

## Unidad 5

---

- Liderazgo y poder en los grupos

*“Si se observa el flujo de la comunicación en el grupo, se notará que los miembros parecen dirigir sus observaciones a uno o dos individuos. En otras palabras, la comunicación tiende a fluir hacia arriba en la jerarquía de estatus, y en especial hacia un individuo que ejerce, de hecho, el liderazgo. Claro que algunas sugerencias hechas por personas de estatus bajo llevan a la acción, pero se notará que tales sugerencias aunque no se originaron en el líder, necesitan de la aprobación de éste antes de que el grupo entre en acción.”*

**James O. Whittaker**

**The Pennsylvania State University, E.U.A.**

EN capítulos anteriores vimos que cuando los seres humanos interactúan durante cierto tiempo para llegar a una meta común, surge una estructura u organización de grupo. Se puede diferenciar a los miembros en función de su situación en el grupo; es decir, por su poder o su influencia efectiva para controlar la conducta de los otros. También vimos que, según se van formando los grupos, surgen primero las posiciones superiores e inferiores, mientras que los estatus intermedios requieren de mayor tiempo para quedar claramente definidos. Además, hemos visto que lo esperado por los miembros del grupo varía en función del estatus del individuo de que se trate. Se espera que quienes ocupan puestos elevados en la jerarquía de status se conforman más a ciertas normas de grupo que otros miembros, aunque se les permite mayor libertad respecto a cumplir o no con otras normas.

En este capítulo veremos la posición de estatus más alta en los grupos sociales, aquella a la que suele llamarse de líder. Examinaremos en especial investigaciones dedicadas a cuestiones tales como si el liderazgo es específico de ciertas situaciones o tareas o si tiene una naturaleza más general. Veremos estudios en que se intentó delinear las características de los líderes. También se examinarán estudios sobre la efectividad de los distintos estilos de liderazgo y, finalmente, examinaremos las principales teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

## **NATURALEZA DEL LIDERAZGO**

Gran parte de los psicólogos sociales está de acuerdo en que "líder" y "liderazgo" no significan lo mismo, pues el segundo indica una relación entre dos o más personas, en la que una de ellas influye sobre las otras. Por otra parte, "líder" significa una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia que aparece en el término liderazgo; es decir, puede llamarse a un hombre "líder de la ciencia" o "de las artes" sin que ejerza mucho influjo directo sobre otras personas.

### **Definición de líder**

Abundan las definiciones teóricas de "líder". Según Gibb (1954), puede definirse líder como una persona con un cierto puesto, como una persona que funge de eje de la conducta del



Fig. 4.1. El papel de líder es uno de los más importantes en cualquier grupo, La persona en tal posición ocupa el estatus más elevado en lo que respecta a la influencia efectiva sobre los miembros del grupo, *pero* teniendo en cuenta que también tienen poder sobre él los otros miembros y el conjunto de sus normas. (N. Z. Forest Products)

grupo, como una persona que recibe el mayor número de elecciones sociométricas o como una persona que influye sobre otras.

Ayuda a darle sentido a un número tan elevado de definiciones el diferenciar desde el principio entre líderes formales e informales. Como ya hemos visto, algunos grupos presentan una jerarquía u organización de estatus explícita, como el ejército, varios clubes sociales, universidades, etc. En tales grupos es costumbre designar específicamente un líder; por ejemplo, se considera "líder" al presidente de un club universitario o al general o almirante en una organización militar. En otras palabras, en tal persona se ha delegado la responsabilidad de "dirigir el grupo". Pero sabemos que, aunque ocupen posiciones elevadas en grupos formales, ciertos individuos no necesariamente ejercen liderazgo. En muchos estudios se ha visto que, en los grupos formales, suelen ejercer el liderazgo real individuos con un estatus específicamente

decidido; es decir, que en los grupos formales la persona que ejerce el liderazgo puede o no haber sido designada el líder formal.

Pero, ¿y qué ocurre en los grupos informales, donde no hay una jerarquía de estatus explícita? ¿Tienen líderes? Si los tienen, ¿cómo identificarlos? Como se ha visto en capítulos anteriores, los grupos informales sí incluyen individuos que ejercen liderazgo, incluso aunque los miembros del grupo puedan no considerar a ese individuo como su líder. Si pedimos a los miembros de un grupo informal que identifiquen a su líder, tal vez contesten "no lo tenemos; todos somos iguales". Incluso pudieran no considerarse un grupo. No obstante, si se observa en sus interacciones a los miembros de grupos pequeños e informales, es fácil ver su "espíritu de grupo", como fácil es ver que es un miembro del grupo quien ejerce el liderazgo.

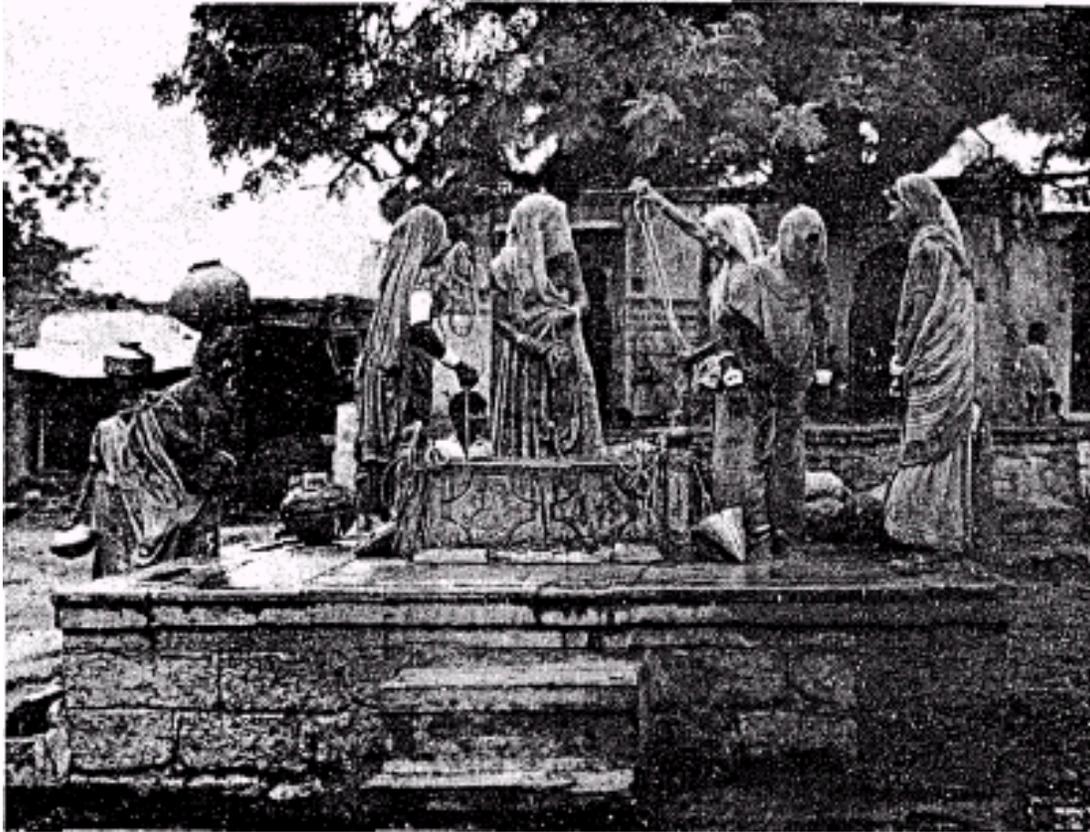
Es claro que en los pequeños grupos los individuos se diferencian por el grado en que influyen sobre otros miembros del grupo. Digamos que nos encontramos observando a un grupo de adolescentes en el momento en que están por decidir qué hacer un sábado por la noche. Notaremos que muchos miembros sugieren posibilidades. Se pasan por alto algunas, otras merecen breve atención antes de que se las elimine y el grupo termina aceptando una o dos. Si prestamos atención a quien hizo esas sugerencias adoptadas, es frecuente descubrir que provienen de uno o dos de los miembros del grupo; es decir, las proposiciones que suelen llevar a un grupo a la acción no surgen al azar de entre todos los miembros, sino de una minoría reducida de quienes constituyen el grupo.

