

pensar a un seguidor y en algunas situaciones puede estar estrechamente unido al poder carismático.

En algunas organizaciones está ligado a veces al poder legítimo.

El jefe puede conceder ascensos, aumentos de sueldos.

5. - Poder coercitivo. Es la facultad de castigar, de diferentes maneras.

COMO SURGEN LOS LIDERES.

No hay personas que han nacido para líderes. Pueden tener elementos que favorezcan el liderazgo, pero esto está determinado por las situaciones concretas, por la situación de la persona en el grupo y por el objetivo del grupo.

Si hubiera personas que "han nacido para líderes", su liderazgo podría ser ejercido en cualquier lugar, en cualquier circunstancia, en cualquier grupo. La experiencia demuestra que esto no es así.

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 dirigir una acción y conciencia social, los líderes se diferencian en la conducta en tantos aspectos como sus seguidores entre sí.

Quien es líder en una situación pudiera no serlo en otra. Pero en los grupos en donde funciona el liderazgo, no cambian de una situación a otra. Si el grupo enfrenta un problema para el que el líder no tiene capacidad, pudiera ocurrir que se delegara temporalmente el liderazgo en otra persona.

PRINCIPIOS RELATIVOS AL LIDERAZGO.

Se pueden enunciar tres principios relativos al liderazgo y que son importantes para la elección de un líder en un grupo, en una comunidad. Dos principios están relacionados con la situación y uno más con el grupo

1o. El liderazgo aparece solamente en una situación con problemas.

En una situación problemática surgen los líderes naturales. En un trabajo de grupo

se propone la solución de tal problema y surgen personas que intentan solucionarlo.

C se pueden percibir nuevos problemas y en función de la percepción de esos problemas surgen los líderes. El liderazgo siempre está en relación con situaciones específicas.

2o. La naturaleza del papel del liderazgo está determinada por el objetivo del grupo.

Es decir, que si el objetivo del grupo es elaborar un plan, el líder va a ser un líder de tipo intelectual.

Si se trata de organizar la acción, el tipo de líder va a ser diferente.

3o. El liderazgo está más en relación con la dinámica del grupo.

Los ideales, las aspiraciones de los miembros que siguen al líder determina un papel de igual importancia que la personalidad misma del líder. Esto es muy importante en un grupo. No se puede imponer un líder del exterior, el líder surge de la relación entre los miembros y de una manera más práctica, esto significa que el líder debe ser miembro del grupo, o debe compartir los objetivos y aspiraciones del grupo, debe ser aceptado por el grupo, elegido por el grupo, y su prestigio está en función de las actitudes del grupo.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que no se deben buscar personalidades que en sí mismas presenten las características del líder. Es un error pensar que el liderazgo es un atributo de la persona considerada aisladamente. Al contrario el liderazgo no depende sólo de la personalidad, sino también de la naturaleza del grupo y de su meta en un momento determinado.

IDENTIFICACION DE LIDERES EN UNA COMUNIDAD O GRUPO.

En todo grupo y en toda comunidad existen situaciones problemáticas. Por lo tanto en todo grupo y en toda comunidad existen líderes de diferentes tipos. Cómo se puede identificar a estas personas?

- a) Por observación
- b) Por entrevista
- c) Por sociogramas

TIPOLOGIAS DEL LIDERAZGO.

La tipología más conocida es la siguiente, de Kurt Lewin.

- a) Liderazgo autocrático o dictatorial con la variante de líder paternalista.
- b) Liderazgo democrático.
- c) Liderazgo Laissez Fraire o Liberal.

* Liderazgo Autocrático. Es un liderazgo en el cual la línea de conducta está siempre establecida por el líder que generalmente no da los motivos de sus órdenes o actividades, de modo que la gente ignora siempre lo que va a ocurrir. Generalmente el líder no participa él mismo en la actividad del grupo, sino para mostrar a los demás lo que deben hacer.

