

# Autoritarismo de Directivos Escolares: Explorando la Literatura y Ensayando Miradas Teóricas

## Authoritarianism of School Principals: Exploring Literature and Rehearsing Theoretical Views

Miguel Stuardo-Concha<sup>1</sup>  
Imanol Santamaría-Goicuria<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Investigador independiente

<sup>2</sup> Universidad de Mondragón, España

En esta comunicación revisamos algunas investigaciones que consideramos relacionadas al constructo de autoritarismo directivo, proponemos algunos caminos de indagación y preguntas para la reflexión. Las investigaciones han indagado sobre 4 focos: (1) las conductas y prácticas autoritarias de directivos u otros trabajadores en el lugar de trabajo, que suelen ser etiquetadas como abuso o maltrato, (2) los efectos nocivos personales y organizacionales que el autoritarismo parece generar, (3) la respuesta inadecuada de las organizaciones y (4) la forma o estructura de toma de decisiones en el centro escolar. Mediante este trabajo de investigación, proponemos considerar la perspectiva terapéutica y repensar el liderazgo, los sujetos y las estructuras organizativas y su relación con el poder y el autoritarismo. Consideramos que analizar el poder del que disponen los directivos de los centros escolares es importante, pero creemos que estudiar su utilización en función del carácter personal puede abrir futuras puertas a nuevos ámbitos de investigación y por tanto de conocimiento.

**Descriptor:** Director; Autoritarismo; Psicoterapia; Escuela.

In this communication, we review some research that we consider related to the construct of school principal's authoritarianism, we propose some ways of investigation and questions for reflection. Research has investigated in four areas: (1) the authoritarian behaviors and practices of managers or other workers in the workplace, which are often labelled as abuse, (2) the personal and organisational harmful effects that authoritarianism appears to generate, (3) the inadequate response of organisations and (4) the form or structure of decision-making in the school. Through this research work, we propose to consider the therapeutic perspective and rethink leadership, subjects and organizational structure and their relationship to power and authoritarianism. We believe that it is important to analyse the power available to school managers, but we believe that studying its use in terms of its personal nature may open up new areas of research and therefore of knowledge in the future.

**Keywords:** Principals; Authoritarianism; Psychotherapy; Educational institutions.

## Introducción

Actualmente vivimos en un mundo líquido (Bauman, 2007) en el que el flujo de la información y la construcción del conocimiento, además de ser constante es variable. Es por ello por lo que, si queremos transformar la educación y las escuelas, tener en cuenta la labor de las personas que ejercen liderazgo y poder, se hace un ejercicio fundamental.

Blase y Blase (2002) hablan de una década y media dedicada a la investigación de directores ejemplares y sus contribuciones a la escuela en general. Sin embargo, proponen indagar el lado oscuro del liderazgo. Desde nuestra mirada este lado oscuro esconde el autoritarismo directivo.

Mediante esta comunicación revisamos algunas investigaciones que consideramos relacionadas al constructo de autoritarismo directivo, proponemos algunos caminos de indagación y preguntas para la reflexión.

## Fundamentación teórica

### *Explorando investigaciones sobre liderazgo autoritario en centros educativos*

Según nuestro análisis actual de parte de la literatura (Arzola-Franco y Loya-Ortega 2017; Blase y Blase, 2002; Barrientos, Silva, y Antúnez, 2016) el autoritarismo en las organizaciones de trabajo y organizaciones educativas tiene al menos tres focos de investigación: (1) las conductas y prácticas autoritarias de directivos u otros trabajadores en el lugar de trabajo, que suelen ser etiquetadas como abuso o maltrato, (2) los efectos nocivos personales y organizacionales que el autoritarismo parece generar, (3) la respuesta inadecuada de las organizaciones y (4) la forma o estructura de toma de decisiones en el centro escolar, que puede ejercer un autoritarismo legalizado y aparentemente no violento, mediante la concentración de poder para tomar decisiones importantes en la figura del director y desplazando a otros implicados y afectados de la deliberación o la decisión (por ejemplo, contratación y despido, evaluación del desempeño profesional).

