

“ L Í D E R E S ”

POr SOR MARÍA DEL CARMEN TORIBIO LOSA.

Teorías sobre el «liderazgo».

Tres son las posibles teorías que acerca del «liderazgo» se han aceptado por los distintos sociólogos y psicólogos:

Teoría interactiva.

Teoría del rasgo unitario.

Teoría de la constelación de rasgos.

Teoría interactiva.

Una completa teoría del «liderazgo» debe incorporar e integrar todos los posibles factores en que se halla envuelto el «líder», es decir, la personalidad, los seguidores con sus actitudes, necesidades y problemas; el grupo mismo considerado como estructura de relaciones interpersonales, y representación total del grupo, las situaciones como determinadas por el ambiente físico, naturaleza de la tarea, etc.

El «liderazgo» es un fenómeno interactivo que actúa cuando tiene lugar la formación del grupo, la estructura del grupo donde a cada uno de sus miembros se le asigna un papel, una posición relativa en el grupo dependiente de la naturaleza de sus relaciones interactivas con todos los demás miembros, y viene dado en función de los individuos comprometidos en la consecución de un objetivo común. Pero el papel relativo que asume un miembro

individual dentro del grupo se determina por la necesidad del grupo y por los atributos particulares de la personalidad, habilidad y sus diferencias con los otros miembros del grupo.

Scherif dice: «El papel que consigue el «líder» está determinado no por sus cualidades personales en abstracto, sino por su posición en relación con sus compañeros en las cualidades especiales requeridas por el objetivo o situación particular del grupo»¹.

Podemos, pues, decir que el «liderazgo» es una función de personalidad y de situación social en mutua interacción.

Es interesante la naturaleza interactiva de la relación «líder-seguidor», y podemos comprobar que si uno llega a ser «líder» y otro es despreciado, la diferencia esencial está no sólo en los estímulos individuales, sino más bien en las actitudes y creencias de las personas estimuladas que determinan la respuesta al estímulo.

Cabría hacernos una pregunta: ¿Qué función tiene el «líder» dentro de la dinámica del grupo? Personificar, dar expresión a las necesidades y deseos del grupo y contribuir positivamente a la satisfacción de estas necesidades; hasta el punto que quien esto hace permanece como «líder», de lo contrario irá perdiendo poco a poco su papel y tendrá que ser reemplazado por otro, esto ocurrirá en cuanto que sus seguidores perciban que sus objetivos y necesidades son distintas de las del grupo.

De esta teoría podemos destacar dos aspectos:

1.º El «liderazgo» es siempre relativo a la situación:

— relativo a la tarea y objetivo del grupo;

— relativo a la estructura u organización del grupo;

— relativo a las características de la población que forma el grupo.

2.º La Psicología básica del proceso del «liderazgo» es de *interacción social*, no se puede considerar un sujeto como «líder» del grupo hasta que no comparta un problema con el grupo, hasta que se comunique con ellos acerca del problema, hasta que dé su apoyo y sus ideas. El «líder» y el seguidor deben estar unidos por objetivos comunes por una aceptación común de cada uno.

El «líder», además, debe tener carácter de miembro en el grupo que le escoja para este papel, porque el «líder» y los seguidores son interdependientes, el «líder», como miembro del grupo, debe compartir sus normas, sus objetivos, sus aspiraciones.

¹ SCHERIF, M.: *An outline of social psychology*. New York, Harpe, 1943, páginas 456.

Teoría del rasgo unitario.

Considera esta teoría el «liderazgo» como un rasgo unitario que caracteriza a los «líderes» en cualquier parte en que se encuentren, y es necesario que toda clase de «líderes» en las diversas situaciones y culturas en que puedan encontrarse revelen este rasgo y que sólo ellos lo tengan. Quedaría anulada esta teoría solamente con decir que las diferentes culturas producen diferentes «líderes», y aún más que dentro de una misma cultura un individuo puede dirigir por su inteligencia, sus conocimientos, sus habilidades o sus rasgos personales.

Aunque no parece ser cierta esta teoría, lo que sí hay, dicen los sociólogos, son ciertos rasgos comunes encontrados en los «líderes», sobre todo cuando se estudian limitado a una situación concreta.

De todo esto podemos decir que el «liderazgo» no es unitario, no hay un rasgo común que está siempre presente en el «líder» en todas sus esferas.

Teoría de la constelación de rasgos.

La podemos considerar como una modificación de la anterior. No hay un rasgo unitario de «liderazgo», sino que en cada «líder» puede reconocerse una serie de rasgos que constituyen su capacidad. Tiene de común con la anterior el encontrar el por qué del «liderazgo» en la personalidad de los «líderes»; hay, dicen sus adeptos, un modelo básico de personalidad para los «líderes».

