

Perspectivas psicológicas del líder

CONSTANCIO DE CASTRO AGUIRRE

Profesor del Colegio Nuestra Señora Santa María

En una de las revueltas de 1848, en París, la Policía había practicado un cierto número de arrestos. Uno de los detenidos intentaba escapar del arresto gritando: «Dejadme. Tengo que seguir a estas masas. Soy su jefe.» Prescindiendo de la significación anecdótica de este incidente y de la época en que se produjo, lo traemos a consideración porque simboliza el momento actual de la psicología en torno al problema del liderato. Hoy día los psicólogos no trabajan en el descubrimiento de las características del líder, sino que más bien orientan sus investigaciones hacia las relaciones entre guías y subordinados.

Dentro de la tradición individualista de la psicología, este problema del liderato se planteó siempre en el ámbito de las características de personalidad. El líder viene ya preindicado por una serie de rasgos inherentes a la personalidad. Así ocurría que cuando un grupo cualquiera buscaba su interna estructuración procedía inevitablemente a la elección del líder fijándose en determinados rasgos sobresalientes. A raíz de aquí es precisamente de donde ha brotado el impulso capital para la psicología del test, es decir, la psicotecnia, que en los países anglosajones adquiere hoy los caracteres de empresa gigante. Por ejemplo, Norteamérica necesitaba en 1917 improvisar una armada de volumen hasta entonces inusitado. Los altos mandos militares y políticos confiaron a los psicólogos la elaboración de métodos selectivos propios. Es curioso que ya en el estado utópico de Platón existía la previsión de un problema semejante. La *Politeia* da por eso las instrucciones correspondientes para unas pruebas a las que deben ser sometidos los aspirantes al liderazgo. En la última guerra el problema de selección de jefes o mandos ha arrastrado a las naciones interesadas hacia unas organizaciones de psicología aplicada muy extensas; tales organizaciones han servido y están sirviendo después a las aplicaciones de la vida industrial. Sabido es que la gran industria ha interpretado muchos de sus problemas por un modo muy parecido: «¿Quién es apto para un puesto rector?»

Como resultados de este principio psicológico no son de extrañar las recetas o fórmulas siguientes:

- Se toma una selección de mandos eficaces, probados en la experiencia.
- Se precisan aquellas cualidades más comunes entre los mismos y al mismo tiempo discriminativas del resto de la gente.
- A todo aquel que posea en algún grado dichas cualidades se le puede predecir como líder de éxito.

Y no acaban aquí los corolarios. Podría ocurrir que algunas de estas cualidades estuviesen más o menos condicionadas a un determinado período de aprendizaje o educación. Entonces podemos añadir un nuevo procedimiento a los anteriores; sería éste el de los métodos de formación de líderes. Vemos, pues, que, siguiendo estas doctrinas de la psicología individualista, llegamos a unos procedimientos para «predecir» tanto para «formar» al mando. La base que nos ha permitido llegar a estos resultados ha sido el examen de las características de personalidad. Merece que a los trabajos realizados en este orden dediquemos alguna atención; fundamentalmente están contruidos a base del análisis sobre biografías de grandes personajes, es decir, sobre los grandes genios.

EL LIDER, PRODUCTO DEL GENIO

Este término, el genio, tiene su origen en las religiones de la Italia primitiva, donde se aplicaba a las divinidades que personificaban alguna potencia creadora en general y a quienes muy en particular se atribuía todas las actividades de tipo sobrenatural o extraordinario. La *Encyclopedia Britannica* (1) define el genio en los siguientes términos: «El grado más elevado que puede concebirse de la aptitud para la originalidad, algo efectivamente extraordinario que rebasa todo margen de educación y que aparente-

(1) Cfr. *Genius*. Pág. 116, 14 ed., 1936.

mente presenta una diferencia de naturaleza con respecto al «talento», mientras éste se considera ordinariamente como una capacidad intelectual determinada a la que no le falta sino este don inexplicable y único para el que se reserva el nombre de «genio».

