apreciación de las principales manifestaciones artísticas; y para la Educación Física, desarrollar actitudes propicias para el aprecio y disfrute del ejercicio físico y deportivo.

Para que estos propósitos se cumplan es necesario que el Maestro los trabaje, los haga suyos para que los pueda --- transmitir a sus alumnos, o dicho de otra manera que logre un aprendizaje más significativo a través de estrategias que le permitan al alumno construir su conocimiento.

El problema es que las cosas no se van a dar solas, no se van a hacer con el propósito de mejorar nuestra práctica educativa y llegar a tener la calidad en la educación, se necesita que los Maestros sean más PROFESIONALES con su trabajo.

Se ha observado que el docente no demuestre compromiso con su trabajo, existe una decadencia de su ética laboral, el docente no demuestra mayor esfuerzo al realizar su trabajo, -

solo el necesario para mantener su trabajo. Así mismo se manifiestan ciertos problemas en la relación DIRECTIVO-DOCENTE -- que son ocasionados por la falta de comunicación adecuada o -- por la negligencia de alguno de estos agentes educativos al -- no hacer las cosas con responsabilidad.

A lo largo de mi práctica educativa, he observado que lo mencionado anteriormente a estado latente en las escuelas primarias en las que he laborado. Estos factores influyen para que verdaderamente la educación no se dé acorde a la necesidad actual del país.

A últimas fechas se habla de la PROFESIONALIZACION DE LA EDUCACION, en donde maestros y directivos tienen que realizar su trabajo con más responsabilidad. Anteriormente se mencionaba que el docente es el principal protagonista para hacer que el alumno aprenda y que ese aprendizaje sea significativo.

Si hablamos de ser PROFESIONALES con nuestro trabajo.-- ¿El maestro y el directivo estarán haciendo así su trabajo? -- Si no se realiza de esta forma, es necesario que cambiemos -- nuestra actitud para lograr los propósitos que persigue la -- educación y tener una EDUCACION DE CALIDAD, una educación integral.

He observado que el maestro realiza su Planificación -

con el único propósito de cumplir con un requisito administrativo, planean para el director y no para el trabajo con sus - alumnos. Lo anterior se basa en el manejo del "CUADERNO ROTATIVO", que el alumno va trabajando día con día. Es diferente lo que supuestamente se planea y lo que en realidad se hace.-

¿Qué problema tendrá el Maestro para no hacer bien su trabajo?

¿El problema será el Director, porque no hace bien su trabajo o no influye en que la práctica educativa sea más honesta y responsable?.

Se necesita una fuerza impulsora, una fuerza motivadora que cambie nuestra vieja forma de hacer las cosas, de una manera tradicional a una manera más constructivista. Así mismo se requiere que los maestros se sientan satisfechos con el trabajo educativo que desarrollan dentro y fuera del aula. Se requiere de verdaderos líderes que hagan posible lo anterior, que siempre busquen el beneficio de todos los agentes que intervienen en el proceso educativo.

A.c.- Objetivos.

La intención de la siguiente Investigación Documental es lograr los siguientes objetivos:

- 1.- Destacar el compromiso e importancia de ser líder o ejercer el Liderazgo en una Institución educativa.
  
- 2.- Exponer fundamentos y enfoques de las principales características de un líder para un mejor aprovechamiento en la organización educativa del nivel primario.

FUNDAMENTOS DE CONTROL

## B) FUNDAMENTOS DE CONTROL

B.a.- El control en el proceso educativo.

El control en el proceso educativo se viene realizando con éxito. Este se encuentra dirigido básicamente hacia el -- educando, preocupándose fundamentalmente por controlar el pro ducto de la enseñanza y del aprendizaje. Es necesario orien-- tar ese control hacia el resultante de la efectividad de las-- instalaciones, de equipo, tecnología, Planes, Programas y en-- general hacia la actualización del maestro, la forma en que - se encuentra organizada la institución educativa.

Un elemento fundamental en la tarea de control, es el-- establecimiento de un sistema efectivo de supervisión. El con trol no es un fin, sino un medio, que habrá de permitir una - constante retroalimentación.

En el área educacional el control se dá tanto dentro - de las funciones que le corresponden ejercer a un director co mo a un supervisor.

Burton Bruebkner, mencionado por Neabley y Evans, por-- Supervisión escolar debemos entender como "La acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la -- formación continua de todos los intereses: el alumno, maestro, supervisor, administrador y el padre de familia a alguna otra

persona interesada en el problema".

También se considera que "La supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.

El control ayuda a realizar los planes, consiste en establecer medidas del desempeño, comparar los resultados con las normas indicadas por la planeación, retroalimentar información y ajustar el desempeño.

Los controles mal diseñados o mal aplicados pueden dar lugar a discrepancias entre las metas, los planes y la programación, y crear confusión. La manera en que la planeación y el control funcionan realmente, dependen del clima o el espíritu con que se llevan a cabo esos procesos administrativos.

A continuación se dan algunos principios:

- 1.- Sin controles, las organizaciones se desviarán de sus objetivos.
- 2.- Para que los controles sean eficaces, deben ser entendidos y tener sentido.
- 3.- Las mediciones del desempeño deben tener las metas, ya que de otro modo confundirán a los empleados.

