

CAPITULO

PRIMERO

A N A L I S I S D E L I D E R A Z G O

1.1 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN PARA DEFINIR EL LIDERAZGO.

Según L. CARTER, en su Artículo sobre la definición de Liderazgo dice: " Cuando se intenta especificar el sentido del concepto de Liderazgo, se utilizan por lo menos cinco ideas más o menos diferentes "¹. El primer método implica la idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central, es decir, el líder es la persona capaz de servir de eje a la conducta de otros miembros. Otros autores han señalado que hay por lo menos diez situaciones distintas en las cuales una persona central determina la conducta del grupo, pero solo en muy pocas situaciones se atribuye a esa persona el carácter de líder. Podemos tomar como ejemplo el típico borracho fastidioso en una reunión social; es muy probable que todos los miembros se polaricen alrededor del esfuerzo por eliminarlo del grupo; toda la atención estará fija en él, pero a ninguno se le podrá ocurrir que esa persona es líder del grupo. Con esto se puede concluir que el líder tiende a ser la persona central, pero no todas las personas centrales.

Un segundo método que se concidera para definir el Liderazgo, es el siguiente: " El líder es el individuo capaz de dirigir al grupo hacia sus objetivos ". Esta definición es bastante común pero es insatisfactoria desde el punto de vista de los investigadores. Es -

1- BROWNE y COHN, " EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO " P. 20 .

decir, ¿ Cómo se pueden determinar los objetivos del grupo ? Se puede tomar como ejemplo a un grupo experimental donde pueden existir tantos objetivos como miembros tenga el grupo. Si consideramos esta definición del Liderazgo, encontramos con que hay situaciones en las cuales la persona que se considera líder desvía al grupo del objetivo o lo mete en un callejón sin salida, como podemos ver a través de la Historia con varios ejemplos de todos conocidos.

Concluyendo, ésta definición es atractiva superficialmente, pero inadecuada para los propósitos de la investigación.

Un tercer método de definición del Liderazgo tiene como base la elección sociométrica. El líder es la persona designada por los miembros del grupo. CARTER considera inconveniente éste método ya que el concepto de Liderazgo se limita a la identificación. Es decir, se puede comprobar quien es el líder, pero hay que basarse en juicios privados sobre las causas por las que a esa persona se le eligió líder. Reuniendo todos estos juicios se verá que expresan estereotipos comunes con respecto al Liderazgo, y no por ello se avanza en la investigación de la característica distintiva del Liderazgo. A menudo se objeta que la elección sociométrica no es más que una prueba de popularidad.

CATELL ha propuesto un nuevo modo de considerar el Liderazgo. Dice que lo primero que hay que hacer es determinar de una manera

empírica las dimensiones de variación de los grupos, y ciertas men -
 ciones probables como la integración, la cohesión, homogeneidad, etc.
 Una vez determinados éstos parámetros se podrá definir al líder como -
 al individuo capaz de impulsar al grupo en cualquiera de éstas direc -
 ciones. La principal objeción de otros autores a éste concepto es -
 más bien práctica, que teórica, y consiste, en que hasta ahora no se -
 conocen las dimensiones necesarias ni se poseen las indispensables -
 normas de Liderazgo. Además, menciona CARTER que, aunque las tuvie -
 sen no está seguro de que pudiera haber acuerdo en identificar como -
 líder, al individuo capaz por ejemplo, de impulsar al grupo sobre la -
 dimensión de la homogeneidad.

Finalmente, CARTER, menciona la definición que él prefiere. De -
 fine al Liderazgo desde el punto de vista de las formas de conducta -
 del líder. Las formas de conducta que los expertos en ésta área -
 desean considerar como propias del Liderazgo. Este método tiene sus -
 defectos y ventajas. El autor considera como su principal ventaja en
 que permite que el investigador defina con exactitud considerable los
 actos particulares que a su juicio son signos de Liderazgo. Otros ex -
 perimentadores pueden aceptar o rechazar éstos actos como definito -
 rios de Liderazgo, pero por lo menos pueden obtener cierto acuerdo -
 sobre la conducta que se está considerando.

Se ha estudiado mucho sobre éste problema, durante largo tiempo,
 tratando siempre de establecer el concepto de Liderazgo como una - -

serie unitaria de formas de conducta, se ha confiado en que los estu-
dios de Liderazgo realizados con grupos absolutamente diferentes, -
aporten resultados compatibles solo porque en ambos grupos se trataba
de estudios de Liderazgo. CARTER, considera que tomando en cuenta la
definición de Liderazgo desde el punto de vista de la conducta se evi-
tará hacer comparaciones impropias como la situación anteriormente -
descrita.

1.2 ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO.

En los últimos años se ha intensificado en nuestra sociedad la demanda de Liderazgo eficaz.

A nivel industrial se han instituido programas para mejorar la eficacia de los supervisores y tanto en las cuestiones nacionales como internacionales, se ha expresado a menudo la necesidad de un Liderazgo de alta jerarquía. Sin embargo, quienes son líderes o aquellos que entrenan líderes utilizan máximas que no están apoyadas por una teoría sólida ni por datos empíricos.²

La investigación adecuada de éste problema fundamental exige movilizar los recursos combinados de las ciencias sociales. Aún la más sencilla definición del líder, es decir, el individuo que influye sobre la eficacia del grupo, indica la necesidad de estudiar los atributos de los grupos, como los atributos de los individuos (las motivaciones, las aspiraciones, etc.). Por consiguiente, los investigadores consideran necesario explorar en términos operativos, el sentido de la integración interdisciplinaria y conseguir una estructura teórica que incorpore los puntos de vista y los enfoques de varias disciplinas.

2- BROWNE y COHN, obra citada, P. 11.