Además, si se observa el *flujo* de la comunicación en el grupo, se notará que los miembros parecen dirigir sus observaciones a uno o dos individuos. En otras palabras, la comunicación tiende a fluir hacia arriba en la jerarquía de estatus, y en especial hacia un individuo que ejerce, de hecho, el liderazgo. Claro que algunas sugerencias hechas por personas de estatus bajo llevan a la acción, pero se notará que tales sugerencias aunque no se originaron en el líder, necesitan de la aprobación de éste antes de que el grupo entre en acción.

Con base en observaciones de este tipo puede definirse el "liderazgo" como una influencia efectiva en controlar las acciones de otros miembros del grupo; es "líder" quien ejerce esa influencia efectiva. Nótese que tal definición no dice que los líderes sean necesariamente los individuos más populares del grupo que dirigen; tampoco que reciban el mayor número de elecciones sociométricas. Dicho sin complicaciones, son los individuos quienes en el grupo tienen más probabilidades que los otros de influir sobre las actividades del grupo o controlarlas.

## **El papel de líder**

Gran parte de las personas tiende a pensar que los líderes son "una raza aparte"; es decir, que sus características definitivamente los diferencian de los otros miembros del grupo. El



**Fig. 4.2.** Al igual que los grupos formales, los informales también presentan una jerarquía de estatus, como este grupo de mujeres hindúes reunidas alrededor del pozo de su aldea. Es evidente tanto su "espíritu de grupo" como el que uno de los miembros ejerce el liderazgo. (*Naciones Unidas.*)

que se hable de "líderes" y "seguidores" como de una dicotomía sugiere en sí la existencia de esas diferencias notables.

En las últimas décadas las investigaciones sobre liderazgo hacen pensar que tales ideas engañan, cuando no son por completo, erróneas. Anteriormente vimos que los líderes son parte integrante de los grupos que dirigen. En otras palabras, liderazgo significa el papel por lo general asociado en los grupos informales con el estatus más elevado, ni más ni menos. Como ya hemos visto, en todos los grupos tiene límites la libertad del líder. Respecto a ciertas normas (las de mayor importancia para el grupo), se espera que el líder muestre mucha mayor conformidad que otros miembros del grupo. En otras (las de menor importancia para el grupo) se le permite mayor margen de acción que al resto de los miembros del grupo. En el estudio de Sherif sobre relaciones intergrupo mencionado antes, se vio que los líderes de grupos de adolescentes violaban las costumbres secundarias del grupo con total impunidad, corrigiéndose a miembros de estatus bajo cuando caían en lo mismo. Se observó en un grupo que el líder cometía las faltas más graves en los juegos de pelota, pero que regañaba a un muchacho de estatus bajo por cometer faltas equivalentes y casi le impidió participar en un juego contra otro



Fig. 4.3. Incluso en el caso de líderes como Mao Tse-tung existen límites a la libertad del líder. En otras palabras, los líderes son parte integrante de los grupos que dirigen y no ejercen un liderazgo *absoluto*. (Foto del autor.)

grupo basándose en que el culpable le daría mala reputación al grupo propio. Y aunque en los juegos con sus compañeros el líder cometía faltas, observaba las reglas del modo más estricto en las competencias intergrupo, para preservar el buen nombre de su grupo.

Como lo sugiere el estudio de Mersi (1949) sobre grupos infantiles, para volverse líder es necesario primero aprender las normas del grupo y después conformarse a ellas; sin embargo, la conformidad por sí misma no confiere a un individuo el poder de liderazgo, aunque sea prerequisite del liderazgo el acatar ciertas normas.

En muchos estudios se ha intentado determinar las características de la conducta de los líderes o, en otras palabras, la conducta que compone el papel de líder. Entre otras cosas, se ha informado que los líderes son mejores que los seguidores en juzgar las actitudes de los miembros del grupo (Chowday y Newcomb, 1952). También se ha informado que los líderes superan a sus seguidores en conocer a los subordinados y en mostrarles consideración, en mantener abiertos los canales de comunicación, en aceptar responsabilidades y dar el ejemplo, en tomar decisiones, en adiestrar a la gente en el trabajo en equipo y en iniciar y dirigir las actividades (Carter, 1952). En otro estudio se informó que los líderes superan a los demás en supervisar al personal, planear, iniciar y dirigir las actividades, en lealtad hacia la organización y en el manejo de detalles administrativos (Preston, 1948). Halpin y Winer (1952) concluyeron en su investigación que los líderes que con mayor frecuencia, a) originan, facilitan o se oponen a nuevas prácticas e ideas; b) interactúan informalmente con otros miembros; c) defienden a su grupo contra ataques, se preocupan por los intereses de su grupo y actúan en beneficio de éste;

d) subordinan la conducta individual, hacen disminuir el número de conflictos y fomentan el ajuste individual; e) definen el trabajo propio y el ajeno; f) restringen la conducta de los miembros del grupo en la acción, en la toma de decisiones o en la expresión de opiniones; g) buscan información para los miembros, dan información y facilitan el intercambio de información; h) expresan su aprobación o su desaprobación por los miembros del grupo, e i) deciden niveles de esfuerzo o de logro o estimulan en los miembros el hacer un esfuerzo mayor.