Tipos de «líderes».

Las clasificaciones que se han realizado acerca de los «líderes» han sido numerosas; Bartlett, teniendo en cuenta el grado de contacto entre el «líder» y sus seguidores, los divide en:

Persuasivos.—Aquellos que están en estrecho contacto con los seguidores; son siempre elegidos por los miembros del grupo a que pertenecen.

Dominantes.—Tienen menos contacto con sus seguidores, aunque conocen perfectamente sus problemas; son nombrados por sí mismos.

Institucionales.—Que pueden no ser miembros del grupo, pero que ejercen un tipo de «liderazgo» delegado; el «líder» representa los escalones superiores de una organización y con frecuencia dirige el grupo desde fuera.

W. M. Conway distingue: el impulsor, el exponente y el representante de multitudes; A. B. Wolfe: el radical, el conservador y el científico. Se puede hacer también una clasificación de los «líderes» según los intereses; aquí las categorías que podríamos establecer son casi ilimitadas: el intelectual, el artista, el ejecutivo, etc.

La forma más corriente de clasificación es la manera con que el «líder» puede ejercer influencia en el grupo, y los términos con que se le designan son: «autocrático, democrático y *laissez-faire* o liberal»².

El «líder» autoritario.—Puede ser más o menos autoritario, dar órdenes e insistir en que sean obedecidas, imponer actitudes al grupo sin consultarlo, no proporcionar información detallada sobre los planes para el futuro, sino limitarse a indicar al grupo qué medida inmediata debe tomar por su propia iniciativa, reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero debe permanecer dentro de los límites de un tipo de contrato social entre él y los miembros del grupo. Esto significa que un «líder» autoritario no puede serlo tanto como un jefe autoritario.

El «líder» demócrata.—En contraste con el anterior sólo da órdenes después de consultar al grupo; se encarga de que las futuras actitudes del grupo se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos, insiste en que el elogio o la culpa son asunto del grupo y participa en éste como miembro; el «liderazgo» democrático es, en la mayoría de sus aspectos, la antítesis, directa del autoritario, éste busca retener el poder monopolizando el saber y la iniciativa; la responsabilidad, como Lewin ha señalado, se concentra en él; aquél, por el contrario, gana fuerza utilizando toda la capacidad del grupo; busca extender la responsabilidad más que concentrarla, busca animar y dar fuerza a las relaciones y contactos interpersonales a través de la estructura del grupo para así darle fuerza.

El tercer tipo, el *Laiser faire*, se abstiene de guiar, abandona al grupo a sus propias inclinaciones y no participa.

² BROWN, J. A. C.: *La Psicología social en la industria*. México, Buenos Aires, 1958, pág. 877.

Lewin, Lippit y White³ hicieron un experimento en Iowa, descubriendo las posibles consecuencias de los diversos tipos de estructura social sobre los miembros de un grupo. Se pidió a los escolares de unos diez años de edad que asistieran voluntariamente después de la clase a un club dedicado a realizar trabajos manuales, como talla en madera, modelado, diseño de juguetes, etcétera, se les dividió en tres grupos distintos para la ejecución de una tarea: autocráticos, democráticos y *laissez-faire*. Los grupos estaban a cargo de adultos encargados de crear la atmósfera adecuada.

En los grupos democráticos el «líder» reunía a los niños y discutía con ellos lo que debería hacerse en cada caso; los niños recibieron varias sugerencias y el «líder» ofreció darles cualquier información ulterior que desearan, pero la decisión final se dejó siempre en manos de los niños, que decidían lo que iban a hacer y elaboraron un plan completo; el «líder» actuó como un miembro más del grupo.

En los grupos autocráticos o autoritarios los «líderes» impusieron en sus propios grupos las decisiones alcanzadas en los grupos democráticos, de manera que ambos grupos hacían el mismo trabajo, el primero por selección y acuerdo general, el segundo por órdenes superiores. El «líder» autocrático dijo a los niños lo que tenían que hacer, con quién tenían que hacerlo, enjuiciando positiva o negativamente la tarea realizada por cada uno y permaneciendo durante la ejecución del trabajo prudentemente distanciados de las actividades del grupo de niños. Dirigía a todos, pero se mantenía al margen del grupo; era amigable, pero impersonal. Domina todo el proceso de la tarea a realizar y se lo comunica por parte a los alumnos y en forma tal que éstos, una vez terminada la primera fase, no sabrán lo que tendrán que hacer después hasta que el «líder» no se lo indique.