Bb.- La Dirección en el Liderazgo.

Dirigir seres humanos es una parte importante de los es fuerzos de ejecución. Las relaciones entre la forma de actividades del dirigente y la forma en que sus subordinados desempeñan sus tareas, afecta en forma significativa, tanto la satisfacción de los subordinados como los resultados materiales que se alcancen.

La dirección.- Es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado, para fijar y alcanzar sus objetivos. El jefe guía, no empuja, jala a sus seguidores a las altu ras de logros que no hubieran creído posibles. Un dirigente -- sirve al mismo tiempo que dirige. Tiene la habilidad de desper tar las facultades, tanto emocionales como racionales del su subordinado.

Bc.- Dirección administrativa.

La dirección es una relación compleja que existe entre el dirigente, los dirigidos, la organización, los autores sociales y las condiciones políticas y económicas.

Parece vital el grado de confianza que el grupo tenga en el jefe, como también lo es la disposición del grupo para hacer lo que el jefe indique.

Un dirigente opera a la luz de la publicidad; la gente conoce sus triunfos y sus fracasos. Cuando tiene éxito, muchos imitarán sus logros, pero pocos envidiarán sus desempeños. Mientras más notable sea un dirigente, más se convierte en el blanco de los envidiosos. Si un dirigente es mediocre, se le abandona. El dirigente exitoso no se desvía de su objetivo designado, debido a estos gritos de minorías continua su trabajo y sigue siendo un dirigente.

Bd.- Dirección y control.

Estos dos términos se entienden como elementos que contribuyen, en gran medida, a lograr propósitos del grupo. La dirección y el control son procesos de supervisión que pueden -- ser explicados según los tipos de liderazgo; por lo menos existen tres de estos: El coercitivo, el persuasivo y el permisivo.

El coercitivo.- Es el tipo en el cual el supervisor impone su voluntad sobre los maestros y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas de acción democrática.

El permisivo.- Tiene habilidad para convencer a los subordinados, cuando sea necesario cambiar los objetivos individuales en favor de los de grupo y éstos en favor de las instituciones.

El persuasivo.- Es un directo indirecto o secundario, - se dedica a informar, motivar, orientar o indicar las conductas más deseables para la consecución de los objetivos de parte de los subalternos.

Estos tres tipos de liderazgo no existen en forma separada, sino que se complementan e interrelacionan y se hacen -- conscientes uno de otro, según la situación. No existe un tipo de liderazgo mejor que otro y ninguno es negativo de por sí, -

sino todos son deseables y convenientes según las circunstancias.

Se entiende por liderazgo a la habilidad que tienen las personas para ejercer influencia sobre otras en favor de objetivos que son aceptados voluntariamente; el liderazgo significa dirigir, no manejar a la gente.

EL LIDERAZGO

## C. LIDERAZGO.

Ca. El enfoque situacional de liderazgo.

Una de las tareas más importantes del líder consiste en tomar decisiones sólidas. El enfoque situacional del liderazgo se basa en la suposición de que todos los casos de líderes exitosos son un tanto diferentes y requieren una combinación única de líderes, seguidores y situaciones de liderazgo. El líder, el seguidor y la situación deben interactuarse entre sí para que el esfuerzo de liderazgo sea exitoso.

La relación, situaciones de liderazgo y decisiones se puede explicar con el siguiente modelo de Tannenbaum y Schmidt, el cual hace incapie en la toma de decisiones.

Este modelo toma en cuenta; el uso de la autoridad por el administrador, el área de libertad de los subordinados y en base a esto:

- 1.- El administrador toma una decisión y la comunica. Este comportamiento se caracteriza porque el administrador: identifica el problema, analiza el problema, elige la solución y ordena a los seguidores implanten la solución sugerida.
- 2.- El administrador "vende" la decisión. En este caso en lugar de anunciar la decisión trata de persuadir a los subordina-

dos para que la acepten.

- 3.- El administrador presenta su idea e invita a que se hagan preguntas. En este caso el administrador toma una decisión y trata de que se le acepte a través de la persuasión.
- 4.- El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a cambio. El administrador permite realmente que los subordinados participen en alguna medida en el proceso de toma de decisiones.
- 5.- El administrador presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión. Se otorga a los subordinados la oportunidad de ofrecer soluciones a los problemas antes que el administrador.
- 6.- El administrador define los límites y solicita al grupo -- que tome una decisión. El administrador define primero el problema y establece las fronteras dentro de las cuales de be tomarse una decisión.
- 7.- El administrador permite al grupo que actúe dentro de los límites definidos para la dirección. En este caso el administrador se convierte en realidad en un miembro más dentro de un grupo de solución de problemas.

CONCEPTO DE PODER Y AUTORIDAD

## D) CONCEPTO DE PODER Y AUTORIDAD.

## D.a.) El Poder.

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación real. El poder, por consiguiente, no es la fuerza ni la autoridad, pero en cierto sentido constituye su síntesis. El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo ostenta puede poner en juego esa estructura.

El poder es la posibilidad de ejercer influencias para que las cosas se hagan como uno quiere. El poder, es por tanto la influencia sobre las cosas y las personas. Es un tipo específico de influencia que se dirige hacia el logro de los objetivos del individuo.