Al resumir características conductuales que componen el papel del liderazgo, Gibb (1954) dice que "los análisis empíricos de la conducta del líder nos han llevado a reconocer un número limitado de características, entre las que tenemos la pericia técnica, el comenzar a insistir en la producción y la conciencia social". Agrega que "tales análisis han permitido reconocer que al liderazgo se lo evalúa de modo distinto desde arriba y desde abajo. En una organización, quienes tienen puestos superiores res al del líder esperan que éste insista en la disciplina estricta, se atenga a los procedimientos de funcionamiento modelo y haga hincapié en la producción. Por otra parte, los seguidores del líder esperan que se mezcle con ellos, que los consulte, que les muestre consideración y se preocupe de sus necesidades y que socialmente sea sensible; y todo esto lo valoran mucho".

### **El liderazgo ¿es específico o general?**

Aunque el examen anterior de las características conductuales asociadas con el papel del liderazgo hace pensar que los líderes se diferencian de sus seguidores en ciertos aspectos, los investigadores han llegado a la conclusión de que entre los seguidores también se encuentran muy distribuidas ciertas habilidades mínimas que se exigen de todos los líderes. Cartwright y Zender (1968) agregan que "los rasgos del líder necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser muy diferentes a los de otro líder en un ámbito distinto. Si se le da el apoyo adecuado, esta conclusión hará asumir que al elegirse a un líder deberá tenerse en cuenta lo adecuado de una persona para el tipo de funciones que habrá de desempeñar en determinada situación y plantearía problemas respecto a lo conveniente de ciertas disposiciones formales que mantienen en la misma persona las responsabilidades del liderazgo a pesar de que cambia la tarea del grupo y se exigen del líder cosas distintas".

Según se fueron acumulando estudios sobre el liderazgo, se vio claramente que la situación o la tarea era una variable crítica en determinar qué individuo debería ejercer el liderazgo. Tal como lo indicaron los Sherif en sus estudios sobre grupos de muchachos, una persona se hacía cargo cuando el grupo se dedicaba a ciertas actividades, pero en otras situaciones se hacía cargo del control una persona diferente. En muchos estudios se tienen observaciones de este tipo y, de hecho, mediante pruebas diseñadas con el propósito de elegir líderes se ha descubierto que quien actúa como líder en una situación no funciona como tal cuando el grupo se enfrenta a una tarea o un problema diferente.

Se crearon pruebas situacionales para elegir líderes cuando se vio claramente que no resultaban en especial útiles las pruebas de personalidad y otros instrumentos psicométricos normales. Como se verá en la siguiente sección, los líderes se diferencian entre sí por los rasgos de la personalidad y otras características psicológicas en más o menos igual medida que los seguidores. Como sobre la base de las pruebas convencionales resulta imposible predecir el liderazgo, se creyó que podrían surgir las cualidades del liderazgo colocando a cierto número de individuos en una situación que los enfrentara a un problema común. Se idearon, pues, varias situaciones de este tipo y se dio a un grupo pequeño de hombres, por lo general entre cinco y siete personas, la responsabilidad de resolver el problema. Algunos de los problemas, eran de naturaleza verbal y exigían del grupo discusión, mientras que otros exigían una ejecución manual; por ejemplo, la tarea podía consistir en transportar a través de un arroyo parte de un equipo pesado y delicado. A fin de lograr esto los hombres tenían que improvisar recurriendo a los materiales que se encontraran a mano.

Se observó y calificó a los hombres mientras el grupo intentaba resolver el problema. Claro, fue de interés especial cualquier conducta de liderazgo manifestada. ¿Qué individuos del grupo parecían más eficaces en iniciar y controlar las acciones de los otros? ¿Quién parecía coordinar mejor las acciones del grupo y resolver mejor los problemas?

Estudios constantes de los grupos conocidos como "sin líder" llevaron a conclusiones decepcionantes. Entre las más significativas, que quien manifestaba conducta de liderazgo en una situación podía no manifestarla en otras. Quienes actuaban como líderes cuando la situación ameritaba acción física no actuaban como tales en situaciones que exigían



Fig. 4.4. ¿Depende el liderazgo por completo de la naturaleza de la tarea a la que se enfrenta el grupo, o está en función de características de la personalidad o conductuales únicas? Los psicólogos sociales saben que la situación, por ejemplo, en un combate, influye en parte en la elección del líder; pero también importan las características personales. A decir verdad, el liderazgo determina la interacción entre esos dos conjuntos de factores. (*Ejército de Estados Unidos.*)

intercambio verbal o discusiones. Además, en estos estudios, llevados a cabo por la O.S.S., durante la Segunda Guerra Mundial con el propósito de identificar posibles líderes que dirigieran

pequeños grupos detrás de las líneas enemigas, se encontró que quienes obtenían calificaciones sobresalientes en las pruebas solían resultar líderes muy deficientes en situaciones de combate real.

Esos estudios hicieron que algunos psicólogos sociales llegaran a la conclusión de que el liderazgo era un "mito". En otras palabras, parecía que la naturaleza de la tarea o de la situación determinaba por completo el liderazgo, considerándose a éste específico de las situaciones o de las tareas y no general.

Sabemos hoy que tal conclusión fue errónea. El liderazgo no depende totalmente de la naturaleza de la tarea a la que se enfrenta el grupo y, al mismo tiempo, el liderazgo no es tan sólo una función de ciertas características de la personalidad o de la conducta únicas. Más bien, como Gibb (1954) lo ha dicho, "el liderazgo es un fenómeno de interacción. El que un individuo tome el papel de líder no sólo depende de las necesidades de tal papel en el grupo y de los atributos de la personalidad de ese individuo, sino de que los miembros consideren que satisface las necesidades del papel. Estas, a su vez, varían según se altera la situación y la tarea. En términos generales, puede decirse que el liderazgo está en función de la personalidad y la situación social y de la interacción de ambas".

