



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

## “LIDERAZGO EN EL AULA”

AUTORÍA <b>RAFAEL GRANADA JURADO</b>
TEMÁTICA <b>EDUCACIÓN EN VALORES</b>
ETAPA <b>EI, EP, ESO, BACHILLERATO</b>

### Resumen

Desde que son pequeños en las aulas se puede observar si miramos con detenimiento, como algunos de nuestros alumnos y alumnas son los líderes de la clase, mientras que otros sin embargo se dejan dominar. Vamos a intentar buscar donde nace o si se hace esta cualidad de la personalidad y cómo influye en nuestra vida.

### Palabras clave

Líder, autoridad, poder, influencia, dominio.

## 1. EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD

### 1.1 Definición de liderazgo.

BASS lo define como: la interacción o relación recíproca entre los integrantes de un grupo.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas que las de las demás a ellas. El liderazgo se manifiesta cuando un integrante del grupo modifica la motivación o la capacidad de los demás del grupo".

De esta definición de liderazgo se sacan 5 ideas:

- Supone la influencia del líder sobre los demás.
- En toda relación puede intervenir el liderazgo.
- El líder es un agente de cambio, capaz de influir en sus seguidores y modificar sus conductas o acciones.
- El liderazgo se centra en el logro de metas, y esto va a determinar si el líder es eficaz o no.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

- En una organización jerárquica existe liderazgo cuando una persona situada en un nivel superior convence a otras de que cumplan sus ordenes sin que se note el ejercicio de poder; No hay liderazgo, sino dominio e intimidación si los seguidores no poseen la facultad de elección para seguir o no las ordenes del superior

## 1.2. El liderazgo como rasgo de personalidad

Existe controversia sobre cuales son los factores que van a determinar que una persona se convierta en líder. Algunos autores creen que el líder no nace, sino que se hace dependiendo de las circunstancias en la que se encuentra.

Otros sostenían que determinadas personas se convertían en líderes debido a ciertos rasgos de personalidad, así Aristóteles al cual se le considera precursor de la teoría del "*superhombre*" defiende que desde el nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar.

Durante mucho tiempo se considero la existencia de unos rasgos de personalidad que influían y definían al líder eficaz, así surgió la **teoría de los rasgos del liderazgo**.

Investigaciones posteriores han determinado 6 rasgos de personalidad que aparecen generalmente asociados con el liderazgo:

- Inteligencia
- Adaptación
- Extroversión
- Dominio
- Sensibilidad interpersonal
- Conservadurismo.

## 1.3 Otras teorías y modelos sobre el liderazgo

La teoría de los rasgos fue muy popular hasta 1950, a partir de ese año se sucedieron distintas teorías que dan una definición más completa de liderazgo.

- **Teorías del comportamiento personal**

Lo que determina la eficacia del liderazgo es el comportamiento personal del sujeto y la influencia que tienen en el desempeño y satisfacción de los seguidores.

Las 2 teorías del comportamiento personal más importantes son:

C/ Recogidas N° 45 - 6ªA 18005 Granada [csifrevistad@gmail.com](mailto:csifrevistad@gmail.com)



ISSN 1988-6047

DEP. LEGAL: GR 2922/2007

Nº 28 MARZO 2010

- **Teoría del liderazgo:**

Existen 2 tipos de líderes:

- El líder que se centra en **la tarea**, ejerciendo una supervisión de los subordinados para que cumplan sus tareas, utilizando un poder coercitivo y un poder de recompensa
- El líder que se centra en **el empleado** creando un clima de trabajo en el que se sientan respaldados.

- **La teoría de la iniciación y de la consideración:**

El líder se define en base a dos factores.

- **La iniciación de la estructura;** es el comportamiento que desarrolla el líder para organizar las relaciones de grupo y las maneras de llevar a cabo el trabajo, con el objetivo de conseguir unas metas
- **La consideración** es el comportamiento que desarrolla el líder para mantener una relación de amistad, confianza mutua, respeto, simpatía, y comunicación abierta con sus seguidores.

