

CAPITULO

TERCERO

C O N D U C T A D E L L I D E R Y -
R E A C C I O N D E L M I E M B R O
E N T R E S C L I M A S S O C I A -
L E S .

En éste capítulo se presentará un experimento realizado con clubes de niños, en los E.E.U.U., y sus reacciones ante tres diferentes climas sociales.⁸

La investigación se realizó en dos partes diferentes: un experimento de exploración y una segunda investigación más amplia. El objetivo en el primer estudio fué desarrollar técnicas para crear y describir la " atmósfera social " en los clubes de niños, y para anotar cuantitativamente los efectos que distintas atmósferas sociales ejercen sobre la vida en grupo y sobre la vida individual. Se usaron como variables experimentales dos grados de control de la vida en grupo, llamados " democrático " y " autoritario ". El segundo estudio tenía varios propósitos. El más importante fué examinar los efectos que sobre la conducta individual y la del grupo ejercen tres variaciones en la atmósfera social, llamadas democrática, autoritaria y laissez faire.

En el primer estudio el mismo líder trabajó con dos clubes. Se dirigió uno de forma democrática; el otro, de forma autocrática. Ambos grupos tenían cinco miembros de diez años de edad. Los observadores anotaron la conducta del líder y de los miembros.

En el segundo estudio se usaron cuatro grupos de muchachos de diez años, también en clubes de cinco miembros, que se reunían después de la escuela para dedicarse a su aficiones. Más o menos se

8- CARTWRIGHT y ZANDER " Dinámica de Grupos ". P. 349.

igualaron los grupos en sus patrones de relaciones interpersonales, - intelectuales, físicos y por su status socioeconómico, así como por - características de la personalidad. Se adiestraron cuatro líderes - adultos para ser eficientes en los tres tratamientos de Liderazgo. - Cada seis semanas se cambiaron los líderes de club a club, y cada lí- der cambió su estilo de Liderazgo en el momento de la transición. - Así cada club experimentaba cada uno de los estilos de Liderazgo con- distinto líder, Todos los clubes se reunían en el mismo lugar y se de- dicaban a las mismas actividades con materiales similares. Se obser- vó durante todas las reuniones la conducta de los líderes y las reac- ciones de cada uno de los muchachos.




En la primera parte de éste capítulo, se describirá, en cierto - detalle, la naturaleza de la conducta de Liderazgo típicamente usada- en cada uno de los tres tratamientos del líder. La segunda parte, se describe la conducta de los miembros al estar bajo la dirección de un líder que usaba cada una de las variaciones.

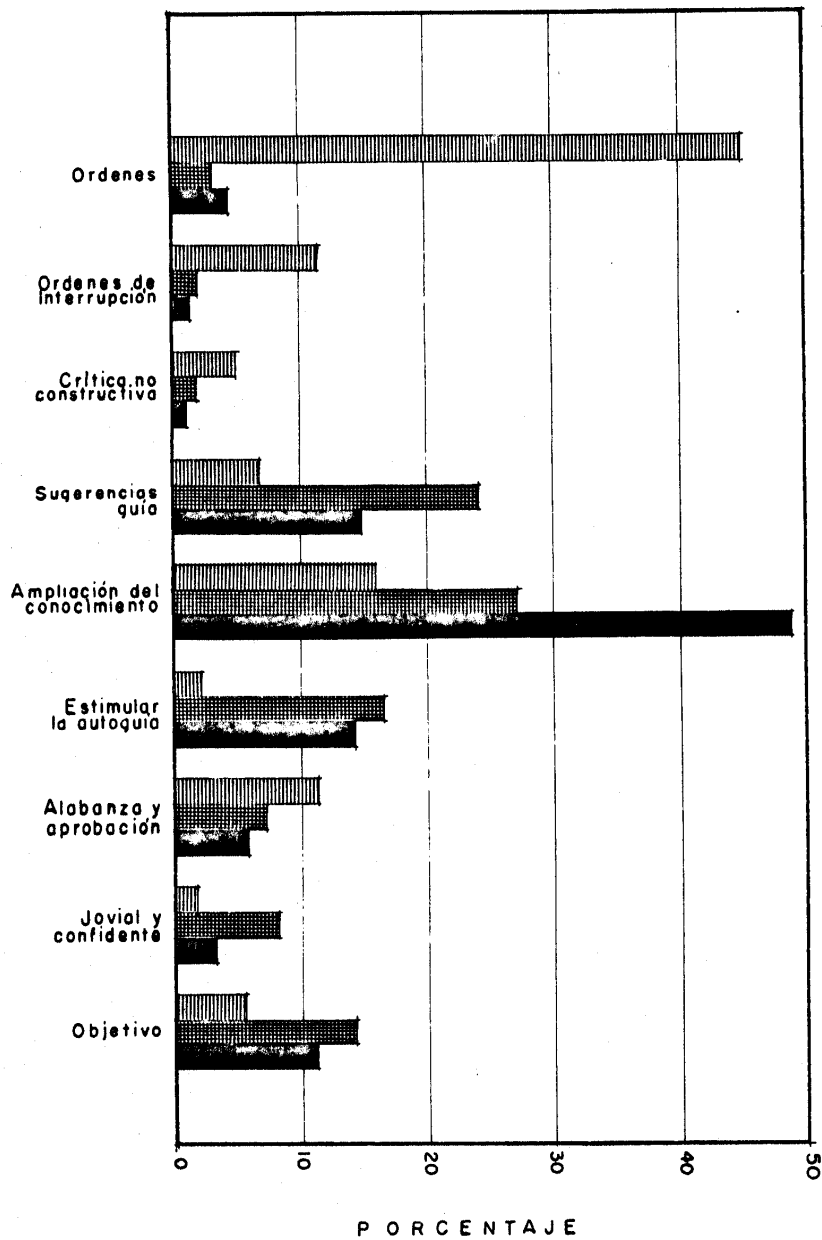
3.1 CONDUCTA DEL LIDER.