Si observamos con mayor cuidado la conducta de liderazgo en grupos reales y en funcionamiento, como los estudiados por Sherif, a primera vista se diría que el liderazgo cambia de una situación a la otra. Cuando el grupo juega beisbol, se ve claramente que un muchacho se hace cargo, pero cuando el grupo se dedica a otra actividad, quizá, no sea líder el mismo muchacho. Sherif observó que los líderes suelen *delegar la* responsabilidad del liderazgo cuando se trata de situaciones para las que carecen de habilidad o destreza. Así, aunque parecería que el liderazgo es específico de situaciones o tareas, pudiera no cambiar en absoluto, sino quedar temporalmente delegado en otra persona. Además, se sabe que los líderes tienden a llevar a sus grupos a actividades en los que ellos sobresalen y a evitar aquellas para las que carecen de habilidad.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES**

Como ya se dijo, en numerosos estudios se ha visto que los líderes se diferencian entre sí en tantos aspectos como se diferencian entre sí los seguidores; pero aunque esto lo sabemos hoy, no era obvio para quienes primero investigaron el liderazgo. Los líderes sí se diferencian por su conducta de los otros que componen el grupo. Por consiguiente, parecía lógico sacar en conclusión la existencia de características de la personalidad nítidas o de otras diferencias psicológicas que distinguían a los líderes. Más aún, la urgente necesidad que tenían las organizaciones militares e industriales de elegir líderes dio mucho impulso a la búsqueda de características psicológicas asociadas con la capacidad de liderazgo.

Al pasar revista a los primeros estudios sobre este problema, Bird (1940) compuso una lista de rasgos que parecían diferenciar a los líderes de los seguidores, pero terminó descubriendo que sólo un 5 % de los rasgos incluidos en la lista era común a cuatro o más de los estudios examinados. En una revisión de estudios más recientes, Stodgill (1948) llegó a una



Fig. 4.3: Líderes como Kennedy y Eisenhower se diferencian entre sí en tantos aspectos como entre sí se diferencian sus seguidores. (Agencia Informativa de Estados Unidos.)

conclusión muy parecida. En muchos de los estudios que revisó aparecían conclusiones contradictorias, aunque cinco de los factores parecen estar asociados congruentemente con el liderazgo: inteligencia, logro, confiabilidad o responsabilidad, participación social y estatus socioeconómico; sin embargo, esos factores tienen poco significado de no tenerse en cuenta la situación. Stodgill informa que "una persona se vuelve líder en virtud de que posea alguna combinación de rasgos, sino que el patrón de características personales debe tener alguna relación atinente con las características, actividades y metas de los seguidores...Se ve claramente que un análisis adecuado del liderazgo no sólo obliga a estudiar los líderes, sino también la situación".

En los estudios sobre liderazgo se han investigado dos clases o categorías principales de variables. La primera tiene que ver con las diferencias físicas entre los líderes y sus seguidores y la segunda con las diferencias psicológicas.

### **Características físicas**

¿Son los líderes más altos y más pesados que sus seguidores? ¿Son más saludables? ¿Más atractivos en la apariencia física? Varios investigadores se han dedicado a tales interrogantes.

Stodgill, en su revisión de estudios sobre el liderazgo, informa que nueve investigadores encontraron que los líderes eran más altos que sus seguidores; dos, que eran de menor estatura. En uno de los primeros estudios Gowin (1915) observó que los rectores de universidad

eran más altos que los rectores de *College*, los presidentes de compañías ferrocarrileras más altos que los jefes de estación y los obispos más altos que los sacerdotes; pero, como lo ha indicado Gibb (1954), "cualquiera recordará a muchos líderes famosos cuya escasez de estatura haría dudar de inmediato de cualquier noción de que ser alto es un rasgo general de los líderes".

Casi lo mismo puede decirse del peso. En algunos grupos los líderes tienden a ser más altos y más pesados que sus seguidores, siendo esto cierto en particular en grupos donde el estatus está relacionado con la fuerza física, como ocurre en muchos grupos de adolescentes. En los grupos donde no se aprecia la habilidad atlética (o la de pelear, como ocurre en algunos grupos juveniles), los líderes suelen ser de inferior estatura que los seguidores.

Algunos investigadores han informado que, en general, los líderes son más saludables que los seguidores y que tienen un nivel de energía superior; pero, al igual que con las características físicas de la estatura y el peso, las diferencias no son claras. Cosa muy parecida puede decirse de la apariencia. Dunkerly (1949) estudió el liderazgo entre universitarias y encontró que, en las actividades sociales, los líderes se diferenciaban notablemente de las seguidoras por su apariencia y su vestido. Por otra parte, en las actividades religiosas e intelectuales era imposible distinguir a los líderes de los seguidores en esos aspectos.

### Características psicológicas

¿Son más inteligentes los líderes que sus seguidores? ¿Están mejor ajustados, son más extravertidos, más dominantes o más sensibles? Muchos investigadores han explorado tales cuestiones y, al igual que en los estudios sobre características físicas, a menudo llegaron a conclusiones contradictorias.

De todas las características psicológicas estudiadas, se ha visto que la inteligencia es la que con mayor congruencia se asocia al liderazgo. Mann (1959) revisó 125 estudios sobre liderazgo y personalidad u otras características psicológicas. En el cuadro 4.1 se resumen sus hallazgos.

<i>Rasgos de la personalidad y número de estudios sobre cada uno</i>	<i>Número de hallazgos</i>	<i>Porcentaje que dio una relación positiva significativa</i>	<i>Porcentaje que dio una relación negativa significativa</i>	<i>Porcentaje que en ninguna dio resultados significativos</i>
Inteligencia	28 (196)	46 (91)	1*(L)	53 (104)
Ajuste	22 (164)	30 (50)	2*(2)	68 (112)
Extroversión	22 (119)	31 (37)	5 (6)	54 (76)
Dominio	12 (39)	38 (15)	15 (6)	46 (18)
Masculinidad	9 (70)	16 (11)	1*(1)	83 (58)
Conservadurismo	17 (62)	5 (3)	27 (17)	68 (42)
Sensibilidad	15 (101)	15 (15)	1 (1)	84 (85)

\* Redondeado a la cifra inmediata superior.

Cuadro 4.1. Porcentaje de relaciones significativas, en sentido positivo o negativo, obtenidas en 125 estudios, que representan 751 hallazgos sobre la relación de varias características de la personalidad con el liderazgo (de Mann, 1959).

Nótese que en casi la mitad de los estudios donde se investigó la inteligencia y el liderazgo se encontró una relación significativa. Ni de lejos fueron tan definitivos estudios sobre otras características, como el ajuste, el dominio y la extraversión.

