

Universitat de Girona  
Facultat de Ciències de l'Educació i Psicologia  
Llicenciatura de Pedagogia

Assignatura:

## **Direcció i Gestió d'Institucions Educatives i Socials**

Professor:

**Joan Teixidó Saballs**

**Direcció: entre el poder i l'autoritat**

## Formas de influencia social: el poder y la autoridad

La relación que se establece entre la dirección y los diversos individuos y grupos que conforman una organización puede ser considerada desde la perspectiva de los fenómenos que hemos denominado, de forma genérica, de influencia social, es decir, la distribución de poder entre sus miembros, las fuentes en que se origina dicho poder así como la distribución de la autoridad. En el seno de cualquier grupo, normalmente, el poder y la autoridad se encuentran repartidos de forma desigual (WEINERT, 1985 :360-361), con lo cual, a menudo, dichos aspectos son de obligado análisis para la comprensión de las dinámicas organizacionales a la vez que constituyen un elemento básico a tener en cuenta en los procesos de intervención y mejora.

“La organización puede ser conceptualizada como el producto de las influencias individuales y sociales, por lo que el poder estaría concretado en sus miembros individuales o grupales. Los mecanismos de influencia de este tipo, que da una idea del poder y de su ejercicio de naturaleza compleja y no simplemente unidireccional y jerárquica, son de un gran interés para las organizaciones educativas en donde la estructura democrática juega un cierto papel”

(GARCÍA SÁNCHEZ, 1996 :125)

La relación entre el director y los dirigidos a menudo constituye algo difícil de analizar, el resultado de un largo proceso de destilación basado en el sometimiento, la negociación, el conflicto... es decir, en síntesis, donde los procesos de comunicación tienen una influencia decisiva. En síntesis, no obstante, consiste en una situación peculiar establecida entre los miembros de la organización respecto del director, creada mediante procesos y estrategias dispares, por la cual los primeros consienten ser dirigidos por el segundo. En tal situación, la eficacia se mide por el rendimiento conjunto del grupo, por el logro de los objetivos institucionales así como por la satisfacción de las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Al analizar los términos influencia, poder y autoridad, KATZ Y KAHN (1985 :243 y ss) sostienen que se da una gradación progresiva en su significado. Cuando hablamos de *influencia*, el término más genérico de los tres considerados, nos referimos a una transacción interpersonal en la cual alguien actúa de tal manera que consigue que otra persona cambie de conducta. El poder y la autoridad hacen referencia a aspectos específicos que se dan en los

procesos de influencia. El poder nos remite a actos potenciales ; no es necesario, por tanto que tenga manifestaciones tangenciales, designa la “capacidad para ejercer influencia”. Quien tiene poder cuenta con el potencial de influir sobre las actuaciones de los demás y con medios para hacer que lo obedezcan (motivaciones, saciar expectativas, persuasión, carisma, premios y sanciones) cuando ello no sucede. En último lugar, la autoridad, el concepto más restrictivo de los tres considerados, hace referencia al poder legítimo, asociado a una determinada posición en el seno de una estructura social, independientemente de su interacción con los restantes miembros.

“Mientras el simple ejercicio del poder en una organización supone un atributo de superioridad formal en quien la ostenta, una capacidad imperante de hacerse obedecer, la autoridad conlleva un halo de legitimación ético-social en la pretensión de decidir y de obligar. No todo el que es capaz de decidir y de hacerse obedecer en una organización escolar tiene derecho o está legitimado para exigir el cumplimiento de aquello que decide. A ese factor de legitimación del poder o fuerza de obligar, que eleva su condición de la simple categoría de hecho al rango superior de una fuerza ético-social, que todos comparten se refiere el principio de autoridad”

(GARCÍA HOZ Y MEDINA, 1987 :92)

En relación con la autoridad, al considerar su naturaleza, pueden adoptarse dos puntos de vista : uno de ellos de tipo sociológico, que hace referencia a su *legitimidad* o vigencia en el grupo y otro objetivo, que da cuenta de su fundamento o *justificación*. Desde el primero de los puntos de vista considerados, únicamente podemos afirmar que un directivo posee autoridad cuando así es percibida y vivida por el grupo (independientemente del hecho que esté justificada o no). Se corresponde por tanto con la idea de autoridad carismática<sup>1</sup>, en tanto que se encuentra indisociablemente ligada al individuo y constituye el fruto de su trabajo reconocido por el círculo de personas de su entorno ; en otras palabras, liderazgo. Desde un punto de vista racional o de justificación de la autoridad, se hace referencia a la capacidad (el conocimiento necesario, el título o el derecho) para que pueda acceder al ejercicio de tal autoridad.