Hasta cierto grado, mencionan los investigadores, observar lo -
que los líderes realmente hacían fué un proceso de descubrimiento, -
tanto para el observador como para los líderes en sí.

La figura I, de la siguiente página, presenta la gráfica resumi-
da de la conducta del líder según, el porcentaje de conducta total de -
cada categoría. Estos porcentajes se basan en el total general de -
conducta habido en un estilo determinado de Liderazgo, en seis reu -
niones.

COMPARACION DE LAS CONDUCTAS DE LOS LIDERES
AUTORITARIOS, DEMOCRATICOS Y LAISSEZ - FAIRE

 Autoritario
 Democrático
 Laissez-Faire



COMO DAR ORDENES.- Estadísticamente hablando, la característica principal del papel del líder autocrático, para distinguirlo del democrático y de laissez faire, es el dar órdenes. El 45% de la conducta verbal de los autócratas, en contraste con el 3% democrata y el 4% laissez faire. Muchas fueron órdenes o afirmaciones directas, ejemplo: " todos ustedes vuelvan el suyo y prueben por detrás ". Muchas fueron órdenes indirectas: " hoy tenemos que pintar y redactar el anuncio ".

ORDENES DE INTERRUPCION.- Ordenes que dividen el deseo expresado por algún miembro del grupo o su actividad en proceso, y lo sustituyen por algún deseo del líder. Representan el 11% de la conducta verbal en los líderes autócratas, 1% o menos, en los líderes democráticos y laissez faire. Ejemplo: " deseo serruchar ".

CRITICAS Y ELOGIOS NO OBJETIVOS.- Crítica adversa y personal, que no busca objetivamente mejoras al sugerir una razón del fracaso u otro modo de hacer mejor las cosas. El 5% en la conducta de los líderes autocráticos y el 1% en las atmósferas democráticas y de laissez faire. Ejemplo: " no estás haciendo un saco, estás haciendo un delantal ", " no puedes hacerlo así, eso de ninguna manera está bien ".

En los autócratas, el elogio fué del 11%, respecto a los líderes democráticos fué del 7%, y de laissez faire el 5%. Ejemplo: " esa es la mejor vista lateral, pero creo que preferiría una vista frontal ".

En el democrático: el alumno al maestro " Juan de verdad realizó un buen trabajo ¿verdad? yo no podría hacerlo también ". El maestro: - " sí, está bien ".

Desde el enfoque personal de los observadores de éste experimento, la inferencia más interesante del grado de alabanza y crítica - del líder autocrático, es que ambas sugieren la existencia de un hincapié personal desde el punto de vista del líder. Ambas sugieren - que el líder se sitúa como juez supremo del status y de los logros - de los miembros del grupo.

SUGERENCIAS GUIA.- Como contraparte directa de dar órdenes, - característica del estilo autocrático, se hallan sugerencias guías, - como una de las formas más frecuentes de conducta verbal por parte - de los líderes demócratas. Representa el 24% de los demócratas en - comparación de un 6% en la conducta autócrata: " ¿probaste alguna - vez hacerlo en la otra dirección, según las vetas? ".

