

CAPITULO

SEGUNDO

D I F E R E N C I A C I O N D E R O L E S

2.1 NATURALEZA DE LA DIFERENCIACION DE ROLES.

En este capítulo se tratará de proporcionar una visión lo más clara posible, de como se da el surgimiento de un líder en grupos de experimentación, realizados éstos por diferentes investigadores de los E.E.U.U., y que pueden servir de base para comprender el comportamiento que se manifiesta en grupos bien establecidos o al menos con un mínimo de estructura, aunque, como aconsejan éstos investigadores hay que tener buen cuidado de tratar de generalizar a esos grupos.

Como ya vimos anteriormente, el comportamiento del líder puede ser ejecutado por cualquier miembro del grupo, sin embargo, al principio de la vida del grupo ciertas personas ejecutan tales comportamientos más que otros. Esta diferenciación ha sido denominada DIFERENCIACION DE ROLES.⁶

Ejemplo: en un grupo recién formado y sin líder, la frecuencia, dirección y contenido de la comunicación se establece a diferentes niveles de los miembros. El individuo que habló más también recibe el mayor número de comunicaciones. Este individuo dirigió una gran parte de sus comentarios al grupo como un todo y no a miembros específicos, y estos comentarios son orientados frecuentemente a la tarea de dar sugerencias, información y opiniones de una manera positiva.

6- BACKMAN, SECORD. " PSICOLOGIA SOCIAL " P. 341.

va. Otros miembros del grupo pueden considerar a la persona que más frecuentemente ha iniciado las sugerencias, como aquella que tiene - las mejores ideas y que hace lo más que puede para guiar la discu - ción en forma efectiva. Esta especialización de comportamientos y - el desarrollo del consenso en el reconocimiento de la especializa - ción, son la parte básica de la diferenciación de roles.

Se observó el desarrollo de ese consenso en los grupos de expe - rimentación a través de varias sesiones, describiendo los investiga - dores en términos de un temprano forcejeo entre dos personas con un - alto prestigio, del cual emerge el victorioso como el líder aceptado.

Los roles de los dos individuos de alto prestigio eran críticas. Durante las primeras dos sesiones el individuo número uno tomó par - te activa, aparentemente para establecer su posición y defenderla. - Inició muchas de las sugerencias y recibió muchos acuerdos y desa - cuerdos. Su actividad en la segunda sesión parecía una defensa de - su posición atacada por el individuo número dos. En la tercera y - cuarta sesión el individuo ya estaba más seguro en su posición, reci - biendo el mayor número de respuestas, en especial acuerdo, ya no te - nía que esforzarse para hacer que su punto de vista fuera aceptado.

Algunos de los grupos estudiados por éstos investigadores, sin - embargo, no mostraron ésta secuencia hacia el acuerdo. Para éstos - grupos, el acuerdo de los miembros sobre el status de los otros miem

bros fluctuaba de una manera errática. Parecía ser una función del grado en el cual el acuerdo había sido logrado hacia el final de la primera sesión. Los grupos de alto consenso estaban por un alto -- acuerdo entre los miembros sobre su posición relativa al final de la primera sesión. Aquellos grupos que no obtuvieron una estabilidad -- en el acuerdo aun en las sesiones posteriores estuvieron caracterizados por un bajo nivel de acuerdo desde el principio. Esto sugiere -- la razón básica para el fracaso en llegar a un consenso: los grupos que obtenían un acuerdo al principio tenían un alto índice inicial, -- de consenso de valores, y los grupos que no se pusieron de acuerdo -- contenían miembros de valores divergentes.

Una posible explicación para el consenso inicial y para la diferenciación temprana es que los miembros tenían una historia previa-similar o características de personalidad similares.

2.2 ASIGNACION DEL ROL Y TEORIA DEL INTERCAMBIO.

La Teoría del Intercambio según SECORD BACKMAN, sugiere que el hecho de si una persona asume las funciones de Liderazgo, depende de las experiencias de resultados GANANCIAS Y COSTOS que ella y sus seguidores tengan.⁷ Estas ganancias y costos se consideran en más detalle a continuación.

Ganancias y costos que recibe el líder.

Las ganancias del liderazgo son de dos clases: las primeras son las ganancias que se obtienen del haber completado la tarea con éxito; las segundas, las recompensas de la actividad de Liderazgo en sí. Estas incluyen la satisfacción de las necesidades del logro y dominación así como otras necesidades socioemocionales.