En principio se consideró que el líder más eficaz sería aquel que tuviera una puntuación alta en las dos dimensiones. Sin embargo, investigaciones posteriores han concluido que la relación entre ambas dimensiones es mucho más compleja: Las personas que obtenían mayor puntuación en iniciación de la estructura obtuvieron calificaciones más altas en eficacia por parte de sus superiores, pero también más quejas de sus empleados. Por otra parte aquellas personas que tenían puntuaciones más altas en consideración obtenían calificaciones más bajas en eficacia, pero existía menos absentismo laboral.

- **Las teorías de las situaciones.**

Se basa en que un líder eficaz tiene que ser suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias entre los subordinados y sus seguidores.

Existen 2 modelos del liderazgo orientados a las situaciones:

- Modelo de contingencias

FIEDLER considera el liderazgo como una relación basada en el poder y la influencia.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

Existen 2 estilos de liderazgo, el líder orientado a las tareas y el líder orientado hacia las relaciones.

Hay una escala de medición denominada **Escala del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)** para medir estos estilos. La persona que obtenga una calificación baja es un líder orientado a la tarea, la persona con una alta puntuación es sensible a las necesidades de los demás y se clasifica como un líder motivado hacia las relaciones.

Existen 3 variables de la situación que determinan si un líder orientado a la tarea o a las relaciones es eficaz:

- **Las relaciones entre líder y los miembros del grupo**, se refiere al grado de confianza y respeto que exista entre el líder sus seguidores
- **La estructura de la tarea** incluye: la claridad y variedad de caminos metas
- **El poder según la posición** que ocupa el líder.

- **Modelo del camino- meta**

HOUSE, los líderes son eficaces si producen un impacto positivo en la motivación y capacidad de sus seguidores y les recompense en función del logro de las metas por parte de éstos.

El comportamiento del líder es de motivación en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados esté en función del desempeño eficaz y que complemente el ámbito de los subordinados al proporcionar la orientación, la claridad de dirección y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz.

- **Teoría de la atribución**

El líder es, en esencia, un procesador de información, que busca explicaciones causales que guíen su comportamiento como líder. El proceso que sigue es:

Comportamiento del seguidor -Atribuciones del líder - Comportamiento del líder

El líder busca tres tipos de información: si el comportamiento del seguidor sólo se da en esa tarea, la frecuencia con que sucede y el grado en que los demás se comportan igual

- **Teoría del liderazgo carismático**



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

WEBER afirma que algunos líderes tienen un don excepcional, que él llama carisma que permite motivar de tal manera a sus seguidores para alcanzar un desempeño sobresaliente.

Según CONGER existen 4 etapas por las que evoluciona el líder carismático.

- Evalúa el entorno, y formula una visión de lo que se tiene que hacer, para conseguir las metas
- Comunica su visión a los seguidores.
- Trabajo con confianza y compromiso, hacer lo inesperado, arriesgarse
- Motiva y sirve de ejemplo.

El conocimiento sobre el líder carismático es aún dudoso, ya que existen dudas si los efectos de estos líderes pueden ser dañinos o no, especialmente al expresar una visión imprecisa de como abordar una situación de crisis.

#### 1.4 El liderazgo transaccional y / transformador

El liderazgo **transaccional** supone un proceso de intercambio a través del cual los seguidores obtienen recompensas de su líder por alcanzar los objetivos propuestos.

El líder **transformador** motiva a los trabajadores para conseguir metas trascendentes, y autorrealización, en vez de recompensas a corto plazo, como el líder transaccional

BASS, determina las siguientes características de los líderes transformacionales:

- **Carisma:** el líder es capaz de implantar un sentido de valor, respeto y orgullo
- **Atención individual:** a las necesidades de los seguidores para que crezcan personalmente.
- **Estímulo intelectual:** para que los seguidores sean creativos.
- **Recompensas contingentes:** el líder informa a los seguidores de lo que hay que hacer para recibir las recompensas que prefieran.
- **Dirección por excepción:** el líder interviene sólo cuando no se estén cumpliendo las metas dentro de un determinado período de tiempo y a un costo razonable.



ISSN 1988-6047

DEP. LEGAL: GR 2922/2007

Nº 28 MARZO 2010

## **2. LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN**

Algunos autores piensan que una organización de trabajo necesita un líder que fije objetivos, y sepa solucionar conflictos.