Gibb (1954) dice que, "en general, se concluye que los líderes son más inteligentes que sus seguidores; pero, uno de los resultados más interesantes surgido de esos estudios fue descubrir que no deben superar a sus seguidores por un margen demasiado grande, pues las discrepancias de consideración entre la inteligencia de los líderes y la de los seguidores se opone al surgimiento de una relación de liderazgo, tal vez porque la magnitud de estas discrepancias dificultan que los participantes logren un propósito unificado".

Tras revisar varios estudios dedicados a la confianza en sí mismo de los líderes, Bibb sacó en conclusión también que los líderes, de un modo más o menos congruente, tienen en esto tasas superiores a sus seguidores. Agrega que "se trata de uno de esos rasgos de la personalidad que dejan muy clara la imposibilidad de eliminar del cuadro del liderazgo la personalidad individual".

Si añadimos la confianza en sí mismo a la lista de rasgos propuesta por Stodgill (1948) como asociada moderadamente con el liderazgo -la inteligencia, el logro, la confiabilidad y la responsabilidad, la participación y la actividad sociales, el estatus socioeconómico-, dicha lista sigue resultando escasa. Además, no se ha tenido un éxito desmedido en los intentos para elegir líder mediante las pruebas que miden tales rasgos. Cartwright y Ander (1968) piensan que "una de las principales razones de las decepciones sufridas con este enfoque es la deficiencia con que se han concebido los rasgos y la poca confiabilidad de las medidas tomadas. Según vayan mejorando nuestros conocimientos sobre la naturaleza de la personalidad y pueda confiarse más en nuestras técnicas de medición, quizá se descubran rasgos que permitan diferencias constantemente a los líderes de los seguidores. Pero aunque se trata de una posibilidad que no debe ser rechazada, las pruebas disponibles no la vuelven muy probable". Hollander (1967) está de acuerdo con esto y afirma que "la principal deficiencia en este enfoque de rasgos es el que insista tanto en buscar los rasgos estables de los «líderes» en muchas situaciones, no reconociendo que el liderazgo conlleva una red de relaciones con otros individuos dedicados a una actividad focal".

En otras palabras, podemos decir en conclusión que los líderes se diferencian de los seguidores en ciertas características psicológicas, como es la inteligencia, pero no en un sentido absoluto. El líder de un grupo particular puede ser relativamente más inteligente que las personas a las que guía o tener, relativamente, más confianza en sí mismo. Lo oportuno es recordar que el grado en que esos rasgos se asocien de un modo significativo con el liderazgo depende del grado en que otras personas del grupo manifiesten los mismos rasgos. En un grupo particular se puede asociar el liderazgo con cierto nivel de inteligencia; pero en otro, el mismo nivel se encontrará muy por debajo de la inteligencia mínima requerida por el liderazgo. Debido a esto y a que se sabe que el liderazgo está relacionado con las situaciones en que se encuentre el grupo, cabe afirmar con alguna certeza que jamás se idearán pruebas psicológicas capaces de predecir el liderazgo con cierto grado de confiabilidad.

## **Popularidad de los líderes**

Otra creencia bastante popular acerca de los líderes es que son más populares que sus seguidores; pero Hollander (1967) indicó que la "simple inclinación por una persona no significa que vaya a satisfacer un papel de liderazgo en el grupo", habiendo confirmado esto Bales (1958) en varios estudios sobre la interacción en grupos pequeños. Asimismo, elaboró un método de "análisis del proceso de interacción" en el que los observadores registraban y categorizaban las actividades de los participantes individuales. Se emplearon doce categorías, como "da información", "manifiesta tensión", "no está de acuerdo" y "manifiesta su antagonismo".

Tras reunirse, se pidió a los miembros de cada grupo que calificaran la ejecución de los otros. Se les preguntó: "¿Quién contribuye con las mejores ideas para resolver el problema?" "Según usted, ¿qué miembro del grupo sobresalió definitivamente como líder, en la discusión?" y "¿Hasta dónde gustó usted de cada uno de los otros miembros?" Tras examinar los registros de interacción y las clasificaciones hechas por los miembros, Bales sacó en conclusión la existencia de tres características en que se diferencian las ejecuciones. Primera, la "actividad" o el grado en que participa un individuo. Segunda, la "habilidad en la tarea" o la capacidad que el individuo muestre para el trabajo que se esté realizando. Tercera, la "simpatía" o el grado en que los otros miembros del grupo gusten de un individuo.

Durante la primera reunión del grupo las tres dimensiones parecen estar muy relacionadas; es decir, la persona que participa del modo más activo suele recibir crédito por haber proporcionado las mejores ideas y suelen gustar de ella los demás; pero Bales notó que en las reuniones sucesivas del grupo se van separando cada vez más las tres dimensiones; es decir, la persona a quien los demás consideran la más rendidora en la tarea suele no ser el individuo que causa mayores simpatías.

Bales ha preparado categorías de liderazgo basadas en sus estudios sobre la interacción en grupos pequeños. Se llama a una categoría "especialista en la tarea" y en ella se encuentra el individuo con calificaciones altas en actividad y en rendimiento, pero bajas en simpatía. En la segunda categoría se incluyen individuos considerados simpáticos, pero bajos de calificación en actividad y rendimiento en la tarea, los llamados "especialistas sociales".

Bales cree que, a lo largo del tiempo, cualquier individuo de un grupo tiene problemas en intentar satisfacer a la vez ambos papeles. En otras palabras, los grupos deben resolver dos problemas que parecen excluirse mutuamente un tanto. Uno, lograr los propósitos que dan existencia al grupo y, otro, dar satisfacción personal a los miembros como individuos. Al intentar alcanzar una meta de grupo, es necesario evaluar las proposiciones y las actividades de los individuos por su valor potencial. Aquellos cuyas ideas se rechazan sufren una pérdida de autoestima. Para que se mantenga la autoestima de cada miembro sería necesario aceptar - las ideas de todos, lo que le impediría al grupo avanzar hacia su meta: Por consiguiente, dice Bales, es frecuente que un individuo trabaje en la tarea de llevar al grupo hacia la, meta mientras que otro trabaja en mantener la satisfacción personal dentro del grupo. Por ello el liderazgo social y el de tarea son funciones un tanto separadas y la popularidad, aunque asociada a la primera, suele existir en poca medida en el último tipo de liderazgo.