---

<sup>1</sup> Esta distinción corresponde a la clasificación weberiana de la autoridad (GARCÍA HOZ Y MEDINA, 1987 :92) quien establece la distinción entre *autoridad formal* (basada en la ostentación de un cargo delimitado estatutariamente e investido de unas ciertas prerrogativas), *autoridad tradicional* (basada en las reglas o preceptos de la tradición del grupo) y la *autoridad carismática* (que descansa en la ejemplaridad moral de la persona y en la eficacia probada de su trabajo, la cual es reconocida por sus colaboradores)

Obviamente, como ya se dijo, cuando se procede a la selección y nombramiento de un director debe procurarse a que coincidan en un mismo individuo ambos tipos de autoridad ; ahora bien, nunca deben confundirse los procedimientos de acceso (bien sea la elección o bien sea la designación) con la transmisión del poder. El poder para influir en los demás es un atributo estrictamente personal que, cuando se hace un buen uso de él en un contexto social, genera adhesión del grupo, lo cual debe ser entendida como un reconocimiento a su recto ejercicio

En lo que se refiere al poder, WEINERT (1985 :362) distingue cinco tipologías fundamentales, de acuerdo con la fuente en que se origina:

- a) el *poder de legitimación*, asociado con la posición de jefe o cabeza visible dentro del grupo. Suele tener un reconocimiento escrito que le confiere oficialidad ; se encuentra asociado al desempeño de un determinado cargo.
- b) el *poder carismático* o de referencia, se basa en la identificación de los seguidores con el líder a partir de características de personalidad : facilidad verbal, apariencia física, carácter dominante, carisma, popularidad...
- c) el *poder de experto*, derivado de la competencia profesional, del hecho de poseer conocimiento específicos.
- d) el *poder de recompensa*, basado en los premios o castigos con que el líder puede compensar las acciones u omisiones de sus colaboradores. Tales recompensas no únicamente tienen que ser materiales, también pueden ser psicológicas.
- e) el *poder basado en la coacción y la presión*, normalmente fundamentado por el temor a los castigos, represalias o repercusiones que se derivan de la no realización de las expectativas marcadas

Una clasificación similar es establecida por ROBBINS (1986), teniendo en cuenta las bases en que se sustenta. Así, distingue la base coercitiva (basada en las consecuencias negativas que se pueden derivan del no cumplimiento de los deseos del dirigente) ; la base retributiva, es decir, las compensaciones económicas que se derivan de los servicios realizados ; la base persuasiva, fundamentada en la obtención de premios simbólicos, no materiales y, finalmente, la base del conocimiento, es decir, el poder que se deriva de la mayor facilidad de acceso a la información que tiene el dirigente en relación con el resto de los miembros de la organización.

En un intento de caracterizar algunos de los rasgos que enmarcan el ejercicio de las formas de influencia social teniendo en cuenta la dirección de centros educativos, ANTÚNEZ (1991a) establece 4 puntualizaciones básicas que ofrecemos de forma esquemática en el cuadro núm. 3.1.

La aplicación de las consideraciones hasta ahora realizadas en torno al poder y la autoridad a la práctica de la dirección de centros educativos plantea ineludiblemente la necesidad de contar con personas que afronten el liderazgo educativo de una forma integral ; hacer realidad los centros basados en la participación responsable de la comunidad (Cf. 2.4.3.) así como el desarrollo de procesos de innovación y cambio propiciados por la asunción de mayores cotas de autonomía (Cf. 2.4.4.) exigen una nueva forma de entender el rol de director, que parta de actitudes coherentes con el modelo en que se instaura, donde la autoridad administrativa y formal sea substituida por el liderazgo institucional y pedagógico. En síntesis, en palabras de GONZÁLEZ (1992 :151), no se trata de un poder *sobre* sino de un poder *para* analizar, cuestionar, etc. en el continuo proceso de mejora institucional

El director posee la autoridad formal sobre el centro educativo	La acción de dirigir puede ser llevada a cabo por directores y por líderes. Ahora bien, no todos los directores son líderes, ni todos los líderes directores. Por otro lado, el hecho que una organización ceda a un directivo ciertas prerrogativas no garantiza que sepa desempeñarlas. En síntesis, pues, si bien se postula la necesidad de contar con directores-líderes, el hecho de ostentar el cargo únicamente garantiza la posesión de las fuentes de influencia formal, las que se derivan del poder de posición.
El líder puede o no contar con el soporte de la autoridad conferida por la estructura formal del centro.	Cuando el liderazgo no cuenta con la sanción formal, es decir, cuando su existencia no es contemplada por la estructura formal de la organización, reviste tanta o más importancia que cuando cuenta con ella. El líder conduce personas y no cosas, por tanto, a diferencia del poder, es inseparable de las necesidades, motivaciones y objetivos de los seguidores. La esencia de la interacción entre el director y los profesores y el resto de la comunidad educativa es la interacción de personas con diversos niveles de motivación, intereses, poder y habilidades en el intento de lograr un objetivo común.
La principal diferencia entre el líder y el director reside en su percepción de la organización	Los directores-administradores, en general, tienden a pensar racionalmente ; los directores-líderes, por su parte, son capaces de ver todas las dimensiones de la colectividad incluyendo aspectos y conductas no siempre manifiestos (niveles políticos y simbólicos de la conducta humana). Los líderes, a diferencia de quienes únicamente actúan como administradores, son capaces de ver las cosas de manera diferente, ver nuevas estrategias y formas de actuación ante cualquier realidad del funcionamiento cotidiano del centro. Son creativos y tienen capacidad de adaptación al cambio

El ejercicio del liderazgo requiere una situación de conflicto.	El liderazgo sobre las personas se ejerce cuando algunas personas con determinados motivos y propuestas movilizan (en competencia o en conflicto con los demás) recursos políticos, institucionales, psicológicos o de otro tipo con la intención de estimular, implicar o satisfacer a sus seguidores. El liderazgo, por tanto, se ejerce en condiciones de conflicto o competición
---	---

Consideraciones en torno al ejercicio de la influencia social en los centros educativos  
(ANTÚNEZ, 1991a :51-54)