D.b.) Orígenes del poder.

El poder proviene de muchas fuentes. La pregunta, "¿Por qué obedecen las personas?", tiene muchas respuestas: recompensa, coerción, pericia, referencia y legitimidad. Se analizarán dos de esas fuentes de poder: La legitimidad y la pericia.

1.- Poder legítimo.

Al poder legítimo, por ejemplo, a menudo se le llama autoridad, porque es conferido por una organización. Hay dos clases de autoridad: formal e informal. Hay dos puntos de vista - acerca de por qué la autoridad formal es obedecida normalmente. El punto de vista clásico es que toda autoridad fluye de arriba hacia abajo. Así, las personas que ingresan a una organización están de acuerdo en aceptar la autoridad de sus supervisores y administradores.

Bernard enfocó las causas de por qué las personas obedecen bajo los siguientes puntos:

Primero, cuando entienden lo que se quiere; segundo, -- cuando piensan que ello está de acuerdo con los objetivos suyos y de la organización; tercero, cuando son física y mentalmente capaces de hacerlo. Cuando se satisfacen esas condiciones, la autoridad formal será efectiva, según Bernard, porque cae dentro de la zona de aceptación del individuo. El concepto de la aceptación, aunque clarifica mucho, no explica todo el -

poder que se ejerce en una organización. Por ejemplo, no explica el poder que ejerce uno sobre sus colegas e iguales del mismo nivel, ni el que los subordinados ejercen a menudo sobre -- sus superiores.

Además de la base formal de la autoridad, hay dos bases informales importantes. Primero la autoridad a menudo se basa en un proceso de intercambio social. Con frecuencia, las personas están dispuestas a permitir que otras ejerzan autoridad sobre ellas a cambio de ciertos beneficios. Al tratar con un --- igual, por ejemplo, es probable que este proceso de intercam-- bio resulte más evidente. Una persona conviene en apoyar a --- otra en cierto aspecto y la otra acepta apoyar a la primera en otro aspecto.

Por otra parte, el acceso a la información es muchas veces la base de la autoridad y lo cierto es que la información no se concentra, de manera exclusiva en el extremo superior de la jerarquía. No es raro, por ejemplo, que personas que ocupan un bajo nivel en la organización posean información, que no -- tienen los de niveles superiores. El personal administrativo -- llega a enfrentarse con frecuencia de las transgresiones que -- cometen quienes ocupan puestos superiores. Ese, "conocimiento de culpabilidad" puede constituir a veces cierta forma de auto ridad.

Así pues, mediante el proceso de intercambio social, y-

mediante el acceso a la información, personas que están en ni veles inferiores de la jerarquía formal pueden obtener autoridad y ejercerla informalmente. La autoridad como poder legítimo, le otorga formal e informalmente una organización y es -- una de las bases del poder.

2.- Poder proviene de la pericia.

La pericia otra base del poder, no proviene de una organización, sino de la capacidad que se reconoce en las personas. Para que la persona "A" permita que la persona "B" ejerza poder sobre ella, es necesario que "A" reconozca que sabe del asunto menos que "B".

Cualquiera que sea la base: autoridad legítima o de pericia, es solo una fuente potencial de poder. El solo hecho -- de contar con esas bases no garantiza el poder en y por sí -- mismo, para que sea efectivo, el poder debe ser aceptado por el influenciado. La relación entre esas fuentes potenciales -- de poder y el ejercicio efectivo del poder parece radicar en la capacidad de liderazgo de la persona.

Los administradores recurren a diversas estrategias al ejercer poder. La estrategia particular que se siga en un momento dado dependerá del poder relativo de las partes, de la situación y de las preferencias personales del individuo.

George Strauss encontró que los administradores hacen uso del poder: a) apelando a las reglas, b) eludiendo las reglas, c) haciendo política personal, d) persuadiendo con razones y e) modificando el sistema de interacción. Todos representan esfuerzos para usar el poder potencial de que dispone el administrador, con el fin de que se haga el trabajo.

Dc) La autoridad.

Un punto de vista popular es que la autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla -- cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y viendo -- que se cumplan . Sin embargo, el cumplimiento se logra en va-- rias formas: por persuasión, por sanciones, por coerción, por restricción o por la fuerza.

Se puede decir que la autoridad influye en la actividad de otra persona o grupo, o provoca un comportamiento distinto= de parte del individuo o grupo del que en otra forma tendría - lugar. Decimos que tal persona tiene poder. No tiene autoridad en el sentido formal, pero influye en el comportamiento en --- otros.

Con el advenimiento de teorías adicionales acerca de la organización, y del comportamiento humano, se han presentado - distintos conceptos de autoridad. Por ejemplo, se han producido cambios al reconocer la existencia del comportamiento no -- formal y de los grupos informales dentro de la estructura de - la organización.

Indicaremos lo que actualmente parece ser de mayor im-- portancia en los conceptos de autoridad.

El término "enfoque" de la aceptación por parte del su-

bordinado" puede emplearse para identificar un punto de vista que va creciendo en importancia. En este enfoque se cree que la autoridad llega al administrador por la aceptación de su facultad para tomar decisiones y obligar al cumplimiento de ellas por parte de sus subordinados, o sea el administrador carece de autoridad hasta que esta no le sea conferida por sus subordinados. La aceptación de los subordinados es la clave en esta línea de explización y razonamiento.