En los grupos autocráticos o dictatoriales todos los elementos dependen exclusivamente del "dictador" que posee toda la autoridad. Los miembros son meros ejecutores de las órdenes.

* Liderazgo autocrático-paternalista. El líder es bueno y representa la figura paterna. Todos dependen de sus "consejos"; por lo menos aparentemente, todo lo hace por el bien de los miembros del grupo. Tal vez aquí las presiones afectivas sean mayores al aumentar en los miembros la dependencia afectiva. El liderazgo paternalista es más pernicioso a la larga que el dictatorial porque en el dictatorial los miembros pueden desarrollar una vida afectiva independiente del líder, lo cual es imposible en el paternalista.

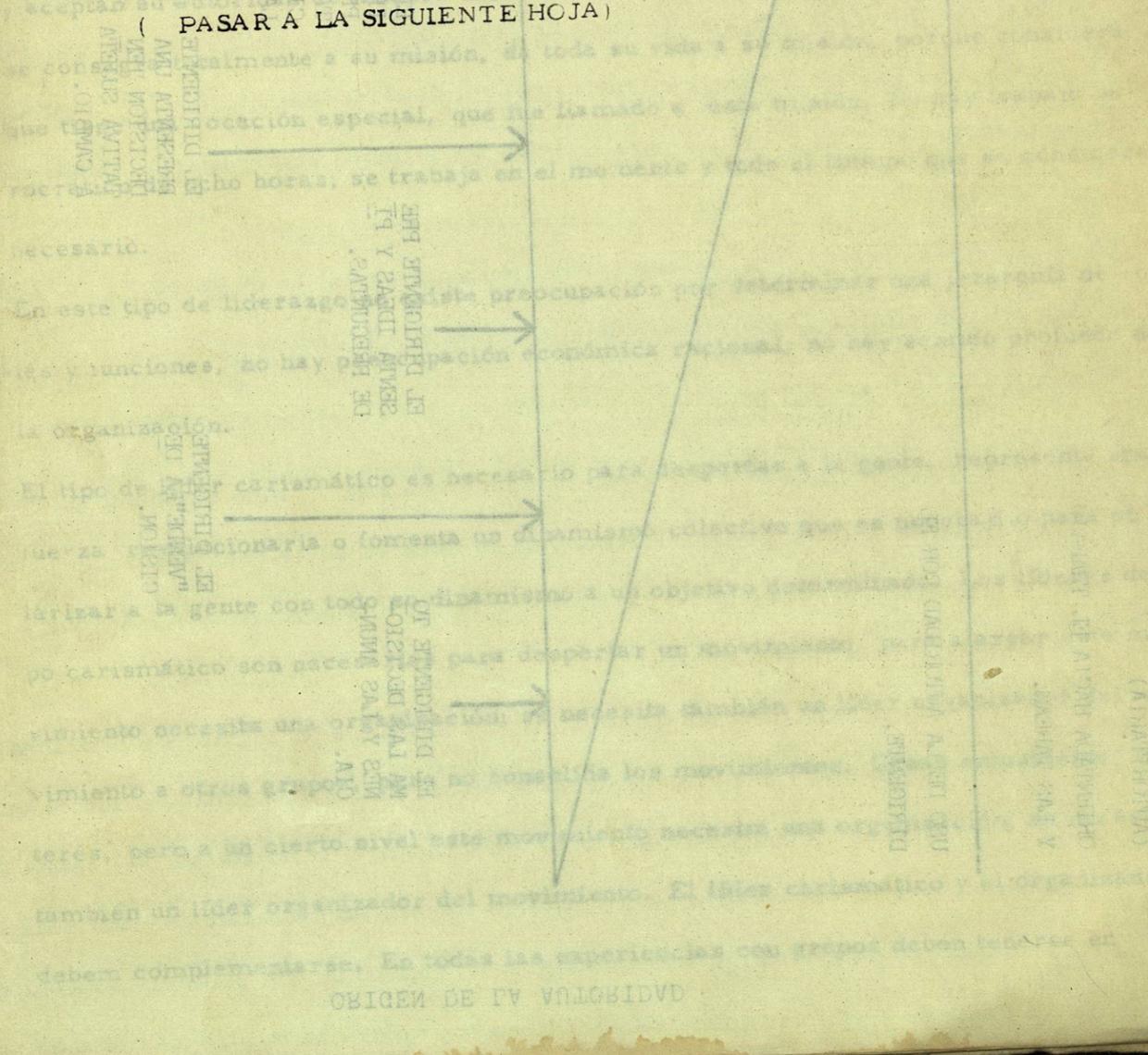
* Democrático. El líder decide en función de los deseos de los miembros del grupo y después de discusiones e intercambio con los miembros del grupo o sus representantes. En este caso el líder hace participar a todos en los problemas de la comunidad del grupo y las decisiones mismas son tomadas en común. En el grupo todos participan en las actividades comunes. Tienen idea clara de objetivos y medios para lograrlos.