Hay, a propósito de la naturaleza del «genio», dos corrientes de opinión enteramente diferentes. Una, que no admite sino diferencias cuantitativas entre el genio y el individuo normal; otra, que subraya una diferencia fundamental de naturaleza. Quizá sea GALTON, uno de los pioneros de la psicología experimental, el más destacado defensor del primer punto de vista. En su tratado *Hereditary Genius* de 1869 plantea la cuestión con método puramente estadístico. Así, las diferencias considerables existentes entre los idiotas y los grandes hombres, desde el punto de vista de las aptitudes humanas, deben ser consideradas como desviaciones respecto de las aptitudes medias. El genio, pues, representa uno de los extremos de la curva normal de probabilidad.

Partiendo de este criterio define GALTON al «genio» como la persona que ha alcanzado una posición a la que no llegan doscientas cincuenta entre un millón de personas. Los mismos puntos de vista viene a compartir otro de los grandes hombres dedicados a la psicología experimental en tiempos más recientes, TERMAN (2). Define el «genio» como resultante de las aptitudes a un nivel excepcional; el talento se aplica igualmente a las mismas aptitudes, pero a un nivel inferior. La diferencia, pues, con respecto al individuo medio no es cualitativa, sino cuantitativa. «Las mismas leyes psicológicas —dice— explican la existencia del genio y la del débil de espíritu. No existe rasgo en poder de uno de los dos que no sea hasta cierto punto compartido por el otro» (*op. cit.*, pág. 406).

Frente a esta escuela, que, como se puede apreciar, se basa en hechos experimentales, se ha desarrollado otra corriente de opinión favorable a la singularidad cualitativa del «genio». Generalmente suele asociarse a esta opinión el nombre de LOMBROSO, quien llevó más lejos que nadie la noción de identidad esencial entre el «genio» y la locura. Realmente no es ésta una doctrina absolutamente nueva. Ya ARISTÓTELES hablaba de muchas personas que llegan a ser poetas, profetas y sibylas, no obstante observarse en ellos generaciones maníacas. LAMARTINE hablaba de «una enfermedad mental llamada genio». DRYDEN escribía: «Los grandes espíritus ciertamente están muy próximos a la locura.» Pero, sobre todo, la obra de MOREAU DE TOURS *Psychologie morbide*, aparecida en 1859, fué la que inspiró las ideas de LOMBROSO. Allí es donde se dice que el «genio» es producto de una neurosis y muy frecuentemente de psicosis.

Ciertamente no le falta confirmación histórica a esta tesis. Por lo que toca a nuestro punto, el

liderato, existe una abundante bibliografía de grandes líderes tocados de alguna rareza mental. Cuando consideramos individuos como Hitler, Napoleón, los Wesley, John Knox y Oliver Cromwell apreciamos cuán absurdo es decir que un líder debe estar bien equilibrado y poseer sentido del humor o de la justicia. Algunos de los máximos líderes de la Historia fueron neuróticos insanos, epilépticos, malhumorados, injustos y autoritarios. Ha habido líderes religiosos con un sentido patológico de culpa, líderes políticos con delirios de omnipotencia y dictadores militares que sufrían de manía persecutoria. Sin embargo, ni aun en estos casos podemos explicarnos el éxito de estos líderes, habida cuenta únicamente de su «genio», de su locura. Podrán explicarse las motivaciones de Hitler, pongo por caso, como lo ha hecho BYCHOWSKI (3), partiendo de un complejo de Edipo; pero difícilmente podrá aclararse cómo Hitler tuvo éxito en obtener el apoyo del pueblo alemán sin tomar en consideración las esperanzas y aspiraciones, las frustraciones y modos de reacción habituales de su pueblo.