¿Por qué debe aceptar un subordinado la autoridad ejercida sobre él?. Son muchas las razones. Entre las más importantes se encuentra el ganar la aprobación y aceptación de parte de sus colegas, para contribuir a una causa que se considera digna, evitar posibles acciones disciplinarias, cumplir con las normas morales consideradas adecuadas y obtener recompensas.

El término "autoridad de la situación", se explica en función de que en casi todas las empresas se presentan eventos no usuales y de emergencia, no previstos en el formato normal de la organización. Ante tales eventos, la persona que asume la autoridad para enfrentarse a esas particulares circunstancias se dice que ha derivado autoridad de la "autoridad de la situación". Tal autoridad existe durante la duración de la emergencia, o hasta que la persona que normalmente esta investida de autoridad asume el mando sobre el evento de

emergencia.

También existe la "autoridad de puesto" que esencialmente es la autoridad que posee una persona por virtud del puesto que ocupa en la organización.

Dd) Influencias sociales y psicológicas sobre la autoridad.

Las bases sobre la cual un individuo influye sobre el -- comportamiento de otro, se ha identificado que son varios factores los responsables: 1) control de sanciones, 2) preferencia personal, 3) pericia, 4) legitimidad, y 5) Coerción. La sanción puede ser definida bien como una recompensa resultante de la -- disposición para responder favorablemente a una directiva, o como un castigo exigido por no aceptar y obedecer una orden. En -- algunos casos la base final de la autoridad para sancionar existe no en un superior sino en otra parte de la organización o -- fuera de ella. La preferencia personal se explica por si misma y es sencillamente la preferencia humana que existe de un individuo para otro, La pericia es el reconocimiento de excelencia en un área dada de esfuerzo hasta el grado en que se llegan a -- obedecer las órdenes de esta docta ... fuente. Por legitimidad -- se entiende la autoridad formal existente en la organización -- formal e incluye los títulos de los puestos. La coerción es el uso de la fuerza.

El status.

El status es una de las principales consideraciones en -- el mantenimiento de la autoridad. Por status se quiere dar a entender la suma de atributos que clasifican y relacionan a los -- miembros de una organización. La obediencia de las instruccioones se facilita debido a que el status racionaliza los grados -- de desigualdad ya que por lo general una persona esta inclinada

a recibir órdenes de quien cree superior a él. El status tiende a reforzar la relación de autoridad. Entre los muchos factores psicológicos y sociales que afectan al status, quizá sea la costumbre la que proporcione el símbolo de status mejor conocido.

Conviene agregar que la autoridad en la organización es- ta apoyada y conformada por la sociedad. Los primeros años de una vida humana están condicionados por sus padres. El niño re- ciente esta intervención, pero gradualmente principia a aceptar la autoridad impuesta sobre él y obedece sin muchas dudas. Des- pués este acondicionamiento se duplica y refuerza cuando entra a la escuela y por otras experiencias de grupos posteriores. -- Aquí el punto es que la sociedad tiene influencia sobre la auto- ridad que funciona en una organización, y en forma importante.

De) La responsabilidad.

Otro concepto de importancia, respecto a la organización, es el de responsabilidad, que es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad. Es lo que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico. La responsabilidad puede ser continua o puede terminar con el cumplimiento de una sola acción.

Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad; y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.

La responsabilidad cobra existencia cuando una persona con autoridad, acepta la obligación de desempeñar un trabajo y principia a utilizar su autoridad. La autoridad es la entidad administrativa esencial para la organización. Para alcanzar objetivos el uso de la autoridad da origen a la aceptación de las obligaciones para el logro de estos objetivos, y son estas obligaciones las que dan origen a la autoridad.

ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

## E) ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

E.a.) El proceso del liderazgo.

Muchas personas consideran que administración y liderazgo es lo mismo; sin embargo son muy diferentes. Las actividades administrativas no se refieren únicamente a las personas que trabajan en la organización sino también a sus aspectos materiales.

- El liderazgo es una tarea de menos alcance, es un instrumento de la administración, una técnica para influir en las personas que forman la organización. Un buen líder, por consiguiente puede no ser un buen administrador aunque un buen administrador tal vez será un buen líder.

- El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de objetivos. Dirigir, en este sentido será hacer que los individuos actúen de cierta forma. --- ¿Qué son, qué hacen y cómo son los líderes?. Cada grupo tiene un líder que lo ayuda, al igual que a sus miembros a alcanzar sus metas. Lo hacen en relación con el trabajo de planear, obtener recursos y distribuir labores en relación con la satisfacción de los miembros al brindar apoyo emocional y ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades particulares. Hay -- que considerar que el liderazgo no radica solamente en una persona.

- Por tanto, puede definirse al líder como una persona -- que realiza actividades de dirección de tareas y satisfacción de personas, actividades que ayudan a los grupos y a los individuos a alcanzar los objetivos del grupo.

Son cuatro las actividades del liderazgo: controlar las actividades internas del grupo, hacer que se cumpla con las -- normas y valores del grupo, relacionar al grupo con otros grupos y proteger al grupo contra las presiones y amenazas externas.