¿Qué efectos nocivos se asocian al maltrato a docentes? Según Blase y Blase (2002) el abuso o maltrato en el lugar de trabajo se ha asociado “a serios efectos adversos en el bienestar físico, en el bienestar psicológico/emocional, el desempeño laboral y en las relaciones sociales” (Blase y Blase, 2002, p. 677). ¿Cómo reaccionan o responden las organizaciones? Según varios autores la cultura de gestión y organizacional estaría generando: (1) la no acción desde los niveles superiores de gestión o administración y departamentos de recursos humanos, (2) esfuerzos para proteger al jefe abusivo y/o (3) represalias contra la víctima por dejar registro de las quejas. Con respecto al autoritarismo en la toma de decisiones, Arzola-Franco y Loya-Ortega (2017) hablan de una variedad de matices y perfiles directivos, incluso en un mismo directivo que puede actuar democrática o autoritariamente según su interpretación del contexto. En contexto chileno encontramos algunas investigaciones que indagan la participación y el rol de los directivos. En una de ellas, los investigadores concluyen que: “Teóricamente los directores están empapados de los principios orientadores y benéficos de la participación y realizan esfuerzos por promoverla, aunque no son conscientes que sus prácticas son restrictivas y tradicionalistas. Éstas no sobrepasan los niveles informativo y consultivo” (Barrientos, Silva, y Antúnez, 2016:162).

### *Ensayando miradas teóricas sobre el autoritarismo*

Consideramos que en todos los ámbitos en general y en el educativo en particular, es relevante repensar la concepción del liderazgo en la micropolítica escolar. En esta línea Sota (2014) afirma, que el campo educativo es un ámbito extraordinario para profundizar y conocer el modo en el que los liderazgos se constituyen. Es necesario proponer nuevas miradas sobre el autoritarismo que desafían el statu quo que se esconde bajo ciertas propuestas de liderazgo escolar. Esto implica repensar el liderazgo como una forma de poder relacional, que podría ser ilegítima, y las causas profundas de las formas de ejercicio autoritario del poder.

#### *Repensando el liderazgo como poder relacional*

Para Kotter (1988) el liderazgo es la capacidad de influenciar en el otro para que se implique en la consecución de los objetivos del grupo, siendo un grupo un determinado número de personas con intereses afines. Esta capacidad de influenciar en el otro, implica tener un determinado poder sobre el mismo. Según la RAE, el poder se puede definir como aquello que implica dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Foucault (1988) define el poder como una cuestión de capacidad fundamentada en la acción de algunos sobre otros. Para Bernal Olarte (2013) el poder sería “la capacidad de imponer el criterio propio sobre decisiones ajenas, apelando a la tradición, la autoridad o mediante el uso de la violencia”. Según

Butler (2001:12) “el poder no es solamente algo a lo que nos oponemos, sino también, de manera muy marcada, algo de lo que dependemos para nuestra existencia y que abrigamos y preservamos en los seres que somos”.

#### *La perspectiva terapéutica del poder la autoridad y el autoritarismo*

Juan Jose Albert (2009), psiquiatra y fundador del Instituto de Psicoterapia Emocional y Técnicas de Grupo (IPTG), investigó la composición y construcción del carácter teniendo en cuenta los mecanismos sobre los que se fundamenta el funcionamiento y el ser. Este investigador afirmó que para ejercer el liderazgo en las relaciones con el otro o los otros, es importante tener en cuenta el binomio Poder-Autoridad que se desarrolla en las personas adultas a una edad muy temprana.

Albert (2009) plantea que el poder (el personal) se nos inviste de la madre o la figura que ejerce la función madre, y que tiene que ver con la calidad tanto de la investidura narcisista (capacidad para el contacto tierno y amoroso con uno/a mismo/a, validación de ser, arraigamiento de la fuerza de la intuición) como del sentimiento básico de seguridad (en la existencia, en el medio y en la capacidad de autonomía). En otras palabras, la madre o la función madre nos dice: tú eres.

Según Albert (2009), la autoridad (también personal) se nos inviste desde el padre o la persona que ejerce la función padre. Además de las figuras cercanas de autoridad, tiene que ver con la seguridad en las acciones y con el establecimiento de límites adecuados. En esta relación también se produce un desarrollo más amplio del sentimiento básico de seguridad: la capacidad de independencia y la entrega íntima (el compromiso con uno/a mismo/a y con el/la otro/a) asociada a la experiencia de placer. Al igual que la madre o que la función madre, pero con connotaciones diferentes, el padre o la función padre nos dice: tú puedes.