Otros en cambio, piensan que lo que necesitan las organizaciones son expertos que trabajen conjuntamente, sin establecer jerarquías, y no líderes ya que son la contrapartida a una sociedad libre.

### **2.1 La influencia del líder sobre un grupo**

El líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, es decir es aquel que más influye sobre un gran número de miembros del grupo de forma regular

Los individuos percibidos como muy competentes por los miembros del grupo ejercen una mayor influencia sobre la conducta de tarea de otros.

Los líderes elegidos por los integrantes del grupo frente a los líderes designados por una persona externa, se sienten más confiados y están más dispuestos a ejercer influencia .

### **2.2 influencia del líder en la organización**

El líder puede ejercer una influencia en el desempeño del grupo.

Las características que dan lugar a una mayor influencia de los líderes en la organización son:

- Éxito en la tarea en el pasado
- Gran experiencia
- Gran capacidad percibida por sus seguidores.
- Gran asertividad.( seguridad)
- Orientación hacia el grupo

Estas características van a desarrollar entre los miembros de la organización unas altas expectativas en cuanto a la contribución positiva que puede realizar a la tarea, lo cual le va a otorgar un alto estatus y por lo tanto una mayor influencia.



ISSN 1988-6047

DEP. LEGAL: GR 2922/2007

Nº 28 MARZO 2010

### 3. TIPOLOGIAS DE LIDERAZGO

BALES-SLATER diferenciaron 2 tipos de liderazgo:

- **El liderazgo de tarea.**

El líder de tarea es la persona más activa del grupo, que obtiene una puntuación más alta de los otros integrantes del grupo cuando responden a las preguntas de quién tiene las mejores ideas

Este líder genera hostilidad entre los miembros del grupo porque les obliga a ajustar su conducta y sus ideas a la realización de la tarea.

- **El liderazgo socioemocional**

El líder socioemocional asume el rol de reducir las hostilidades entre los miembros, dedicando más atención a los sentimientos de los miembros del grupo

Su función es mantener el grupo unido, evitando conflictos interpersonales.

Estos 2 tipos de líderes difícilmente son llevadas a cabo por la misma persona, porque el líder de tarea suele provocar hostilidad; es por ello, que en la mayoría de las ocasiones en los grupos se presentan los dos tipos de líder.

#### 3.1. Estilos de liderazgo

LEWIN, LIPPIT y WHITE estudiaron el impacto de tres estilos de liderazgo diferentes en algunos clubs de jóvenes. Así describió los distintos estilos

- El líder **autocrático** determina por completo la manera de proceder del grupo, imponiendo una tarea y unos compañeros de trabajo y manifestaba una actitud distante, pero no hostil.
- El líder **democrático** permitía que el grupo determinase la manera de proceder, los miembros eran libres de trabajar con quien quisieran



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

- El líder **laissez faire** es un sujeto que no participa en las actividades del grupo, le daba al grupo completa libertad para tomar sus propias decisiones, proporcionaba informaciones y material cuando eran solicitados y rara vez comentaba las actividades de los miembros.

Se estudiaron cuatro grupos de niños de 10 años, sometidos a un liderazgo adulto de tipo autocrático, democrático y laissez-faire. La tarea consistía en actividades artesanales.

19 niños sobre 20 prefirieron a un líder democrático frente al autocrático, y 7 sobre 10 prefirieron el líder laissez faire frente al autocrático. No hubo diferencias significativas en la cantidad de tareas realizadas, pero cualitativamente fueron mejores las tareas de los grupos democráticos con respecto a los demás.

La hostilidad fue 30 mayor en los grupos con el estilo autocrático que en el democrático. Con frecuencia, en el estilo autocrático, a un miembro del grupo se le convertía en blanco de la hostilidad, hasta que abandonaba el grupo.

- El **líder directivo**: centrado en la tarea
- El líder **centrado en las relaciones interpersonales**

En condiciones extremadamente desfavorables el grupo se centra más en la tarea.

Por lo que el líder directivo, orientado a la tarea proporciona lo que el grupo necesita.