En primer lugar el líder controla las actividades internas del grupo, como los grupos son diferentes en sus objetivos, la naturaleza de las actividades que los líderes controlan varía ampliamente.

En segundo lugar el líder debe hacer que se cumplan normas y valores del grupo. Es el encargado de recompensar y castigar. Toca al líder enfrentar a quien quebranta y convencerlo para que rectifique. Es un trabajo de convencimiento el que -- realiza el líder, usando como táctica la presión social si es pertinente.

En tercer lugar el líder vincula su grupo con los mu---chos otros que existen en la organización. Como ningún grupo - es autosuficiente se necesita el intercambio de información, -

materiales, suministros y otros recursos esenciales para desempeñar su función. Debido a la actividad de eslabonamiento el líder debe proteger al grupo contra presiones e influencias externas, y esta es cuarta actividad.

En general, se puede decir que el líder es el mejor --- miembro del grupo, es el símbolo viviente de la finalidad que el grupo no persigue a nombre de los miembros individuales.

Para responder a la pregunta: ¿Cómo influyen los líde--res en los miembros del grupo?, hay que hacerlo en términos de los motivos que mueven a sus seguidores para satisfacer sus -- propios intereses. Las personas están dispuestas a dejarse in--fluir si eso favorece, precisamente a sus intereses. Hay cinco razones para que una persona siga a determinado líder: coe---ción, recompensa, pericia, referencia y legitimidad. La coe--ción se refiere a la imposición de un castigo (por ejemplo), - la recompensa a reconocer el trabajo de un miembro del grupo; - la pericia está relacionada con aquello que se le reconoce co--mo experimentado en algo; la referencia resulta cuando el miembro individual se identifica con el líder.

Muchas veces los líderes ejercen influencia porque los--seguidores piensan que tiene el derecho legítimo de hacerlo. - Ese derecho normalmente se basa en la posición formal que ocu--pa el líder.

E.b.) Estilos eficaces de liderazgo.

Algunas investigaciones al respecto de los estilos eficaces de liderazgo han identificado dos tipos de comportamiento en el liderazgo; la iniciación de estructuras y la consideración del empleado.

En otros términos se pudiera decir de estos dos comportamientos: el interés por las personas e interés por la producción. Los aspectos de los líderes deben ser el camino hacia -- las metas de los miembros del grupo.

Existen 3 factores que influyen en la eficacia del estilo de liderazgo.

- 1) Los que están presentes en la situación.
- 2) Los que están presentes en los miembros del grupo y,
- 3) Los que están presentes en el líder.

Factores presentes en la situación.-

Varias características de la situación determinan el estilo de liderazgo más eficaz. Cuatro de ellos parecen ser importantes, primero, la presión del tiempo ejerce notable influencia en el estilo de liderazgo que será adecuado en una situación dada. La naturaleza del patrón de comunicación es el segundo factor situacional; ciertas tareas restringen el contacto persona a persona entre los miembros de un grupo.

El tamaño del grupo es el tercer factor, cuando un grupo por ejemplo, es demasiado grande entonces el líder tal vez tendrá que depender más de las actividades de dirección y control a fin de garantizar el logro de los objetivos del grupo. La complejidad de la tarea es el cuarto factor.

Factores presentes en los miembros del grupo.

Las personalidades de los individuos difieren, cada miembro del grupo tiene un conjunto particular de expectativas.

Factores presentes en el líder.

En general puede decirse que los líderes buscan las funciones más compatibles con su personalidad. Un líder que tiene éxito con un estilo orientado a la consideración tratará de --- practicarlo en cualquier nueva situación. El estilo de liderazgo para que sea eficaz, debe satisfacer las demandas de los factores presentes en la situación, en los miembros individuales - del grupo y en el líder, los líderes pueden variar su estilo para adaptarlo a la situación.

Son dos las estrategias para mejorar el liderazgo. La -- primera consiste en escoger líderes que se ajusten a la situa-- ción. En general, es efectivo mientras los niveles de rechazo - sean bajos, o sea mientras muchos candidatos logren superar las barreras iniciales.

La segunda posibilidad consiste en modificar las tareas

de liderazgo para ajustarlas a las necesidades de la situación y del líder.

En suma, el líder auténtico es aquel que diagnostica -- los factores importantes de una situación; que es capaz ya sea de mejorar estilos de liderazgo a fin de satisfacer necesida-- des de diversas situaciones, o de modificar la situación para-- satisfacer las preferencias personales.

ASPECTOS DE LA EDUCACION EN LA FORMACION  
DE LIDERES SOCIALES.

## F) ASPECTOS DE LA EDUCACION EN LA FORMACION DE LIDERES SOCIALES.

F.a.) La escuela primaria es importante en la personalidad del alumno.

Dentro de las características biológicas, psicológicas o sociales, el individuo se proyecta como un líder; es mucho más importante y necesario para él la educación; ya que si no se le prepara adecuadamente será un peligro para la sociedad. La expresión puede parecer exagerada, pero no lo es, ya que si llega a desarrollar sus facultades de líder sin tomar en cuenta al bien de los demás, es decir de la colectividad y sólo actúa egoístamente en provecho propio o de un grupo reducido será un obstáculo para el adelanto del lugar en el que actúa, será un líder negativo.