Estos dos elementos, inherentes a la persona, tienen mucha presencia y es necesario prestarles atención. Esta puesta de conciencia, consiste en indagar el cómo y por qué operan en uno mismo para posteriormente y de igual manera poder ver cómo se desarrollan fuera con el otro, porque tal y como afirma Albert (2009:93), “ambos, poder y autoridad, deben estar suficientemente equilibrados, pues la autoridad sin contacto con el poder (por miedo a perderla) puede devenir en autoritarismo; y el poder sin autoridad (por miedo a que nos destruya) puede llevarnos a una inhibición pasiva, frustrante y hostil”.

## **Conclusiones**

### ***Proyectando ámbitos y preguntas de investigación sobre el autoritarismo***

Muchas son las investigaciones llevadas a cabo sobre las prácticas autoritarias en diferentes instituciones educativas por parte de sus directivos que intentan dar respuesta a esas situaciones que la utilización desmesurada del poder genera en el otro. Pero son pocas las investigaciones realizadas que analicen el autoritarismo *hacia dentro*. Es decir, investigamos sobre las repercusiones que el ser o el carácter autoritario tiene en el otro a nivel profesional e incluso personal para buscar alternativas paliativas, como si se tratara de una simple modificación de la conducta. Pero en el contexto escolar, apenas hay investigaciones sobre los orígenes por los que los directivos hacen un inadecuado uso del poder que se les ha otorgado que tal y como ya hemos presentado en esta investigación, guarda relación con la construcción y el funcionamiento del propio carácter.

Desde nuestra opinión, creemos que podemos investigar más profundo estos escenarios y pensamos que el desarrollo de protocolos que dificulten el ejercicio de prácticas autoritarias es

necesario pero incompleto, porque no explora el origen de estas prácticas autoritarias y vuelve a ser “solución para hoy y autoritarismo latente para mañana”.

De igual manera, abogamos por explorar las posibilidades que la perspectiva terapéutica nos ofrece, ya que puede ser una alternativa interesante además de complementaria a los protocolos de prevención ya existentes, abriéndonos verdaderos caminos para abordar las causas profundas del mal, inadecuado y violento uso del poder que mediante esta comunicación hemos explicitado. Consideramos que las perspectivas terapéuticas podrían ayudarnos a describir las raíces de la constitución e implementación del autoritarismo. Y esto requiere investigar el autoritarismo desde una mirada transdisciplinar.

Para finalizar, proponemos realizar un análisis crítico sobre diversas cuestiones planteadas mediante la formulación de diferentes preguntas que guardan relación con tres bloques fundamentales: (1) liderazgo-poder; (2) poder-sujeto y (3) estructura organizativa.

#### Liderazgo y poder

- ¿Todo líder o todo ejercicio de liderazgo es legítimo?

#### Poder y sujeto

- ¿Estamos preparados para ejercer el poder?
- ¿Qué papel juegan los aspectos personales en nuestra relación (con)tra el poder?
- ¿Se tienen en cuenta los aspectos personales para otorgar poder a directivos?
- ¿Cuál es el rol de los procesos de selección de profesionales de la educación?

#### La estructura organizativa-organizacional

- ¿La propuesta de estructuras organizativas fundamentadas en igualdad de poder y responsabilidad podrían evitar la emergencia del autoritarismo (modelos cooperativos)?
- ¿La disrupción organizacional (por ejemplo, los dirigentes son los “sin poder”) de las instituciones educativas podrían evitar la emergencia del autoritarismo?

## Referencias

- Albert, J. J. (2009). *Ternura y agresividad: Carácter, Gestalt, bioenergética y eneagrama*. Madrid: Ediciones la Llave.
- Arzola-Franco, D. y Loya-Ortega, C. (2017, octubre). Los directivos de educación primaria: entre el autoritarismo y la cultura participativa. Presentado en *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, San Luis Potosí.
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). El papel directivo y la promoción de la participación de las familias y la comunidad en las escuelas básica: El caso de la comuna de Panguipulli-Chile. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(3), 145-165. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.3.008>
- Blase, J. y Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.
- Butler, J. (2001). *Mecanismos psíquicos del poder: teorías sobre la sujeción*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista mexicana de sociología*, 50(3), 3-20.
- Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. Nueva York, NY: Free Press.

Sota, E. (2014, octubre). Autoridad y poder en Foucault y Ranciere. Comunicación presentada en el *I Encuentro internacional de educación: Espacios de investigación y divulgación*. Tandil, Argentina.