En condiciones extremadamente favorables, el líder directivo estará tranquilo y se dedicará a recuperar el terreno perdido en sus relaciones con los miembros del grupo

En condiciones moderadamente favorables o desfavorables los conflictos interpersonales pueden convertirse en un problema mayor. Por consiguiente el líder centrado en el grupo proporciona lo que el grupo necesita.

## 4. RELACIONES DE PODER

### 4.1. Poder y liderazgo

Algunos autores consideran que poder es un sustituto del termino influencia que existe en algunas definiciones de liderazgo.

Así por ejemplo, el liderazgo " significa poder ( o influencia) sobre otros individuos".



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

Sin embargo, es útil mantener la distinción entre los dos, porque el poder implica coerción y control, mientras que la influencia indica una mayor persuasión.

HOLLANDER considera el poder como una característica o habilidad del liderazgo y diferencia tres formas de poder:

- El "**poder sobre**". Se trata del poder basado en la autoridad.
- El "**poder hacia**" el cual ofrece a los individuos la posibilidad de actuar libremente, compartiendo el poder.
- El "**poder desde**" poder que trata de resistir el poder de otros rechazando lo no deseado.

Un individuo con alto estatus puede ejercer las tres, mientras que uno con estatus bajo sólo dispone de las dos últimas.

#### 4.2. Poder y autoridad.

Según WEBER

- **Poder** implica fuerza y cohesión
- **La autoridad** es el poder, que no implica fuerza y que tiene una persona en función de la posición jerárquica que ocupa dentro de un grupo, es un subconjunto del poder, de alcance más limitado, implica una casi eliminación del juicio por parte de los subordinados.

La autoridad del líder descansa en las tres **bases**:

- Racional: La autoridad descansa en la creencia en la legalidad de las normas que han determinado que esa persona tenga poder.
- Tradicional: La autoridad descansa en la creencia de la inviolabilidad de las tradiciones.
- Carismática: La autoridad descansa en la devoción que se tiene a una persona, debido a su carisma.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

#### 4.3 El poder interpersonal (entre personas)

Existen 5 tipos de poder ( una persona puede tener varios a la vez)

- Legítimo.

Capacidad de una persona para influir en otra debido a su posición en un nivel superior dentro de la organización.

- De recompensa

Una persona con poder legítimo ve incrementada su poder por su capacidad para recompensar la sumisión de los demás, siempre que éstos valoren las recompensas obedecerán con mayor agrado.

- Coercitivo

Los subordinados obedecerán por miedo a ser castigados.

- De experto

Lo ejerce aquella persona más cualificada para realizar las tareas del grupo y por tanto para conseguir las metas, aún cuando su nivel jerárquico sea inferior a otros miembros  
Cuanto más difícil sea reemplazar al experto, mayor será su grado de poder.

- Referente

Lo ejercen personas que tienen un carisma, los restantes individuos se identifican con él y se dejan influir por su personalidad.

#### V.LA JERARQUIA EN LA ORGANIZACION

Las teorías que mejor muestra, la jerarquización de las organizaciones son las teorías clásicas.

- **Teoría administrativa de Max Weber**, esta teoría exige una estructura jerárquica dentro de la organización, puesto que la sociedad está estructurada jerárquicamente.
- **Teoría administrativa de Fayol**: Sostiene que en una organización es más importante la



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 28 MARZO 2010

gerencia de las personas que de las cosas.

- **El enfoque de gestión científica de Taylor** Las organizaciones funcionan con la máxima eficacia colocando al trabajador en el lugar adecuado.

La estructura de la organización es considerada por algunos autores, como el fruto de una negociación permanente entre individuos con posiciones sociales diferentes. Debido a esta jerarquización, se pueden producir conflictos entre miembros de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W y Nanus, B. (1995). *Líderes: cuatro claves de liderazgo eficaz*. Colombia: Norma
- Blanchard, K. (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona. Ediciones Griljalbo

## Autoría

---

- Nombre y Apellidos: Rafael Granada Jurado.
- Centro, localidad, provincia: IES, Infante Don Fadrique, Quintanar de la Orden, Toledo
- E-mail: rgranada173@hotmail.com