A veces se encuentran líderes sobresalientes en las tres características: actividad, rendimiento en la tarea y simpatía. Como lo descubrieron Borgatta, Couch y Bales (1954), esos "grandes hombres" líderes de un grupo suelen ser "grandes" también en otros grupos. Once individuos identificados como sobresalientes en las tres características fueron situados en grupos nuevos: y no una vez, sino tres. Siete quedaron situados en la cima de todos los grupos en los que participaron, por lo que pueden asociarse popularidad y liderazgo, aunque con mayor frecuencia no suele ser el líder de un grupo el miembro más popular.

Hollander y Webb (1955) dieron apoyo a tal conclusión mediante los resultados obtenidos en un estudio sobre liderazgo, seguidores y amistad. Se pidió a cadetes de la aviación naval que llenaran tres formas sociométricas al momento de graduarse en un curso de prevuelo. En las formas dedicadas al liderazgo y a los seguidores se pidió a los cadetes que imaginaran haber sido asignados a "una unidad militar especial cuya misión se desconocía". Se pidió a cada cadete que nombrara, por orden, a tres compañeros que considerara como los mejor calificados para dirigir la unidad y a los tres menos calificados. A fin de estudiar el seguimiento se instruyó a cada cadete de considerarse líder designado de la unidad y elegir a tres compañeros por el orden en que los preferiría y tres a los que no quisiera en ella. Finalmente, se pidió a cada cadete que nombrara tres amigos de su unidad. Poca relación se encontró entre "amistad" y liderazgo. "De los tres amigos nombrados por cada sujeto, un promedio superior a dos no fue mencionado en las designaciones de líder"; es decir, que popularidad o amistad parece tener poca relación con el liderazgo.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Una de las cuestiones más estudiadas en el liderazgo ha sido la efectividad de sus distintos "estilos" o "tipos". Recordará el lector que en el último capítulo examinaremos el que quizá sea el estudio "clásico" en este sentido, el de Lewin, Lippitt y White (1952). Compararon el liderazgo autoritario con el democrático y el de *laissez faire* respecto a la productividad y a la satisfacción de los miembros del grupo. En términos generales, sacaron en conclusión que la autocracia produce más tensión que los otros tipos y que con el liderazgo democrático tiende a ser mayor la productividad; pero siendo esto cierto en la cultura estadounidense, donde se realizó el estudio, en la India el liderazgo autoritario permitía mayor productividad y satisfacción. Estos hallazgos tienden a confirmar lo expresado anteriormente: no puede estudiarse el liderazgo aparte del seguimiento. En otras palabras, como lo dijo ya Sanford (1952), "si deseamos aprender acerca del matrimonio, no estudiamos únicamente a los esposos y sus mujeres. Necesitamos estudiar también la relación que existe entre ellos. Lo mismo ocurre con la amistad, la enemistad, la sociedad y el liderazgo"; es decir, que la efectividad de los distintos estilos de liderazgo no sólo depende de las características del líder, sino también de las características de los seguidores.

Por ello, que sean más efectivas las técnicas de liderazgo autoritario o democrático dependerá de lo que estén esperando los seguidores lo mismo que de otros factores. Sanford (1950) demostró que las personalidades autoritarias prefieren un liderazgo autoritario. En otras palabras, consideran al líder autoritario superior a su contraparte democrática. Mediante

reactivos de prueba de tipo proyectivo, Sanford entrevistó a buen número de personas para deducir sus reacciones a diferentes estilos de liderazgo. Entre otros estímulos, se mostró a los sujetos un dibujo en el que un individuo se está dirigiendo a un grupo de seguidores: "Como soy quien dirige este grupo, es mejor que hagan lo que pido." Se pidió al sujeto que se imaginara miembro del grupo y diera respuesta a tal afirmación. Encontró Sanford que casi la mitad de los sujetos rechazaba al líder autoritario; pero cerca de una tercera parte daba una aceptación con reservas y tan sólo un porcentaje mínimo indicaba en sus respuestas que la mayoría debería decidir si obedecer o no.

La naturaleza del estilo de liderazgo que surja en un grupo no sólo dependerá de las características del líder y los seguidores, sino también de la tarea. Gibb (1954) dijo que, "en general, puede afirmarse que en los grupos-temporales el liderazgo que surge es más democrático, más permisivo y menos dominante cuando a) debido a la situación ningún individuo puede sentirse más competente que los otros; b) cuando no se conocen o no se comprenden del todo las técnicas de comunicación, y c) cuando la situación provoca actitudes firmes respecto a los derechos particulares de todos los miembros". Por otra parte, "el liderazgo en formación se vuelve autoritario, dictatorial y restrictivo cuando a) sobre todo se hace hincapié en la rapidez y la efectividad, al punto de no importar las formalidades, y b) cuando lo novedoso de la situación impide que cada miembro relacione su yo con procedimientos particulares, de manera que no interpreta las órdenes como críticas a su capacidad".

Page y McGinnis (1959) consideran importante distinguir entre liderazgo autoritario y liderazgo directivo. Indican que el segundo da guía sin ser arbitrario u opresivo, lo que sí ocurre con el primero. Se dispuso que grupos de adultos analizaran una película sobre salud mental, bien bajo un liderazgo directivo, o bien uno no directivo. Informan que "en contraste con la situación directiva, el líder de la no directiva procuraba no interpretar aspectos de la cinta, devolvía las preguntas al grupo en lugar de intentar responderlas y se contenía de dar su opinión mientras se estaba discutiendo". Cuando se pidió a los sujetos que calificaran al líder directivo y al no directivo, tendían a considerar más favorable el primero. Page y McGinnis piensan que, en gran medida, puede atribuirse tal resultado a los miembros del grupo que menos habían participado en la discusión.

### **La efectividad del liderazgo**

Es posible evaluar la efectividad de los distintos estilos de liderazgo en función de la producción del grupo (o de su logro de metas) y de su moral (o la satisfacción de los miembros). Como se vio en el estudio de Lewin, Lippit y Whyte, tanto la productividad como la moral resultaron superiores en el liderazgo democrático que en el autoritario; por lo menos, en la cultura estadounidense; pero Fiedler (1967) cree que los resultados o la productividad debieran ser el criterio *principal* para evaluar el liderazgo, ya que si el grupo no logra sus objetivos, una moral elevada no justificaría el que siguiera existiendo durante mucho tiempo. Agrega que al evaluar la efectividad del líder es necesario tener en cuenta los tipos de tareas a que se enfrentan los grupos y el grado de tensión con el que funcionan.