Por último el grupo *Laissez-faire*, llamado también liberal, en este grupo se le permitió al niño hiciese lo que quisiese del trabajo a realizar, había entera libertad de acción. Se proporcionó a los niños el material para el modelado y se les indicó que podían pedir la información que desearan. El «líder» dejaba hacer, no participaba en las tareas ni ayudaba a ninguno, excepto cuando se lo pedían, y se abstenía en absoluto de elogiar o criticar o culpar; su actitud sería completamente pasiva. Cada niño elegía su tarea, con quién hacerla, cómo hacerla y cuándo hacerla. De

³ LEWIN, K.; LIPPIT, R., y WHITE, R.: *Patteurs of aggressive Behavior in experimentally created social climate*. J. Soc. Psychol., 1933.

hecho, rara vez se le pidió información y su colaboración fué solicitada con menor frecuencia todavía.

Como podemos observar, en los grupos democráticos el «líder» actuaba como catalizador para acelerar el proceso natural del grupo y lo ayudaba a alcanzar la estructura más de acuerdo con las circunstancias. El «líder» autócrata imponía sobre el grupo una estructura que reflejaba sus propios deseos y no los de los miembros. Por fin, el *laissez-faire* no era «líder» en ningún sentido.

Fácilmente se puede deducir que estos tres climas de trabajo tan distintos darían resultados diferentes.

En el grupo autocrático el «líder» llegó a orientar la conducta de sus alumnos en dos direcciones:

— aumentó notablemente la agresividad hacia él mismo, hacia otros alumnos y aun hacia objetos inanimados.

— aumentó notablemente la apatía y desgana de los alumnos.

Los primeros no escuchaban cuando se les hablaba, violaban las normas «por equivocación». Salían antes de la hora y dañaban los materiales. En el grupo apático con «líder» autócrata los muchachos aparecían tensos, torpes, sometidos y apáticos; no sonreían, bromeaban ni jugaban juntos libremente. Una vez que el «líder» se ausentaba por cualquier causa, suspendían el trabajo, brincaban, gritaban y mostraban todos los síntomas de haber aliviado la tensión. Como consecuencia de todo esto los alumnos se desorganizaban en el momento en que cesaba la vigilancia; reinaba un gran descontento en torno a la persona del «líder» manifestada en agresividad o en antipatía, y el rendimiento alcanzado en la ejecución de la tarea fué de un índice medio.

En el grupo liberal o *laissez-faire* los alumnos vivieron unos días caóticos. Los miembros mostraban enorme agresividad, pero sin la tensión exhibida por los grupos autoritarios. Prácticamente no se trabajaba y los niños hacían lo que les venía en gana estuviere o no presente el «líder». Fué el grupo en que hubo mayor descontento y menor rendimiento.

En el grupo democrático los alumnos se comportaron de muy distinta forma. Tenían en una elevada opinión al «líder», a quien describían como «un buen tipo que trabajaba con nosotros y que veía las cosas exactamente como nosotros». Se decía, además, «nunca trata de ser jefe, pero siempre tenemos mucho que hacer». Esperaban con ansia el momento de asistir a la clase para trabajar y demostraban ser más constructivos que cualquiera de los otros grupos. Siempre que hablaban del trabajo decían: «Nuestros modelos», y se referían a «nuestro» grupo y a lo que hacemos.

Cuando el «líder» abandonaba el salón, el trabajo seguía en marcha. Los resultados materiales eran mejores en cantidad y calidad que los alcanzados por otros grupos⁴.

La técnica democrática en este y otros muchos casos tiene decisivas ventajas, y una de las principales estriba en la máxima participación de todos los miembros del grupo, sin que esto quiera decir que siempre sea mejor; la técnica democrática tiene sus limitaciones y hay circunstancias y objetivos que parecen dar ventaja al autoritarismo; si tenemos en cuenta que el «liderazgo» es en sí mismo un medio más que un fin, la valoración de las técnicas del mismo deben estar en relación con el objetivo y los valores del grupo.

En conclusión podemos decir que el «liderazgo» democrático puede frustrar y hacer desgraciado a un grupo orientado hacia el autoritarismo, del mismo modo que un control autoritario puede desmoralizar a un grupo orientado democráticamente.

SOR MARÍA DEL CARMEN TORIBIO LOSA.

⁴ BROWN, J.: *Psicología social en la industria*. Traducción de Alfonso Corona. Rentería. Breviarios del Fondo de Cultura Económica. México, Buenos Aires, 1958.