EL LIDERATO COMO PAPEL A DESEMPEÑAR

Hoy día, y como consecuencia de un ateni- miento más experimental al problema, se abre paso una nueva teoría acerca del liderato. Se le considera no como rasgo o conjunto de rasgos de personalidad, sino como un «rol» o papel a desempeñar. Conviene que digamos algo acerca de la relevancia que toma en la actualidad la teoría del «rol». HOFSTÄTTER (4), destacado psicólogo del momento, incluye las doctrinas del «rol» entre las cuatro posiciones teóricas más importantes de la psicología.

Es curioso que en este punto el pensamiento psicosocial alude a una concepción mitológica subyacente. La concepción de la vida como espectáculo, como teatro. Evidentemente, y aquí nos interesa subrayarlo, bajo esta concepción se implica la idea de que un mismo individuo puede mostrarse en realidad de muy diversas formas ante la mudanza de sus situaciones. De adultos no nos confesamos muy a gusto autores de estos cambios o adaptaciones de nuestra personalidad. Sin embargo, no sucede así en nuestra niñez. Los chicos se entregan apasionadamente a la representación de «guardias y ladrones», mientras las chicas practican el papel de madres con sus muñecas. En las culturas primitivas es frecuente observar la utilización de estos juegos o representaciones como «procedimientos de enseñanza o aprendizaje». Incluso en nuestras sociedades más avanzadas se ha introducido el procedimiento para preparar entrevistadores y para adiestramiento de líderes.

El concepto científico de «rol» vino a estable-

(2) Cfr. *Talent and Genius in Children*, 1930.

(3) BYCHOWSKI: *Dictators and Disciples*, 1948.

(4) P. R. HOFSTÄTTER: *Sozialpsychologie*, Berlín, 1956.

cerlo G. H. MEAD (5). Quizá hayan sido los antropólogos quienes han derivado de él la máxima utilidad como instrumento de trabajo. Así suele definirse como «un comportamiento social que una persona juzga apropiado ante la situación y las exigencias de los miembros de su grupo».

NEWCOMB (6) viene a decir que «una sociedad se mantiene gracias a un proceso según el cual los individuos se comportan de acuerdo con el rol que de ellos se espera». Piénsese en lo acertado de la frase, que no tiene nada de exagerado, ya que si es verdad que el individuo forma parte de la sociedad mediante la inserción en multitud de grupos, unos formales y otros informales, esto no sería viable sino por la representación de distintos papeles a juzgar.

Analizando con HOFSTÄTTER más detenidamente el contenido del «rol» podemos describir las siguientes notas características:

- 1.^a Una secuencia de conducta relacionada en sus partes como un todo.
- 2.^a Correspondencia y engranaje con las conductas de otras personas.
- 3.^a Independencia de identidad del «rol» en sí con respecto a sus representantes.

Está claro que el «rol» tiene una unidad en sí mismo, de forma que el experimentador pueda advertir inmediatamente un *leit-motiv*. Por otra parte, la capacidad de jugar papeles del hombre nos da la medida de su versión social, y así es como habrá de engranarse con el juego de otras personas. Finalmente, el mismo papel puede ser representado—y de hecho se representa—por diversos individuos.

El liderato ha venido a ser considerado como papel a desempeñar a través de la atención experimental que se le ha concedido. Se ha intentado en primer lugar la verificación experimental del liderazgo como conjunto de rasgos de personalidad. Cuando en este terreno apenas se ha logrado nada, a pesar de los grandes esfuerzos consagrados, ha habido que desistir definitivamente de aquellas hipótesis del «genio». El líder, decididamente, no es un genio que nace cualitativamente distanciado del resto de los mortales.

ESTUDIOS EXPERIMENTALES

Son muchísimas las investigaciones hechas en estos últimos veinte años. Citemos las de BIRD (1940), JENKINS (1947), STOGDILL (1948) y EATON (1950).

Así, por ejemplo, BIRD (7) ha reunido setenta y nueve características que se adscriben a los líderes; entre las más frecuentes vienen las siguientes:

- Iniciativa.
- Extroversión.
- Humor.
- Entusiasmo.
- Confianza en sí mismo.
- Sociabilidad.