1.3 PRINCIPIOS Y RAZGOS DE LIDERAZGO.

El problema del Liderazgo como fenómeno psicológico está íntimamente relacionado con aspectos de la naturaleza de la personalidad.

El Liderazgo es un concepto aplicado a la relación personalidad-medio para describir las situaciones en que una, o a lo sumo muy pocas personalidades, están situadas de tal modo en el medio que su " voluntad, sentimiento y percepción dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa ".³

Generalmente se ha concebido el Liderazgo como atributo específico de la personalidad; un rasgo de la personalidad que algunas personas poseen y otras no, o por lo menos que algunas alcanzan en grado elevado y otras tienen en grado mínimo. Sin embargo parecería que la realidad de la situación es muy distinta. De hecho, concebido en la relación con el individuo, el Liderazgo no es un atributo de la personalidad sino una cualidad de su rol en un sistema social particular.

Según K. LEWIN: " las características y los actos de los individuos cambian bajo la variable influencia del campo social ". Se puede afirmar, por lo tanto, que los grupos poseen la capacidad de elevar al Liderazgo a uno o a varios de sus miembros; y lo que es más, la elección de un individuo dado para el rol de Liderazgo dependerá -

3- IDEM, P. 60.

más de la naturaleza del grupo y de su propósito que de la personalidad del individuo. ⁴

Las cualidades de la personalidad comunes a los líderes que se encuentran en distintas situaciones pueden existir también en personas que nunca alcanzan el status de Liderazgo.

El Liderazgo no es generalmente un rol duradero, a menos que se cree una organización que permita que el individuo conserve el rol -- después de haber perdido las calificaciones que le son propias; en este caso el Liderazgo se convierte en dominio. Si falta esa restricción artificial, la interacción en el seno del grupo es muy fluida y el líder grupal momentáneo es la persona capaz de contribuir particularmente al progreso general hacia el objetivo común.

Ejemplo: Se plantea la necesidad de transportar un pesado equipo de radio hasta la cima de una empinada colina, a diez hombres que previamente no se conocían. En las etapas iniciales, son diez individuos que piensan en soluciones posibles. Tal vez uno encuentre una solución y la comunique a los demás. Generalmente ésta actitud inicia la interacción. Ahora los diez hombres se convierten en un grupo y el foco del grupo es el hombre " A ", que ofreció la solución. Momentáneamente es el líder. El está en condiciones de influir la conducta de los demás en medida mayor que lo que éstos pueden influir la

conducta de " A ". Representa el rol de iniciador de la acción grupal, la cual en éste punto está representada por la discusión. Si se acepta el plan que él ofrece, cambia el objetivo del grupo. Ahora el objetivo va a ser la ejecución del plan. Pueden ocurrir dos cosas. - Es posible que en virtud del prestigio adquirido, " A " continúe re - presentando el rol de líder o quizás éste último compruebe que otro individuo, " B ", asume naturalmente el primer puesto. Ahora el problema del grupo es más práctico, y es posible que a causa de sus capacidades innatas distintas o de sus experiencias previas " B ", esté en mejores condiciones de contribuir al proyecto del grupo. En ese caso el Liderazgo pasa a " B ", y se aparecen dificultades y un tercer hombre, " C ", ofrece la solución, puede ocurrir que el rol pase a éste último. Por otra parte es posible que todos éstos individuos - " A, B y C ", comprueben que su propia retención del rol de Liderazgo es muy breve, y aún momentánea, pues otro miembro del grupo, " D ", ocupa el rol de manera más permanente en virtud de su capacidad para traducir las sugerencias en instrucciones de trabajo y por su mayor eficacia social.

Estas observaciones de la conducta grupal apoyan vigorosamente la afirmación de que el Liderazgo no es un atributo de la personalidad o de carácter. Es un rol social, cuya adopción exitosa depende de la situación específica. Puede ocurrir que los hombres se reúnan y que a pesar de ello no formen un grupo. Mientras los individuos del conglomerado no tengan un objetivo común, no habrá interacción -

total y por consiguiente no podrá hablarse de la formación de un grupo.

El Liderazgo es siempre relativo a la situación: A) en la medida en que cierto tipo de situación es condición previa de la aparición del Liderazgo. B) En el sentido de que el conjunto particular de circunstancias sociales que existen en el momento dado, determinan cuales son los atributos de la personalidad que conferirán el status de Liderazgo y que, en consecuencia, determinan cuales son los miembros del grupo que asumirán el rol de Liderazgo, y cuales las características de la personalidad que contribuyen a mantener al individuo en ese rol.

No puede haber Liderazgo en una situación de aislamiento y por consiguiente se está ante una característica de la situación grupal.

El líder y el adepto deben estar unidos por objetivos y aspiraciones comunes; por la voluntad de dirigir, por una parte, y la voluntad de seguir por la otra, es decir, por una mutua y común aceptación.

Los adeptos se subordinan no a un individuo que es totalmente distinto sino a un miembro de su grupo que posee superioridad en un momento dado, que esencialmente es igual a ellos, y que además en otros momentos está dispuesto a ser un adepto exactamente como ellos.

CECIL GIBB finaliza ésta reseña de la teoría del Liderazgo afirmando que los tres principios más importantes son: " Primero, el Liderazgo siempre es un factor relativo a la situación, es decir, el Liderazgo florece únicamente en una situación problemática. Segundo la naturaleza del rol de Liderazgo está determinada por el objetivo del grupo. El tercer principio afirma que el Liderazgo representa un proceso de estimulación mutua, un fenómeno de interacción social en el cual las actitudes, los ideales y las aspiraciones de los adeptos representan un rol determinante de tanta importancia como la individual y la personalidad del líder ".⁵