* Laissez Fraire o Liberal. Se trata del líder que no utiliza verdaderamente su poder

pero da toda libertad de acción a los demás, o bien transmite toda su responsabilidad a sus subordinados.

Es el líder que cumple su papel de manera pasiva y que representa sólo una figura decorativa. No es verdaderamente un líder. El grupo con este tipo de líder no tiene autoridad y cada uno del grupo realiza sus iniciativas sin ninguna coordinación. Apenas los une una ligazón afectiva y cierto deseo de conseguir un objetivo común. Sin embargo, no existen los tipos puros de líderes democráticos y autocráticos. Entre uno y otro extremo puede haber distintos grados, como se puede ver en el cuadro siguiente:

(PASAR A LA SIGUIENTE HOJA)



(AUTORITARIA)

ORIENTADA HACIA EL TRABAJO Y LAS TAREAS.

USO DE LA AUTORIDAD POR EL DIRIGENTE.

(DEMOCRATICA)

ORIENTADA HACIA LAS RELACIONES.

ZONA DE LIBERTAD PARA LOS SUBORDINADOS.

EL DIRIGENTE TOMA LAS DECISIONES Y LAS ANUNCIA.

EL DIRIGENTE "VENDE" LA DECISION.

EL DIRIGENTE PRESENTA IDEAS Y PREGUNTAS.

EL DIRIGENTE PRESENTA UNA DECISION TENTATIVA SUJETA A CAMBIO.

EL DIRIGENTE PRESENTA EL PROBLEMA ACEPTA LAS SUGERENCIAS Y TOMA LA DECISION.

EL DIRIGENTE DEFINE LOS LIMITES AL GRUPO QUE DEBE TOMAR LA DECISION.

EL DIRIGENTE PERMITE QUE LOS SUBORDINADOS FUNCIONEN DENTRO DE LOS LIMITES DEFINIDOS POR EL SUPERIOR.

OTROS TIPOS DE LIDERES.

Además de la tipología de Kurt Lewin, - Líder autocrático, democrático y Laissez Fraire - Max Weber precisa otro tipo de líder:

El líder carismático. En el caso de una autoridad legal o de carácter racional, se obedece más a órdenes impersonales y objetivas. En el caso de la autoridad tradicional o a la costumbre. En el caso de la autoridad carismática, se obedece al caudillo por razones de confianza personal.

El tipo de liderazgo carismático supone primero un proceso de comunicación presentando un carácter emotivo, es decir, que los seguidores se dan totalmente al líder y aceptan su autoridad de manera incondicional. Por su parte, el líder carismático se consagra totalmente a su misión, da toda su vida a su misión, porque considera que tiene una vocación especial, que fue llamado a esta misión. No hay trabajo burocrático de ocho horas; se trabaja en el momento y todo el tiempo que se considere necesario.

En este tipo de liderazgo no existe preocupación por determinar una jerarquía de roles y funciones, no hay preocupación económica racional, no hay sentido profundo de la organización.