Por todo esto vemos la necesidad de preparar adecuadamente por medio de la educación a los futuros líderes, esta preparación se inicia en la escuela primaria, que como sabemos por asistir a ella los primeros años de la existencia influye en la formación de la personalidad del individuo.

No hay que olvidar que el solo asistir a una escuela no garantiza la adecuada educación, ya que solo cuando ésta se preocupa por la formación integral de los alumnos está cumpliendo con su cometido que es ayudar a formar ciudadanos útiles. Es

ta es la tarea del maestro que como profesionista debe realizar siempre dando lo mejor de sí en todas sus acciones.

La personalidad empieza a formarse en la infancia y muchas de sus características principales permanecen invariables hasta su muerte.

La personalidad se va formando poco a poco y de acuerdo a las leyes de desarrollo y a la influencia del medio, si es que sucede así, es muy importante el medio en que se desenvuelve el niño, y uno de los primeros medios que frecuenta -- después del hogar es la escuela. Es ésta entonces la responsable en un porcentaje considerable de la formación de la personalidad del niño, y por lo tanto, de su forma de actuar y responder a los estímulos del medio cuando se es adulto.

Si esta influencia fuera pasajera, es decir, que quedara para toda la vida no importaría como fuera, pero como se ha hecho notar, la personalidad se estructura durante los primeros años de la existencia y sus rasgos más característicos perduran a lo largo de ésta. Por lo tanto la organización y ambiente que forma la escuela influirá en el alumno y se proyectará cuando adulto.

La mayoría de las escuelas procuran cumplir como única responsabilidad la transmisión de conocimientos, que por lo tanto la conducta y el comportamiento, es decir el ambiente -

que se propicia en las escuelas, es siempre en función a la adquisición de dichos conocimientos, porque el punto más importante son los conocimientos, y claro si es uno de los aspectos que debe cubrir, pero no en función de él todos los demás. Consideramos que este aspecto debe ser entre otros muchos de ---- igual importancia y que la reunión de todos esos aspectos lleve el ambiente adecuado para el desarrollo integral del niño.

Fb) La necesidad de la educación integral.

Los Planes y Programas de estudio de nuestro país señalan como objetivo general en la Educación y la formación integral del educando, pero cuando se lleva a la práctica en la mayor parte de las escuelas se centra la atención en el aspecto de conocimientos y dejan de lado las demás actividades que ayudarán a la formación integral del individuo, tal vez por carecer de tiempo o por no contar con los elementos indispensables para esa formación, tales como una adecuada preparación del docente, suficiente iniciativa para situar al niño en el ambiente propicio para desarrollar todas sus potencialidades biológicas y psicológicas, o quizá por ser los grupos tan numerosos y no poder dar atención personal a cada uno de ellos. Motivos hay muchos pero ninguno compensa que el maestro no procure ayudar al alumno para que logre una educación integral, y es que cuando se lleva a la práctica las indicaciones del Plan y Programas de estudio se quiere lograr un cúmulo de conocimientos teóricos en el alumno y nos olvidamos de la importancia tan grande de saber aplicar este conocimiento de la vida, donde realmente va a ser necesario emplearlo. Un ejemplo claro es el "TRADICIONAL CONCURSO ANUAL DE CONOCIMIENTOS" que es a nivel Nacional, el cual se realiza en nuestro país cada fin de cursos, en el que solo se valoran los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la educación primaria, y no la forma adecuada para poner en práctica esos conocimientos.

Con esto pudiera decirse que el aspecto informativo lo cubrimos todos los docentes, pero en el aspecto formativo deja mucho que decir el trabajo del maestro. En ocasiones no pone énfasis e interés para lograrlo y se nota en la carencia - cuando el niño se convierte en adulto y su actuar en el conglomerado social es el revelador de que no obtuvo una educación integral en la que sería de gran importancia, además de los conocimientos y la práctica de éstos, el sentido de libertad, solidaridad humana, el conocimiento del valor del grupo, así como la importancia de la individualidad, el incremento de los valores morales y cívicos, la autovaloración y otros - tantos aspectos que revelan cuando adultos.

La adquisición de una educación integral que realmente no se adquiere en su casa sino en la escuela, es fundamental, y ésta no se da como se debiera. En el caso de los futuros líderes por estar dotados de características muy especiales, la educación integral es indispensable para el funcionamiento positivo de ellos en su actuar como líder.

F.c.) El Maestro Formador de Ciudadanos Útiles.

La actividad docente es eminentemente social por lo tan to el maestro es un elemento necesario en la comunidad, su tra bajo callado y continuo es el cimiento de todas las profesio-- nes, de todas las ocupaciones al nivel que sea, es decir la fi nalidad del trabajo del maestro es ayudar a formar ciudadanos-- útiles no necesariamente con una gran cantidad de conocimien-- tos teóricos, pero sí con una gran capacidad para desenvolverse en el campo de su elección, con seguridad y habilidad, en - una palabra que sean útiles a ellos y a la comunidad en que vi ven.