En su trabajo Fiedler diferencia tres tipos de grupos de tarea, de acuerdo con las clases de interacciones necesarias entre los miembros para realizar dichas tareas. Se clasifica a los grupos como a) interactuantes; b) coactuantes, y c) contractuantes. Se describen de la siguiente manera las interacciones de los miembros en esos tres grupos de tareas:

**Grupos interactuantes.** Grupos que requieren mucha coordinación entre los miembros del equipo cuando se ejecuta la tarea central. La habilidad que tenga un hombre para realizar su trabajo pudiera depender de que otro haya completado antes su parte de la tarea.

**Grupos coactuantes.** También estos grupos se dedican a una tarea común; sin embargo, cada miembro del grupo realiza su trabajo relativamente independiente de los otros miembros del equipo. En tales grupos el patrón característico es que cada miembro trabaje por sí mismo y la calidad de sus ejecución depende de la capacidad, la habilidad y la motivación propias.

**Grupos contractuantes.** En la tercera categoría de grupos los individuos trabajan juntos con el propósito de negociar y reconciliar opiniones y propósitos antagónicos. Se acostumbra que dichos grupos se dediquen a procesos de negociación y regateo; unos miembros del grupo representan un punto de vista y otros el opuesto, o por lo menos, uno divergente.

Según Fiedler, la razón de distinguir entre esos grupos es que en cada caso se exige algo distinto del líder. A fin de evaluar al líder con efectividad en tales grupos, Fiedler creó dos medidas, una llamada puntuación CMP (cotrabajador menos preferido) y la otra Similitud asumida entre opuestos (SAO). En cada caso se pide al líder que mida en dieciséis dimensiones –del tipo placentero-desagradable, cooperador-no cooperador- a las personas con las que trabaja mejor y aquellas con las que menos bien trabaja. Se calculan las puntuaciones SAO por la diferencia existente entre las clasificaciones de mayor y menor, proporcionadas por los líderes a sus cotrabajadores. Un líder que recibe una puntuación SAO elevada ha calificado como personas con características de la personalidad bastante acusadas a aquellas con las que prefería no trabajar. En otras palabras, este tipo de líder distingue entre la personalidad y el desempeño del trabajador. Por otra parte, el líder que recibe una puntuación SAO baja, atribuye un mal rendimiento del trabajador a características desagradables o indeseables en la personalidad de éste.

Digámoslo de otra manera. Los líderes con puntuaciones SAO elevadas tienden a mostrarse orientados a la persona; los que reciben puntuaciones bajas tienden a mostrarse orientados a la tarea. Al aplicarse una tensión, (estrés) moderada los líderes orientados a la persona resultan, según descubrió Fiedler, superiores. Superiores son los orientados a la tarea cuando la tensión es elevada. En otras palabras, el líder de una junta de directores exitosa (productiva) estará probablemente orientado a la persona (o a las relaciones), mientras que tal vez esté orientado a la tarea el capataz más efectivo de una acería de altos hornos.

## **TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE EL LIDERAZGO**

Por lo dicho hasta el momento, al estudiante le será posible deducir por lo menos tres teorías sobre el liderazgo: una que haga hincapié en el individuo, otra en la situación y una tercera en la interacción entre ambas variables.

### **La teoría del gran hombre**

La primera de las teorías antes mencionadas ha recibido el nombre de "teoría del gran hombre". En general, se afirma en ella que algunos individuos se vuelven líderes porque desde el nacimiento presentan ciertas características que los sitúan aparte de sus prójimos. La idea de que "los caudillos nacen, no se hacen" encaja muy bien aquí. Se encuentra relacionada con la "teoría del gran hombre" lo que podríamos llamar una "teoría psiquiátrica del liderazgo", en la que se hace hincapié en rasgos distintivos de la personalidad, aunque en especial se subraye la influencia que sobre el curso de la historia tuvieron individuos mentalmente perturbados; por ejemplo, Bluemel (1950) afirma que "una de las principales causas de guerra... es que el liderazgo nacional suele quedar en manos de personas de mente anormal".

### **La teoría de los tiempos**

Se ha llamado "teoría de los tiempos" a la segunda, que hace hincapié en la situación o en las circunstancias. Se supone en ella que el liderazgo está determinado en parte por el azar: ocurre que la persona se encuentra en el lugar crítico en el momento crítico; por ejemplo Hitler subió al poder en Alemania en 1933 porque en ese momento satisfacía de un modo muy adecuado las necesidades de los alemanes. De haber nacido en Estados Unidos, así como haber expresado allí las mismas ideas, con toda probabilidad se lo hubiera considerado mentalmente enfermo y se lo habría confinado en una institución.

### **Teoría de la interacción**

Dado lo expresado en este capítulo, deberá haber quedado claro que ningún psicólogo social apoya hoy esas teorías, pues se considera al liderazgo un fenómeno de la interacción. Determinan al liderazgo ciertos rasgos o características del líder *en relación* con las mismas características o rasgos en los seguidores, más la situación; o dicho de otro modo, "las cualidades personales de los líderes en abstracto no determinan [el papel del liderazgo], sino la posición de aquellos respecto a sus compañeros en las *cualidades especiales* exigidas por un grupo o cierta situación" (Sherif, 1948).

Esta teoría del liderazgo nos ayuda a comprender los efectos que un líder --puede ejercer sobre su grupo y los límites en los que funciona. Gibb (1954) indicó que "la función del líder es representar y dar expresión a las necesidades y los deseos del grupo y contribuir de modo positivo a satisfacer esas necesidades. Hasta donde lleve a cabo esto, seguirá siendo el líder; cuando no logre cumplir su función, se le eliminará. Y fracasará en cuanto sus seguidores perciban que sus necesidades y metas difieren de las de ellos".

Al reconocerse que el líder es parte integral del grupo al que dirige y que sus funciones están claramente limitadas, se evitan generalizaciones como las que se acostumbra en las otras dos teorías mencionadas; por ejemplo, a veces se ha sugerido que no habría conflictos de grupo si se dieran garrotes a los líderes y se los dejara pelear. Supuestamente, ambos grupos aceptarían el resultado de la batalla; o se sugiere a veces que de haber diálogos entre los líderes se eliminaría la tensión internacional. En otras palabras, los líderes se reunirían y prepararían un acuerdo al que se adherirían ambas partes; pero por desgracia tales ideas no concuerdan con lo que se sabe acerca del liderazgo. Claro, es cierto que las reuniones en la cumbre *pueden* reducir las tensiones internacionales, pero dentro de ciertos límites. Si el acuerdo logrado sobrepasa los lineamientos aceptables para el grupo, no sólo se lo rechazará, sino que estará en peligro la posición del líder. Quienes piensen que los líderes por sí mismos pueden provocar o eliminar tensiones intergrupo, no comprenden ni el liderazgo ni los factores que determinan la naturaleza de las relaciones intergrupo.