El examen de STOGDILL (8) llega al siguiente resultado: «Los que representan un papel de mando se diferencian de los miembros del grupo subordinado en las características

- Capacidad de contacto.
- Iniciativa.
- Constancia.
- Capacidad de organización.
- Confianza en sí mismo.
- Vigilancia.
- Disposición de ayuda.
- Amabilidad.
- Capacidad de acomodo (flexibilidad).
- Habilidad de palabra.»

Semejantes listas de adjetivaciones, en realidad entorpecen mucho más la búsqueda del líder.

En primer lugar, casi ninguna de las cualidades enumeradas consta de estructura simple; son más bien productos de tendencias o actitudes complejas. Por ello previamente sería necesario definir tales características operativamente, cosa nada fácil. En segundo lugar sería deseable dar con una estructura factorial de estas cualidades del supuesto líder. Es decir, que habría que buscar hasta qué punto no se correlacionan unas con otras, por lo menos estadísticamente hablando; esto nos llevaría a despejar el campo de la investigación notablemente, puesto que habríamos encontrado los nudos o puntos de cruce adonde vendrían a parar y entrelazarse un buen número de rasgos.

Por todo esto se han hecho estudios a partir de rasgos relativamente sencillos y simples. Pero aquí han fallado estruendosamente las intentadas correlaciones con la «aptitud para el mando».

El mismo STOGDILL trató de hallar una correlación estadística entre mandos acreditados y las siguientes cualidades o rasgos: 1, edad; 2, altura; 3, peso; 4, éxito en estudios; 5, cociente intelectual; 6, habilidad de trato, y 7, amabilidad.

Los resultados obtenidos son de tal margen de

(5) G. H. MEAD: *Mind, Self and Society*. Chicago, 1934. Hay traducción castellana en ed. Paidós, Buenos Aires.

(6) T. M. NEWCOMB: *Social Psychology*. 1950.

(7) C. BIRD: *Social Psychology*. 1940.

(8) Citado en HOFSTÄTTER: *Einführung in die Sozialpsychologie*. Pág. 396. Viena, 1954.

variabilidad que no permiten la más mínima afirmación al respecto. He aquí una tabla de resultados (9):

Características	CORRELACIONES CON LA «APTITUD DE MANDO»		
	Extremas		Medias
1. Edad	-0.32	0.71	0.21
2. Altura	-0.13	0.71	0.30
3. Peso	-0.04	0.52	0.23
4. Exito en estudios...	-0.27	0.39	0.20
5. Cociente intelectual.	-0.14	0.90	0.28
6. Habilidad trato...	0.10	0.98	0.47
7. Amabilidad...	0.23	0.82	0.55

Puede verse cómo los cinco primeros rasgos de la enumeración muestran valores muy extremos, del negativo al positivo, por lo que la experiencia no otorga ninguna confianza para hacer predicciones en este sentido. Los dos últimos rasgos—habilidad de trato y amabilidad—se mantienen por lo menos dentro de las correlaciones positivas, aunque es cierto que manifiestan también una gran variabilidad en sus valores extremos. Todo lo cual parece indicarnos que no es fácil caracterizar al líder en unos determinados rasgos de personalidad, físicos y psicológicos.

HORSTÄRTER hizo un análisis factorial a base de los resultados obtenidos en una serie de investigaciones de la Plana Mayor Americana OSS. Se impusieron los siguientes factores:

- Inteligencia.
- Energía vital.
- Dominio de sí mismo.

Hasta el momento es todo lo que hay averiguado en la línea experimental. Sin embargo, el mismo autor de esta factorización no muestra grandes esperanzas en semejantes procedimientos. «Yo me temo—dice—que no vayamos a llegar muy lejos de esta manera. Por eso me parece que ante todo hay que romper con un prejuicio; el prejuicio de que el liderazgo sea una propiedad de la personalidad que pueda correlacionarse con otras propiedades de la personalidad y que nos permita así la construcción de unos factores. Este modelo de pensamiento se basa en definitiva en la ideología que defiende al jefe nato (carismático, según WEBER). Hoy día esta tesis parece insostenible...» (*op. cit.*, página 398).