Las personas que asumen el Liderazgo incurren en una serie de costos. Además del esfuerzo necesario en las actividades relacionadas con el objetivo, el líder incurre en costos en la forma de presiones que se derivan de la necesidad de servir como modelo para el comportamiento del grupo. Otros costos incluyen la ansiedad sobre el posible fracaso, rechazos de su Liderazgo, que trae a su vez una pérdida de prestigio, y la culpabilidad, es decir, los sentimientos de culpa que se presentan cuando se aceptan sus sugerencias pero éstas resulta el fracaso del grupo. Finalmente, ya que su comporta-

7- IDEM. P. 345.

miento puede afectar negativamente los resultados ganancias-costos - de los otros miembros, el líder tiene la posibilidad de perder su - amistad. Asociado con éstos costos está el costo de la soledad. Al líder por lo general se le evita no solo por que se pueda sentir - cierta hostilidad hacia él, sino por razones de su poder: Los demás consideran las interacciones con él arriesgadas por la posibilidad - de resultados negativos en término de ganancias-costos.

Ganancias y costos de los seguidores.

Seguir a un líder tiene ciertas ventajas. Primero está la ob - tención del objetivo. Frecuentemente los seguidores están dispues - tos a que se les guíe por que reconocen que sin un líder no obten - drían los objetivos del grupo. Segundo, de la misma manera que se - llenan ciertas necesidades de personalidad a través del Liderazgo, - otras necesidades pueden ser llenadas al seguir a un líder. Finalmen - te, una de las ganancias obtenidas. Es un costo en el que no incu - rre. Al aceptar su rol de seguidor, escapa la ansiedad del riesgo - del fracaso y escapa de que se le culpe cuando los fracasos ocurran.

Entre los costos propios de ser un seguidor está el bajo pres - tigio. En algunos grupos, por ejemplo, los grupos de trabajo, el - trabajador-seguidor recibe menos salario. El seguidor también tiene menos control sobre las actividades del grupo y las de los otros - miembros en particular. De está manera éstas actividades pueden ser menos remunerativas y más costosas para él que lo que serían si tu -

viera un mayor grado de control.

2.3 EFECTOS DE LA ESTRUCTURA DEL GRUPO EN EL LIDERAZGO.

En los grupos establecidos, la formación de estructuras estables está relacionado con el mantener a ciertas personas como líderes por un largo período de tiempo. En parte la respuesta se basa en el hecho, menciona BACKMAN, de que el patrón mutuamente remunerativo de la situación anterior ha creado ciertas estabilidades en la estructura de la comunicación, el poder y el prestigio, que refuerzan los patrones de Liderazgo inicialmente establecidos. Estas estabilidades de estructura son establecidas de varias maneras. En relación con la estructura de comunicación, el autor sugiere que los hábitos de comunicación utilizados para resolver una serie de problemas similares se extiende a una situación caracterizada por otros problemas, ejemplo: " supongamos que la historia del grupo presenta un mismo problema varias veces. En éste caso la secuencia en que se han hecho las contribuciones a la tarea tenderán a ser habituales. Se tornará habitual para ciertos miembros hablar antes de otros, el que José espera hasta que Juan hable, de esta manera se crean ciertas restricciones a la comunicación libre. La necesidad para el orden y posibilidad de predecir el comportamiento acentuará ésta tendencia hacia la comunicación restringida aun más.

De esta manera la estructura de la comunicación puede convertirse en independiente del problema que tiene que ser resuelto.

Algunos investigadores mencionan que la cabal ejecución de una actividad que contribuye al logro de los objetivos del grupo, aumentará el prestigio de la persona. Una vez que la estructura ha sido establecida, habiendo otorgado un alto prestigio a aquellos individuos que desempeñan el Liderazgo, es posible que se perpetúe.

Las estructuras de comunicación y prestigio se refuerzan mutuamente y se relacionan a su vez con el poder de una manera algo compleja. El prestigio es frecuentemente un recurso que aumenta el poder de la persona de alto prestigio, pero al mismo tiempo éste puede servir como un freno del poder: el prestigio peligra, si el poder se usa de manera descuidada.

Los líderes desarrollan habilidades para ejercer las funciones de Liderazgo, oportunidad que no tienen los seguidores. Al mismo tiempo, su mayor inversión en tiempo y energía así como la integración de su rol en su yo, da por resultado una fuerte motivación por parte de los líderes de mantener sus posiciones. El compromiso menor de los seguidores, frecuentemente acompañado de un sentimiento de obligación hacia el líder, mantiene a cada uno de ellos en su propio rol.