Para que el maestro pueda realizar esta actividad, de - ayudar, a formar ciudadanos útiles, debe conocer y dar inter-- pretación adecuada a los Planes y Programas de estudio elaborados por la S.E.P., que han sido adaptados cada vez más a los - intereses de los alumnos. Cada nueva adaptación significa cambios en el proceso enseñanza-aprendizaje, estos cambios deben ser atendidos por todos los docentes y sólo se podrán valorar los beneficios que adquieran cuando el maestro mantenga su voluntad, despierte el avance a la revolución, al cambio positivo. Ese interés en el maestro debe ser constante, sólo así se podrá avanzar al ritmo de la educación en el cambio de nuestro país. El maestro debe ser el impulsor de las actividades de -- los alumnos, y solo logrará cumplir con este cometido cuando - sienta el impulso de superación de su propia persona. Se dice- que el que piensa que ha llegado no puede ser un buen impulsor,

y en el caso del maestro su acción es el máximo para sus alumnos, por lo tanto si él es verdaderamente útil formará ciudadanos útiles.

Por otra parte el maestro no es la excepción y en toda persona que tiene la responsabilidad de procurar el máximo -- rendimiento en el trabajo que desempeña debe estar pronto a -- entenderse de las nuevas técnicas y de los adelantes científicos para lograr mayor éxito en su trabajo con menos esfuerzo.

La necesidad de actualización del maestro es pues en -- parte del trabajo que tiene que realizar con interés y voluntad, ya asistiendo a jornadas pedagógicas que organizan las -- distintas zonas escolares o inscribiéndose en las instituciones especializadas en impartir conocimientos en forma sistemática, o hasta solicitando a quien corresponda la creación de -- nuevas actividades que ayuden al maestro en su actualización -- pedagógica. Sólo con un constante interés de superación -- propio logrará la formación de futuros ciudadanos útiles, porque como sabemos no existe mejor incentivo que el buen ejemplo; -- además el maestro debe contar con los recursos necesarios para poder colocar a cada uno de sus elementos o a alumnos de -- acuerdo con sus aptitudes y capacidades en el lugar adecuado -- a sus actitudes, con la finalidad de que lleguen a ser útiles a ellos mismos, a su familia y a la sociedad en que viven.

C O N C L U S I O N E S

## CONCLUSIONES

Autoridad es; entre otras cosas, un vocablo. Autoritarismo, otro.

La palabra autoridad, como la mayoría, se presta a variedad de acepciones; como son las siguientes: autoridad moral, autoridad formal conferida y autoridad real.

La primera sugiere en nosotros la idea de competencia profesional. Así decimos que Velázquez fue una autoridad en pintura o Aristóteles en filosofía. La segunda es aplicable a la persona que detenta un puesto de mando en la sociedad o en la organización. En este sentido decimos que un gobernante es una autoridad por el mero hecho de ocupar un puesto al que formalmente se le han conferido funciones de mando. Sin embargo en ninguno de estos dos casos podemos decir que necesariamente exista autoridad real, que es la tercera de las acepciones anteriormente mencionadas.

En esta nota entenderemos por autoridad real aquella característica personal que capacita al individuo que manda para lograr que sus órdenes sean cumplidas. (Respetando la Dignidad, respetando la Libertad para así lograr el cumplimiento de órdenes).

La autoridad no debe ser confundida "a priori" con el-

autoritarismo. El autoritarismo es otra característica de la persona; pero no siempre el tipo autoritario posee autoridad real.

Citaremos dos clases fundamentales de autoritarismo:-- el autoritarismo postizo y el autoritarismo connatural.

El primero es deliberadamente querido por la persona-- no autoritaria, como actitud premeditada ante los demás. El segundo es una disposición natural del individuo.

En el primer caso el autoritarismo es una máscara -- que puede ser fruto de una frustración. En este caso podríamos aplicar el dicho "Dime de que alardeas y te diré de que careces". Es corriente que el tipo autoritario ficticio carezca de autoridad real. Puede, si alcanza una posición formal de poder, amenazar, amedrentar, sancionar, y oprimir a quien se desvíe, de sus mandatos; pero aún así no podemos concluir que haya conseguido adquirir la característica de autoridad real.

Cabe, también, que el autoritarismo postizo sea consecuencia de la necesidad sentida de ser autoritario cuando se detenta un cargo de autoridad formal. Este caso, puede distinguirse del anterior por su falta de continuidad.

La máscara de autoritarismo es el individuo que quie-

re convencerse a sí mismo de que dispone de una característica de que carece, suele ser permanente.

La segunda clase de autoritarismo a la que hemos llamado connatural, es una disposición personal inherente o incorporada al carácter de la persona, con nula o poca intervención de la voluntad personal. No suele dar lugar a incongruencia en el ejercicio de la autoridad, ni ser percibida como máscara. La persona autoritaria impacta a los demás por su sola presencia. Su porte, su mirada, con frecuencia su tono de voz, su seguridad al hablar, etc. imponen respeto. Suelen ser notas características de su personalidad, la firmeza en sus opiniones, la concisión en la exposición, el aplomo, la serenidad, etc. todo lo cual nos habla de un elevado estado de madurez personal y/o liderazgo natural.