## RESUMEN

1. El término "liderazgo" indica una relación entre dos o más personas, en la cual una persona influye sobre las otras. Por otra parte, el término "líder" expresa un estatus particular, sin que necesariamente haya la relación de influencia indicada por el término liderazgo.

2. A comprender el liderazgo ayuda a diferenciar entre líderes formales e informales. En los grupos formales -como el ejército o una universidad- suelen designarse los líderes. En otras palabras, en esos individuos se delega la responsabilidad de dirigir el grupo; sin embargo, en muchos estudios se ha visto que en los grupos formales suele ejercer el liderazgo un individuo sin un estatus específicamente designado; es decir, la persona que ejerce el liderazgo puede o no ser el líder formalmente nombrado.

3. En los grupos informales los miembros pueden no reconocer como líder a quien lo es, pero en las actividades del grupo se ve claramente que un individuo ejerce el liderazgo. Se identifica tal liderazgo al observar el grado de influencia efectiva que sobre las acciones del grupo ejercen distintos miembros del mismo y observando el flujo de comunicación dentro del grupo. En los grupos informales se define "liderazgo" como la influencia efectiva en controlar las acciones de otros miembros del grupo y "líder" como quien ejerce esa influencia efectiva.

4. Los líderes son parte integral de los grupos que dirigen. En otras palabras, liderazgo es ni más ni menos que lo asociado con la posición más elevada en el grupo; o diciéndolo de otro modo, el líder funciona dentro de ciertos límites, tal como límites hay para otros miembros del grupo. En relación con las normas más importantes para el grupo, se espera que el líder muestre mayor conformidad a ellas que los otros miembros, aunque con normas menos importantes se le permite mayor libertad que a los otros.

5. Se ha demostrado que, para volverse líder, una persona debe aprender primero las normas del grupo y conformarse a ellas. La conformidad por sí misma no lleva al liderazgo, pero manifestarla en principio parece ser un prerrequisito. Muchos investigadores han intentado determinar las características conductuales en los líderes que los diferencian de sus seguidores.

Pero aunque en los líderes se han observado cosas como eficiencia técnica, capacidad de iniciar y dirigir una acción y conciencia social, los líderes se diferencian en su conducta en tantos aspectos como sus seguidores entre sí.

6. El que los líderes se diferencien tanto entre sí ha hecho que algunos investigadores afirmen que el liderazgo es específico de situaciones o tareas particulares. En otras palabras, quien es líder en una situación pudiera no serlo en otra. "Pruebas situacionales" diseñadas para facilitar la elección de líderes tienden a confirmar esta idea. Se crearon para ellas varias situaciones que presentaban un problema y se dio a un grupo reducido de hombres la responsabilidad de resolverlo. Se realizaron observaciones para determinar cuáles individuos del grupo eran más efectivos en iniciar y controlar las acciones de los otros. Varios estudios sobre "grupos sin líderes" han proporcionado resultados decepcionantes, siendo el más importante el de que quien asumía el liderazgo en una situación podía no manifestar tal conducta en otra; pero en los grupos donde funciona el liderazgo no cambia de una situación a la otra. Si el grupo se enfrenta a un problema para el que el líder no tiene capacidad, pudiera ocurrir que se delegara temporalmente el liderazgo en otra persona.

7. Si el liderazgo no es específico de tareas o situaciones, parece razonable suponer que deben existir características u otros rasgos de la personalidad que distingan a los líderes. Varios investigadores han estudiado características como la estatura y el peso, la inteligencia, la confianza en sí mismo y la confiabilidad, buscando con ello descubrir en qué se diferencian los líderes de sus seguidores; pero, al igual que ocurrió con las pruebas situacionales, los resultados han sido decepcionantes. Los líderes sí se diferencian de sus seguidores en muchas características, pero nunca en un sentido absoluto. El grado en que ciertos rasgos están asociados con el liderazgo depende del que otras personas del grupo los manifiesten.

8. Se han dedicado muchos estudios a los estilos de liderazgo; por ejemplo, en el de Lewin, Lippitt y Whyte. Los investigadores compararon entre sí los liderazgos autoritario, democrático y *laissez faire*. El primero creaba mayor tensión y reducía la productividad si se comparaba con los otros, pero, como se dijo en este capítulo, tal afirmación no resulta necesariamente cierta en todas las culturas. Que las técnicas de liderazgo autoritario o democrático resulten o no más efectivas dependerá de lo que esperen los seguidores; por ejemplo, algunos investigadores encontraron que las personalidades autoritarias preferían un liderazgo autoritario. El método de estilo de liderazgo que surja en un grupo no sólo depende en realidad de las características del líder y de sus seguidores, sino también de la tarea.

9. Quizá el mejor modo de determinar la efectividad de los diferentes estilos de liderazgo sea mediante la producción del grupo o porque éste logre sus metas. De acuerdo con un investigador, los diferentes tipos de actividad del grupo plantean al líder demandas diferentes. En algunos casos resulta mejor el liderazgo "orientado a la tarea". Al menos en parte, el grado de tensión con el que está funcionando el grupo determina cuál será el estilo de liderazgo más efectivo. El liderazgo orientado a la tarea parece superior si la tensión es grande, resultando más efectivo el liderazgo orientado a la persona si la tensión es moderada.

10. Se han propuesto tres teorías generales sobre el liderazgo. Una, a veces llamada "teoría del gran hombre", insiste en que ciertos individuos se vuelven líderes porque desde el nacimiento presentan ciertas características que los apartan de sus seguidores. La segunda, llamada "teoría de los tiempos", subraya la situación o las circunstancias. Se dice en ella que el

azar determina en parte el liderazgo. Sucede que quien se vuelve líder está simplemente en el lugar necesario y en el momento adecuado. La teoría que hoy acepta gran parte de los psicólogos sociales hace hincapié en la interacción entre variables, llamándosela por eso teoría de la interacción. Determinan el liderazgo ciertos rasgos o características de los líderes *en relación* con las mismas características o rasgos en los seguidores, más la situación. En otras palabras, no determinan al liderazgo cualidades personales únicas, sino la posición del líder en relación con sus seguidores en aquellas cualidades especiales exigidas por las metas u objetivos de un grupo en lo particular.