¿Dónde encontrar, según esto, alguna pauta ideológica acerca de este problema? Uno de los exámenes más amplios sin duda que se hayan acometido jamás sobre la bibliografía del lidera-

to se lo debemos a W. JENKINS (10). Este hombre resume las investigaciones efectuadas en treinta años y llega a las siguientes conclusiones:

1.^a El liderato se relaciona específicamente con la situación particular investigada. La personalidad del líder de un grupo entregado a determinada actividad, así como las características del liderato, incluyendo los criterios de valoración aplicados, dependen en efecto de la situación. En relación con esta conclusión se halla el hecho general de las profundas diferencias de carácter que se aprecian en las personas que se convierten en líderes en situaciones semejantes, y la divergencia todavía mayor revelada en la conducta de los líderes en situaciones diferentes.

2.^a Prácticamente todos los estudios demostraron la superioridad de los líderes sobre los demás miembros del grupo, al menos en alguna capacidad, si bien estas capacidades eran muy variadas. El único factor común fué que los líderes, en un campo determinado, necesitan, y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo.

CONCLUSIONES

Situados ante la problemática de seleccionar mandos, y ateniéndonos con el máximo rigor a las conclusiones de la psicología, sería preciso variar el enfoque tradicional. No parece acertado seleccionar sin más a unos individuos sobre otros simplemente porque parecen reunir ciertos rasgos de carácter. Los rasgos de carácter importan sin duda ninguna, *pero no son decisivos* para predecir al líder; importan sobre todo muchísimo en un sentido negativo, en cuanto que pueden hacer incompatible a una persona con el papel de líder. Entonces nosotros propondríamos, siguiendo a HORSTÄRTER, un esquema complejo en el que quedarían involucrados los siguientes puntos:

Por parte del que desempeña el papel de líder: 1, aptitudes; 2, experiencias.

Por parte de los subordinados: 1, aptitudes; 2, experiencias; 3, estructura del grupo; 4, objetivos del grupo; 5, expectativas.

Así, pueden concebirse los siete puntos de este esquema como una conducta de interdependencia. No existen al respecto investigaciones muy detalladas, sino solamente observaciones empíricamente contrastadas. De tales observaciones cabe deducir algunas afirmaciones que pueden orientarnos en la labor y planteamiento de una selección:

1. Las personas que aprendieron relativamente pronto en su vida a jugar un papel dominante se encuentran después con una ventaja general respecto de los demás para desempeñar un liderato.

2. El carácter de los subordinados condiciona

(9) Las correlaciones estadísticas varían entre los valores -1 y $+1$. En el momento en que fueran iguales a la unidad positiva o negativa, querría decirse que las variables puestas en juego, en este caso «aptitud de mando» y cada una de las cualidades enumeradas, mostraban perfecta concomitancia, si bien en un caso negativa y en otro positiva

(10) W. JENKINS: *Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems* en Psychol. Rev. 44. 1947.

y exige unas determinadas características en el líder. Dificilmente puede ser una misma persona un buen jefe de un grupo de aldeanos y de un grupo urbano.

3. Las experiencias habidas en un grupo con respecto a sus líderes determinan la selección de mandos posteriores.

4. Los objetivos de un grupo determinan por su parte a la persona que ha de portar el papel de mando. El líder de un grupo político de lucha no es, tras el éxito de la revolución, el guía adecuado del nuevo orden.

5. La estructura interna del grupo es decisiva para la disciplina que un jefe puede exigir de él, así como para la personalidad adecuada del mando.

6. También es claro que cada grupo social desarrolla ciertas expectativas que están en consonancia con las finalidades del grupo. Así, se desarrolla un principio de selectividad en el grupo, ya que estas expectativas excluyen automáticamente a ciertas personas del mando. Algunas expectativas del grupo suelen ser de naturaleza muy estereotípada.