Pero ¿Basta el autoritarismo connatural y la ocupación formal de un puesto de mando para disponer de autoridad real o Liderazgo?

Hemos dicho que la autoridad real es aquella característica personal que capacita al que manda para lograr que sus órdenes sean cumplidas. Para disponer de autoridad real son precisas una serie de condiciones y circunstancias, así internas como externas a la persona que manda, sin las cuales no puede haber obediencia y sin obediencia no hay mando.

148237

Llegados a este punto y planteado el concepto de obe-

diencia, será interesante analizar su entidad, ya que autoridad y obediencia son dos ideas tan afines que no pueden separarse.

El hombre es un ser libre. La libertad del hombre no es infinita, sino proporcionada a su naturaleza humana. Esta se fundamenta en que dispone de inteligencia, memoria, efectividad y voluntad. No existe libertad cuando la capacidad decisoria encausa la acción, bien siguiendo exclusivamente las sollicitaciones de la afectividad, (instintos y sentimientos), ya movida por los resultados agradables o desagradables, de la experiencia anterior presentados por la memoria, (reflejos condicionados). Sin capacidad intelectual no puede haber libertad. Este es el caso de los animales irracionales.

Sin la utilización efectiva de esta capacidad para la toma de decisiones tampoco existe uso de la libertad.

Obedecer es una capacidad de la persona libre. La obediencia del ser libre es opcional y no merma en absoluto su libertad personal, cuando utilizando todos sus recursos intelectuales y afectivos decide obedecer con plena convicción.

También el término "obedecer" puede prestarse a confusión. Si una persona fuerte físicamente ata una soga al cuello de una persona menos fuerte y la arrastra a donde ella no quisiera ir, no ha existido obediencia por parte de la segunda. Su movimiento físico no ha sido voluntario ni delibe-

rado, sino simplemente forzado, al no haber existido obediencia no ha existido tampoco autoridad, sino solamente coacción y violencia. Si una persona en un puesto de mando logra el acatamiento de sus órdenes por miedo a las sanciones o represalias que puede infligir, el efecto sobre los que las han acatado han sido coaccionadas por una fuerza sensible psicológica, (el temor al castigo).

De lo dicho hasta aquí podemos deducir que la autoridad real se haya firmemente vinculada a la libertad del que obedece. Tanto más real será aquella cuanto más capaz sea de mover libremente la decisión de éste. Las presiones o tracciones sensibles, ya sean físicas o psicológicas, no favorecen la libre obediencia, ni, por lo tanto, la autoridad real. Por lo tanto podemos decir que otra cualidad como característica de la autoridad real es la capacidad del que manda para hacer cumplir libremente sus órdenes sin imponerse ni coaccionar.

La autoridad real o Liderazgo exige la obediencia libre, y ésta exige entre otras cosas que el receptor de la orden la entienda claramente, esté capacitado para cumplirla y que, además, quiera hacerlo. Normalmente querrá hacerlo si está motivado para ello y si ve que sus objetivos personales no se oponen a los que el cumplimiento de la orden trata de alcanzar.

Resumiendo, el Liderazgo requiere de la presencia de -- una serie de capacidades, condiciones y cualidades, entre las-

que podemos enumerar:

Competencia profesional

Visión a corto y a largo plazo de los posibles resulta  
dos de las acciones emprendidas, así como de sus inter  
relaciones.

Intuición.

Imaginación creadora.

Capacidad para el análisis.

Capacidad para la síntesis.

Capacidad para juzgar rectamente sobre el grado de po-  
sibilidad de llevar a término una determinada acción -  
con los medios.

Capacidad para decidir sin dilaciones.

Firmeza en las decisiones adoptadas; pero no rigidez.

Capacidad para asumir riesgos.

Capacidad para ponderar los resultados de las acciones  
emprendidas.

Capacidad para el razonamiento lógico.

Capacidad para razonar con rapidez.

Habilidad para expresarse con claridad.

Capacidad para escuchar realmente a los demás, modifi-  
cando si es preciso el propio criterio.

Paciencia y tolerancia ante los errores ajenos.

Capacidad para tratar a cada cual según su potenciali-  
dad.

Capacidad para percibir las motivaciones ajenas.

Capacidad para descubrir las aptitudes de los demás y aprovechar sus potenciales.

Muchas de estas características son en gran parte --- innatas, adquiridas; pero todas son en general susceptibles de ser desarrolladas y mejoradas mediante el aprendizaje, el estudio razonado y la experiencia.

B I B L I O G R A F I A

## BIBLIOGRAFIA

- BELASCO, James. et. al.                      Administración dinámica.  
LIMUSA, México 1986.
- CERTO, C. Samuel                                Administración moderna.  
Nueva editorial Interamerii  
cana.  
México, 1984.
- GAMES, Luis                                      Administración escolar.  
Ed. Calpe, México 1979
- VILLASEÑOR, A. Alberto                      Administración y Organiza-  
ción educativas.  
Antología del curso (SEP).  
Maestría en Pedagogía.  
ENSN 1996.
- WARREN Bennis                                  Líderes, El Arte de Mandar.  
Editorial Merlín, México  
1985.
- GONZALEZ Núñez José de Jesús              Interacción Grupal  
Editorial Planeta Mexicana  
México 1922