La democracia (a diferencia de laissez faire) no solo implica libertad, ésto es, una preocupación relativamente pasiva por el - bienestar de los niños, en el sentido de que no se frustraron innecesariamente los deseos de los niños. Este líder debe tener un agudo - sentido para captar las necesidades e intereses cambiantes y momentáneos de los muchachos, a modo de hacer sugerencias justo en el momento

to en que coinciden con esos intereses.

APORTAR INFORMACION.- El 27% del comportamiento de los líderes-- democráticos se concretaba a proveer información y solo el 15% en el caso de los autocráticos. En los líderes laissez faire fué bastante alto, un 49%, algo natural dado que el papel de éstos líderes se con-finaba explícitamente a dar información técnica cuando se les pedía.

ESTIMULACION DE LA AUTODIRECCION.- Este tipo de conducta fué bas-tante frecuente en la situación democrática y casi no existente en la situación autocrática. Respectivamente fueron 16% y 1.2%. Aunque ésto constituyó el 13% de la conducta de los líderes laissez faire, so-lo representó un promedio de 30 actos como esos por reunión, en compa-ración con 59 habidos con líderes democráticos. El significado ten-dió hacer por completo diferente. En el laissez faire tendía a devol-ver la responsabilidad al miembro individual. En el estilo democráti-co fué con mayor frecuencia una enseñanza a todo el grupo para que -aprendiera a depender de sí mismo como grupo.

CONDUCTA JOVIAL Y DE CONFIANZA.- El último tipo de conversación- medida con los investigadores, y que significativamente distingue la- atmósfera del club democrático de los otros dos, es aquella caracterf-zada, a falta de un mejor término, como " jovial " y " de confianza". Representa el aspecto puramente social de la conducta del líder y fue

mucho más caracteriztica de la situación democrática que de la auto -
cracia de la ley laissez faire (8% en comparación con menos del 1% -
en la autocrática y en la ley laissez faire).

CRITICA Y ELOGIO DEMOCRATICO.- Los líderes democráticos recono -
cieron que adiestrar el procedimientos parecía significar: A) ayudar -
a que los individuos aprendieran el criterio y los métodos para valo -
ar el trabajo propio sin depender del adulto y B) ayudar al grupo a -
aprender los métodos de apoyo mutuo y de funcionamiento cooperativo -
como grupo.

CONDUCTA IGUALITARIA.- Respeto hacia las metas y los medios pro -
pios de los miembros. En los líderes autocráticos, existen ciertos -
usos egotistas del pronombre " yo " que no muestran ese tipo de respa -
to. Ejemplo: " voy a escoger lo mejor cuando hayan acabado ", " van -
a tener que poner más empeño en eso, todavía no me gusta ".

En contraste, los líderes democráticos a menudo manifestaron una -
conducta igualitaria, e incluso de ponerse al margen y una falta de -
preocupación por el status.

3.2 DIFERENCIAS PRINCIPALES EN LA CONDUCTA DE LOS MUCHACHOS.

El laissez faire no fué igual que la democracia.- Estuvo menos-organizado, fué menos eficiente y definitivamente menos satisfacto -rio que la democracia, según la opinión de los mismos muchachos. La conducta de los muchachos en ambas situaciones se diferencié en lo siguiente: En la situación democrática la actividad constructiva rapresento el 50% del tiempo total; en el laissez faire el 33%. En la calidad del trabajo la diferencia fué considerablemente mayor que la indicada por éstas cifras. La falta de sugerencias orientadoras activas en el laissez faire causó a menudo desorganizaciones, fracasos y retrocesos en el trabajo.

La democracia puede ser eficiente.- quienes defienden la auto -cracia a menudo aseguran que la democracia no es lo bastante eficiente como para lograr ciertos fines, es interesante tomar en cuenta el grado de eficiencia logrado en el experimento por éstos grupos demo-cráticos. Estos clubes del experimento eran clubes de recreos, y -los muchachos llegaban a ellos esperando divertirse mediante el in -tercambio social y acaso, mediante juegos ocasionales, así como me -diante oficios como la carpintería y la pintura.

Hay que evaluar la eficiencia tanto según el logro de esas me -tas sociales como según el logro de las metas de trabajo. La demo -

cracia resultó decididamente más eficiente que la autocracia o laissez faire, pues logro simultáneamente ambas metas, mientras que la autocracia solo obtuvo metas de trabajo y el laissez faire únicamente metas sociales.

En la autocracia había más dependencia y menos individualidad.-- En el experimento el número de observaciones dependientes hacia el líder, hechas por cada muchacho, dio un promedio de catorce en la autocracia, cuatro en el laissez faire y seis en la democracia.

En la democracia hubo más atención por el grupo y más amistad.-- Los subgrupos espontáneos fueron mayores. Hubo mayor disposición de compartir la propiedad del grupo.