El tipo de líder carismático es necesario para despertar a la gente, representa una fuerza revolucionaria o fomenta un dinamismo colectivo que es necesario para popularizar a la gente con todo su dinamismo a un objetivo determinado. Los líderes de tipo carismático son necesarios para despertar un movimiento, para alargar este movimiento necesita una organización; se necesita también un líder organizador del movimiento a otros grupos, pero no consolida los movimientos. Crean entusiasmo, interés, pero a un cierto nivel este movimiento necesita una organización; se necesita también un líder organizador del movimiento. El líder carismático y el organizador deben complementarse. En todas las experiencias con grupos deben tenerse en...

cuenta estos dos tipos de líderes: de tipo carismático y de tipo más bien organizador. Si una persona no puede tener al mismo tiempo cualidades que muchas veces se excluyen una a la otra, es necesario tener los dos tipos de líderes.

Otra forma de clasificación de los tipos de líderes es la siguiente:

Líder formal. Es el líder que tiene un cargo de autoridad oficializado y legitimado dentro de una institución o grupo formal. El líder dentro de estos grupos tiene una posición reconocida por el grupo y casi siempre ligada a la organización. Ej. director de una clínica.

Líder Informal. Es el líder que ejerce un poder todavía no reconocido dentro del grupo formal, pero que se ejerce en un grupo informal o bien un poder que se ejerce fuera de los límites institucionales del rol de líder formal. P. Ej. Líder informal de un grupo de personas para trabajar en reforma universitaria, sindicatos, etc.

Se puede ser líder formal en una institución e informal en un grupo. P. ej. supervisor en una clínica - líder formal - líder informal en un sindicato.

LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso complejo que sólo ha sido estudiado últimamente. Muchos de los avances en el estudio de la toma de decisiones están en el campo de las técnicas para solucionar problemas o en teorías normativas, más que en explicaciones mismas del proceso.

En términos muy generales se puede decir que una toma de decisiones está implicando un proceso entre dos situaciones. Es decir, existe una situación que se quiere cambiar porque en una u otra forma se percibe como insatisfactoria y existe también una situación deseada a la cual se quiere llegar. La situación deseada puede ser conocida de antemano o es desconocida y entonces hay que definirla o descubrirla. La decisión entonces, puede versar sobre los medios para alcanzar la situación

deseada cuando es conocida o sobre cuál debe ser la situación deseada y los medios para conseguirla.

Simon (1965, mencionado por Aroldo Rodríguez en su texto de Psicología Social) distingue entre decisiones programadas y decisiones no programadas. Las primeras son repetitivas y rutinarias y existe para ellas un procedimiento definido de tal manera que no tienen que ser tratadas como nuevas cada vez que se presentan. Las decisiones no programadas son nuevas, no estructuradas y no repetitivas. No existen métodos específicos para tomarlas, bien sea porque no se habían presentado antes, porque su naturaleza es muy compleja o porque son demasiado importantes y se les debe prestar atención cada vez que se presenten. Otra distinción que se hace es entre decisiones bien estructuradas y deficientemente estructuradas. En las decisiones bien estructuradas es posible encontrar unas normas para la elección de alternativas que garanticen el encuentro de una solución óptima; en las decisiones deficientemente estructuradas es necesario contentarse con una solución satisfactoria sin que necesariamente sea la mejor.

Las fases en la toma de decisiones. En términos generales se pueden distinguir dos grandes partes dentro del proceso de la toma de decisiones: encontrar y definir el problema y solucionar el problema. En una forma más específica se pueden establecer las siguientes fases:

El proceso de decisión se inicia con un conflicto entre alternativas incompatibles; dicho conflicto permanece hasta que una de las alternativas recibe un mayor peso, y en consecuencia, es escogida en el momento de la decisión. Después de tomada la decisión, el conflicto sería atenuado, pero sobrevivirían algunos resquicios capaces de promover el inicio de un nuevo conflicto, así como la búsqueda de una decisión capaz de ponerle término.

Las etapas psicológicas del proceso de decisión serían las siguientes: