

01921
200

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**GRUPO Y LIDERAZGO:
UNA REVISIÓN DOCUMENTAL**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
ISAAC GAMALIEL DEL REAL CHÁVEZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
LIC. MIRIAM CAMACHO VALLADARES**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CIUDAD UNIVERSITARIA,

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**GRUPO Y LIDERAZGO:
UNA REVISIÓN DOCUMENTAL.**

FIRMA:

FECHA:

NOMBRE:

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

**PRESENTA
ISAAC GAMALIEL DEL REAL CHAVEZ**

**A mi esposa:
María Dolores.**

**A mis hijos:
Isaac Gamaliel Jr.
Irvin Ismael.
Oscar Manuel.**

**Por generar
el amor que
hace hablar
a mi espíritu.**

AGRADECIMIENTOS.

A quienes a lo largo de mi vida me han regalado algún concepto que tuvo que ver con los temas de grupo y liderazgo, y que sin proponérselo, influyeron con ello en la germinación de una semilla que se mantenía siempre dispuesta a dar frutos. Sus comentarios fueron para mí; agua, sol, aire y tierra, elementos que dieron vida a un concepto del que me sentí depositario y que al final su invaluable influencia contribuyó a hacer realidad el presente trabajo. Me refiero a mis amigos: Jorge Azpiazu Beristain, Víctor Corral Verdugo, Raymundo Vargas Velázco, Sabino Hernández Figueroa, Héctor López Flores, Eduardo Gómez Gómez y Antonio González Salcedo.

A quienes con su ejemplo y sin proponérselo, han influido en mi persona al enseñarme las virtudes que nacen, se desarrollan y enriquecen al participar y dirigir un grupo.

Agradezco también a quienes en el ejercicio del liderazgo han puesto en evidencia sus capacidades y al descubierto sus errores y debilidades. De ellos, he aprendido lo que se debe hacer, lo que se debe corregir, y lo que no se debe hacer al pertenecer a un grupo o al dirigirlo.

A mis padres y hermanos por su apoyo constante y decidido.

A la Maestra de liderazgo Miriam Camacho Valladares, por todo el apoyo moral que me brindó en la realización del presente trabajo y por la valía que significó la revisión del mismo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ÍNDICE.

GRUPO Y LIDERAZGO: UNA REVISIÓN DOCUMENTAL.

INTRODUCCIÓN	7
PARTE I. GRUPO	9
CAPÍTULO 1. PROPIEDADES DEL GRUPO	10
1. ANTECEDENTES, FUNDACIÓN E HISTORIA DE LOS GRUPOS	12
2. TIPOS DE GRUPOS	13
3. REFERENTE IDEOLÓGICO DEL GRUPO	14
4. VALORES GRUPALES	15
5. NORMAS GRUPALES	16
6. MEMBRESÍA	17
7. IDENTIDAD DEL GRUPO	18
8. CULTURA DEL GRUPO	20
9. ACTITUDES GRUPALES	20
10. COHESIÓN DE GRUPO	20
11. ESTRUCTURA DE GRUPO	22
12. CREATIVIDAD	24
13. ROLES	25
14. RELACIONES INTERGRUPALES	27
15. COMUNICACIÓN	28
16. AMBIENTE DE DESARROLLO	30
17. RESUMEN DE LAS PROPIEDADES DEL GRUPO	32
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO	34
1. CRECIMIENTO	34
2. NIVEL Y ÁREAS DE DESARROLLO	35
3. NIVEL Y ÁREAS DE MADUREZ	36
4. NIVEL Y ÁREAS DE CONSISTENCIA	39
5. INTELIGENCIA SOCIAL Y CI GRUPAL	40
6. FUERZAS Y POTENCIALIDADES	41
7. DEBILIDADES	43
8. VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS	46
9. RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO	46
CAPÍTULO 3. FUNCIONES DEL GRUPO	49
1. FACILITACIÓN SOCIAL	49
2. ASPIRACIONES DE GRUPO	51
3. PLANEACIÓN PARA LA ACCIÓN	52
4. CONTROL	53
5. TOMA DE DECISIONES	54
6. PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNES	58
7. METAS GRUPALES	60
8. RESUMEN DE LAS FUNCIONES DEL GRUPO	62

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PARTE II. LIDERAZGO	64
CAPÍTULO 4. PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	65
1. TEORÍA DEL LIDERAZGO	65
2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	65
3. PERSONALIDAD Y LIDERAZGO	68
4. SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DE LÍDERES	69
5. OBSTÁCULOS QUE AFECTAN EL SURGIMIENTO DEL LIDERAZGO	72
6. TIPOS COMUNES DE LIDERAZGO	72
7. ESTILOS DE LIDERAZGO	73
8. DISTINCIÓN ENTRE JEFATURA Y LIDERAZGO	75
9. RESUMEN DE LAS PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	76
CAPÍTULO 5. RASGOS PERSONALES DEL LÍDER	77
1. VALOR MORAL	78
2. AUTORIDAD MORAL	79
3. IMAGINACIÓN CREATIVA	79
4. AUTOCONFIANZA	80
5. ESTABILIDAD EMOCIONAL	81
6. CONTROL DE LA AFECTIVIDAD	82
7. VITALIDAD	83
8. INICIATIVA	83
9. PERSEVERANCIA	84
10. POPULARIDAD	85
11. CARISMA	85
12. TEMPLANZA	86
13. PRUDENCIA	87
14. VALENTÍA	89
15. OPTIMISMO	89
16. MISIÓN	90
17. ESPÍRITU DE SERVICIO	91
18. ESPERANZA	91
19. FORTALEZA ESPIRITUAL	92
20. TENER SENSIBILIDAD Y COMPRENSIÓN POLÍTICA	92
21. HONESTIDAD	93
22. RESPONSABILIDAD	94
23. SENTIDO DE JUSTICIA	95
24. COHERENCIA Y CONGRUENCIA	96
25. HABLAR CON LA VERDAD	96
26. DECISIÓN	98
27. ESPÍRITU DE LUCHA	98
28. INSPIRA CONFIANZA	99
29. EFECTIVIDAD	100
30. HUMILDAD	100
31. CONOCIMIENTO	101
32. TENER IDEAS PROPIAS Y CONJUGARLAS CON EL REFERENTE IDEOLÓGICO DEL GRUPO	101
33. TOLERANCIA	101
34. PREOCUPARSE POR EL BIENESTAR AJENO	102
35. BRINDAR AMISTAD	103
36. SER SOCIABLE	103
37. TENER COMPROMISO SOCIAL	104
38. RESUMEN DE LOS RASGOS PERSONALES DEL LÍDER	105

CAPÍTULO 6. FUNCIONES DEL LÍDER		106
1.	TRABAJAR CON EL REFERENTE IDEOLÓGICO DEL GRUPO	107
2.	DIRIGIR EL GRUPO	107
3.	PROPICIAR EL SENTIDO DE IDENTIDAD GRUPAL	107
4.	PROPICIAR LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE AGRADABLE	108
5.	FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO	108
6.	PROPICIAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES CORDIALES	109
7.	DELEGAR RESPONSABILIDADES	110
8.	PROPICIAR QUE LOS INTERESES GRUPALES SE IMPONGAN SOBRE LOS INTERESES PERSONALES	111
9.	PROPICIAR LA COOPERATIVIDAD A LO INTERNO DEL GRUPO	112
10.	PROPICIAR LA SOLIDARIDAD DENTRO DEL GRUPO	112
11.	PROPICIAR LA CREATIVIDAD DEL GRUPO	113
12.	PROPICIAR LA COMPETITIVIDAD A LO INTERNO Y LA COMPETENCIA A LO EXTERNO	114
13.	PARTICIPAR EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNES	115
14.	PROPICIAR EL BIEN COMUN GRUPAL	116
15.	RESUMEN DE LAS FUNCIONES DEL LÍDER	116
CAPÍTULO 7. RESULTADOS PRODUCTO DEL LIDERAZGO EFECTIVO		118
1.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	118
2.	AUMENTO EN LA SATISFACCIÓN PERSONAL	118
3.	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE GRUPO	119
4.	MOTIVACIÓN	120
5.	ADQUISICIÓN Y VALOR DE LOS INCENTIVOS	121
6.	AFIRMACIÓN DE LA AUTOESTIMA, AUTORREALIZACIÓN Y CRECIMIENTO	123
7.	MEJORAMIENTO DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO	123
8.	MEJORAMIENTO DE LAS INTELIGENCIAS	124
9.	RESUMEN DE RESULTADOS PRODUCTO DEL LIDERAZGO EFECTIVO	126
CAPÍTULO 8. DESVIACIONES DEL LIDERAZGO		127
SECCIÓN A. DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL LÍDER		128
1.	MEGALOMANIACO	128
2.	CAUDILLO	128
3.	CORRUPTO	129
4.	OPORTUNISTA	129
5.	TRAIADOR	129
6.	VENDIDO	130
7.	CHANTAJISTA	130
8.	IMPOSTOR	131
9.	AGITADOR	131
SECCIÓN B. DE ACUERDO AL DESGASTE DEL LIDERAZGO Y PORQUE EL GRUPO LO PERMITE		131
10.	VITALICIO	131
11.	SEÑIL	131
SECCIÓN C. PORQUE EL GRUPO LO PERMITE Y SE IMPONE LA FUERZA DEL LÍDER		132
12.	DISCIPLINA Y OBEEDIENCIA EXTERNA	132

13.	GOLPISTA	132
14.	CACIQUE	132
15.	DICTADOR	133
16.	RESUMEN DE LAS DESVIACIONES DEL LIDERAZGO	133

**PARTE III. CONSIDERACIONES FINALES, PROPUESTAS Y
CONCLUSIONES. 134**

1.	CONSIDERACIONES FINALES.	134
2.	PROPUESTAS.	135
3.	CONCLUSIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA	137

INTRODUCCIÓN.

Grupo y liderazgo; son dos conceptos de los que se espera que en la práctica se encuentren estrechamente vinculados y con marcada interdependencia uno del otro, los dos son necesarios, atrayentes e indispensables cuando el objetivo es gobernar bien a un grupo o a una sociedad.

En la práctica, cuando el grupo y el líder no se vinculan recíprocamente o uno se desvincula del otro, se afecta la gobernabilidad del grupo. En cambio, cuando los dos se integran vinculadamente se favorecen entre sí, conformando con ello, sólidas bases para la gobernabilidad y el cumplimiento de los anhelos grupales.

A pesar de que en la práctica grupo y liderazgo sean un vínculo deseable, puede ser que en la teoría no se encuentren sólidamente correlacionados y con ello, falte un referente efectivo para quienes conforman un grupo y para quienes ejercen liderazgo en él.

Este trabajo presenta múltiples referentes teóricos, que tratan de: integrar, concentrar, correlacionar y soportar a los componentes principales que definen al grupo y al líder. Contiene también, aquellos conceptos que los analizan, explican, les dan conectividad, funcionalidad y actualidad. En sí, es una revisión documental que concentra muchos temas que se encontraban sueltos e inconexos y que aquí se articulan con el fin de que éstos puedan ser de mayor utilidad.

En los escenarios donde los conceptos de grupo y liderazgo se encuentren integrados, funcionales, dinámicos y actualizados, se puede observar que los beneficios a favor de la gobernabilidad y el cumplimiento de las expectativas del grupo reportan mayores beneficios.

Sin embargo, en el supuesto en que la revisión documental nos refiera que los conceptos de grupo y liderazgo, se encuentran; desvinculados, inconexos, desintegrados y desactualizados, es muy probable que las repercusiones sobre la gobernabilidad y el cumplimiento de los satisfactores del grupo, se afecten de manera negativa.

Por lo anterior, se presenta un trabajo relativo al estudio de la evolución que tienen las definiciones, los conceptos y los componentes de grupo y liderazgo, sus vínculos teóricos, su armonía, sus tipos y estilos, sus características y funciones, los rasgos que los identifican, sus usos, sus fuerzas y debilidades, su efectividad, y sus desviaciones, entre otras cosas.

La presente revisión teórica tiene sus propios límites, ya que algunos conceptos se encontraron en el campo de la psicología y otros en alguna disciplina científica afín o diferente; sobre algunos conceptos habrá suficientes referentes y sobre otros habrá pocas investigaciones, por lo mismo, escasos resultados disponibles. Faltará concluir si los conceptos disponibles son actuales y aplicables en la práctica, o determinar en que tipo de ejercicio práctico son aplicables mientras se obtienen resultados con mayor aplicabilidad y efectividad.

El resultado del presente trabajo tiene como finalidad colaborar en la ordenación de la ciencia del comportamiento grupal y su interrelación con la conducta individual, interpersonal e intergrupal, si ello provoca un avance en su actualización y revaloración, el trabajo por sí mismo encuentra una justificación válida.

Sin embargo, se espera que éste trabajo sea de gran utilidad para quienes conforman grupos y ejercen liderazgo, al menos para que éstos tengan un referente sobre el cual dar cauce a las tareas con las que intentan adquirir nuevas experiencias que faciliten la

adaptación, asimilación y ambientación que se requiere en un grupo cuando se ejercita el liderazgo.

En la actualidad, la gran mayoría de líderes son de formación empírica, muchos de ellos, a pesar de que han estudiado diversas carreras en el nivel superior, no son una garantía de que el trabajo de dirigir grupos sea efectivo. Pocos son los que se forman en la teoría del liderazgo con el fin de ingresar a la práctica con referentes que faciliten su desempeño.

Existen muchas personas que en el ejercicio del liderazgo han arruinado sus vidas y las de los demás, en vez de enriquecerlas como es de esperar. Lo anterior, es muy probable que se deba a que en nuestro país no hemos sido formados ni educados para desarrollar el liderazgo ni la conformación de grupos, mucho menos ejercer eficazmente el liderazgo democrático o autorizado, esto a pesar de que la demanda de líderes va en aumento, de que las reservas se encuentran vacías, de que existe un rezago en la formación de ellos y de que los resultados prácticos por éstas carencias, son evidentes.

Por lo anterior, es común observar que cuando un grupo requiere de un líder, cualquiera lo pueda ser, aunque no tenga la más mínima preparación para ello, a veces sólo basta ser buena persona para ejercer el liderazgo, pero en el ejercicio de las funciones, se afecta ante la sociedad y el grupo, tanto el concepto de líder, como el de buena persona.

En la actualidad es difícil que exista un grupo sin líder, ello sería un caos; tampoco es concebible que exista líder sin grupo, eso sería desaprovechar recursos humanos; pero es difícil que un grupo cumpla la realización de sus anhelos teniendo un líder deficiente y errático.

En un país como el nuestro, donde abundan los problemas, las necesidades, las carencias de diversos tipos, y los rezagos históricos; es necesario que existan maestros para el liderazgo, líderes para la acción y grupos para soluciones específicas, esto pudiera ser parte de una solución integral con la que pudiéramos enfrentar con altas posibilidades de éxito la problemática social que día con día aumenta y que debemos parar.

La fórmula; muchos problemas, déficit de líderes, falta de reserva de ellos, muchos seguidores, y suficientes personas indiferentes ante la problemática social, en el mejor de los casos produce estancamiento social, pero en general, hace que la sociedad avance hacia un deterioro en su armonía y retrace o desvíe la conquista de sus satisfactores.

Espero que para quienes tengan vocación o están dispuestos a ejercer liderazgo, conformar grupos, impulsar el desarrollo de organizaciones, instituciones o del país, este trabajo les sea de utilidad. En el se intenta dar orden a un conjunto de esfuerzos que se han realizado a través del tiempo por una gran cantidad de teóricos que han trabajado sobre el desarrollo y vínculo de los temas de grupo y liderazgo. La propuesta central del presente trabajo, es el poner a disposición de los demás lo que muchos han hecho sobre estos temas y que actualmente se encuentra de manera dispersa.

PARTE I. GRUPO.

El área de la psicología social que se dedica al estudio de la naturaleza de los grupos, es la dinámica de grupos. Lo que distingue y diferencia entre ser un ente individual o parte de un conglomerado de gente, en comparación con ser miembro de un grupo social, es lo que ubica el estudio de la dinámica de grupos. En psicología social se considera que alguien es miembro de un grupo, sólo si se encuentra abierta y organizadamente participando en él.

Marvin Shaw (1981) sostiene que todos los grupos tienen algo en común, esto es; la interacción e influencia recíproca que se produce entre sus miembros y que provoca que se desarrolle entre ellos fuertes lazos afectivos y sentimentales en forma íntima y personal, principalmente en los grupos primarios como la familia, un club deportivo o social, el trabajo o la escuela, la religión o un grupo de apoyo a un candidato político. La gran mayoría de la gente pertenece a algún grupo en el cual desarrolla actividades con las cuales alcanza sus objetivos personales y de conjunto.

La dinámica de grupos no es un tema que se estudie actualmente por los estudiantes de bachillerato, y para la generación de nuestros padres no fue un tema de estudio, por lo que se aprecia que la gran mayoría de quienes forman parte o conducen un grupo, tienen muy pocas referencias teóricas sobre su papel y función. En cambio muchas personas orientan sus acciones grupales sobre experiencias empíricas y corazonadas, es por esto, que este tema viene siendo una propuesta para que los niveles de bachillerato y los grupos ya conformados hagan propios los referentes teóricos que tienen a su alcance y puedan contribuir con ello a que su participación en grupo; sea más útil, eficiente y satisfactoria.

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I. PROPIEDADES DEL GRUPO.

Los teóricos de la dinámica de grupos debatieron desde la década de 1920 lo referente a las propiedades que caracterizan a los grupos.

Estos teóricos afirmaban que los grupos poseían atributos distintos a los miembros que los conformaban y existían por encima de los individuos que los componían. Tomando como base esta referencia, se puede apreciar que un grupo tiene las propiedades de:

- reunirse,
- plantear y resolver sus problemas,
- lograr solidaridad y organizarse estructuralmente, y
- adquirir una cultura y un sistema de valores que sea la base sobre la cual actúen sus miembros como un todo organizado (Cartwright y Zander, 1968).

Durante las etapas iniciales en las que se realizó el estudio de las propiedades de los grupos, se señalaba que era propio de un grupo:

- la lealtad,
- el estilo de liderazgo,
- la efectividad para alcanzar las metas para lo que fue creado,
- su comunicación ordinaria y el desempeño del rol que jugaban sus miembros.

Posteriormente, otros autores concluyeron aportando diversas observaciones sobre las características y propiedades de los grupos, entre ellas:

- la posición,
- el status,
- el rango,
- el oficio,
- la creatividad,
- el papel o rol y el subgrupo.

Catell (1951), realizó una descripción de las características que poseen los grupos y concluyó que éstos se pueden conformar de acuerdo a:

- las características que posean las personas que constituyan su membresía y son llamadas variables de población;
- a los atributos que se observan en el conjunto de sus miembros y son llamadas variables de sintonía, y
- a la relación que existe entre los miembros que conforman un grupo y son llamadas variables estructurales.

Para Didier Anzieu, las principales características y propiedades de un grupo consisten en:

- que las personas que lo integran perciben a los demás de manera individual y se da entre ellos una relación social recíproca;
- que la actividad grupal responda a los intereses y valores de cada miembro del grupo;

- que en el grupo se den relaciones afectivas que tiendan a provocar formación de subgrupos por afectividad;
- que exista solidaridad e interdependencia entre las personas que conforman el grupo;
- que los roles dentro del grupo se encuentren bien definidos y diferenciados; y
- que el grupo posea sus propias normas y creencias.

Para Cartwright y Zander (1979), un grupo puede existir cuando se da una reunión entre dos o más personas que posean las siguientes características:

- que sus integrantes interactúen con frecuencia;
- que se reconozcan unos a otros como miembros que pertenecen al mismo grupo y que las personas ajenas a él las reconozcan como miembros de éste;
- que acepten las normas grupales y se perciban como una unidad;
- que actúen en forma similar cuando trabajan por conquistar sus metas comunes y en la expresión de sus ideales;
- que exista interdependencia en la búsqueda de su interés común; y que el grupo proporcione recompensas de algún tipo.

Para Malcom y Knowels (1952), existen 10 propiedades comunes a todos los grupos, estas son:

- sus antecedentes.
- su esquema o patrón de participación,
- su comunicación.
- su cohesión,
- su atmósfera.
- sus normas.
- su patrón sociométrico.
- su estructura organizacional,
- sus procedimientos, y
- sus papeles o roles.

Para González, N., (1992), existen 14 propiedades comunes a todos los grupos, estas son:

- antecedentes.
- atmósfera.
- esquema o patrón de participación.
- interacción grupal.
- interestimulación.
- inducción mutua.
- asimilación.
- polaridad.
- voluntad y beneplácito.
- identificación.
- cohesión.
- meta común.

- tamaño y función, y
- roles.

Otros autores clasifican a los grupos de acuerdo a propiedades diversas:

- Por su referencia (Hyman, 1942);
- por su membresía múltiple (Watson y Lippitt, 1955, referido por Cartwright y Zander, 1968);
- por su atracción y aceptación (Jackson, 1959, referido por Cartwright y Zander, 1968);
- por su volición (Snock, 1962);
- por su dependencia (Cartwright y Zander, 1968);
- por su membresía (Zander, Scotland y Wolfe, 1969); y
- por su creatividad (Murakami, T., y Nishiwaki, T., 1992).
- por su generalidad (González, N., 1992).

Otro grupo de autores estudiaron diversos grupos de acuerdo a su formación, sean éstos: grupos de trabajo, para resolver problemas, de acción social, mediadores, legislativos y de clientes. Estos grupos se pueden formar deliberadamente, de manera espontánea o por su designación externa.

Actualmente se puede afirmar que todas las propiedades y características que han sido observadas por los diversos autores mencionados, se aprecia que existen en los actuales grupos políticos; sean éstos partidos o agrupaciones.

Ello hace que los grupos políticos se aprecien como algo muy complejo y estructurado para quienes quieren ingresar a ellos o para quienes tienen un ingreso reciente, ya que a las personas que se encuentran en estas situaciones se les dificulta percibir al grupo en su dimensión completa.

1. ANTECEDENTES, FUNDACIÓN E HISTORIA DE LOS GRUPOS.

Los antecedentes, fundación e historia de los grupos son referentes que significan el esfuerzo, sacrificio y valor que tienen las personas que luchan por construir y darle vida a un grupo o institución.

Para los miembros de un grupo; los antecedentes, fundación e historia forman parte de su orgullo colectivo y la razón para darle vida a los ideales.

Los *antecedentes* se refieren; a la etapa en la que el grupo inicial propuso y ajustó una idea con la cual se tenían que unir esfuerzos y voluntades ajenas, y con ellos poder transformar algún aspecto de la vida social, económica, política, intelectual, etc.

La *fundación* se refiere al momento en que un grupo se instala formalmente a desarrollar la función para la cual fue creada, tomando como referencia los lineamientos, directrices y funciones que el mismo grupo se ha dado.

La *historia* del grupo se refiere a la evolución que el grupo ha tenido en diversas etapas; desde su fundación hasta el momento actual.

Tanto los antecedentes con los que un grupo se forma; como su momento fundacional y su historia, integran el referente de origen y evolución de los grupos.

2. TIPOS DE GRUPOS.

Los grupos pueden clasificarse de acuerdo a una gran variedad de criterios, estos pueden ser: de voluntarios, territoriales, industriales, políticos, bandas, o de intereses diversos. Se reconoce a: Bernard, Cattell y Hemphill, como los teóricos que han trabajado mayormente en la clasificación de los tipos de grupos (Varela, M., 1996).

Bernard (1977) divide a los grupos en primarios y secundarios. Los grupos *primarios*, se caracterizan porque sus miembros tienen relaciones interpersonales directas o cara a cara, sus miembros están ligados emocionalmente, manifiestan solidaridad y espontaneidad, y orientan sus acciones hacia fines mutuos; ejemplo de estos grupos puede ser: la familia o una banda. Los grupos *secundarios*, también son llamados grupos derivados, y se caracterizan porque su organización mantiene relaciones interpersonales indirectas en las que la comunicación es por medio de símbolos e intermediarios que requieren reglas para su interacción o se comunican por escritos y la participación de sus miembros no se da de manera integral, sino más bien en función de lo que va aportar al grupo, ya que su fin no es el grupo en sí mismo, sino que el grupo es el medio para obtener otros fines, por lo que los contactos de sus miembros se dan de manera intermitente (Varela, M., 1996).

Los grupos primarios se dividen para su estudio y referencia en dos tipos: racionales y no racionales. Se consideran grupos *racionales*: los clubes y asociaciones que manifiestan metas claras; las asambleas deliberativas; de discusión; clases de instrucción; y auditorios. Son grupos *no racionales*: los clubes pequeños; las reuniones; las manifestaciones; los mítines; y las multitudes (Bernard, 1977, referido por Cartwright y Zander, 1979).

Los grupos secundarios o de contacto indirecto, son: un público, y las asociaciones (Bernard, 1977).

Raymond Cattell, trabajó sobre la clasificación de las dimensiones grupales, proponiendo para ello tres variables a las que llamó "paneles", estas son: la población, la estructura y la sintonía.

La *población* comprende las características psicológicas que manifiestan los miembros de los grupos y con ello establecen la base para la aplicación de pruebas de personalidad, aptitudes, habilidades, intereses y otras que inciden con la productividad grupal.

La *estructura* se refiere a las relaciones que se dan entre las personas y forman parte de las propiedades del grupo.

La *sintonía* es la variable más importante que propone Cattell, con ella se refiere a las cualidades que poseen los grupos, diferenciándolas de las que muestran en lo individual sus miembros. Con la dimensión de la sintonía se establece el carácter del grupo, siendo este el concepto más general por el cual se describe y conceptúa el grupo.

Hemphill sugiere que los grupos tienen características representativas de su funcionamiento, en general propone un total de 16, ellas son: tamaño del grupo; cohesión; homogeneidad; flexibilidad; estabilidad; permeabilidad; polarización; autonomía de funcionamiento; intimidad de los miembros; participación de los miembros; estratificación; atomización; potencia; tono hedónico; status; y dependencia.

Otros autores han propuesto una clasificación en cinco categorías, estas son: de acuerdo al grado y tipo de organización; a su función; a los modos de interacción; a la distribución de roles; y a la percepción del grupo (Varela, M., 1996).

González, N., (1992) manifiesta que los grupos tienen características, propiedades, interrelaciones y son dinámicos. Este autor define a los grupos en términos de interacción, percepción, motivación, metas y organización.

3. REFERENTE IDEOLÓGICO DEL GRUPO.

Los teóricos de la psicología social han aportado muy poco en relación al campo de las ideologías, por lo que es muy difícil encontrar definiciones que nos describan éste tema. Una de las pocas definiciones nos las ofrece Salazar José (1979) y se refiere a ideología como la organización de ideas y conceptos de cualquier aspecto de la realidad que incluye los valores y las ideas de lo que es bueno y de lo que es malo.

Uno de los pocos referentes psicológicos usados en la psicología social nos manifiesta que la ideología es un conjunto de valores, creencias y actitudes acerca de aspectos determinados de la vida social. La ideología queda entonces como la columna vertebral alrededor de la cual se estructuran los valores que comparten los individuos al conformar un grupo.

En la búsqueda de este referente se encontraron propuestas empíricas en el campo de los partidos políticos. Carlos Castillo Peraza (1993), en su campaña para presidente del Partido Acción Nacional, lanzó la propuesta "precisión ideológica", siendo esta uno de los referentes ideológico del grupo de mayor referencia en los últimos años. En respuesta a ello, del Real Chávez (1993), lanzó una propuesta complementaria llamada "ideometría política", que se refiere a la métrica de las ideas políticas. Ambas propuestas se encuentran en fase de construcción teórica y a pesar de su estado actual, se espera que de ambas se deriven instrumentos que midan los aspectos ideológicos de los grupos políticos.

Para que en México opere un grupo político que influya en la gobernabilidad pública y sea sostenido por el financiamiento público, es necesario que estos cumplan con los requisitos que las leyes le imponen.

Los grupos políticos de carácter nacional; sean éstos partidos o asociaciones, se encuentran regulados por la Constitución Política y por el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE). Por su parte, los partidos y asociaciones de carácter estatal, se encuentran regulados por las constituciones y leyes electorales locales.

En el artículo 24, párrafo 1, inciso a), y en el artículo 25, párrafo 1, inciso b) del COFIPE, es donde se encuentra asentada la obligatoriedad de que los partidos políticos presenten y mantengan una Declaración de Principios, y son los Reglamentos del Instituto Federal Electoral (IFE), los que contienen sanciones para los partidos que después de ofrecerlos los incumplan.

En el caso de las agrupaciones políticas, el COFIPE en su artículo 35, párrafo 1, inciso b), las obliga a presentar documentos básicos, aunque no les especifica lo referente a la ideología del grupo. Sin embargo, el artículo 33, párrafo 1, los obliga a coadyuvar al desarrollo de la vida democrática, de la cultura política y de propiciar la creación de una opinión pública mejor informada.

En la práctica se han observado casos en los que los grupos cambian de ideología, un ejemplo de ello que da utilidad práctica al presente trabajo se aprecia cuando el Partido Revolucionario Institucional (PRI), en su XIV Asamblea Nacional cambió su ideología del "Nacionalismo Revolucionario" al "Liberalismo Social". Ello por haberse hecho de forma tan repentina para sus miembros y simpatizantes causó confusión sobre la orientación y rumbo que seguiría el partido mencionado.

Para el Partido Acción Nacional (PAN), Principios de Doctrina e Ideología son dos referentes que se utilizan con diferente profundidad en un grupo. Para éste partido: "Principios son aquellas afirmaciones fundamentales y permanentes a partir de las cuales se hacen, se pueden y se deben hacer otras. Son afirmaciones originarias, son afirmaciones

para desarrollar, para continuar. Son Principios, primero porque son principales, y son principios en segundo término porque son inicios; es decir, de ahí se arranca para algo. Entonces, cuando hablamos de Principios de Doctrina hablamos de aquellas ideas principales y originarias del PAN, son para ser enseñadas, para hacerse llegar a muchos más y para desarrollarse".

Para el mismo partido, la ideología: "Es un escalón debajo de la Doctrina. Lo Doctrinal en el PAN, lo estrictamente doctrinal, es aquello que es punto de referencia fijo. La ideología es la encargada de dar criterios fundamentales, permite conciliar la Doctrina con las necesidades existentes de tal manera que no afecten ni las normas doctrinarias, ni las exigencias que se presentan día con día. Lo ideológico es lo que sigue a lo Doctrinal..." (Epressa, 1994).

Los demás partidos con registro nacional, no dan una definición teórica de sus Principios, sin embargo, los hacen llamar de algún modo y desprenden de ellos sus componentes iniciales, que son los que les dan vida y son el motivo de su existencia, de su lucha política, de lograr la conquista del poder y los obliga a gobernar en torno a ellos.

4. VALORES GRUPALES.

Los valores forman parte del campo de estudio de la filosofía y de la psicología social, y tienen bastante aplicación en el campo de las ciencias políticas. Forman parte de las bases sociales de la conducta e influyen orientándola y motivándola.

Los psicólogos sociales estudian tres aspectos fundamentales de ellos: el primero, ¿Cómo se forman?; el segundo, ¿Qué es lo que los hace cambiar?; y el tercero, ¿Cómo influyen en las acciones y actitudes de las personas?. Sin embargo, a pesar de someterlos a un análisis psicosocial riguroso, nada nos dicen con relación a cuales son los valores correctos (Myers, 1995), ello es porque los valores y su jerarquía son diferentes en cada sociedad (Ruch y Zimbardo, 1980).

Para Rokeach (1975) el valor es "una creencia relativamente permanente de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia".

El valor es considerado un elemento afectivo de las actitudes (Mc David, 1979), y se aprecia porque es deseable por sí mismo y se consideran normas de conductas supremas y universales, esto es; se aprecian independientemente del tiempo, del espacio y del sujeto o grupo que las posea.

Los valores principales que caracterizan a un grupo son: la verdad y el bien. Esto es, los grupos nacen para cultivar y generar la verdad y el bien y no realizarlos les niega la razón de su existencia (Escudría y Chávez, 1994).

Los valores se ubican principalmente en referencia a su bipolaridad, ejemplo de ello puede ser: el bien y el mal, lo justo y lo injusto, etc.

El valor se identifica con aquello que nos agrada, con lo deseado y con lo que nos interesa y no existe por sí mismo, sino que descansa en un depositario. Los valores no son cosas, ni elementos de cosas, sino propiedades *sui generis* que poseen los bienes.

Al valor y sus propiedades se le pueden encontrar las siguientes características: bipolaridad, trascendencia, preferibilidad y objetividad.

Un valor es importante cuando ocupa un lugar más elevado en una jerarquía y cuando por ocupar esa posición perfecciona más al ser humano y al grupo al que pertenece.

Un valor funciona como un criterio de evaluación de determinadas conductas de un grupo. Cada grupo como ente cultural genera sus propios valores, éstos pueden gozar de cierta estabilidad e ir cambiando al ritmo en el que se desarrolla el grupo y de acuerdo a la interacción que tengan los miembros del mismo.

Son los valores los que nos refieren lo que se puede esperar de las personas que conforman un grupo dependiendo del grado de aceptación que éste tenga, ya que la existencia de valores refuerza o inhibe la presencia de conductas grupales.

El Instituto Federal Electoral (IFE), promueve actualmente por mandato de ley en la sociedad, en los partidos y agrupaciones políticas, el desarrollo de valores democráticos, entre ellos principalmente: la libertad; la responsabilidad; la igualdad; la tolerancia; la justicia; el pluralismo; y la participación social (IFE, 1996).

El IFE como una institución que impulsa la vida democrática. En sus materiales didácticos difunde que: "Es cualidad de los hombres y las mujeres poder inventar y elegir nuestra forma de vida, podemos optar por lo que es bueno o nos conviene frente a lo que no lo es. Decidir sobre como resolver los problemas y buscar distintas alternativas para hacerlo".

México como país, conforma un grupo nacional que establece sus valores centrales principalmente en el artículo tercero constitucional, el eje de la formación de estos valores es: "La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez el amor a la Patria y a la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia".

Entre otros valores amparados por el artículo tercero constitucional, se encuentra: la libertad de creencias, la consideración de la democracia como sistema de vida que contribuya a una mejor convivencia humana; el tener aprecio por la familia y por una sociedad que desarrolle lazos de fraternidad con igualdad de derechos para todos evitando los privilegios de: sexo, raza, religión, de individuos y de grupos.

Por lo anterior, podemos apreciar que por mandato de ley y por decisión propia los grupos y agrupaciones políticas tienen valores que los hacen ser únicos y los diferencian entre sí.

Como podemos observar existe un cuerpo teórico de referencia sobre valores que se aplican a los partidos y agrupaciones políticas, con el fin de enriquecer su desarrollo y su función como entidades de interés público.

5. NORMAS GRUPALES.

Todos los grupos sociales son regidos por normas, sin éstas no sería posible su permanencia, cuando sus miembros las desobedecen se ponen en riesgo de sufrir las consecuencias que ello implica (Rodríguez, A., 1978).

Las normas también son llamadas reglas y tienen como fin regular de manera legítima la conducta de los individuos que conforman un grupo.

Las normas son de observancia obligatoria y se clasifican como formales e informales. Las *formales* son impuestas por la autoridad y las *informales* las impone la costumbre del grupo (González J., *et al.*, 1994).

Las normas se imponen para tener control sobre los miembros de un grupo y con ello regular las conductas que garanticen su continuidad. La aceptación al cumplimiento y la obediencia a las normas es uno de los rasgos de mayor aceptación en un grupo, esto es a lo que comúnmente se le llama conformidad.

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

La *conformidad* obliga a que las personas que forman parte de un grupo renuncien a una parte de su individualidad a fin de que el grupo se mantenga en forma coordinada para alcanzar sus fines, ello obliga a que el grupo presione a sus miembros con el fin de que en él se produzca el fenómeno de la conformidad (Mann, 1980).

Las normas, también son llamadas sistemas normativos o disposiciones comunes, estas son ideas que se presentan de manera organizada para ser ampliamente compartidas con relación a lo que se espera que hagan o dejen los miembros de un grupo y las formas en las que las conductas grupales serán premiadas, reconocidas, desaprobadas o sancionadas. En algunos grupos no se permiten trasgresiones a las normas y en otras se tolera de manera variables (Napier y Gershenfeld, 1987).

Las normas grupales son reglas estandarizadas de conducta que los miembros de un grupo aceptan como parte de su sistema de convivencia, y se utilizan para regular su actividad con el fin de que este funcione como una unidad organizada. Las normas son también mecanismos conservadores que tienden a preservar el estatus, la organización y la estabilidad de la estructura de un grupo, manteniendo encauzado a éste en dirección a sus objetivos (McDavid y Harari, 1979).

Como puede observarse los conceptos que definen a las normas grupales en general, pueden también utilizarse en la definición de las normas que son utilizadas en los grupos políticos, aunque en los partidos y agrupaciones políticas comúnmente a las normas se les conoce como estatutos y reglamentos.

6. MIEMBRESÍA.

Cualquier persona que pertenezca a un grupo queda afectada por los derechos y las obligaciones que trae consigo la membresía, sea ésta adherente o activa.

La membresía *adherente* es aquella en la que una persona sin adquirir el carácter de activo contribuye a la realización de los objetivos del grupo mediante aportaciones intelectuales, económicas, de opinión, de propaganda, de voto, o de cualquier otra forma que lo ubique como voluntario. La membresía *activa* se adquiere cuando los miembros requieren formalmente su ingreso al grupo, esta es aprobada después de seguir ciertos procedimientos y cumplir con algunos requisitos, al concluir el trámite se adquiere un vínculo de dependencia que trae consigo derechos y responsabilidades entre el grupo y el miembro activo (curso inicial PAN, 2001).

El grupo al que se ingresa viene a ser el marco de referencia en el que se encuentra el ambiente donde actuarán los miembros (Gershenfeld, M. y Napier, R. 1987). Las personas tienden a afiliarse a los grupos que tienen intereses y valores congruentes con sus valores y cuando espera ser aceptado y estimado en él (McDavid y Harari, 1984).

El impacto que causa la membresía sobre la persona es mayor cuando la adhesión se realiza en grupos consolidados (Zander, *et al.* 1969). Las personas prefieren afiliarse a grupos que han obtenido éxitos y se perciben como competentes, más que aquellos que muestren incompetencia (Shelley, 1950; Jackson, 1959).

Existen varios tipos de membresía, esta puede ser voluntaria o involuntaria. La *voluntaria* da la oportunidad de elegir el grupo, la *involuntaria* impone la permanencia.

La membresía *voluntaria* puede darse en un partido político, club deportivo, o en cualquier otro grupo que se conforme en base a la voluntad de sus miembros, pudiéndose retirar el miembro al momento que así lo decida, cuando ésta deje de tener atractivo o cuando ya no pueda mantenerla por cuestiones personales. La membresía *involuntaria* se da

en instituciones a las que por condición de trabajo o de servicio se tiene que pertenecer a ella, estas pueden ser: el ejercito, cuando se realiza el servicio militar o el seguro social, cuando se esta adscrito a un trabajo.

Existen varios factores en un grupo que hacen atractivo el incremento de la membresia, entre ellos se encuentran:

- el prestigio del grupo (Kelly, 1951; Aronson y Linder, 1965),
- un medio ambiente cooperativo (Deutsch, 1959; 1967),
- el grado de interacción que exista entre los miembros (Homans, 1950; Good, 1971),
- el tamaño (Seashore, 1954),
- las relaciones con otros grupos (Gershenfeld M. y Napier R. 1987),
- el éxito (Jackson, 1959; Selley, 1954; Martens y Peterson, 1971; Nixon 1976), y
- el temor a no estar solos (Smith, *et al*, 1972; Buck y Parke, 1972; Dutton y Aron, 1974; Morris, 1976).

Los aspirantes a ser miembros de un grupo se ven atraídos a ingresar a él cuando ven que éste refleja la energía que emplean sus miembros, con el fin de conquistar las metas propuestas, y es probable que en su ingreso acepten las nuevas responsabilidades que se les asignen (Dion, Miller y Magman, 1970).

7. IDENTIDAD DEL GRUPO.

Fueron Cooley (1902) y Mead (1934) quienes en referencia al concepto de "sí mismo" sugirieron que éste nace de la identificación e interacción con otras personas, y se va desarrollando en relación a como se van produciendo mayores interacciones.

Fue Sigmund Freud (1933) quien propuso que el proceso de identificación era parcialmente inconsciente. El proceso de identificación tiende a desarrollarse cuando los individuos incorporan a su repertorio conductas que son propias de otras personas o grupos.

Thorndike (1940) propuso el término de pertenencia para expresar que una conexión se forma con mayor rapidez cuando el estímulo y la respuesta aparecen asociados (Nordby y Hall, 1979).

El término de identidad se encuentra ampliamente referido por varias áreas de la psicología. Fueron Erich Fromm (1947) y Erik Erikson (1959) quienes estudiando; el primero el carácter social y el segundo el desarrollo humano, lograron ponerlo en un sitio privilegiado de la psicología, principalmente en la del desarrollo humano y en la social.

Erik Fomm (1947) manifiesta que; es el carácter social lo que une al individuo con la sociedad, y para lograr dicha unión es necesario cubrir cinco necesidades básicas, estas son: de relación, de trascendencia, de pertenencia, de identificarse y de marco de orientación.

La necesidad de identificarse se cumple cuando el individuo es reconocido así mismo como un ser único, que posee sentido de identidad personal. Manifiesta también, que la identidad se logra realizando acciones propias, mediante la asociación con otros individuos o con un grupo (Nordby y Hall, 1979).

Erik Erikson (1959) en sus trabajos relacionados con la búsqueda de la identidad y del ciclo de vida, encuentra que los niños cumplen con una serie de etapas previas para poder llegar a desarrollar la identidad y que ésta sólo se da, si se cumplen con ellas.

Erikson manifiesta que los niños tienen que pasar por las etapas de: mutualidad, reconocimiento, confianza, sentido de su propia autonomía, iniciativa e industrioso.

Después de que el niño pasa por éstas etapas llega a la adolescencia a desarrollar la identidad.

Es en la adolescencia cuando las personas experimentan el sentido de identidad que lo hace ser único, con sus propias características, preferencias y aspiraciones que controlan su vida, y que definen lo que es y lo que quiere ser.

Para Erikson el agente activante de la identidad es el "yo consciente". Cuando el "yo consciente" adquiere su propia identidad, deja de identificarse con otras personas y se reconoce a sí mismo sus talentos y potencialidades a favor de su propio desarrollo y en contra de sus amenazas externas y de la ansiedad, así como, reconoce cuales son los roles que puede desarrollar de manera apropiada y efectiva para que de ésta manera se pueda fortalecer su propia identidad (Nordby y Hall, 1979).

Hollander 1975 (referido por Raven y Rubin, 1981) manifiesta que la conciencia de la identidad grupal proporciona identidad social a los individuos de un grupo, constituyendo ésta un rasgo psicológico fundamental por el cual los miembros se comprometen entre sí al adquirir conciencia de que integran una entidad social, en la que ocupan un lugar que es fuente de adhesión.

Otros autores manifiestan que la identificación es un proceso mediante el cual una persona; adopta valores, creencias y acciones de otras personas o de algún grupo en específico, para hacerlas propias y a la vez comunes a los de las demás.

Cuando el proceso de identidad se asocia al grupo se dice que la identificación le permite al individuo compartir el prestigio y el poder que este tiene, y ello le sirve a los miembros de éste como un punto de comparación social (Ruch y Zimbardo, 1980).

La adhesión a las normas de un grupo es el primer componente que se adquiere para lograr la identificación con él (Ruch y Zimbardo, 1980).

El grupo transmisor por lo general tiene un coherente autoconcepto o buena imagen de sí mismo. Es la identidad la que hace desarrollar su autoconcepto (McDavid y Harari, 1979).

El proceso de identificación grupal es gradual, en su desarrollo se pueden ganar valores a costa de adquirir riesgos y vicisitudes que favorecen a las generaciones posteriores o también a aquellas que perpetúan los valores que degradan al ser humano.

La aceptación ciega a los valores y normas de los grupos reduce la posibilidad de que los individuos se rebelen contra los valores establecidos y tradicionales que les dan identidad al grupo. Sin embargo, ello reduce la posibilidad de que el grupo se renueve y progrese (Ruch y Zimbardo, 1980).

Las personas que constantemente se exponen a riesgos o peligros incrementan la solidaridad con su grupo. Esto es, manifiestan motivos cada vez mayores para retener su afiliación grupal y evitar acciones que los desvíen de las normas, sobre todo cuando se encuentran expuestos a tensión externa.

El término identificación de grupo es usado comúnmente para designar una serie de actitudes preconcientes o inconscientes que hacen que cada miembro se perciba a sí mismo como una extensión del grupo y lo obliga a permanecer en contacto directo con los otros miembros, así como a cumplir con sus normas.

Las necesidades de reafirmación muchas veces son directamente estimuladas por alguna amenaza o peligro externo y éstas son reducidas mediante la interacción de los miembros del grupo (Cartwright y Zander, 1979).

El nacimiento, los componentes y la acción de la identificación que manifiestan los teóricos que sustentan éste tema son de aplicación práctica en los grupos y agrupaciones

políticas, y del desarrollo que adquiere el valor de la identificación va a depender de que la sociedad en su conjunto conozca que es lo que se espera de su actuación en la vida política.

8. CULTURA DEL GRUPO.

A pesar de lo antiguo que resulta ser la idea de la cultura política, es hasta a mediados de la década de los cincuenta del siglo XX cuando el término fue acuñado por la ciencia política norteamericana (Perchard, J., 1994).

Es la corriente conductista la que enfatiza sobre la construcción de unidades de análisis de conducta humana con el fin de explicar las conductas políticas y elaborar teorías con fundamento empírico que expliquen el porque los seres humanos se comportan de determinada manera, inaugurando con ello el estudio de los hechos políticos (Perchard, J., 1994).

La cultura se encuentra conformada por los comportamientos, acciones, objetos y expresiones que poseen un significado en un contexto histórico que se encuentra socialmente estructurado.

Las normas culturales también son de comunicación no verbal y se presentan de manera implícita y explícita, en la gran mayoría de los casos las personas se dan cuenta que éstas existen cuando son violadas por vez primera (Gahardan, J. 1981).

Es poco lo que los teóricos de la psicología social han escrito sobre la cultura grupal o las formas de ser de los grupos. Triandis (1992), ha escrito sobre la cultura subjetiva de los grupos y Osgood (1964b, 1975), ha realizado estudios transculturales con el fin de encontrar relaciones entre cultura subjetiva y conducta. Sin embargo, los aportes que hacen éstos teóricos a la psicología de los grupos no muestra aplicación práctica que beneficie la forma de ser de los grupos y agrupaciones políticas actuales.

9. ACTITUDES GRUPALES.

La actitud es un constructo hipotético que se refiere a algo que no es observable en forma directa, por ello, diversos autores la describen desde enfoques diferentes.

Thurstone (1928), en un intento por dar una definición de actitud, la define como "la intensidad de afecto a favor o en contra de un objeto psicológico" (Rodríguez A. 1978).

Allport (1935) presenta más de cien definiciones de actitud, ello demuestra que hasta esa fecha los psicólogos habían manifestado gran interés por el tema, también refiere que de este término hablaban los psicólogos mentalistas, conductistas, experimentales, psicoanalistas, etc, utilizándolo con diferentes connotaciones, pero todos otorgándole gran importancia en el estudio del comportamiento individual y grupal. Allport define la actitud: "como un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que ésta relacionado" (Rodríguez A. 1978).

Murphy, Murphy y Newcomb (1935), definen a la actitud como "una respuesta afectiva, relativamente estable, en relación con un objeto" (Rodríguez A. 1978).

Kurt Goldstein (1939) un exponente de la teoría organicista propuso los términos de actitud abstracta y actitud concreta. La actitud *abstracta* se refiere a la capacidad que tiene una persona de diferenciar lo correspondiente al mundo externo y a la experiencia interna, así como de desarrollar la capacidad de planear, relacionar, reaccionar ante un todo organizado y analizarlo en sus partes para abstraer sus propiedades comunes. La actitud

concreta se limita a reaccionar ante las situaciones que se presentan de manera concreta, ésta actitud Goldstein la encontró en personas con daño cerebral o con deterioro en las actitudes abstractas (Nordby y Hall, 1979).

Carl G. Jung (1953) un exponente de psicoanálisis, nos legó desde diferentes enfoques los fundamentos de las actitudes. Para él la actitud es un medio por el cual las personas se orientan hacia su mundo externo e interno. Con ello se refería a dos actitudes principales; la externa llamada extroversión y la interna llamada introversión. La actitud *extrovertida* hace que las personas se orienten hacia el mundo exterior y la actitud *introvertida* hace que las personas se orienten hacia sí mismo (Nordby y Hall, 1979).

Autores posteriores en el campo de la psicofisiología y la psicología clínica han encontrado que los hemisferios cerebrales se especializan en funciones cognitivas que tienen relación con lo que Goldstein llamó actitudes abstractas y concretas (Ostrosky Solis y Ardila A, 1996).

La utilidad de las actitudes se orientan hacia la adaptación social, más que a la obtención de una meta grupal (Smith, Bruner y White, 1956).

Para Ajzen 1968 (referido por McDavid y Harari, 1979), una definición resumida de actitud es: La tendencia a responder favorable o desfavorablemente ante una persona, evento, objeto o situación.

Las actitudes por lo general se deducen de forma indirecta a partir de los efectos que causan sus acciones conductuales, como pueden ser: los juicios o los resultados electorales. Estas se conforman por tres componentes principales; el cognoscitivo, el afectivo y el conductual. El componente *cognoscitivo* trata sobre las creencias e ideas, el *afectivo* sobre sentimientos y emociones, y el *conductual* sobre las predisposiciones (McDavid, 1979).

Una actitud es una organización de opiniones, sentimientos y conductas que manifiestan los individuos con relativa estabilidad ante situaciones y objetos. Esto es, la actitud es una tendencia a emitir la misma respuesta ante personas y objetos con el mismo patrón de sentimientos, pensamientos y tendencias conductuales (Smith, Sarazon y Sarazon, 1982).

La experiencia es un elemento importante en la conformación de las actitudes y puede ser un factor que establece las actitudes y también la base para su transformación (Muñoz C, 1979).

Para los psicólogos sociales de orientación conductista, las actitudes desempeñan un papel de mediación entre el estímulo y la respuesta, formando parte de un sistema que codifica, selecciona e interpreta los estímulos y las respuestas para cumplir como coadyuvante en el proceso de adaptación y para protegerse de las cogniciones indeseables (Villegas J, 1979).

Poseer una actitud nos ubica en un estado de "estar listos" para responder a un objeto social de una manera determinada (Mann L, 1980).

Según Kelman, las actitudes se adoptan por identificación, esto es, para mantener una relación recompensante con alguien significativo.

El esfuerzo constante que tienen los seres humanos por maximizar las recompensas y minimizar los castigos, predisponen que se desencadenen actitudes favorables hacia situaciones y objetos recompensantes o desfavorables hacia situaciones de aversión y castigo.

Los psicólogos interconductistas que se ocupan del estudio de las actitudes, proponen que éstas son predisposiciones psicológicas, y realizan con ello un análisis de las propensiones, capacidades y tendencias del comportamiento (Corral V, 1997).

Para Víctor Corral (1997) el concepto de actitud ha sido uno de los elementos fundamentales en el estudio de la psicología social y para McDavid (1979) es uno de los conceptos más útiles que han aportado los psicólogos en su intento por explicar la relación entre experiencia y conducta.

La opinión pública y la propaganda son grandes recursos que se utilizan en el cambio de actitudes. La propaganda trata al público con el fin de atraer la atención y convencerlo de algún tema al cual se le quiere dirigir.

McGuire y Papageorgis (1961, 1962), han trabajado sobre los efectos de la contrapropaganda, sugiriendo no ocuparse de lo que le corresponde hacer a la parte contraria recomendando el no cambio de actitudes que induce a la resistencia a la persuasión y a no persuadir, ya que los individuos se desarrollan en grupos y ambientes donde rara vez las creencias son criticadas y se asumen como verdades obvias, evidentes y de afirmación irrefutable, que a nadie se le ocurre cuestionar ni negar y son aceptadas por unanimidad aceptando el supuesto que son sostenidas por bases fuertes e invulnerables. Es por ello, que las personas se adhieren a las creencias y a los grupos que las comparten careciendo de motivación o de práctica para defender sus propias ideas, y adquieren éstos obstáculos como fijadores de resistencias al cambio.

Para McGuire, la resistencia actitudinal implica construir un sistema argumentativo que sea capaz de contrarrestar el efecto del mensaje o persuasión contraactitudinal, para ello propuso dos procedimientos: diferenciar la amenaza y la elaboración de la defensa (Javiades R. M., 1996).

Cada vez los psicólogos son mayormente requeridos por organizaciones para realizar estudio de diagnóstico actitudinal, cambio de actitudes y persuasión.

Con relación a las actitudes, la bibliografía que aporta la psicología es muy amplia y de relativamente fácil aplicación.

10. COHESIÓN DE GRUPO.

A través del tiempo el concepto de cohesión ha sido de difícil definición, sin embargo, actualmente se le encuentra utilidad cuando describe a un grupo que se caracteriza con el sentimiento de "nosotros".

Lewin (1939), manifestó que a medida que un grupo se organizaba se observaban mayores atracciones internas, además que cuanto mayor es la cohesión más contrastante puede ser la diferencia entre los miembros del grupo y los extraños.

Festinger (1953, 1954), diferenció dos tipos de atracción del individuo al grupo. La primera, la consideró por su movimiento organizado hacia la meta, al cual le llamó: locomoción de grupo. En la segunda, se refiere a la atracción basada en las necesidades personales e individuales.

El concepto cohesión generalmente es definido como: "la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo" (Cartwright y Zander, 1960). Por ello, la cohesión y la realización de los grupos se encuentran directamente relacionadas.

Para Sprott (1975), la cohesión es: "el campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo". Las fuerzas motivantes la determinan factores como: la estimación, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje y realización y la protección que se recibe en el grupo, entre otras.

La cohesión contribuye a dar potencia y vitalidad a un grupo y a aumentar el significado de la membresía para quienes pertenecen a él (Cartwright, 1979).

La cohesión de grupo se mide con base en cuatro indicadores diferentes que se mantienen en estrecha vinculación y fortalecidos entre sí, ellos son: atracción interpersonal entre los miembros; evaluación del grupo como un todo; cercanía o identificación con un grupo; y deseos expresados de permanecer en el grupo (Cartwright, 1979). Existen otros indicadores que no son tomados en el proceso de medición pero que forman un referente teórico importante en la descripción de la cohesión, ellos son: la atracción entre los miembros orientada hacia las funciones colectivas; el grado en que el individuo satisfaga sus necesidades personales; y el grado en que se impiden o se eliminan los conflictos personales dentro de un grupo.

El término cohesión se refiere al grado de atracción que experimenta una persona hacia los demás miembros de un grupo y puede conocerse mediante la aplicación de test sociométrico (González *et al* 1995).

La cohesión tiene mayores posibilidades de desarrollarse cuando existe en el grupo una atmósfera agradable, cooperatividad, integración y relaciones interpersonales satisfactorias (González, *et al* 1995).

Se entiende por grupo cohesivo a aquel en el que sus miembros desean permanecer en él; cuando más cohesivo es, mayor será la posibilidad de que los miembros acepten sus normas y la presión que sobre ellos se ejerce para someterse a estas (Festiger y Thibaut, 1951; Janis, 1971).

Los grupos cohesivos son más difíciles de abandonar y de penetrar que los no cohesivos, y cuando la dificultad es mayor para ingresar a un grupo, mayor es el valor que se le concede al pertenecer a él, así como mayor es el acatamiento a sus normas, esto es a lo que Lewin (1951), llamó carácter de membresía.

Un grupo de trabajo que se reconoce así mismo como cohesivo, es más probable que pueda desarrollar el orgullo grupal y pueda también alinear más fácilmente a sus miembros irresponsables y ambiciosos (Gershenfeld y Napier, 1987).

Un grupo entre más presión tenga, más poder ejerce sobre sus miembros (Crandall, 1988) y cuando más se sienten atraídos, más responden a su influencia (Berkowitz, 1954; Lott y Lott, 1961; Sakurai, 1975).

Las presiones, ya sean internas o externas hacen que un grupo permanezca unido. Entre las presiones *internas* que hacen que un grupo mantenga la unidad, se encuentran: la oportunidad de realizar una comparación social, los premios conseguidos y los satisfactores acumulados. En las presiones *externas* se encuentran: la discriminación, el prejuicio, el demostrar la real identidad del grupo y que el grupo tiene capacidades superiores que no han sido probadas (Smith, Sarason y Sarason, 1984).

Los resultados observables de un grupo que ha probado tener cohesión, son: mantenimiento de la membresía, el poder que ejerce el grupo sobre sus miembros, la participación, la lealtad y las consecuencias personales que causan las características anteriores.

11. ESTRUCTURA DE GRUPO.

El concepto estructura es usado en varias áreas de la psicología, entre ellas se encuentran: el desarrollo infantil, la personalidad y los grupos.

El psicólogo suizo Jean Piaget (1950), desarrolló investigaciones sobre el desarrollo intelectual del niño. En sus resultados formalizó el concepto de estructura encontrando que cada periodo de desarrollo tiene su propia estructura y a su vez la estructura se encuentra formada por los elementos de función y contenido. La *función* es una parte de la estructura que constituye un proceso de asimilación, adaptación y organización. El *contenido* se refiere a la conducta que una persona desarrolla en el cumplimiento de una función.

Siguiendo el planteamiento de Piaget, se observa que derivado de la estructura se encuentra la función y derivado de la función se encuentra la organización. La organización viene siendo los actos intelectuales o cognitivos, que no son caóticos ni discretos y siempre presentan un orden.

Por lo anterior, se puede afirmar que todos los grupos poseen estructuras para poder funcionar y organizarse, realizando actos de manera ordenada, ya sea con carácter visible o no visible. La organización visible se refiere a los actos que se ordenan para el trabajo y la ejecución de tareas esenciales. La no visible se encarga de los convenios no reglamentarios o implícitos soportados por la influencia, la antigüedad, el poder y la habilidad, entre otros (González, J. 1994).

Cuando se describe lo que pasa en un grupo es necesario indicar el lugar que ocupan los miembros en él. Para ello se utilizan varias palabras comunes, como; posición, estatus, rango, oficio, papel o rol, parte y subgrupo, éstas palabras no tienen el mismo significado pero todas reflejan a la posición que tienen los individuos en las partes distinguibles de un grupo y conforman lo que se llama las propiedades internas del grupo (McDavid y Harari 1979).

Los grupos funcionan de acuerdo a las propiedades que tengan las estructuras internas que poseen y se afirma que un grupo tiene estructura cuando adquieren estabilidad las relaciones de sus miembros (McDavid y Harari, 1979).

En los grupos muy formalizados existen estatutos y reglamentos hechos a la necesidad del funcionamiento esperado de su estructura orgánica y del tipo de relaciones grupales que se espera que produzcan (McDavid y Harari, 1979).

En las organizaciones grandes y formales la estructura es supervisada con frecuencia por especialistas que revisan el funcionamiento de cada posición (McDavid y Harari, 1979).

Sin embargo, existen organizaciones formales que tienen dentro de sí estructuras paralelas u organizaciones informales que actúan completamente diferente a la estructura orgánica formal (McDavid y Harari, 1979).

Existen tres factores a partir de los cuales se origina una estructura, estos son: el primero, surge de las exigencias que el grupo tiene para funcionar de manera eficiente; el segundo, surge de las motivaciones y capacidades que manifiestan los miembros de un grupo; y el tercero, surge de las características sociales y físicas que el ambiente le impone al grupo (McDavid y Harari, 1979).

Por lo general existen cuatro características que cada posición de una estructura grupal debe poseer, estas son: 1. Que tenga asignada funciones con posibilidades de ser ejecutables por un responsable o por el grupo; 2. Que la responsabilidad asignada no posea ambigüedad; 3. Que tenga autoridad asignada; y 4. Que la posición este directamente conectada a la red de comunicación del grupo (McDavid y Harari, 1979).

El funcionamiento de una estructura orgánica se encuentra íntimamente relacionado con el tamaño del grupo, cuando el grupo es muy grande es posible que éste se divida para realizar mejor su trabajo. Los grupos con estructura orgánica grande se hacen más formales e impersonales, principalmente en lo referente a la comunicación, sobre todo porque éstas

se vuelven más complejas y voluminosas y la cohesión grupal tiende a ser menor que en los grupos pequeños, por ello los grupos pequeños aportan mayor satisfacción a sus miembros y tienen procesos grupales más efectivos (McDavid y Harari, 1979), esto hace que cuando aumenta el número de miembros en un grupo, aparezcan señales de cambio de propiedades en la estructura (Cartwright y Zander, 1979).

Los aportes teóricos que ha realizado la psicología en materia de organización grupal se concentran en pocos autores, sin embargo, éstos aportan lo suficiente para que los grupos políticos puedan tener un referente teórico sobre organización que pueda aplicarse a favor de las estructuras grupales.

12. CREATIVIDAD.

El desarrollo de la humanidad nos ubica actualmente en la época de la información, sin embargo, en algunos países encabezados por Japón trabajan actualmente para lo que dicen será la próxima era: la era de la creatividad (Nishiwaki, T., y Murakami, T., 1992).

En la actualidad se observa que las cosas están cambiando de manera más rápida que lo que les tocó vivir a nuestros padres, por lo que las viejas formas de adaptación de los grupos, hoy provoca lentitud, desgano y conflicto en el avance y desarrollo de los grupos, por lo cual se requiere adoptar planteamientos innovadores que contengan nuevas formas de creación y provoquen una nueva dinámica de adaptación que los haga ser más cooperativos, fraternos y solidarios a lo interior y más competitivos en lo exterior del grupo (Nishiwaki, T., y Murakami, T., 1992).

Actualmente las personas muestran más ahínco al trabajar en grupos bien estructurados en donde se valore la libertad y las recompensas se orienten a las contribuciones estratégicas e innovadoras que posibiliten la obtención de ganancias competitivas a más largo plazo (Nishiwaki, T., y Murakami, T., 1992).

Las ventajas competitivas de los grupos creativos dependen mayormente de la implantación de nuevos sistemas de liderazgo que aporten resultados favorables a largo plazo para realizar lo verdaderamente necesario, basándose en la planeación, investigación y desarrollo de sistemas, que beneficien todos los niveles y aspectos del grupo (Nishiwaki, T., y Murakami, T., 1992).

En los grupos con tendencia a la creatividad, las personas buscan trabajos que aporten logros de satisfacción y disfrute por realizar actividades que desarrollen con amplitud el potencial creativo, de manera positiva, exitosa y con alto grado de empatía (Murakami, T. y Nishiwaki, T., 1992).

La metodología para llegar a consolidar un grupo creativo establece cuatro puntos básicos: el primero, trata de diferenciar la creatividad individual y la de grupo; el segundo, trata de explicar los procesos creativos; el tercero, trata sobre el desarrollo de la creatividad en una atmósfera generadora de ideas; y el cuarto, se refiere al sistema que soporta la concepción de la creación (Murakami, T. y Nishiwaki, T., 1992).

Nelligan (1999) manifiesta que las nuevas formas de construcción de grupos y ejercicio del liderazgo, contemplan muchas variedades, entre ellas destacan: estructuras menos rígidas, más planas e incluso circulares; formas más flexibles; inversión de la pirámide; desmantelamiento de jerarquías burocráticas; funciones más claras y compatibles; énfasis en los resultados; mayor participación y aportación de los miembros; disminución de control por puestos y aumento por tareas; entre otras.

13. ROLES.

Las organizaciones sociales dividen el esfuerzo del conjunto propiciando que la función que desarrolla un miembro quede articulada a la función de los demás. A cada función que desarrolla un miembro de un grupo se le llama rol o papel.

La noción de rol quedó acuñada en el libro *Estudio del Hombre* por Ralph Linton (1934), en ésta obra se manifiesta que rol, posición y estatus tienen una complementación inseparable en el grupo (Salazar J. y otros, 1979).

Sin embargo, es Gardner Murphy (1947) quien le da claridad al término de rol y considera que éste se adquiere en la manera en la que una persona se sociabiliza y ya una vez adquirido el proceso de sociabilización la persona se aprecia a sí mismo desempeñando varios roles o papeles que han sido definidos y aceptados en términos de características personales y otras consideraciones como pueden ser: la edad, sexo, ocupación y posición social, entre otras (Nordby y Hall, 1979).

Autores como Jean Stoetzel (1965) y Newcomb (1964) definen al rol asociándolo a estatus, mientras que Secord y Backman definen al rol social por su posición y expectativa asociada. Para Sarbin, el rol contiene una serie de actitudes y acciones que realiza la persona en situaciones sociales (Salazar J. y otros, 1979).

Para Papalia y Olds (1987), un rol es un conjunto de comportamientos que se esperan de una persona cuando desempeña una posición social determinada. El rol tiene como funciones lograr la estabilidad de las relaciones mutuas entre los miembros y el conjunto del grupo y definir la estructura colectiva. El cumplimiento de éstas propiedades es importante para que el grupo alcance sus objetivos (McDavid y Harari, 1979).

Todos los miembros de un grupo desempeñan roles o papeles. Para analizar las conductas que contiene un rol generalmente se hace en base a tres enfoques: prescripción del rol, descripción del rol, y expectativa del rol. La *prescripción* del rol expone de manera formal y explícita las conductas que deben ser desempeñadas por las personas. La *descripción* del rol se refiere a las conductas que desempeñan las personas en el ejercicio de un rol. La *expectativa* de rol, se refiere a las imágenes que se forma la gente sobre las conductas que son ejecutadas al realizar un rol (González J. y otros, 1994).

La constitución de los roles se aprecian en base a cinco diferentes enfoques, éstos son: el rol desempeñado, el percibido, el esperado, el predictivo y el prescrito. El rol *desempeñado* hace referencia a la posición que una persona desempeña en un grupo. El rol *percibido* se refiere a la conducta asociada a una posición en una organización y la forma en que cada miembro percibe y reacciona ante los demás. El rol *esperado* se refiere al conjunto de expectativas que mantienen los miembros del grupo. El rol *predictivo* se refiere a las expectativas probables que refieren que un miembro del grupo seguirá comportándose como en el pasado. El rol *prescrito* representa las expectativas asociadas a las normas que regulan al grupo y se refiere a lo que se espera de determinada persona deba hacer al ocupar una posición (McDavid y Harari, 1979).

La utilidad de un rol depende del propósito que tenga la posición y función de una estructura grupal en un momento determinado, para ello se han identificado características principales, éstas son: la de sostén, las orientadas a la tarea y las individuales. Los roles de *sostén* cumplen funciones tendientes a armonizar y alentar las relaciones interpersonales dentro del grupo. Los roles de *tarea* tienen fundamentalmente el encargo de dirigir la solución de los problemas y lograr los objetivos del grupo. El rol *individual*, sirve

mayormente para cubrir las necesidades de los miembros en lo individual, más que en lo colectivo o del grupo (McDavid y Harari, 1979).

El rol que una persona manifiesta en una posición puede variar considerablemente con relación a la que desarrolla otra persona, esto se debe principalmente a las diferencias individuales (Taylor L, 1975), y a los diferentes tipos de personalidad que ambas deben tener, por ello no se puede separar los efectos que causan las diferencias humanas y la personalidad sobre una determinada posición que se ejecute en un grupo (McDavid y Harari, 1979).

Los roles asignan un valor dentro del grupo, a ello comúnmente se le llama estatus. El *estatus* hace que las personas de diferentes posiciones se comporten de manera diferente, la gente que ocupa las posiciones más elevadas en la jerarquía grupal es más propensa a comunicarse, a interactuar y a mostrar satisfacción con su posición, que aquellas que se colocan en posiciones medias o bajas (McDavid y Harari, 1979).

Por lo general, los roles que distraen el objetivo grupal cansan el ánimo de los miembros y son nocivos para el bienestar del grupo, por lo mismo son mal vistos y no son aceptados (McDavid y Harari, 1979).

Con relación al tema de roles grupales, existe en la psicología una descripción muy detallada de sus componentes, como de sus utilidades que pueden ser aplicadas a los grupos y agrupaciones políticas actuales.

14. RELACIONES INTERGRUPALES.

En la década de los 60s del Siglo XX, la Universidad de Bristol en Inglaterra apoyó investigaciones tendientes a desarrollar una posición alternativa a la psicología social que existía en el momento, a esa alternativa se le llamó "Relaciones intergrupo" y fue desarrollada por Henri Tajfel, John Turner y Michael Billig (Bautista, A., y Fernández, P., 1990).

En ese tiempo la mayoría de los trabajos sobre las relaciones intergrupales se enfocaban sobre: el prejuicio individual, la discriminación y las sucesiones de interacción interpersonal, sobre ello coincidían las teorías de la personalidad autoritaria (Adorno, Frenkel-Bruswik, Levinson y Stanford, 1950), así como varias versiones de la teoría de la frustración, agresión y desplazamiento (Berkowitz, 1962, 1969, 1974). Estos trabajos ponían énfasis en los procesos psicológicos intraindividuales o interpersonales basados en conductas prejuiciadas y discriminatorias (Bautista, A., y Fernández, P., 1990).

Sherif y Sherif (1966) como autores de la "Teoría Realista del Conflicto Social" (TRC) enfocaban sus trabajos hacia el origen de la hostilidad intergrupal y la teoría de la competencia motivada por las recompensas. Sin embargo, esta teoría pone poca importancia a los procesos de mantenimiento e identificación del endogrupo, y no atiende los posible efectos autónomos en la conducta intergrupal que afectan la membresía, por lo que se muestran inconsistentes los datos y orientaciones empíricas que conforman su teoría (Bautista, A., y Fernández, P., 1990).

Los autores de la Escuela de Bristol ubicaron el interés de sus estudios en dos planos. El primero, muestra un intento por presentar un planteamiento divergente al reduccionismo individual que dominaba la mencionada época. El segundo, se proponía crear un marco conceptual que permitiera explicar las posibilidades de transformación que se pueden dar en una sociedad a partir de las relaciones intergrupo que compete con el concepto de relaciones interpersonales (Bautista, A., y Fernández, P., 1990).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Henri Tajfel y John Turner plantean la "Teoría integral del conflicto social" que presenta un planteamiento divergente al reduccionismo y trata la aproximación de la conducta intergrupar y el conflicto intergrupar, estableciendo que éstas deben establecerse en un contexto que se relacionen con otras aproximaciones que se relacionen con el mismo problema (Bautista, A., y Fernández, P., 1990).

Tajfel y Turner proponen en su teoría del conflicto social un análisis en base a cinco aspectos centrales, estos son: el contexto social y la discriminación intergrupar; la identidad y el compromiso social; la jerarquía del estatus y cambio social; y el conflicto objetivo y subjetivo.

Michael Billing hace una crítica a las aproximaciones reduccionistas existentes en la psicología social, centrándose en el hecho de que estas tendencias reducen los fenómenos sociales a cuestiones individuales de la psicología interpersonal, impidiendo con ello el análisis social a mayor escala al considerar la estructura social como algo ya dado y manteniendo la existencia de un prejuicio conservado a favor de un estatus inevitable. Billig trabaja con la distinción que tienen los conceptos del "grupo-en-sí" y "grupo-para-sí" (Bautista, A., y Fernández, P., 1990).

15. COMUNICACIÓN.

Para el funcionamiento óptimo de un grupo es necesario que exista un sistema de comunicación que facilite el mayor número posible de interacciones, sean estas de carácter verbal o no verbal (Santoro, 1979, referida por Gahagan, 1981), ya que la interacción social depende de que se realicen actos de comunicación, y a su vez, una buena comunicación predispone la realización de satisfactorias relaciones interpersonales (Gahagan, 1981).

Hymes (1973), plantea que la ausencia o la presencia de un sistema defectuoso de comunicación afecta directamente el funcionamiento de un acto de comunicación.

Los actos de comunicación incluyen varios elementos básicos, aunque los autores no se han puesto de acuerdo en determinar cuales son éstos elementos, ya que éstos dependen del tamaño y tipo de grupo, coinciden en que los grupos pequeños pueden funcionar con: emisor, receptor y mensaje.

Uno de los factores básicos que se requieren para el buen funcionamiento de un grupo es que éste tenga un óptimo sistema de comunicación caracterizado por su dinamismo y fluidez, sin ello, la interacción humana y la estabilización de la estructura grupal no son posibles.

Para que se realice la comunicación de un grupo es necesario la presencia de varios factores, entre ellos: saber cual es la finalidad de la comunicación, la duración del mensaje, la situación espacial en las que se ubiquen el emisor y el receptor, el número de elementos emisores y receptores que interactúan, el contenido del mensaje y las condiciones generales que guarda el sistema y los elementos que lo componen.

Cuando un grupo es muy grande la comunicación se vuelve inmanejable, por lo general en los grupos pequeños la comunicación es más fluida y efectiva.

Los grupos se comunican a lo interno y a lo externo. A la comunicación *interna* se le conoce como *intragrupar* y se da cuando los miembros se comunican entre sí. La comunicación *externa* también llamada *intergrupar* se da cuando dos o más grupos se comunican (González, N. 1994).

Un sistema de comunicación se diferencia de otro, básicamente por la libertad o por las restricciones que tengan sus miembros para comunicarse, así como por los canales y redes que conformen y utilicen (Mann, L. 1980).

En el proceso de organización de los grupos se tiende a desarrollar la estructura estable de canales de comunicación, a dicha estructura se le llama red. La red de comunicación en un grupo pequeño facilita la solución de problemas y la conquista de las metas, como también produce mayores satisfactores en sus miembros (McDavid y Harari, 1979).

Existen tareas en un grupo que las puede realizar una persona, pero habrá otras para las que se requiere que se involucren dos o más personas para que puedan realizar su tarea, en este caso la comunicación juega un papel importante la que su función es unir los acuerdos y sumar los esfuerzos para que su trabajo concluya de una manera más rápida, efectiva y de manera satisfactoria. (Carwright, D. 1979).

Uno de los elementos básicos para el cambio de actitud es la persuasión. Esta es sólo una forma de dirigir los procesos interpersonales que llevan a influir en los grupos (McDavid, 1979).

Cuando un grupo desea comunicar algún mensaje, principalmente a lo externo, trata de que su presentación sea homogénea con relación al público al que va dirigido; que se caracterice por una definición clara en la presentación de sus posicionamientos; y una difusión de sus acuerdos que logre la cobertura requerida. Para lograr tal fin en su comunicación se realizan acciones persuasivas.

Por medio de la persuasión los comunicadores tratan de despertar la actitud positiva de lo que quieren proyectar a los demás. Por ejemplo; los políticos tratan de proyectar una imagen que les haga ganar la simpatía de los votantes, ellos conlleva a modificar actitudes y para lograrlo se aplica la técnica de la persuasión. En algunos casos se aplican técnicas de persuasión basadas en el temor, éstas tienen los mismos fines: el modificar las actitudes de las personas (Smith, Sarason y Sarason, 1982).

Los elementos centrales de la persuasión, son: el comunicador, el mensaje, la forma en la que se comunica el mensaje y el público meta al que va dirigido. Esto es: ¿Quién lo dice?, ¿Por qué medios se dice? y ¿A quién se dirige? (Reynolds, J., 1995).

Con relación a *¿Quién dice el mensaje?*, se refiere principalmente al efecto que causa el comunicador y va a depender de la credibilidad que tenga, de la experiencia que lo hace ser una persona confiable, de la confianza que proyecte y de lo atractivo que resulte para quien va dirigida la comunicación.

Con relación al concepto *¿Qué se dijo?*, éste equivale al contenido del mensaje, no sólo es importante quien dice algo, sino también que fue lo que dijo una persona, cuales fueron sus razones para decirlo, que emoción le imprimió a su mensaje, cual fue el sentimiento que identifica lo que se dijo y que efectos de confianza causa lo que dijo, son algunos de los referentes que se utilizan para analizar el fondo del mensaje con relación a lo que dice una persona. De los elementos anteriores sobre *¿Qué se dijo?*, el más importante es aquel que acompaña al mensaje relacionándolo con los buenos sentimientos.

En lo concerniente a *¿Cómo se dijo?*, el mensaje refiere a la forma en la que se involucró al canal de comunicación y para que éste sea efectivo se requiere que el mensaje se active, se difunda por un tiempo suficiente, llegue de manera convincente a la conciencia de las personas y haga que éstas se involucren en dar una respuesta conductual aproximada al hecho que se pide en el mensaje.

Lo anterior es muy promovido por las autoridades y partidos políticos por medio de los llamados comités de acción ciudadana y estos se utilizan como canales de comunicación en

campañas de embellecimiento de los poblados, invitación al voto, uso razonable del agua y conservación ecológica, entre muchas otras actividades, esto es, se trata de influir sobre creencias y cambios de actitudes que se consideran importantes para el desarrollo de una comunidad, aunque también puede utilizarse para introducir una nueva marca al mercado.

Con relación ¿A quién se lo dijo?, significa también a ¿Quién se dirigió? y responde a lo que generalmente llamamos el auditorio. Rhodes y Wood (1992) se refieren a que dos personas con autoestima baja les lleva más tiempo comprender un mensaje y por lo mismo son más difíciles de persuadir. Las personas con autoestima alta pueden comprender los mensajes pero se mantienen seguros de sus propias opiniones. Por otra parte las personas que poseen una autoestima moderada son más fáciles de influir (Myers, 1975).

Petty Cacioppo (1986) al estudiar la persuasión encuentra que ésta se proyecta mediante dos vías: la central y la periférica. La *central* se refiere a los méritos verdaderos que tiene la información con referencia a una posición. La *periférica*, induce al cambio sin que necesariamente se examinen los méritos de la información presentada (Javiedes, Ma de la Luz, 1996).

Cocioppo propuso una teoría para la elaboración de la persuasión conformada por siete postulados, estos son: la búsqueda de lo correcto; variación en la elaboración; argumentos, claves y elaboración; elaboración objetiva; elaboración contra claves; sesgo en la elaboración; y consecuencias de la elaboración (Javiedes, Ma de la Luz, 1996).

David Sear (1979, 1980), encontró evidencias generacionales en el cambio de actitudes influidos por la persuasión. Otros autores como Glenn (1980, 1983), Tyler y Schuller (1991), Krosnick y Alwin (1989), y Schuman y Jacqueline Scott (1989), han encontrado evidencias del cambio de actitudes en personas mayores con relación a las etapas anteriores de su vida, que hace en mayor o menor grado que las personas sean influenciables por la persuasión.

16. AMBIENTES DE DESARROLLO.

Así como dentro de la psicología existe todo un tratado de modificación de conducta, también existe lo referente a modificación de ambientes, y tiene como finalidad el mejorar la conducta individual a partir de la modificaciones en los ambientes.

Uno de los estudios pioneros en modificación de ambientes lo realizó el Wester Electric Company (1924), al estudiar la alteración de ambientes laborales tendientes a incrementar la productividad basados en el mejoramiento moral de los trabajadores, por medio de la iluminación. Dicho estudio relacionaba la cantidad y calidad de iluminación con la que se eliminaba la fatiga y aburrimiento después de producir un ambiente iluminado. Posteriormente se realizaron estudios que consistieron en corregir los defectos visuales, combinar colores, eliminar el ruido e introducir música, propiciando con ello la modificación del ambiente en el que se desempeñaban los empleados, ante ello los empleados respondieron incrementando la productividad y reduciendo la tensión que les provocaba una tensión muscular prolongada (Siegel, L. 1978).

Estudios posteriores sobre ambientes que se realizaron, no tanto desde el enfoque físico y material sino desde una perspectiva más humana, revelaron situaciones de la vida diaria que a pesar de haber sido observadas no había sido reportadas. Fue Linton (1945) quien intentó elaborar una propuesta de modelos ambientales, correspondió a Stotland, E. (1959), manifestar que la atracción de un grupo se encuentra en función de las satisfacciones que este le proporciona, y fue John Holland (1964) quien propuso una de las teorías empíricas

más audaces sobre la descripción de los ambientes y modelos de desarrollo, así como de los rasgos típicos de las personas que se desarrollan en ellos.

Dicha teoría se basó en estudiar las características de las personas que se reunían en grupos y se les observaba en sus situaciones naturales, con base en las propiedades que los caracterizaban. Se encontró que las personas buscan ambientes que les permitan; realizar sus habilidades, desarrollar sus capacidades, expresar sus actitudes, practicar sus valores, participar en la solución de sus problemas, realizar actividades agradables e impedir las desagradables.

En gran parte, la conducta humana depende de la interacción entre un patrón de personalidad y un tipo específico de ambiente en el que la persona se desarrolla. Ello hace que el carácter del ambiente dependa de las características de sus miembros, por ello se dice que los rasgos que se perciben como dominantes en un grupo dependen de la naturaleza de quienes lo conforman.

Los modelos ambientales se definen; como la situación o atmósfera que predomina en un grupo determinado y a partir del cual se puede predecir conductas grupales. Los modelos ambientales propuestos por Holland (1964) fueron: realista, intelectual, social, convencional, emprendedor y artístico.

Los grupos políticos se desarrollan principalmente en el ambiente emprendedor y secundariamente en el ambiente social, esto no quiere decir que en otros modelos ambientales no se desarrollen actividades políticas, pero el ambiente más propicio para que se desarrollen las conductas políticas es el ambiente emprendedor.

El ambiente emprendedor se conforma por personas que prefieren actividades relacionadas con la realización de campañas políticas y publicitarias, así como de actos de gobierno y se caracterizan por darle valor a la facilidad verbal y a la persuasión para dirigir (Holland, 1981).

Las situaciones típicas que prefieren las personas emprendedoras son: dirigir, controlar e interesarse por otras personas; ya sea planeando a favor de ellas u orientando sus actividades mediante la aplicación de su capacidad social. Gustan también de ocupar posiciones que impliquen persuadir y supervisar, así como las que requieran de hablar, escuchar y que generen respeto (Holland, 1981).

Los grupos emprendedores se conforman por personas que eligen metas; que les permite expresar su audacia, ser dominantes, entusiastas, enérgicos, impulsivos, persuasivos, verbales, extrovertidos, que les demuestre que tienen seguridad en sí mismos, autoaceptación y autoreconocimiento, así como de gustar por las acciones en las que manifiesten conductas exhibicionistas (Holland, 1981).

Es necesario que las personas que se desarrollan en un ambiente emprendedor ejerciten habilidades con las cuales se puedan relacionar con una gran gama de personalidades en situaciones diferentes y por motivos diversos. Se requiere también, mostrar capacidades que ayuden a sus miembros a percibir los motivos ajenos con los cuales puedan realizar acciones de persuasión y guía, principalmente en situaciones competitivas y agresivas (Holland, 1981).

Las personas que se desarrollan en ambientes emprendedores, prefieren ocuparse de actividades relacionadas con la supervisión y el liderazgo; en su desempeño valoran las cuestiones políticas y se refieren con admiración a personajes de la vida política, económica y social que han sobresalido. Por otra parte se significan por darle poco valor a las cuestiones teóricas y estéticas (Holland, 1981).

Por lo general, las personas que se desarrollan en ambientes emprendedores se consideran a sí mismos, como: dominantes, sociables, alegres, audaces, conservadores, impulsivos, poco cultos, juguetones, conformes consigo mismo, estables, con deseos de obtener un alto estatus, sobrevalorando su capacidad oral y de liderazgo, con estabilidad emocional y seguros de sí mismos.

El ambiente emprendedor es el que presenta más actividad de todos los ambientes que describe Holland (1964), esta actividad orienta a sus miembros a obtener triunfos en actividades persuasivas y de liderazgo con las que refuerzan sus necesidades de reconocimiento y con lo que afirman su intención de obtener poder y control con el fin de servir a los demás. Sin embargo, el ambiente emprendedor es propicio para no impulsar las actividades restrictivas, manuales, no sociales y académicas que exijan un esfuerzo continuo que se caracterice por alta concentración de atención y por el uso de la persistencia (Holland, 1981).

Otros autores han encontrado que la organización de un grupo depende del ambiente que prevalezca en él y de quien sea la fuente generadora que lo produzca. Existen ambientes centrados en el líder y ambientes centrados en el grupo. Cuando el ambiente grupal se centra en el *líder*, los miembros del grupo tienden a orientar su conducta hacia el líder más que hacia el grupo. En contraste cuando la generación del ambiente se centra en el *grupo*, la identificación y las atracciones mutuas se dan con más intensidad, cordialidad y entusiasmo entre los miembros del grupo (Cartwright y Zander, 1979).

Los psicólogos ambientales han estudiado los efectos que produce el ambiente sobre la conducta, dentro de los múltiples conceptos que han producido, cuatro de ellos se aplican a la descripción de los ambientes de grupos políticos: la territorialidad, el espacio personal, los efectos del hacinamiento y la sobrepoblación. Estos términos se usan con frecuencia en el campo del urbanismo pero tienen amplia aplicación en el análisis y descripción de los grupos políticos, aunque por el momento sin resultados sobresalientes en la práctica (Smith, Sarason y Sarason, 1982).

17. RESUMEN DE LAS PROPIEDADES DEL GRUPO.

Las propiedades de los grupos se refieren principalmente a la esencia de lo están hechos. Esto es, lo que es propio de ellos; lo que se requiere para que nazcan, se desarrollen y cumplan con los objetivos para los que fueron creados.

Las propiedades de un grupo referidos en éste capítulo parten del supuesto *ideológico* que se atribuye como propio de un grupo, esto es, las ideas bases y principales que le da la razón de ser y la distingue de otros grupos.

Dentro de lo propio que debe poseer un grupo para que funcione a favor de una sociedad se encuentran los *valores*, esto es, el grupo se considera depositario de conceptos que al desarrollarlos le da valía y le resultan agradables compartirlos. Por su parte, el grupo rechaza algunos valores con los que no se identifica y combate otros que le son opuestos.

Todo grupo posee *normas* que le son propias y tienen como fin regular su convivencia y acercar el grupo a sus metas.

La *membrestia*, es el componente humano esencial que pone al grupo en acción en base a su ideología, valores y normas y en dirección a la conquista de sus metas.

La *identidad*, es una propiedad del grupo que sirve de referente para decirle a sus miembros quien son para sí mismos, en que son similares entre ellos y en que se diferencian de los demás.

La *cultura*, es una propiedad que se desarrolla en un grupo hasta conformar una entidad estable que determina históricamente la forma de ser, de expresarse y trascender.

Las *actitudes*, son propiedades grupales que intentan explicar la relación entre experiencias y comportamiento que los hace responder favorablemente o desfavorablemente ante una persona, objeto, situación o grupo.

La *cohesión*, se refiere al grado de interacción que desarrolla un grupo para mantenerse unido y con el deseo de permanecer en él para realizar las tareas colectivas y obtener satisfacción a sus necesidades personales.

La *estructura*, es una propiedad que los grupos tienen con el fin de facilitar el trabajo que los lleve de una manera satisfactoria, interactiva y con economía de tiempo hacia las metas planteadas por el grupo.

Los *roles*, son propiedades que tiene el grupo mediante el cual delega establece posiciones y delega funciones específicas con el fin de que el grupo cumpla sus objetivos y mantenga su razón de ser.

La *comunicación*, es un elemento base en el funcionamiento de un grupo ya que esta facilita las interacciones que se requieren para dar mantenimiento y conservación al grupo, así como realizar las tareas que lo llevarán a conquistar las metas propuestas. Adicional a la comunicación de grupos la persuasión juega un papel muy importante en el cambio de actitudes en la sociedad.

Los *ambientes de desarrollo*, proveen a los miembros de un grupo de los elementos que les permitan desarrollar y valorar las habilidades que son comunes a la mayoría y restringir aquellos que le son aversivos, les provocan fatiga, cansancio o aburrimiento. De los seis ambientes y modelos de desarrollo, es principalmente en el emprendedor donde se realiza la actividad política.

Las propiedades y sus descripciones mencionadas anteriormente, forman parte de un cuerpo teórico que la psicología ha venido construyendo a través del tiempo y que ha puesto a disposición de la sociedad en general. Para el caso de los grupos políticos se puede apreciar que éstos tienen un acervo científico a su disposición que pueden adaptar de acuerdo a las necesidades que desde lo externo les impongan las necesidades de la vida diaria y en lo interno las exigencias que se impongan a sí mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO.

Una vez que se han constituido, consolidado e interactuado entre sí las propiedades de un grupo, aparecen los procesos relativos a su carácter.

Estos procesos; distinguen, diferencian, acreditan e imprimen originalidad a las cualidades que sobresalen y se desarrollan dentro de un grupo motivados por su continuo interactuar, en conjunto determinan sus cualidades y constituyen el conjunto de peculiaridades y rasgos distintivos que son específicas de un grupo.

Las formas en las que se diferencian, asimilan e interactúan en sus procesos, así como los rasgos que los distinguen y los niveles que alcanzan éstos, es lo que en conjunto conforman las características de un grupo.

Los procesos que caracterizan a un grupo, son: crecimiento, desarrollo, madurez, consistencia, fuerzas y potencialidades, debilidades y ventajas; competitivas y comparativas.

1. CRECIMIENTO.

El crecimiento es un término mayormente usado en la psicología del desarrollo infantil que en la psicología social, de ahí que Craig (1994) lo defina como el aumento de tamaño, función o complejidad en dirección a la madurez óptima. Al tomar este concepto y aplicarlo a la psicología de los grupos se observa que el crecimiento de un grupo se da cuando aumenta la membresía y con ello aumenta el tamaño, las funciones del grupo, la complejidad en la interacción y en la comunicación. Si el crecimiento del grupo trae consigo un mejor funcionamiento para cada uno de los miembros a los que se les asignan tareas, si la comunicación se da de manera fluida y efectiva con los nuevos miembros, y si no existe complejidad en el avance hacia la conquista de las metas, podemos decir que el grupo va en camino a su madurez óptima.

En cambio si un grupo sólo aumenta en su membresía, pero los nuevos miembros no se integran a la solución de sus problemas, no dirigen su conducta hacia la conquista de las metas, no interactúan con los demás miembros, no se comunican, no logran identificarse con el grupo, ni se cohesionan a él, como resultado podemos manifestar que el grupo estaba mejor cuando era más chico.

Los grupos grandes tienen sus propias características, McDavid y Harari (1979) nos manifiestan que los grupos mayores tienden a tener estructuras orgánicas más formales e impersonales, principalmente en lo referente a la comunicación, ya que entre mayor sea el grupo más compleja y voluminosa se vuelve su comunicación interna, por su parte el liderazgo se aprecia más autoritario, las formas jerárquicas adquieren mayor relevancia, la integración directa es más difícil y los miembros comúnmente responden más a su identificación e interacción que les da su clase social o su nivel de estudios, que la identidad que le da su grupo. Hemphill, manifiesta que al incrementarse el tamaño del grupo se producen cambios en las interrelaciones de sus miembros y que mientras mayor sea el grupo mayor tienden a acentuarse las frustraciones de sus miembros, a plantearle mayor exigencia a sus líderes y a aceptar mayor influencia de ellos. Por su parte, Napier y Gershenfeld (1987) manifiestan que en los grupos pequeños aflora más el humor, la comunicación y la interacción entre sus miembros.

Algunos grupos y agrupaciones políticas se ven constantemente sometidos a las presiones que provoca el crecimiento de su membresía. Otros se ven presionados a ajustarse

a un decrecimiento. En ambos casos se provoca alteraciones a su estructura, a sus posiciones y roles, y a la forma en la que el grupo conquistará los objetivos para los que fue creado.

2. NIVEL Y ÁREAS DE DESARROLLO.

El término desarrollo es de uso común en la psicología del desarrollo infantil y de la personalidad, y es poco utilizado y de gran importancia en el área de psicología de los grupos.

Craig (1994), define el desarrollo como los cambios que tiene una estructura conductual de una persona, como consecuencia de influencias tanto biológicas como ambientales.

Watson y Lowrey (1977) se refieren al concepto desarrollo como un indicador en el aumento de la facilidad y complejidad con la que se realiza una función.

Es común encontrar en la bibliografía psicológica, términos referidos a distintos tipos de desarrollo, entre ellos destacan: del lenguaje, del pensamiento, emocional, de la personalidad, moral, psicosexual, mental, psicosocial, y otros, pero es difícil encontrar estudios sobre el desarrollo de los grupos sociales.

En el desarrollo humano no aparecen todas las facultades psicológicas al mismo tiempo, por lo mismo, estas no se desarrollan al mismo ritmo. Por ejemplo, al año de edad un niño puede caminar pero no hablar con un lenguaje articulado.

Lo mismo sucede en el desarrollo de los grupos, no todas las propiedades y características se desarrollan al mismo tiempo, por lo que en algunos grupos se desarrollará muy bien la ideología, pero no la comunicación; en otro los valores pero no los roles; y en otro la cohesión pero no la conquista de las metas.

Napier y Gershenfeld (1980) manifiestan que el desarrollo de los grupos pasa por cuatro etapas: el principio; el movimiento hacia la confrontación; el compromiso y la armonía; y la reevaluación.

La etapa del *principio*, se caracteriza porque las personas generan expectativas perceptuales, de actitudes y comportamientos sobre un grupo antes de unirse a él. Cuando ingresan lo hacen sobre una serie de experiencias e historias relativas a otros grupos que la hacen percibirse de manera distorsionada a su nuevo grupo haciendo que se proteja y busque seguridad en sí mismo, con el fin de sobrevivir a una situación desconocida ante la cual todavía no adquiere el control suficiente que la haga sentir segura al actuar, por lo que las personas se comportan observantes y discretas al recolectar la información que les hará adaptarse al grupo.

La etapa de *movimientos hacia la confrontación* se caracteriza por ensayar conductas apropiadas dentro de lo que se consideran las fronteras del grupo, y con ello adquirir roles que revelen las conductas más características relacionadas con el poder y el liderazgo que se han establecido en el grupo, con el deseo de tener más influencia y reconocimiento, además de gustar y ser gustados. Estas cualidades que caracterizan a los nuevos miembros, los ponen en confronta con quienes tienen mayor tiempo de membresía por lo que se observa en el grupo que se toman decisiones que originan sospechas, desconfianza y la defensa de posicionamientos que algunos defienden con mucha decisión anteponiendo su influencia personal y prestigio, polarizando con ello las nuevas relaciones y haciendo del grupo un terreno de batalla que dificulta en el grupo la realización plena de las tareas hasta que no se ajusten los nuevos roles y estatus de quienes pasan por esta fase que se caracteriza por la naturaleza de la confronta.

La etapa de *compromiso y armonía*, se distingue porque los individuos que se encuentran en ella se caracterizan por estar más dispuestos a comprometerse y reconocen lo contraproducente que resulta una confronta en su actuación que es principalmente el de replantear los problemas de la interacción, interceptando las hostilidades y dinamizando la comunicación con el fin de unificar al grupo, rechazando la competencia y las distensiones y colaborando con la buena voluntad y armonía. Esto hace, que el grupo muestre confianza y se vea a sí mismo como parte de una unidad integrada, que puede ser facilitadora de expresiones que tiendan a la solución de problemas, evitando con ello, la aparición de signos de hostilidad.

La etapa de *revaluación*, se caracteriza por unir los componentes emocionales y buscar alternativas para la realización de la tarea. Es una etapa de reflexión sobre la ejecución mostrada para alcanzar las metas, para analizar lo vulnerable que es un grupo cuando conviven en él todo tipo de problemas, suspicacias y temores personales, que inciden sobre las conquistas de las metas. Es en esta etapa cuando se da el equilibrio entre los compromisos, la participación, la responsabilidad y la división del trabajo entre todos los integrantes, existe también mayor libertad de comunicación, el liderazgo se observa compartido, la participación aumenta y la carga se vuelve más liviana para todos y se conoce con mayor precisión lo que se espera de cada uno de los miembros con relación a la tarea que realiza y a su relación con los demás.

Para Milles (1965) el proceso por el cual se desarrolla un grupo se representa por un modelo de rizo espiral conformado por cuatro fases, estas son: convencional; del tanteo inseguro; del estancamiento depresivo; y de lo eufórico (citado por Antons, 1978).

Los grupos y agrupaciones políticas que tiene mayor tiempo de permanencia siempre cuentan con miembros que se encuentran en las diferentes etapas, por lo que armonizar diferentes niveles de desarrollo de sus miembros se convierte en algo permanentemente difícil que afecta de manera constante el funcionamiento de su estructura. Por ello, se tienen que regir mediante el uso de documentos básicos, esto es, estatutos, reglamentos y disposiciones complementarias.

En los estatutos queda estipulada la división de tareas que se impone el grupo. Ello significa que en la construcción del grupo una áreas se pueden estar desarrollando, otras se desarrollan poco y otras no se desarrollan. Las áreas que se desarrollan le dan fortaleza al grupo y las áreas que no se desarrollan le producen parálisis y son indicadores de rezagos.

Actualmente a los grupos políticos se les considera como entidades de interés público, por ello están obligados a dar servicio a la sociedad. Ello obliga a que cuando un grupo registra crecimiento, obligadamente tenga que transformarlo en desarrollo, ya que no sólo es importante tener más miembros, sino que éstos integren al grupo sus disposiciones, capacidades y talentos, y con ello el grupo aumente su repertorio para el trabajo.

3. NIVEL Y ÁREAS DE MADUREZ

El término madurez comúnmente es utilizado en la psicofisiología, la psicología del desarrollo infantil y principalmente en la psicología de la personalidad. La psicología social específicamente en lo relativo a los grupos no ha utilizado el término de madurez, a pesar de que tiene aplicación en la teoría de los grupos y en la práctica la sociedad requiere de grupos maduros, más cuando se trata de grupos que conduzcan el destino de la sociedad.

Bee H. (1978) se refiere al término madurez como el conjunto de patrones internos que producen cambios en un proceso que se cumple en el transcurso de toda la vida. Este concepto lo aplica al desarrollo infantil.

Es Allport (1937) quien afirmó que "cada persona es una organización única de rasgos, disposiciones, hábitos, actitudes y motivos" (Nordby y Hall, 1979), y a partir de éstas observaciones propone el término de personalidad madura.

Para Allport, la personalidad madura es una extensión del yo, que se requiere para participar en una gran variedad de actividades y además disfrutarlas. La personalidad madura influye en el individuo con el fin de que sus satisfacciones sean muchas y variadas en lugar de pocas y estereotipadas. La extensión del yo contempla la proyección hacia el futuro y ello incluye tener capacidad de planeación y de esperanza. La personalidad madura implica que un individuo debe ser capaz de iniciar y mantener relaciones afectuosas con los demás; ser seguro emocionalmente; debe aceptarse a sí mismo; estar orientado hacia la realidad, ya sea con respecto a sí mismo como con la realidad externa, debe expresar humor; tener capacidad de discernimiento y poseer una filosofía de vida de manera unificada (Nordby y Hall, 1979).

Por su parte Maslow (1959) utiliza el término de autorrealización para describir al "hombre normal", para ello ordena las necesidades innatas en una jerarquía de prioridades, tales como: las fisiológicas, de seguridad, de necesidad de amor o pertenencia, las de estima, las de autorrealización, las de conocimientos y las estéticas. A la autorrealización la considera como una esperanza o una meta a la que se desea llegar y por la cual se lucha (Ruch y Zimbardo, 1980).

Con relación a los que nos dice Bee H. (1978) del término madurez, se observa que los grupos trabajan con patrones internos que producen cambios al realizar un proceso, que se cumple en el transcurso de toda su vida, por lo que se puede apreciar que los grupos también se someten a un proceso continuo mediante el cual pueden llegar a la madurez o a un estado óptimo.

Con relación a los que nos dice Allport (1937) en la primera mención sobre el hecho de que "cada persona es una organización única de rasgos, disposiciones, hábitos, actitudes y motivos" (Nordby y Hall, 1979), se puede observar que los grupos también se caracterizan por tener rasgos, disposiciones, hábitos, actitudes y motivos.

En una segunda referencia de Allport se encuentra que la personalidad madura es una expresión del yo, que además se requiere para realizar una gran variedad de actividades y que realizarlas conlleva a un disfrute. Con relación a los grupos, ningún teórico ha hablado del "yo grupal", pero éste pudiera construirse; lo que sí realizan los grupos es una gran variedad de actividades y también obtienen disfrute al realizar algunas de ellas, por lo que esto pudiera ser una característica de la madurez grupal.

En una tercera referencia de Allport, se aprecia que la personalidad madura produce en el individuo muchas y variadas satisfacciones en lugar de pocas y estereotipadas. Esto también es un hecho que sucede en los grupos, principalmente en los grupos políticos ya que éstos realizan muchas y muy variadas actividades en el desarrollo de sus procesos, así como en su etapa de conclusión se obtienen satisfactores, sobre todo cuando la realización de un trabajo concluye en un triunfo electoral y en buenos actos de gobierno.

En una cuarta referencia de Allport, se aprecia que la extensión del yo contempla la proyección hacia el futuro y ello incluye tener capacidad de planeación y de esperanza. Aun no se precisa lo que pudiera ser el concepto del "yo grupal" o si este pudiera construirse, pero los demás componentes de la presente referencia existen en la actividad de los grupos,

esto es, un grupo se exige a sí mismo desarrollar planeación para la ejecución de sus acciones y tener esperanza o esperar a futuro los logros de la planeación.

En una quinta referencia de Allport, se aprecia que la personalidad madura implica que el individuo es capaz de iniciar y mantener relaciones afectuosas con los demás, mostrar seguridad emocional, aceptarse a sí mismo, estar orientado hacia la realidad, expresar humor, tener discernimiento y poseer una filosofía de vida (Nordby y Hall, 1979).

Las descripciones hechas hacia las personas también se encuentran en los grupos. Esto es, los grupos están obligados a tener relaciones, sino de afecto si de respeto con otros grupos; los grupos no muestran una seguridad emocional pero sí una seguridad sobre su propia identidad y ello los hace que se acepten a sí mismos; la persona madura se orienta hacia la realidad, los grupos también orientan sus esfuerzos sobre la realidad en la que actúan y hacia nuevas realidades; las personas maduras expresan humor, en el interior de los grupos también se expresa el humor entre sus miembros y cuando se conquista una meta existe algarabía y entre más difícil sea conquistar una meta mayor se expresa y más tiempo dura ésta. Las personas maduras tienen capacidad de discernimiento, los grupos también se reúnen para discernir; las personas maduras tienen una filosofía de vida de manera unificada, en los grupos se tiene una ideología que les da esencia y razón de existir, y pudiera ser que en este apartado la generalidad de los grupos tuviera superioridad sobre las personas, ya que cada grupo sabe cual es la ideología que le da sustento a su existencia, por otra parte se observa que la gran mayoría de las personas no muestran interés en conformar de una manera unificada su filosofía de vida.

Carl Rogers no utiliza el término de personalidad madura, él utiliza el término "persona que funciona integralmente". con ello describe el nivel óptimo de adaptación con el cual puede funcionar una persona (Sarason y Sarason, 1996). Como se puede apreciar el término se puede aplicar a los grupos, y pudiera ser que el grupo maduro sea aquel que funcione integralmente con un nivel óptimo de adaptación. En este caso el término "funcionar integralmente" nos remite a que todas las funciones orgánicas deben estar desarrolladas para que puedan funcionar de manera integral sin que existan rezagos en alguna área específica del desarrollo del grupo, o sin que ninguna área adelante a las demás si la posición o rol que desempeña no lo amerita. También es necesario tomar en cuenta que el funcionamiento integral se requiere para provocar un nivel óptimo de adaptación. Cuando en una persona no se da un nivel óptimo de adaptación opta por uno de dos recursos; o cambia el ambiente a su favor o se cambia de lugar, sin embargo en los grupos se aprecia que cuando éstos no se adaptan a las necesidades, exigencias o requerimientos del medio tienden a desaparecer, por lo que la adaptación le da a un grupo una fuente constante de nuevos aprendizajes, de experiencia y acumulación de memoria (Anderson J. 1996).

Maslow (1956) sin utilizar el concepto de personalidad madura nos refiere al término de "autorrealización" y considera a ésta como una esperanza o meta a la que se desea llegar y por la cual se lucha (Ruch y Zimbardo, 1980). Kurt Goldstein (1939), con anticipación a Maslow había definido a la autorrealización como un impulso universal con características creativas a partir del cual se esfuerzan las personas para lograr los fines que lo lleven a su desarrollo individual. (Nordby y Hall, 1979).

Como se observa en este caso lo que es aplicado a una persona puede también aplicarse a un grupo, ya que éste también se fija metas y a la vez las metas se convierten en esperanza por la cual los grupos luchan y a la cual se desea llegar.

Al referirse al trabajo que realizan los grupos, se puede observar que para dar orientación a su trabajo es necesario contar con el referente de "madurez grupal". En la

bibliografía actual este término no se encuentra, ello hace que, a quienes trabajan en la práctica con grupos sólo le queden dos caminos; esperar a que otros elaboren el concepto y su contenido, o retomarlo de donde se encuentre.

Para quienes decidan por la segunda opción, puede ser válido que realicen su trabajo retomando de las teorías de la personalidad y del desarrollo psicológico y lo que éstas han aportado al campo de la ciencia con el fin de adaptarlo a los grupos en aquellos casos en los que su aplicación sea evidente, pero utilizarlos sólo para lo necesario y por el tiempo que sea necesario. Ello obliga a que conceptos como el "yo grupal" sea propuesto para investigaciones posteriores.

Se puede apreciar que cuando un área de la psicología no ha construido los referentes teóricos con los que tienen que trabajar y funcionar, puede atraer de otra área los conceptos que requiere y adaptarlos a sus necesidades, cuando éstos se ajusten y comparativamente sean similares. Esto es, si los conceptos no están donde se necesitan, hay que tomarlos de donde se encuentren, si es que no se puede esperar hasta que se construyan.

También se da el caso de que existan reportes de investigación que por años han sido útiles a la sociedad y poca gente los ha consultado y nadie le ha encontrado utilidad, y de pronto llega alguien que los encuentra interesantes para aplicarlos en bien de la sociedad. Esto fue lo que pasó con varios estudios de grupo y liderazgo que realizó y propuso la psicología social desde el principio del siglo XX y que por mucho tiempo no fueron utilizados por la sociedad, hoy resultan de gran interés y utilidad para los grupos políticos; sean éstos partidos o agrupaciones.

4. NIVEL Y ÁREAS DE CONSISTENCIA.

El término de consistencia de grupos no se encuentra fácilmente en la terminología de la psicología social, pero ello no quiere decir que no sea un fenómeno sumamente importante en desarrollo de los grupos.

En ocasiones el funcionamiento de los grupos tiende a depender o a apuntalarse sobre la base de un área que muestre consistencia. Ello, por sí mismo no es un problema, pero cuando éste hecho provoca que las demás áreas se vuelvan inconsistentes, entonces el grupo inicia un proceso que le provoca múltiples consecuencias.

Entre éstas consecuencias se puede apreciar: debilitamiento de partes específicas de la estructura, funcionamiento forzado; bajas en la comunicación interna, en la satisfacción de sus miembros y en la cohesión grupal, entre otras.

Por ello, el grupo no puede depender de la sobrecarga que reciba un área consistente, sea esta: el carisma de un líder exitoso, la responsabilidad aprehensiva de alguno de sus miembros, de la experiencia probada de alguna parte de la estructura o del exceso de confianza que se le tenga a una persona o a un equipo de trabajo.

Las áreas de consistencia se aprecian como favorables cuando todos los miembros se encuentran cumpliendo su función y cuando todas las propiedades de un grupo se encuentran fortalecidas, no ocurre lo mismo cuando unas áreas son consistentes y otras inconsistentes.

La consistencia general del grupo, se observa objetivamente cuando las percepciones y la comunicación entre los miembros de un grupos son satisfactorias, cuando un miembro se siente verdaderamente parte de un grupo con un afianzado sentido de pertenencia y cuando la capacidad de trabajar en equipo se siente y se refleja entre los miembros de un grupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esto es, cuando las propiedades, características y estructura de un grupo funcionan de manera armónica.

Puede haber grupos que se signifiquen por tener una ideología consistente, pero que funcionen con una comunicación defectuosa. En éste caso, de nada le sirve al grupo la consistencia ideológica si las fallas en la comunicación traerán problemas que afecten la cohesión y retardarán la conquista de las metas.

Habrà grupos que a la inversa del ejemplo anterior, mantengan fortalezas en la comunicación pero debilidad en la ideología. En este caso, el grupo probablemente tendrá satisfactores en la realización de sus tareas, pero no sabrá porque hace lo que hace, para que hace lo que hace y a donde se dirige con lo que hace.

Otros grupos pueden tener una fuerte estructura y por ello se puede creer que existe consolidación general, pero cuando celebran sus reuniones tomando pocos acuerdos, con ello, se obstruye su desempeño. Como resultado de lo anterior, se presentan conflictos internos y no se toman las decisiones que se requieren para plantear soluciones y resolver problemas de manera favorable y lograr los consensos que se necesitan. Por ello, a pesar de que el grupo tenga una fuerte estructura no puede avanzar satisfactoriamente en dichas condiciones.

Los ejemplos anteriores son comunes y observables en muchos grupos, de ello no escapan los grupos políticos, sean éstos: partidos o agrupaciones, por lo que los referentes de la consistencia en alguna propiedad, característica o función del grupo, serían de gran utilidad sólo cuando ésta se da sin que mermen o debiliten otros antes que conforman el grupo.

5. INTELIGENCIA SOCIAL Y CI GRUPAL.

Peter Ducker (referido por Goleman, 1995) señala que la productividad depende de que los esfuerzos sean coordinados, esto indica que las habilidades que ayudan a que las personas que viven en armonía valoren cada vez más estas ventajas, de ello nace el concepto de CI grupal como la suma de todos los talentos y habilidades de quienes en él participan y que tienen como referencia principal un elevado CI grupal, que es generador de la armonía social y refleja que el grupo es especialmente talentoso, productivo y encuentra en ello satisfactores.

La idea de que existe una inteligencia social fue propuesta por Robert Sternberg y por Wendy Williams, quienes observaron que unos grupos eran más eficaces que otros. En los más eficaces encontraron que sus miembros aportaban más talentos, producían mayor fluidez verbal, empatía y pericia técnica que lo hacían ser más funcional (Goleman, D. 1997).

Los componentes de la inteligencia social se utilizan para reconocer lo que es adecuado realizar en los procesos y manifestaciones de grupo, así como para reconocer la importancia que tiene la participación en la construcción de la armonía interna y las ventajas que esta aporta para aprovechar los talentos que poseen los miembros. La inteligencia social facilita que los miembros de un grupo sean atraídos por la estática emocional y social, con el fin de obtener las máximas ventajas y lograr que éstos aporten su automotivación y sus habilidades más creativas, con las cuales se pueda conformar una red funcional en la que convivan diferentes compañeros y tareas, con el fin de lograr el éxito en el trabajo grupal o social (Goleman, D., 1997).

Los procesos avanzan más fácilmente en grupos en los que participan personas que se complementan y corresponden mediante la formación de redes. Los procesos avanzan más fácilmente cuando las personas invierten parte de su tiempo en cultivar buenas relaciones con quienes toman decisiones o se enfrentan a la solución de problemas que surgen de manera imprevista (Goleman, D. 1995).

La construcción de redes en una organización formal conforma vínculos sociales mediante los compañeros que se comunican entre sí, ello trae como consecuencia, que al tiempo las relaciones sean cada vez más sólidas, estables y adaptables con relación a las funciones que se quieren lograr. En general, existen tres tipos de redes: las de comunicación, la de expertos y la de confianza (Goleman, D: 1995).

La red de *comunicación*, se conforma por personas que hablan entre sí. La red de *expertos*, esta basada en el saber y a ella ocurren quienes necesitan un consejo u orientación, en ella destacan las personas que tienen excelencia técnica, que es lo que a menudo los lleva a ser ascendidos. La red de *confianza*, la conforman las personas que entre sí pueden confiarse sus secretos, sus dudas y vulnerabilidades, esto es las personas que recíprocamente se dan confianza, con los que pueden coordinar esfuerzos de trabajo en equipo. Las *estrellas* de un grupo son aquellas personas que forman parte de las tres redes mencionadas, en ellas desarrollan: sus habilidades sociales, sus talentos, y su iniciativa; asumen responsabilidades más allá de lo ordinario; administran los tiempos y compromisos con sentido de eficacia y comparten sus motivaciones (Goleman, D., 1995).

En las redes de *confianza* los líderes logran mayor número de consensos, son capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás, de aplicar la persuasión para promover la cooperación y evitar los conflictos (Goleman, D., 1995).

En el futuro reciente la vida de los grupos requerirá de impulsar y desarrollar las habilidades básicas que conforman la inteligencia emocional, por lo que cada vez será más importante trabajar en equipos donde los miembros cooperen entre sí, se ayuden mutuamente y valoren el trabajar con mayor eficacia y satisfactores (Goleman, D., 1995).

6. FUERZAS Y POTENCIALIDADES.

Clark Hull (1943), un psicólogo de orientación conductista propuso el término de "reacción potencial", el cual utilizó para describir algunos eventos observados en sus experimentos sobre aprendizaje, específicamente, lo que ocurría entre el estímulo y la respuesta. Los componentes de una reacción potencial, son: la pulsión, la intensidad del estímulo, la motivación del incentivo y la fuerza del hábito.

El término *fuerza del hábito* refiere que ésta depende del número de veces que una conexión específica de un estímulo con una respuesta haya obtenido un reforzamiento, ya sea éste primario o secundario.

Es claro que el postulado de *reacción potencial*, del cual se desprende el corolario *fuerza del hábito* fue troquelado para describir actos de aprendizaje, sin embargo, el término puede ser aplicado al campo de la psicología de los grupos, tomando en cuenta que no existe el referente teórico que describa la fortaleza de los grupos en base a sus hábitos.

Por otra parte Williams James (1962) en su obra *Principles of psychology* llama al hábito como "el gran timón de la sociedad" y se refiere a él como el mecanismo de conformidad, costumbre y conservatismo (Notdby y Hall, 1979).

Por lo anterior se desprende que la fuerza de un grupo se observa cuando cada función es desempeñada, cada rol es desarrollado y cada tarea es cumplida, de acuerdo a un planteamiento inicial al que también se le puede llamar planeación.

Es común encontrar, que de acuerdo al cumplimiento de la tarea sea utilizado el reforzador, como un mecanismo que reconozca lo realizado, predisponga y facilite la continuación de tareas o la iniciación de un nuevo ciclo en el grupo.

Por otra parte, Karl Lashley (1929) propuso el término de *equipotencialidad* con el cual se refirió a la propiedad que tiene la corteza cerebral o alguna región afectada de ésta, para asumir de manera compensatoria la función de la porción afectada.

Hoy en día a éste hecho se le considera como un mecanismo cerebral de sustitución sensorial y específicamente Bach y Rita (1979) lo han llamado plasticidad cerebral.

A pesar de que los términos de equipotencialidad y plasticidad son muy usados en el campo de la psicofisiología y de las neurociencias en general, se puede observar que en campo de los grupos se dan con mucha frecuencia fenómenos equivalentes, sólo que no se tiene el concepto que precise cual es la potencialidad de un grupo.

Allport F.H. (1924) y Zajonc (1966) han aportado observaciones muy importantes sobre el concepto de *facilitación social*. Este fenómeno imprime fuerza y potencia a los grupos cuando sus miembros desarrollan tareas en compañía de otras personas.

Cuando en la práctica de un grupo, una determinada área de trabajo se ve afectada, lo más común es que los miembros de reserva u otras áreas acudan en apoyo para que se cumpla la función del área afectada. Esto es, los grupos tienen sus propios mecanismos de apoyo y sustitución que los hace entidades orgánicas con plasticidad.

Sin embargo, para que el fenómeno de la plasticidad se presente en los grupos, éstos deben de tener áreas potenciales que en determinado momento puedan subsidiar a un área con debilidad, así como también debe haber capacidad de movilización para que los elementos del área potencial puedan trasladarse con facilidad al área afectada y operar desde ahí. Esto quiere decir, que los grupos que presentan poca movilidad ya sea por parálisis en sus funciones o por envejecimiento, provocan que los fenómenos plásticos encuentran resistencia para realizarse y el grupo no se beneficie con éste mecanismo de apoyo.

Es común encontrarse con grupos de trabajo que designan a un comité para que ejerza las funciones en determinadas posiciones para las cuales no se encuentran preparados, y observar que al paso del tiempo esas funciones no son desarrolladas, o son medianamente desarrolladas, pero los referentes estatutarios del grupo impiden la remoción de los miembros que ocupan una posición en la estructura no ejercen la función que se les encomendó, en ésta situación otro miembro de la estructura grupal puede apoyar la posición abandonada sin descuidar la propia, a éste miembro que apoya en otra posición sin descuidar la propia se le considera como: potencialmente valioso dentro del grupo.

Cuando en un grupo se presenta una situación similar al ejemplo anterior es conveniente tener miembros potencialmente valiosos, sin embargo, cuando se abusa de su potencial puede someterse a un proceso de fatiga que lo lleve a descuidar su función y no estar en disposición de apoyar áreas con funciones afectadas.

Lo anterior, nos refiere a la importancia que tienen los miembros potencialmente valiosos, pero también es de observarse la importancia que tiene el no sobrecargarlos de responsabilidades que correspondan a otros miembros, además de que para que se logre el fenómeno de la plasticidad grupal es necesario que el grupo se encuentre en condiciones propicias de ejercitarla. Esto es, para que se de la plasticidad se depende más del estado en

que se encuentre el grupo y su capacidad de movilidad que del ambiente en el que se desarrolle.

Para diferenciar lo que serían las fuerzas y las potencialidades de los grupos, es necesario precisar que las *fuerzas* de un grupo se observan cuando cada parte del grupo, sean éstas: propiedades, características, funciones, posiciones o roles, hacen lo que les corresponde hacer sin necesidad de apoyos cruzados, y utilizando sólo para fortalecerse a las reservas del grupo. Por su parte, las *potencialidades* requieren que cuando existe debilidad en algún ente del grupo, otro ente apoye su función sin descuidar sus propias atribuciones, funciones o responsabilidades.

Un ejemplo que pudiera servirnos para ilustrar esta propuesta pudiera ser el de un partido de fut. bol. Cuando un jugador se lesiona, fatiga o no rinde, puede ser substituido por otro que se encuentre en la banca, y de ésta manera quedar once jugadores en la cancha; esto demuestra la *fuerza* del equipo. Pero en el caso de que a un jugador el arbitro lo saque de la cancha por juego indebido y que por ese hecho queden diez jugadores del equipo en la cancha en lugar de los once reglamentarios, uno o más de esos diez restantes tendrán que cubrir la posición y las funciones que al salir el jugador quedaron descubiertas; esto demuestra *potencialidad*.

7. DEBILIDADES.

El concepto de *debilidades* de los grupos no se encuentra como tal en la bibliografía actual, sin embargo, cuando se trata de diagnosticar, analizar o describir un grupo para encontrar sus potencialidades o debilidades se hace necesario revisar cada una de las partes que lo conforman, así como los componentes que lo integran.

Por lo anterior, en la propuesta para detectar debilidades, es necesario tomar lo referente a: las propiedades, las características y las funciones de los grupos. Esto significa realizar un trabajo muy exhaustivo, ya que se tendría que revisar autores de diferentes formaciones y enfoques científicos que han escrito sobre éstos temas, además que cada uno de los elementos del grupo puede tener cantidades muy grandes de referencias, sin embargo, otros componentes pueden tener pocas o ninguna referencia.

Cuando se realiza un diagnóstico, análisis o descripción de las debilidades de los grupos, se obliga a revisar cada una de las partes, con el fin de encontrar el o los elementos disfuncionales que provocan su debilidad, esto es: referente ideológico, valores, normas, membresía, identidad, cultura, actitudes, cohesión, estructura, roles, comunicación y ambientes de desarrollo.

En lo correspondiente a debilidad de los *referentes ideológicos*, la bibliografía actual no reporta nada al respecto, sin embargo, la debilidad ideológica de un grupo puede presentarse cuando la moda social la descarta, cuando ésta pierde su consistencia y no se refuerza, cuando deja de ser atractiva o cuando los miembros de un grupo no se adhieren o se desprenden de ella.

En lo correspondiente a *valores grupales* la desocialización constituye una pérdida de valores-clave que anteriormente sirvieron de referencia de conductas y roles que constituían la base del funcionamiento social de una persona. La desaparición de conductas previas es una condición necesaria para realizar un proceso de resocialización en el que los nuevos valores e identidad no se funden en rasgos anteriores. Este proceso estudiado por Dornbush (1955), actualmente se observa como algo común, por ejemplo; cuando una persona cambia su membresía de un partido político a otro y las nuevas situaciones lo obligan a iniciar

nuevas relaciones y comunicaciones con personas que hasta hace poco le eran extrañas y deja de referirse al estatus anterior. El objetivo de la desociabilización es romper los lazos que refuerzan los valores y la identidad anterior y reforzar los nuevos valores y lazos adquiridos (Mann, L. 1980).

En lo correspondiente a las debilidades encontradas en las *normas grupales*, se observa que existen una serie de temas y autores, entre ellos destacan: desaprobación de las normas y su desvinculación (Watson, R. 1975); su desviación (Schachter, 1951); su inconsistencia (Dustin y Davis, 1970); normas informales (Gershenfeld y Napier, 1987); tipos de inconformidad (Cooley, 1909); la situación conflictiva (Stanley Milgram, 1963, 1964, 1965); conducta de inconformidad (Hollander, 1960); la rebeldía (McDavid y Harari, 1968; Grinder, 1969); el rechazo (Gershenfeld y Napier, 1987; Sampson, E. E. y Brandon, A., 1964); violación (Roethlisberger y Dickson, 1939); sumisión y aceptación forzada (Festinger y Carlsmith, 1959) y disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957).

En lo correspondiente a *membresía*, se encuentran algunos conceptos y autores que exploran sobre el fenómeno que provoca su pérdida en los grupos, estos son: los factores que hacen disminuir el atractivo de la membresía y que se refiere al hecho de cuando los miembros se van o cuando desaparecen las fuentes de atracción inicial, así como cuando se hacen demandas irrazonables, el grupo pierde atractivo y sufre abandono (Horowitz, *et al.*, 1953); la interacción desagradable o cuando los miembros se aburren o disienten entre sí (Festinger, 1957; Aronson, 1970; Amir, 1969); membresía marginal, que se refiere a los miembros que juegan un papel periférico dentro de un grupo (Gershenfeld y Napier, 1987); la conducción de fracasos (Worchel, *et al.*, 1977); la participación en grupos abstraídos u olvidados (Gershenfeld y Napier, 1987); y la participación en un grupo fantaseoso que evade su realidad (Gershenfeld y Napier, 1987).

Con relación a la *identidad de grupo*, son pocos los conceptos que se han tratado de explicar, así como los autores que se ocupan de ellos, entre los más importantes destacan dos: la anomia y la desindividualización. La *anomia* social se refiere a la pérdida del sentido de identificación de los grupos ante situaciones como la decadencia o la desorganización social (McDavid y Harari, 1979). La *desindividualización* son las acciones que vienen de un grupo amparados en el anonimato o en su tamaño, sobre todo cuando éstos son muchedumbres o tumultos, en estas condiciones los miembros disminuyen la conciencia de sí mismo, la autovigilancia y el autocontrol (Bandura, 1978; Diener, 1979).

En lo correspondiente a la *cultura* o la forma de ser de un grupo, se encuentran pocos términos y autores estudiando las debilidades culturales de los grupos, lo más relevante es el término de contracultura estudiado por Redl y Wineman (1957). En el campo de la política, la contracultura se refiere al hecho de que una persona que pertenece a un grupo, o partido, se comporta con la forma de ser de otro.

En lo correspondiente a *actitudes* como variables que predisponen o causan la debilidad de un grupo, se encuentra que son muchos los autores que han reportado hallazgos sobre el tema, así como también son varios los conceptos que se han derivado de dichos reportes, hasta llegar a determinar que uno de los elementos que influyen mayormente en causar debilidad a un grupo son las actitudes que se plantean de una manera insuficiente, con resistencia, de manera equivocada o dolosa.

Dentro de los conceptos actitudinales que influyen principalmente en debilitar a los grupos se encuentra la resistencia al cambio (Gerard, H., 1954; Kelley, H.H., 1951; Kelley H.H., y Volkhart, E. H., 1952), que manifiesta que los esfuerzos para provocar un cambio se encuentran oposición y resistencia con mucha frecuencia.

Otras de las actitudes que provocan debilidad en un grupo, son: retraso en la gratificación (Michel 1958; Aronfreed, 1968); consecuencias negativas imprevistas (Aronson y Mills, 1959); actitudes estereotipadas y prejuicios (Mc Cauley, Stitt y Segal, 1980; Richard La Piere, 1934); actitudes supersticiosas (Dollar y Miller, 1950); recompensas de la agresión (Patterson y cols., 1967); agresión y violencia (Peter Marler, 1974; Ivo y Rosaline Feierabend 1939); agresión en grupo (Lager Spetz y cols., 1982); frustración y provocación (Dollar y cols., 1939); agresión y frustración (John Dollar, 1939; Ivo Rosaline Feierabend, 1968, 1972); injusticia percibida (Walster y cols., 1978); cambio arriesgado (James Stoner, 1961); actitud supersticiosa (Dollar y Miller, 1950); apatía del espectador (Mo Riarty, 1975); grupos de referencia negativa (Newcomb, 1958); consentimiento forzado y justificación insuficiente (Festinger y Carlsmith, 1959); y deserción de los partidos políticos (Almond, 1954, 1964; Louis Fischer, 1959):

Con relación a la *cohesión* se observa que algunos autores han reportado resultados sobre temas concretos que al afectarla, predisponen o provocan debilidad en un grupo.

Los conceptos mayormente estudiados en este rubro, son: aislamiento de un grupo (Festinger, Schecter y Back, 1950); polarización del grupo (Myers y Bishop, 1970; Walker y Main, 1973; Myers y Kaplan, 1976); rechazo del grupo (Homans, G., 1961); Distancia entre miembros (Sidney Smith, 1951); posibilidades de castigo (Cohen, A., 1955 Reiser, M., Reeves, R., 1955; Schwartz, R., y Skolnick, J., 1962; Worchel, D., 1957); riesgo compartido (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987); sumisión forzada (Henley y Collins, 1972); e ironía (Gershenfeld y Napier, 1987).

En lo correspondiente a la *estructura* como causante de la debilidad de un grupo, se encuentra que existen pocos estudios que reportan resultados producto de la realización de investigaciones que sustenten los datos que aportan. Las variantes que mayormente influyen en el debilitamiento de la estructura son: un deficiente proceso de selección de miembros, una desigualdad en la oportunidad de ocupar posiciones y roles dentro del grupo, deficiente análisis de puestos, deficiente evaluación del desempeño, deficiente capacitación y adiestramiento (Referidos por Schultz D. P., 1996). Otros conceptos son: ambivalencia inevitable, deficiencias en la planeación, desorganización, autoritarismo, problemas humanos en la evaluación, evaluación de resultados y de personas, y fallas en la innovación (Reportados por Rodriguez, E.M., 1978). Otros conceptos que influyen en debilitar al grupo son: el peligro de la sobrevaloración de la estructura, el desplazamiento de los fines y la crisis de sucesión (reportados por Etzioni, A., 1979). Finalmente existen conceptos muy variados a los que no se les ha encontrado su autoría, pero que son de uso común en varias bibliografías sobre organización, estos son: la eliminación de roles útiles y la duplicación de funciones por roles diferentes.

En lo correspondiente a los *roles*, se aprecia que son dos las variables que al presentarse influyen para que el grupo se debilite, estas son: la deshumanización y la confusión de los roles. La *deshumanización del rol* se refiere al hecho de que en el grupo se atiende mayormente a la posición y a las relaciones con las que éste se involucra que a la propia función que desempeña el rol y a sus interrelaciones con otras personas del grupo (Zimbardo, 1972). La *confusión del rol* se da cuando no se puede predecir o esperar una conducta o un resultado determinado a partir del desempeño de o las expectativas del rol (Foa, 1958; Whyte, 1943, 1955; Lupfer, 1964; Smith, E.E., 1957; Berkowitz y cols., 1963, 1964).

En lo correspondiente a la *comunicación* se encuentran algunos conceptos que son resultado de la observación de comunicaciones deficientes, defectuosas o inadecuadamente

retroalimentadas, que al presentarse impiden, reducen o interfieren la comunicación provocando debilidad en el grupo. Estos conceptos son: aislamiento de los miembros del grupo (Lundberg, Hertzler y Dickson, 1949; Festinger, Schachter, y Back, 1950; De Vault, 1957); los factores que inhiben la comunicación (Gershenfeld y Napier, 1987); las discrepancias de opinión (Stanley Schachter, 1950); la transmisión del rumor (Back, K., y cols., 1950; Festinger, L., y cols., 1948); rechazo del grupo (Festinger, L., Schachter, S., y Back, K., 1950); retroalimentación forzada (Luft, 1969); retroalimentación negativa (Jacobs y cols., 1973); percepción errónea de un conflicto (Roger Knudson y colegas, 1980); argumentos en contra o contraargumentación (Perloff, y Brock, 1980); y ruidos (González, N.J., 1995).

En lo correspondiente a *ambientes de desarrollo* se han encontrado algunos conceptos producto de observaciones que describen situaciones adversas que inhiben el desarrollo del ambiente y con ello provocan debilitamiento en el grupo. Estos conceptos son: los efectos negativos, principalmente los de carácter demográfico (Saegert, Macintosh y West, 1975); ambiente amenazador de la cohesión (Janis, I.L., 1945, 1951, 1958); agresión en grupos competitivos (Newcomb, T.M., 1947; Deutsch Morton, 1954, 1955); ambiente laboral defectuoso (Schultz, D.P., 1991); aislamiento (Lundberg, Hartzler y Dickson, 1957); y ambientes inconsistentes (Holland, John, L. 1966).

8. VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS.

Los términos ventajas competitivas y comparativas de un grupo no se observan en la bibliografía actual, sin embargo, en actividades diagnósticas, explorativas, de análisis o de descripción, son elementos básicos con los que se sustentan las propuestas para realizar líneas de acción y recomendaciones generales.

A pesar de que estos temas no se encuentran firmemente respaldados por una teoría, quienes trabajan con grupos se refieren constantemente a las ventajas competitivas y comparativas. Las *ventajas competitivas* tienen su base en lo relativo al esfuerzo que realiza el grupo en su proceso de construcción, crecimiento, desarrollo y madurez, esto es, sobre los componentes del grupo en el que se realiza el mayor esfuerzo para obtener como resultado una mayor fortaleza. Las *ventajas comparativas* se refieren más a la ubicación del grupo con relación a su entorno o su ubicación.

Tanto un tipo de ventajas como el otro, dependen de cómo interactúen las fuerzas y potencialidades de manera armónica y óptima con dirección a la conquista de las metas grupales y de que los componentes del grupo no se debiliten.

Los conceptos ventajas competitivas y comparativas, son un insumo importante para la planeación de campañas políticas y para las actividades que en lo general realizan los partidos políticos.

9. RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO.

Mientras las propiedades de un grupo son los elementos a partir de los cuales se construye y con los cuales se integra un grupo, las características de un grupo son las expresiones o formas generales de manifestaciones observables que describen el producto del desempeño de las propiedades de un grupo.

Las manifestaciones pueden también describir el producto del desempeño de las propias características, así como de las funciones de un grupo, pero dado el alcance del presente

trabajo, sólo se describen las características, en base a las manifestaciones observables de sus propiedades.

Para describir las características de un grupo se han buscado los referentes teóricos que las describen, sean éstos aportados por la psicología social, por otras ramas de la psicología o por otra ciencia afín. Cuando al concepto teórico que se somete a análisis no se le encuentra referente teórico, se dice que en ese campo la psicología tienen una tarea pendiente por hacer. Por otra parte, cuando un concepto tiene varios referentes teóricos, reportados por varios autores en distintas épocas, se dice que en ese campo la psicología ha realizado trabajos de sobreexplotación y quizá lo más importante ya no sea aportar mas conocimientos, sino ordenar los ya existentes.

En la descripción de las características de un grupo, se han sometido a análisis: el crecimiento; nivel de áreas de desarrollo; nivel y áreas de madurez; nivel y áreas de consistencia; fuerzas y potencialidades; debilidades; y ventajas competitivas y comparativas.

Las manifestaciones del *crecimiento directo* se da cuando aumenta la membresía en un grupo, el *crecimiento indirecto* se da cuando aumentan los simpatizantes del grupo. El crecimiento implica que a los nuevos miembros que se integran en un grupo se les asignen tareas orientadas a la conquista de las metas, de otra manera sólo se crece en miembros pero esto no hace que se mejoren o agilicen las tareas. Diferente a crecimiento, un grupo puede manifestar estancamiento, decrecimiento o extinción.

Cuando el grupo muestra crecimiento y los nuevos miembros participan con sus disposiciones, capacidades y talentos, se presentan las bases sobre las cuales se manifestará el desarrollo. El *desarrollo* tiende a presentarse cuando interactúan la membresía y las propiedades del grupo, a partir de dicha interacción aparecen nuevas o reforzadas facultades, sin embargo, no todas ellas se producen o aparecen al mismo tiempo, pero todas contribuyen a mejorar la estructura, a brindar mayores satisfactores y a propiciar un trabajo que se acerque a las metas.

Las manifestaciones de la *madurez* se observan cuando un grupo es capaz de mantener relaciones de afecto con otros grupos, se acepta a sí mismo, se orienta hacia la realidad, muestra capacidad de discernimiento, funciona integralmente, se adapta a nuevas situaciones, funciona de una manera óptima produciendo muchas y variadas satisfacciones a sus miembros, y en base a ello, el grupo se propone nuevas metas.

Un área de *consistencia* es aquella en la que se observan fuerzas para soportar la carga de trabajo que el grupo le impone, debido a que los miembros encargados del cumplimiento de una función o posición determinada se encuentran cumpliendo con la tarea que cae bajo su responsabilidad.

Las áreas de consistencia se observan cuando los individuos de un grupo muestran satisfacción por el cumplimiento y logro de sus tareas, cuando su comunicación es satisfactoria, por su capacidad para trabajar en un grupo y porque en un área de trabajo se funciona de manera armónica.

No se encuentran referentes teóricos que desde la psicología social describan los conceptos de *fuerzas y potencialidades* de los grupos, por lo que para describirlos se toman múltiples referentes que han sido propuestos por otras áreas de la psicología aunque de manera aproximada, y es a partir de estas aproximaciones que se trata de adaptar y ajustar los términos a los requerimientos que muestran los grupos de trabajo, tomando en cuenta para ello, las fortalezas de las posiciones, roles, funciones y cumplimiento de tareas.

Al igual que fuerzas y potencialidades, el concepto de *debilidades* de los grupos, no se encuentra en la bibliografía de la psicología social actual. Sin embargo, ambos términos son útiles para la obtención de un diagnóstico o en la realización de un análisis o descripción de grupos.

En virtud de que existe una ausencia de referentes teóricos en el caso de las debilidades de los grupos, estas se analizan realizando una revisión de las propiedades de los grupos con el fin de encontrar espacios o situaciones disfuncionales que manifiesten la presencia de alguna debilidad.

El estudio de las debilidades de los grupos tiene un amplio campo por cubrir dentro de la psicología y puede ser tan extenso como lo es el estudio "normal" de los grupos.

Los términos de ventajas *competitivas y comparativas* no se encuentran actualmente en la psicología de los grupos. Sin embargo, su importancia es decisiva cuando se trata de realizar el diagnóstico en un grupo, o simplemente como referente para su exploración, análisis o descripción. Las *ventajas competitivas* se observan como resultado del esfuerzo que realizan los miembros de un grupo en el proceso de su construcción, consolidación, crecimiento, desarrollo y madurez. Las *ventajas comparativas* se refieren mayormente a la posición o ubicación que tienen los grupos con relación a su entorno o ubicación.

CAPITULO 3. FUNCIONES DEL GRUPO.

Después de que un grupo manifiesta sus características, y con ella el alcance de sus potencialidades, aparecen las funciones del grupo.

Las funciones de un grupo, están en relación directa con su capacidad de acción que es propia de las condiciones naturales que lo conforman, sea para cumplir la razón de su existir, para el destino que le dan sus miembros, o para realizar las acciones para las que comúnmente es usado.

La capacidad de acción de un grupo depende del estado que guarden las propiedades y características que lo conforman, son estas las que ponen límites al ejercicio de la función y de ellas depende el desarrollo eficaz del grupo.

Sin embargo, es la coordinación de elementos funcionables las que propician que el grupo realice el trabajo social para el cual fue concebido y haga llegar a la meta a sus integrantes en un estado afectivo, motivacional y emocional deseado.

1. FACILITACIÓN SOCIAL.

La facilitación social, es uno de los fenómenos que trata la psicología social casi desde sus inicios, y se ocupa de estudiar los efectos que tiene para una persona el hecho de realizar una tarea en presencia de otros, pero a la vez independiente de ellos y ocurre cuando trabajan sobre objetivos personales y sus esfuerzos son evaluados de manera individual.

Triplet (1887) fue uno de los pioneros en este campo y se inició observando los tiempos que hacían los corredores de bicicletas detectando que tenían mayores rendimientos cuando corrían juntos que cuando corrían solos.

Munstenberg (1914) al trabajar con tarjetas, encontró que los juicios exactos se expresaban mayormente cuando se formulaban en grupo, que cuando los juicios eran emitidos por individuos solos.

Moede (1920) y F.H. Allport (1924) realizaron estudios donde comparaban la actividad aislada con la actividad en presencia de otros. Allport, observó mayor rapidez de ejecución en presencia de otros que estando solos, pero había personas que cometían un mayor número de errores en presencia de otras personas. También observó que en las refutaciones a determinados argumentos, las personas que trabajaban en presencia de otros refutaban de manera menos original, en comparación con quienes trabajaban a solas.

Lair (1923) encontró que la presencia de un auditorio hostil produjo en las personas un deterioro de las tareas a pesar de ser estas sencillas, por lo que la sola presencia de otros no es lo único que afecta el rendimiento de las tareas, sino que también depende de la historia personal del sujeto, de la experiencia de trabajo frente a otros y de cómo la excitación afecta el rendimiento.

Allport, F.H., (1924) observó que la presencia de otros provocaba que se trabajara con mayor intensidad y motivación, mostrando con ello un deseo de competencia mayor, así como de producir más y de desarrollar sus talentos. Por otra parte, las personas con baja concentración experimentaban bajas en la producción de respuestas en presencia de otras personas.

También encontró Allport que la actividad que se realizaba en conjunto facilitaba el rendimiento del individuo, esto fue lo que dio impulso a que se realizaran mayores investigaciones sobre el tema y de ahí surgió con mayor precisión el concepto de "facilitación social" en su sentido más amplio. En un sentido más restringido se limita su

utilización a la influencia que recibe una persona cuando se encuentra en presencia de otros (Rodríguez, A., 1978).

Jenness (1932) al trabajar en un experimento con un frasco de frijoles observó que cuando la gente discutía entre sí reportaba juicios más exactos.

Dashiell (1935) observó que cuando se le decía a la gente que había otras personas realizando la misma tarea en otra parte, se notaban los mismos efectos facilitadores. Dashiell concluyó que la competencia entre individuos constituye una base para aumentar o reducir la producción de tareas.

Robert Zajonc (1960) observó que la facilitación social solamente ocurre con tareas sencillas y cuando las personas tenían que aprender algo complejo se deterioraba su ejecución, por ello propuso; que la presencia de otros individuos produce un estado de excitación y que la excitación mejora en alguna forma la ejecución de conductas aprendidas. Sin embargo, cuando se trata de tareas complejas, la mayoría de las respuestas que ya domina una persona se vuelven incorrectas por lo que la excitación en estas circunstancias propicia el incremento de respuestas equivocadas (Shapiro y Leiderman, 1967).

Zajonc (1965) manifiesta también, que la presencia de otras personas influye sobre la conducta de quien la emite facilitando las conductas aprendidas previamente y dificultando el aprendizaje de nuevas conductas, por lo que la presencia de otras personas conlleva a producir una excitación determinada en la persona observada, ya que la excitación aumenta la probabilidad de emitir respuestas dominantes que forman parte del repertorio de conductas aprendidas.

Por otra parte, la probabilidad en la emisión de respuestas dominantes o sobrepensadas dificulta el aprendizaje de nuevas respuestas dominantes. Cuando se vencen las dificultades y la persona puede aprender nuevas respuestas, se dice que la presencia de otros actúa como facilitador de respuestas aprendidas. Ello ayuda a vencer el miedo o la ansiedad que le provoca a alguna persona el enfrentarse a un auditorio (Rodríguez, A., 1978).

Zajonc (1966) reconsideró los conflictos causados por la facilitación social y postula que la presencia de otros, tanto los que trabajan juntos, como los que se enfrentan a un auditorio, se les dificulta el aprendizaje de nuevas respuestas y se les facilita la emisión de respuestas previamente aprendidas. Postula también que la presencia de otras personas tiene propiedades estimulantes que aumentan la motivación y la probabilidad de que ocurra una conducta dominante, siempre y cuando forme parte de su repertorio.

La facilitación social se manifiesta bajo dos condiciones distintas: cuando un individuo realiza una tarea ante un auditorio, a lo que se le llamó "efecto auditorio", y cuando en compañía de otros individuos realiza lo mismo que ellos, a lo que se le llamó "efecto de coacción", encontrando que la competencia se encuentra con relación al efecto de coacción, y la tensión se asocia con el efecto auditorio (Gahagan, Judy, 1981).

Por lo anterior, es de observarse que las personas que trabajan en grupos pueden tener rendimientos asociados a su interacción con otras personas. De hecho los grupos políticos hacen prácticas con sus miembros que les llaman "fuego" y tienen la finalidad de que cuando se encuentren en un escenario real emitan las conductas más productivas, y que con ello el emisor y el grupo obtengan las mejores referencias.

Una de las fortalezas de los grupos es actuar como facilitador social para sus miembros ya que las personas que laboran juntas reportan juicios más exactos de situaciones o hechos difíciles o ambiguos, en comparación con las personas que actúan solas.

2. ASPIRACIONES DE GRUPO.

Los miembros de un grupo son quienes tienen que elegir las metas a las que se proponen llegar. Al hecho de elegir una meta entre un conjunto de alternativas se le conoce como "aspiraciones del grupo" (Lewin, K., 1944; McClellan, H., y Zander A., 1961; Atkinson, J., 1966).

Cada uno de los miembros posee una noción sobre lo que aspira a favor de su grupo, a ello se le llama "aspiración del miembro para su grupo". Las discusiones y deliberaciones que se realizan en un grupo, a partir del conjunto de aspiraciones de sus miembros, se llama "la aspiración del grupo para el grupo". Así la aspiración del grupo es un acuerdo aceptado por sus miembros y contiene lo que posteriormente conformará el sustento de su trabajo con el cual alcanzarán sus logros (Zander, A., 1964).

Cuando una persona decide sobre su nivel personal de aspiraciones, anticipa con ello que la participación le provocará determinado tipo de satisfacción personal. Lo mismo sucede con el nivel de aspiración que elija para su grupo; con ello anticipa la probable satisfacción que surja de su participación en una tarea (Dustin, D., y Emerson, R., 1966), por lo que, cuando se decide el nivel de aspiración del grupo, se presenta la posibilidad de obtener determinada satisfacción al optar por una meta (Zander, A., y Medow, H. 1963; Dustin, D., 1966) y de esta forma afirmarse los miembros en medio de su diversidad.

Es común que los participantes de un grupo esperan tener más satisfacción al obtener éxito cuando se proponen una meta difícil que cuando se proponen una meta fácil, pero el éxito que se pueda alcanzar en la conquista de una meta no puede producir el mismo nivel de satisfacción en todos los miembros (Zander, A., y Medow, H., 1965).

Lo anterior, hace que a los grupos les sea más atractivo optar por metas que presentan mayor dificultad que por las más fáciles, ya que al elegir el nivel de aspiración los miembros toman en cuenta la posible satisfacción que obtendrá el grupo al lograr realizar su aspiración y estar vigilante de que surjan consecuencias favorables en la conquista de sus metas.

Las consecuencias favorables que se esperan, pueden ser de dos tipos: mostrar deseo de que el grupo obtenga éxito y el deseo de evitar que el grupo fracase.

El deseo de que el grupo alcance éxito, se observa cuando los miembros se encuentran atentos a proteger lo que ocurre en dirección a él. En caso de que el nivel de aspiración se encuentre en un nivel bajo, a pesar de que el éxito sea casi seguro, sería poco satisfactorio alcanzarlo, por lo que los grupos se sienten atraídos por alcanzar metas de mediana dificultad, aunque es común observar que las personas que se encuentran fuertemente vinculadas opten por tareas y metas más difíciles que las que tienen vínculos débiles (Zander, A., y Medow, H., 1965).

El deseo de evitar el fracaso del grupo hace que los miembros estén atentos a que éste no se produzca, ya que la inconformidad y el descontento del grupo se presenta, mayormente cuando se fracasa en una tarea fácil que en una tarea difícil. Por ello, los miembros que desean evitar el fracaso prefieren una tarea fácil, pues es más difícil que el grupo fracase en una tarea difícil que en una fácil, de esta manera los miembros que tratan de evitar el fracaso optan por tareas difíciles o fáciles y rechazan las de dificultad intermedia (Zander, A., y Wulff, D., 1966).

3. PLANEACIÓN PARA LA ACCIÓN.

La planeación, es un tema que hasta el momento la psicología social no lo hace suyo para aplicarlo a los grupos, es la psicología de la organización la que le otorga utilidad aplicándola a los trabajos que realizan los grupos.

Por otra parte, son las ciencias económicas, administrativas y contables las que hacen uso constante del concepto de planeación.

A la planeación se le considera como: el hecho de proponer resultados deseados y de trazar el camino que se ha de seguir para poder llegar a ellos (Rodríguez, E.M., 1978).

Para la Comisión Económica para América Latina de la Organización de las Naciones Unidas, la finalidad de una *plan* consiste: "en identificar y definir las políticas más apropiada para el logro de los objetivos". La misma institución considera que el Plan proporciona orientación para la política al traducir las metas generales en objetivos físicos y tareas concretas para realizar actividades determinadas (Rodríguez, E.M., 1978).

El plan es un conjunto de disposiciones encaminadas a un propósito común, con características propias, que incluyen mecanismos de control y verificación de las propuestas que hacen los miembros de un grupo antes de iniciar un proceso que los lleve a conquistar las metas.

La planeación trabaja con base a dos disposiciones: el proyecto y el programa. El *proyecto* es específico para una actividad, que precisa principios y términos definidos. El *programa* es una actividad de largo plazo y con carácter permanente.

Cuando se realizan trabajos de planeación es necesario plantear metas y objetivos. Las *metas* se refieren a los propósitos generales y los *objetivos* son planteamientos a los que se quiere llegar de una manera concreta y claramente localizada en el tiempo y el espacio, siendo éstos susceptibles de cuantificar.

La planeación requiere de identificar, agrupar y ordenar las actividades que se van a realizar, así como; definir y delegar responsabilidades que se asignarán a un grupo de trabajo, así como, la estimación de tiempos y costos.

La planeación es un medio que imprime solidez y propicia la participación, dinamismo, y equidad en el trabajo grupal, al tiempo que regula, la ejecución, conducción, control y evaluación de las tareas en un proceso permanente y progresivo.

Las personas que realizan actividades de planeación de un grupo, requieren poseer un conjunto de cualidades que en su aplicación tiendan a beneficiar al grupo. Estas son: inteligencia, imaginación, responsabilidad, orden, conocimiento del tema con el que se trabaja e intuición. Deben además tener capacidad para diferenciar lo esencial de lo contingencial, los fines de los medios, lo metodológico de lo accidental, y lo posible de lo imposible, con el fin de no caer en los extremos de la planeación: lo aprehensivo o lo desorganizado.

Una planeación *aprehensiva* se distingue por ser rígida, con tendencia a la exactitud, por ser obsesiva, por anteponer mecanismos de defensa, por no enfrentar ambigüedades y por ser promotora de conflictos. Por otra parte, la planeación *deficiente* provoca bajo rendimiento y desinterés por las capacidades de las personas, y a menudo propicia que los procesos de los grupos se den de manera desorganizada.

En México, por mandato constitucional existe una Ley General de Planeación que le requiere al Poder Ejecutivo la elaboración y cumplimiento de un Plan Nacional de Desarrollo, lo mismo ocurre con los Estados que conforman la Federación. Los Planes fijan

las prioridades, objetivos y estrategias que se tendrán que cumplir por la administración pública en un periodo de gobierno.

Generalmente, los grupos políticos realizan actividades de planeación tomando como referente un Plan anual de trabajo. En el caso de los partidos políticos, todos los planes contienen; a lo externo ganar la elección y a lo interno no desgastarse, no confrontarse demasiado, no dividirse y que el éxito con el que se llegue a la meta haga que no decaigan los satisfactores personales ni de grupo.

4. CONTROL.

Actualmente, el concepto de control se observa con poco uso en la psicología de los grupos, y es común encontrarlo en la psicología experimental y en la psicología de las organizaciones.

La palabra control originalmente significaba "lista de contraestación" y contra ella se comparaba o corregía lo que fuera necesario. Posteriormente el término significó "chequeo" y se utilizaba para introducir o mantener conformidad. Actualmente control significa "guía" (Santoyo, V.C., Cazares, L., 1994).

El término desde sus orígenes ha sufrido transformaciones y adaptaciones, por lo que en la psicología experimental los "grupos control" tienen una connotación muy diferente a lo que en la psicología organizacional tiene el concepto de "control de grupos".

En la psicología social el término control tiene connotaciones tanto en lo básico como en lo aplicado. En lo *básico* se refiere a los aspectos experimentales que imprime el hecho de realizar control en la ciencia. Sin que dicho fenómeno llevara ese nombre, Pascal (1648) lo utilizó en trabajos de química. Posteriormente fue John Stuart Mill (1843), quien introdujo los términos de concordancia y diferencia, y juntos constituían el método convalidado, refiriéndose con ello a formas de control.

El método de *concordancia* se representa: si "x", entonces "y", en el que "x" representa la variable independiente y "y" la variable dependiente, y significa que "x" es una condición suficiente de "y". El método de *diferencia* establece que: "si no x", entonces "no y", lo que significa que si no ocurre "x", entonces no ocurre "y". Las dos fórmulas juntas conforman el método convalidado (Mc Guigan, 1996).

Tener *control* significa conocer los fenómenos que realmente ocurren en la interacción entre variables. Con relación a los grupos, tener control es; conocer lo que sucede en la relación que existe entre las propiedades grupales y sus funciones y como se manifiestan estas.

El *descontrol* en un grupo se produce cuando es manipulada una o más variables independientes, así como cuando se manipula a una o más variables dependientes. Esto es, cuando se manipulan las propiedades de los grupos se afectan sus funciones, por lo mismo, se afecta su rendimiento, su estado de ánimo y la satisfacción por las tareas realizadas.

Existe *confusión* en un grupo cuando en el ambiente externo se observa un gran número de estímulos que inciden sobre el grupo afectando su comportamiento. A lo interno, la confusión se da cuando una variable extraña incide de manera sistemática sobre la variable independiente y afecta las funciones de la variable dependiente. Esto es, cuando una variable extraña afecta a alguna de las propiedades del grupo, la función queda afectada.

En la psicología aplicada, el término control es usado principalmente por la psicología de las organizaciones y se define como el establecimiento de "formas para medir el

desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planteado, así como interpretar los resultados y tomar acción correctiva en caso de desviaciones (Rodríguez, E.M., 1978).

En la práctica de la psicología de las organizaciones, el control conlleva a corregir, remediar o replantear las acciones que realiza un grupo con relación a su planteamiento original o en función de las metas.

En un grupo existen controles internos y externos. El control *interno*, se manifiesta con: las expresiones, quejas, rasgos y logros que manifiestan sus miembros. El control *externo* lo conforman las mismas características que describen al control interno, sólo que éste es producido por personas, ambientes y situaciones que se presentan fuera del grupo pero se dirigen hacia él. Ambos controles están dirigidos a revelar la eficiencia del grupo, su estado de ánimo y el no permitir o eliminar conflictos interpersonales dentro del grupo.

5. TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones de acuerdo a la doctrina tradicional, inicia con el supuesto de que quien toma una decisión lo hace estando familiarizado con los pros y los contras que le presentan todas las alternativas posibles. Por lo anterior, una decisión es tomada después de explorar todas las alternativas en función de su utilidad, hasta llegar a elegir la que ofrece mayor ganancia neta (Mann, 1980), también cada alternativa se tiene que comparar, teniendo en cuenta su costo y la satisfacción de necesidades (Rodríguez, E. M., 1978).

Según Rodríguez (1980), las decisiones son principios a través de los cuales se establecen las formas de maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas, buscando resultados próximos al valor esperado en términos de utilidad. Esto hace que las decisiones sean fruto de esfuerzos que se antojan interminables, de tensiones dolorosas y de angustias.

Las acciones que realiza cualquier organización siempre van unidas a un proceso de deliberación-decisión. A la *deliberación* se le ha referido como la luz que ilumina las metas y se afirma que es el alma de una organización. Deliberar proviene del latín y significa balanza, que equivale a: pesar los pros y los contras, las ventajas y las desventajas, lo que conviene y lo que no conviene. La palabra *decisión* proviene del latín, significa cortar y se aplica al hecho de retener alguna de las alternativas posibles descartando a las demás (Rodríguez, E.M., 1978).

La mayoría de las decisiones involucran aspectos racionales y emocionales que provocan importantes consecuencias. Realizar una elección resulta difícil cuando se presentan varias alternativas complejas, ya que los grupos pueden cansarse de evaluar las alternativas posibles y terminar con una decisión impulsiva (Mann, 1980). Varios estudios han demostrado que las decisiones que se toman en grupo presentan características muy diferentes a las que se toman individualmente (Rodríguez, A., 1978).

Puede darse el caso de que las buenas intenciones de un grupo se inhiban; ante la presencia de intereses creados, de conflictos de personalidad que manifiestan sus miembros, del nivel que guarde la competencia interna, de la ambición y de muchas otras situaciones que obstaculizan el desempeño y provoca decepción y frustración en el grupo. Otras inhibiciones pueden darse en grupos apáticos, lentos e indecisos.

También puede darse el caso de que el grupo pueda estar satisfecho con los resultados logrados y se pueda apreciar que su esfuerzo ha generado: confianza, responsabilidad, decisión, energía, cooperación, franqueza, creatividad, motivación personal, compromiso con los resultados y cohesión.

Las decisiones, también son fuentes de tensión y de conflictos y los grupos son depositarios de ellas. Al iniciar un grupo cualquier proceso de toma de decisiones, existe un conflicto potencial como resultado del desacuerdo existente y con relación a las implicaciones que traerá para el grupo el hecho de tomar una decisión (Lewin, 1948; Lewin, 1951; Adams y Adams, 1967).

Es natural que las tensiones y los puntos de conflicto existan en los grupos que toman decisiones. El problema central es si el grupo los reconoce y les hace frente de una manera constructiva. Sin embargo, con frecuencia se observa que los grupos tratan de evitar, niegan o ignoran las fuentes de conflictos y de tensión, y cuando no se descubren o se manejan inadecuadamente, es probable que éstos se extiendan a otras áreas de un grupo en donde no han causado efectos adversos.

En los casos en los que se tenga que elegir entre dos opciones positivas, pueden aparecer tensiones que manifiesten aumento en los conflictos interpersonales, lo que hace que la elección se posponga y con ello se elimine la ansiedad que acumula el grupo y se traslade la energía hacia el planteamiento o la solución de otros problemas. Con frecuencia los problemas de un grupo son provocados por los problemas personales y emocionales de sus miembros (Lewin, 1936).

La toma de decisiones también se expone a fuentes de resistencia, muchas de las resistencias que surgen en su proceso son resultado de la incapacidad, de entender y aceptar las frustraciones que resultan del trabajo de grupo. Cuando se logra reducir la resistencia se reducen las tensiones y conflictos del grupo, y por consiguiente el grupo tiende a organizarse.

Cuando el grupo cambia su relación con el poder o acepta nuevas responsabilidades, tiende a ser más vulnerable y menos seguro de su posición y cuando las decisiones alteran sus relaciones se pueden prevenir conflictos y tensión que se puede expresar en forma de resistencia encubierta (Heider, 1958).

Los conflictos y las tensiones resultan de cuatro fuentes principales. La primera, se da cuando surgen conflictos entre las metas y las necesidades personales de los miembros del grupo y estas se contradicen con las necesidades del grupo; la segunda, cuando existen problemas de identidad y aceptación personal; la tercera, se da por los problemas que se originan en la distribución del poder; y la cuarta, la relacionada con los aspectos de intimidad que afectan la confianza y franqueza de los miembros de un grupo. Es imposible eliminar todas las fuentes de tensión personal, pero entre más se expongan y se traten los problemas personales, más atención y energía se le podrá dedicar a los problemas reales.

Festinger (1957, 1968) y Aronson (1968), manifiestan que las decisiones por su propia naturaleza contienen; alternativas, discusión y conflicto y que el hecho de que se produzca una decisión no termina una controversia. Sin embargo, la tensión y el conflicto no terminan con el hecho o la forma con la que el grupo enfrente sus dudas, sospechas y escepticismos que se generan en una discusión.

Entre más tiempo dure una discusión y más fuerte se de ésta, más ambigüedad creará, hasta llevarla a un estado de disonancia cognoscitiva. La disonancia cognoscitiva se refiere al hecho de que dos opiniones, ideas, creencias o alternativas no se encuentran en un estado de armonía (Festinger, 1957), y es una fuente de tensión que el grupo trata de reducir por varias formas, una de ellas consiste en que una vez tomada una decisión existe una tendencia de concederle más méritos que antes (Brehem, 1956).

Los resultados que implican la toma de decisiones con frecuencia son rechazados por personas que ocupan posiciones de poder e influencia, esto hace que se entienda mejor; que

aquellas personas que deben asumir una solución la realicen generando una comunicación eficaz (Gershenfeld, M., Napier, R., 1987).

Muchos problemas pueden solucionarse eficazmente creando menos conflictos y tensión cuando se trabaja en grupo, que cuando se trabaja individualmente, por lo que se observa que cuando la solución de un problema no es completo, la participación en un grupo adquiere mayor importancia (Gershenfeld, M., Napier, R., 1987). Desde la década de 1980, se percibe un cambio en las características que imponen las condiciones en las que se ejerce el liderazgo; la intensidad competitiva y la complejidad de los grupos (Kotter, J.P., 1988).

La toma de decisiones tiene su propio proceso que generalmente se cubre en tres etapas: la anterior a la toma de decisión o predictiva; el acto de la decisión o la elección de una alternativa y el rechazo de otra(s); y la posterior a la decisión o etapa de reducción de la disonancia o el hecho de valorar más la alternativa escogida y desvalorizar las rechazadas.

Con relación a los procesos que *preceden* a la decisión, es común encontrar que cuando una persona se enfrenta por primera vez a tomar una decisión, es probable que considere las ventajas y desventajas de cada alternativa de la que se dispone. Festinger (1964), considera que antes de llevar a cabo una decisión se consideran de manera objetiva los pros y los contras de las alternativas.

En el *momento* en el que una persona escoge una alternativa se inicia un proceso postdecisivo que se caracteriza por un estado de disonancia cognoscitiva asociada a una necesidad de reducirla.

Una fuente de disonancia *posterior* a la decisión fue propuesta por Walster y Berscheis (1968), a la que le llamaron "fenómeno de reactancia" y refiere al hecho de eliminar o rechazar una alternativa, por lo que la "reactancia" afecta en forma de sensación de pesadumbre y se presenta cuando una persona se da cuenta de que la elección de una alternativa imposibilita el que se realicen todas las demás. La reactancia se manifiesta en un aumento en el atractivo de las alternativas imposibles.

Con frecuencia se observa que cuando se toman decisiones importantes en la vida personal se presenta una tendencia a simplificar, distorsionar, evadir y omitir consideraciones importantes con relación a las alternativas. A pesar de que existen factores personales que pueden influir en el proceso de elegir emocionalmente, existe también, una base racional en la fase que antecede a la decisión y que aun cuando las alternativas sean similares en su nivel de atracción, se exploran con profundidad los elementos que las diferencian, con el fin de encontrar nuevos elementos que posibiliten una elección racional.

A una decisión la puede acompañar un conflicto de actitud o un conflicto de toma de decisiones. Cuando se tiene que elegir entre alternativas que resultan apuestas pero igualmente atractivas, nace un conflicto de *decisión*. En el campo de la adhesión a las normas grupales, pueden aparecer conflictos de *actitudes* en la toma de decisiones, ya que las decisiones controlan las opiniones y la conducta de sus miembros.

Mann, Janis y Chaplin (1969), probaron que cuando un individuo se enfrenta a tomar una decisión, se somete a un conflicto cuando supone que ya no puede obtener más información que pueda apoyarlo a tomar una decisión; en estos casos ocurre el fenómeno de preferencia subjetiva en la decisión. Sin embargo, concluyen que apoyarse subjetivamente antes de poseer toda la información que se requiere es un acto prematuro que puede llevar a realizar una elección errónea.

La complejidad de una decisión depende de la propia decisión que se va a tomar y de las características que tengan los miembros que tendrán que participar en su solución.

En una práctica de discusión grupal no sólo se lleva a solución los problemas del grupo, también se integran otros elementos extraños que gravitan sobre su solución, estos son: los sentimientos, las necesidades de dominio y de prestigio, las experiencias positivas y negativas, las frustraciones y rivalidades con otros miembros del grupo y los compromisos que existan con terceras personas, entre otros. Todo este fondo provoca que en una discusión se expresen más emociones que conceptos (Rodríguez, M. E., 1978).

La discusión grupal se caracteriza por ser un campo fértil para contagiarse emocionalmente y contaminarse sugestivamente. Sin embargo, una persona experimentada en solución de problemas grupales puede percibir que sentimientos se afloran detrás de cada palabra.

Whyte (1956), encontró que la toma de decisiones de un grupo ejerce presión sobre el compromiso social e influye en la elección de los miembros de un grupo. Es por ello, que los grupos tienden a ser más conservadores o arriesgarse menos en la toma de decisiones que los individuos, por lo que cada miembro se ve reducido a los límites del grupo e independiente de su iniciativa se observa cauteloso y conservador para no dar una imagen que no sea aceptada por los demás.

Kogan y Walach (1967) demostraron que los grupos tienden a tomar decisiones con mayor riesgo que los individuos aislados y que las personas se sienten menos responsables al tomar una decisión en grupo a pesar de que pudieran tener mayores posibilidades de fracasar, ya que se dividen el riesgo en caso de una decisión errónea.

Robinson y Snyder (1965), consideran el contexto sobre el cual se toma una decisión y a partir de él concluyen: que a mayor número de participantes en una decisión, existe mayor probabilidad de que se tomen en cuenta a más factores, sin embargo, un exceso de participantes imposibilita llegar a una decisión y en este escenario las discusiones pueden llegar a tratar asuntos triviales.

Brown (1965), encontró dos patrones que hacen que el grupo tome una decisión más arriesgada. El primero, consiste en el intercambio de información que ocurre en las discusiones grupales y hace que exista más conciencia entre los miembros sobre los riesgos que se han de tomar. El segundo, corresponde al hecho de apoyar una norma cultural que hace que se valore el riesgo, cuando esto pasa el grupo sirve de apoyo en la valoración de alternativas más arriesgadas. Una vez cubiertas estas dos condiciones el grupo inicia un proceso de cautela en el que el valor de la prudencia no puede ser desdénado.

Los grupos que manifiestan conflictos mayores, valoran más la alternativa elegida que los grupos que presentan conflictos menores, es por ello, que las grandes decisiones políticas preocupan más por ser mayormente arriesgadas y audaces que las decisiones individuales.

Almond (1954), ha descrito que el *conflicto de actitud* es la causa principal de la conducta que expresan los miembros de un partido cuando se encuentran en contra de sus principios y no pueden resolver una separación, a causa de: no aceptar haber cometido un error; tener incertidumbre ante las consecuencias de abandonarlo; no estar seguro de sí mismo; no poder abandonar algo que ejerce presión, influencia y atracción positiva o negativa; el grado de implicación y de compromiso que tenga para con el partido; las alternativas que se le presentan; la fidelidad a los amigos dentro del grupo; la censura y los sentimientos encontrados derivados del hecho; las críticas y la hostilidad de los amigos que se sienten ofendidos por la decisión; y las presiones externas que lo identifican con su militancia; hacen que una persona posponga una decisión aunque ya no coincida con lo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

central de un partido, que es su ideología. Dicha situación no debe tomarse como un signo de debilidad o falta de decisión, sino como un conflicto de actitudes.

6. PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNES.

El tema de la participación es poco tratado en la bibliografía clásica de la psicología social y se encuentra mayormente contenido en los temas referidos al desarrollo democrático. En el lenguaje político actual el término *participación* es uno de los más usados y a la vez uno de los que gozan de mayor fama (Merino, M., 1995).

Los políticos y los ciudadanos en general convocan a la participación de los grupos sociales, y de la sociedad en general con el fin de encontrar *soluciones* a sus problemas comunes o para unir voluntades a favor de acciones compartidas. La participación se genera principalmente en personas que ofrecen su disposición favorable para dar algo propio a favor de propósitos comunes (Merino, M., 1995).

La falta de participación es un indicador de una actitud de indiferencia y falta de compromiso de una persona con relación a lo que ocurre en su entorno (IFE, 1996), por el contrario, mientras más estimulación reciba una persona de su entorno inmediato, mayor disposición mostrará en participar en la solución de problemas comunes y más profunda será su participación, sin embargo, una saturación de estimulación puede mermar la voluntad de participación (Merino, M., 1995).

Inicialmente el concepto participar significaba "tomar parte", hoy principalmente se refiere a "compartir". Los dos conceptos anteriores se refieren al un acto social que obligadamente involucra al participante con otra persona, por lo que participar se convierte en sinónimo de: coadyuvar, compartir o comulgar. Es por ello, que la acción de participar en un grupo requiere que las personas se sometan a ciertas reglas de comportamiento, ya que en el proceso de la participación las relaciones tienden a realizarse cada vez más extensas y por lo mismo complicadas (Merino, M., 1995).

La participación se produce a partir de la voluntad que tienen las personas para contribuir a causas colectivas que resultan de la suma del conjunto de voluntades. Estas voluntades se encuentran ligadas a situaciones específicas que se acompañan de valores subjetivos que estimulan o inhiben la participación de diferentes maneras (Merino, M., 1995).

Los dos elementos básicos que conforman la participación, son: la voluntad que tiene la persona para influir en la sociedad y la influencia que ejerce la sociedad sobre la persona. El equilibrio entre estas dos variables facilitan a las personas el desarrollo de sus potencialidades reales sobre el ambiente que les rodea, a la vez que toman de él lo que les favorezca para poder intervenir en los asuntos del grupo (Savater, F., 1992).

En el proceso de participación los miembros de un grupo aportan esfuerzos y recursos de manera diferente, por lo que hace que la participación no se de en términos de equidad e igualdad y en algunos casos se observe que habrá miembros que quieren participar y no pueden y otros que pueden participar y no quieren, por lo que siempre habrá unas personas que aporten más que otras (Merino, M. 1995).

Los propósitos de un grupo no siempre coinciden con los objetivos particulares de las personas que lo conforman, por ello, no se puede participar esperando que cada persona obtenga siempre todo lo que desea, ello hace que en el proceso de participación se observe una aportación desigual que no produce los mismos resultados para sus miembros, a pesar de formar parte de un propósito compartido (Merino; M., 1995).

La participación es un acto *voluntario* que se basa en elegir las oportunidades y espacios a los que se decide aportar la energía y capacidades personales y funciona de acuerdo con el entorno político que prevalezca generando resultados propios de cada situación o de acuerdo a las diferencias grupales (Merino, M., 1995).

Para valorar los resultados de la participación, es necesario tomar en cuenta las circunstancias políticas en las cuales se desarrolla, así como las motivaciones externas que presionan, armonizan o desalientan la voluntad para formar parte de un plan colectivo. La participación no es un elemento suficiente para entender el grado de democracia que prevalece en un grupo, pero sin participación la democracia no puede existir (Heller, H., 1942), por lo que la participación encuentra armonía en el momento que se se convina un ambiente político democrático con la voluntad personal de participar (Cunill, N., 1991), esto hace, que la participación sea una condición indispensable para el desarrollo democrático, sin embargo, una sobrecarga de expectativas o en las demandas individuales pueden destruirla (Milbrath, L., 1965).

Milbranth (1965), propuso una serie de características propias de la participación, estas son:

1. Abierta. Cuando no tiene restricciones por parte de los participantes.
2. Cubierta. Cuando alguien decide participar en apoyo a otra persona.
3. Autónoma. En ella interviene únicamente la voluntad individual de los participantes.
4. Por invitación. Es realizada por cualquier persona encargada de adherir simpatizantes o sumar voluntades a favor de una causa en particular.
5. Episódica o continua. De acuerdo a los tiempos en los que se decida la participación.
6. Grata o ingrata. Dependiendo de las recompensas que la persona reciba por sus aportaciones al grupo.
7. Simbólica o instrumental. De acuerdo a las distintas formas de aportación al grupo.
8. Verbal o no verbal. Dependiendo de la manifestación de la aportación al grupo.
9. Individual o social. Dependiendo de la aportación, si la hace a nombre propio o a nombre de una institución o grupo.

A pesar de todas las opciones en las que se puede participar en un grupo, Milbranth (1965), afirma que la mejor participación no es aquella que se manifiesta siempre y en cualquier parte, sino la que se mantiene alerta, la que impide las desviaciones en la responsabilidad de la conducción del grupo y la que encauza las demandas justas que no son atendidas adecuadamente.

Camps (1990) al referirse a las virtudes públicas, encuentra tres valores básicos que facilitan la participación en los grupos democráticos, estas son: la responsabilidad, la tolerancia y la solidaridad.

Un aspecto que altera el esfuerzo en la participación grupal es la holgazanería social. La *holgazanería social* es la tendencia que muestran las personas a realizar un esfuerzo menor, cuando éste va dirigido hacia una meta en común y no se identifica su responsabilidad de manera individual.

Alan Ingham (1974), en la Universidad de Massachusetts, y Bibb Latané y cols., (1980), de la Universidad de Ohio, investigaron el fenómeno y encontraron que las actividades que requieren de la suma de esfuerzos provocan que las personas produzcan rendimientos menores, amparados en que la merma de su esfuerzo no es fácil de percibirse ya que éste se puede diseminar entre todos los integrantes de un grupo.

John Sweeney (1973), al realizar un experimento en la Universidad de Texas descubrió que los estudiantes imprimían mayor esfuerzo al pedalear una bicicleta cuando sabían que eran monitoriados, que cuando suponían que su esfuerzo se acumulaba al de otros ciclistas.

Muller y Baumeisten (1987) encontraron que cuando un individuo trabaja en un grupo y es evaluado individualmente aumenta su rendimiento. Esto indica, que cuando los individuos de un grupo son recompensados sin importar su contribución al grupo, cualquiera puede obtener una recompensa que no le corresponde.

Bricknee y cols., (1986) y Jackson y Williams (1985) encontraron que cuando una tarea grupal es desafiante, atrae e involucra a los miembros de un grupo, éstos no presentan holgazanería social.

Hackman (1986) encontró que cuando a un grupo se le dan objetivos desafiantes que pueden ser recompensados por el éxito y existe un espíritu de compromiso con el grupo; sus miembros participan de una manera más ardua.

7. METAS GRUPALES.

Cuando una persona pertenece a un grupo cuyas metas son identificables, los miembros adquieren elementos para valorar el curso que han de seguir sus acciones para contribuir a los logros del grupo, por lo que, cuando un miembro acepta la meta del grupo, se obliga a sí mismo para colaborar con los demás miembros (Cartwright y Zander, 1979).

En la consecución de una meta el grupo ocupará una ubicación y desarrollará una locomoción por una senda. La *ubicación* se refiere al lugar que ocupa el grupo desde el inicio hasta el final de una secuencia de tareas, por lo que la ubicación determina la meta del grupo. Cuando el grupo cambia su ubicación ejecutando una secuencia de acciones, se dice que ocurre una *locomoción*, y la *senda* se refiere a la ubicación que forma el grupo al pasar por un ambiente, con el fin de alcanzar una meta (Cartwright y Zander, 1979).

La motivación que tengan los grupos en función de sus metas influyen principalmente en tres aspectos: formación de la meta; metas del grupo y acción de grupos; y los efectos de la acción de grupos dirigida a la meta (Shartle, C.L., 1949; Luce, R.D., 1958; Cyert, R., y March, J., 1963).

La *formación de las metas* del grupo se componen por: las metas que tenga el individuo para el grupo; la conversión de metas para el grupo en metas de grupo; y por el nivel de aspiración y aceptación de riesgos (Cartwright y Zander, 1979).

Con relación a las metas del individuo y como desarrollan éstos las *metas del grupo*, es necesario tener como condición que por lo menos algún individuo tenga una meta para el grupo, es decir, que se tenga un concepto sobre el resultado al que quiere llegar el grupo (Cartwright y Zander, 1979).

Las metas del miembro para el grupo se determinan en base a tres tipos de influencia: la naturaleza de los motivos; la concepción que se tenga sobre las metas preestablecidas del grupo; y la percepción que se tenga sobre las relaciones que guarda el grupo con sus circunstancias y su entorno (Cartwright y Zander, 1979).

Los motivos de los miembros son considerados como *disposición a sentirse satisfecho* por dedicarse a una actividad en la que supone que tendrá consecuencias y resultados satisfactorios, por el valor que se le asigne a las recompensas, por los gastos que implique su actividad y por la posibilidad de que el grupo logre la meta (Lewis, H.B., 1944; Fourjezos, N.T., et al. 1950; Berkowitz, L., y Daniels, L., 1963).

Un rasgo de los grupos es establecer relaciones con otros grupos que hayan elegido metas similares, con el fin de enfrentar los retos que en común les impone el ambiente para cumplir sus metas (Thompson y Mc Ewen, 1958).

La conversión de metas para el grupo en meta de grupo, exige que las distintas formas de pensar que llevarían al grupo a una propuesta, puedan convertirse en meta única a la que se conduzcan las actividades de los miembros. En esta conversión influyen: los enfoques normativos; la participación y el poder; y la cognición y motivación (Cartwright y Zander, 1979).

Los diversos enfoques normativos consideran que en las decisiones de un grupo deben de estar representados de manera óptima los intereses de todos los participantes (Black, D., 1958).

Con relación a la participación y al poder para convertir las metas para el grupo en metas del grupo, se observa que gran parte de los miembros no alcanzan a satisfacer su sentido de justicia cuando se alcanzan las metas, puesto que no todos los miembros participan en el establecimiento de una meta grupal, por lo que de inicio existe una diferencia en la influencia que ejerce cada miembro sobre el grupo para alcanzar la meta elegida (Stephan, F.F., y Misheler, E., 1952).

Otro de los rasgos que intervienen en la conversión de metas para el grupo en metas de grupo es la cognición y la motivación. La conjunción de estas dos variables nos reflejan que la calidad de una decisión depende de que tan acertada sea la valoración de los hechos que la sustentan y que tan retirada se encuentre de intereses antagonicos (Kelley, H.H., y Thibaut, J.N., 1954).

El nivel de aspiración y la aceptación de riesgos son otro de los componentes de la formación de las metas del grupo. El nivel de *aspiración* se entiende como la meta elegida y la *aceptación* de riesgos llevan al grupo hacia el éxito o al fracaso, dependiendo de la dificultad o facilidad que se planteen para obtener la meta (Atkinson y Feather, 1966).

Después de referir la formación de las metas de grupo es necesario observar como se dirige la acción del grupo hacia la meta, para ello, es necesario tomar en cuenta: la acción que lleva al grupo hacia la meta; su agente inductor; las consecuencias que causa su acción y su distribución de recompensas (Cartwright, D., y Zander, A., 1958).

La *acción del grupo* puede dirigirse hacia metas operativas y hacia metas no operativas. Las metas *operativas* son determinadas por una secuencia de acciones que hacen que el grupo logre una meta. Las metas *no operativas* se dan cuando las actividades del grupo se guían mediante submetas operativas que mantienen algún nexo con la meta general (March, J., y Simon, H.A., 1958).

Las metas establecidas pueden funcionar en un grupo como *agentes que induzcan* hacia su conquista, esto es la meta dirige la conducta de los miembros haciendo que se acerquen a la meta, aún cuando no sea la meta preferida por algunos miembros en lo individual (Raven, B.H., y Reitsem, J., 1957).

Las *consecuencias* de acción del grupo con relación a las metas son de dos tipos: de éxito o fracaso. Cuando el esfuerzo del grupo logra el *éxito*, sus miembros tendrán razones para sentirse gratificados, mantener mayor vínculo con él y aumentar la valoración que tiene sobre el grupo. Cuando el grupo *fracasa* el logro de la meta es probable que exista frustración entre sus miembros, el grupo se devalúe, los miembros no sienten atracción y las futuras metas bajen en su pretensión, aparezcan conductas de huida que tiendan a minimizar el fracaso o desviar la responsabilidad por los resultados, depreciar la meta o los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

critérios utilizados para evaluar la ejecución de tareas del grupo (Scotland, E., y cols., 1957; Zander, A., y Curtis, T., 1962).

Otro de los aspectos importantes sobre la dirección de la acción del grupo es la *distribución de recompensas*, esta se refiere a la pérdida o ganancias que sienten obtener los miembros por dedicarse a una tarea que los dirija a la meta, los resultados funcionan como motivaciones, que se traducen: en prestigio, reconocimiento, afecto e incluso dinero (Cartwright, D., y Zander, A., 1979).

Clark Hull (1943), aportó a la ciencia el concepto de gradiente de meta. Este concepto refiere que, entre más largo sea el intervalo de tiempo que ocurra entre la emisión de una respuesta y la recepción de un reforzamiento, menor será el efecto que tenga el reforzamiento sobre la fuerza del hábito. Lo anterior, explica el porque las respuestas que conducen a una meta recompensante se aprenden primero, con relación a aquellas que son lejanas a la meta.

Los agentes externos influyen sobre las metas del grupo de distintas maneras y por distintas razones. Cuando se presenta presiones externas que influyen sobre las metas elegidas por el grupo, es obvio que los miembros ya no trabajen por las aspiraciones más atractivas para el grupo, sino más bien para quienes desde afuera ejercen presión sobre las metas del grupo (Zander, A., Medow, H., y Dustin, D., 1964; Zander, A., Medow, H., y Efron, R., 1965).

8. RESUMEN DE LAS FUNCIONES DEL GRUPO.

Para que un grupo funcione es necesario que se integren varias tareas facilitadoras que lo lleven desde la manifestación de la aspiración de sus miembros hasta el logro de la meta propuesta.

La *facilitación social*, es una base sobre la cual los miembros de un grupo realizan su trabajo, y ésta se refiere a la influencia que tiene una persona para trabajar junto a otra o a otras. Varios autores han encontrado que cuando se trabaja en conjunto y se es observado por otras personas se producen mayores rendimientos y compromisos a favor del grupo, que cuando se trabaja sólo y sin ser observado.

Las *aspiraciones*, conforman el elemento esencial para que el grupo funcione, ya que es a partir de las aspiraciones de los miembros es como se elegirán y propondrán las metas a las que el grupo quiere llegar.

La *planeación*, es un aporte a favor del grupo que se encarga de tomar e integrar de manera técnica las aspiraciones del grupo y la meta grupal, determinando las etapas en las que se han de realizar las diferentes tareas propuestas y el camino que han de seguir sus procedimientos para alcanzar los resultados propuestos por los miembros de un grupo.

El *control*, como una función del grupo implica que realmente ocurra lo planeado, se de la interacción esperada entre sus diferentes variables y se avance hacia la meta esperada, de la misma manera incide en que el trabajo de grupo no sea contaminado, descuidado o afectado por variables extrañas, sean estas generadas en ambientes externos o en el propio grupo.

La *toma de decisiones*, es una función conductora que tiene la finalidad de ir valorando los pros y los contras que se le presenten como posibles alternativas en el avance desde las aspiraciones del grupo hasta el logro de la meta grupal. Por lo general, las decisiones se toman después de explorar su posible utilidad y los costos que representa para el grupo, es

también un acuerdo al que se someten todos los miembros para ir juntos a cumplir los compromisos del grupo.

La *participación* de los miembros de un grupo, se da en función de la forma en la que se unen las voluntades para realizar acciones compartidas y responsables, por parte de personas que ofrecen su colaboración favorable al cumplimiento de propósitos comunes y en función de una propuesta a la que se han comprometido cumplir.

Las *metas grupales*, se refieren al lugar al que ha de llegar el grupo después de que sus miembros se han sometido a un proceso en el que: mostraron sus aspiraciones, determinaron sus metas, planearon y controlaron sus acciones, tomaron sus decisiones y participaron en la solución de sus problemas comunes para llegar a los resultados esperados.

PARTE II. LIDERAZGO.

El liderazgo se soporta en principios generales que se encuentran en los diferentes tipos y estilos que reporta la bibliografía actual; algunos con mayor uso que otros, otros se encuentran en desuso permanente, unos más se revaloran al paso del tiempo, otros sólo son conceptos históricos, algunos términos se caracterizan como fuertes o duros, otros más son light o suaves, a unos los impulsa la moda a otros la academia y a unos más el uso y la costumbre, pero todos ellos contribuyen a describir las conductas que se producen en el ejercicio del liderazgo que aporta resultados positivos para los miembros de un grupo, para el propio líder y para la sociedad.

Los términos más comunes que describen la conducta que caracteriza al líder y al liderazgo, son: tiene seguidores; atrae; motiva; persuade; convence; tranquiliza; premia; tiene autoridad; decide; aconseja; ayuda; faculta; delega; cree; confía; inspira; coopera; apoya; brinda tranquilidad, paz, armonía y amistad; es digno y confiable; respeta y es respetado; es justo y neutral; es leal y amable; dirige a la meta a los demás; valora; y es positivo.

CAPÍTULO 4. PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

1. TEORÍA DEL LIDERAZGO.

La palabra líder viene del inglés *leader* que significa "aquel que conduce a otros", en algún tiempo el concepto también fue utilizado para describir a "aquel que influye a otros", actualmente el término es mucho más amplio y distingue lo que es guiar, conducir y encabezar. Es el último término el que mayormente describe la función del líder y del cual se derivan los principios del liderazgo (Nelligan, M., 1999).

Actualmente existen muchas teorías que describen desde diferentes enfoque las propiedades y características del liderazgo. Nelligan (1999), describe once de las más conocidas, ellas son: conductista (Likert); situacional (Lewin); motivacional (Maslow y Mc Gregor); humanista (E. Mayo y T. Peters); por resultados (Drucker); sistémica (Miles); facultativa (Semler, Blanchard y otros); participativa (DePree y Scanlon); psicológica (W. Bennis); transaccional; del poder; y centrada en valores (Covey y otros).

Estas teorías conviven en la práctica del liderazgo de manera complementaria, sin embargo, algunas de ellas se caracterizan por tener más vínculos y combinarse mayormente con otras.

El concepto liderazgo: "es complejo y multifasético, describe lo que hace una persona dotada de equis cualidades, para obtener determinados resultados, bajo ciertas condiciones, con equis estrategias, por medio de otras personas" (Nelligan, M., 1999).

2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

Las características del liderazgo se describen de acuerdo a lo que postulan las diferentes teorías presentadas en el apartado de Teorías del liderazgo. Entre las teorías que han realizado aportes más consistentes se encuentran las que refieren al liderazgo centrado en: la posición, los rasgos, la situación, la función y los papeles o roles.

La teoría de la *posición*, postula que las personas que ejercen eficazmente la función de liderazgo, se caracterizan por tener un potencial basado en sus conocimientos y sus relaciones sociafectivas, la combinación de ambas determina la eficacia del líder, y éstas en su conjunto con los miembros del grupo conforman la madurez del líder.

De acuerdo a la posición se le puede llamar líder a cualquier persona que ocupe un puesto de dirección. Jenkins (1956) sin considerar la forma en la que una persona llegó a ocupar un puesto de dirección, manifiesta que es líder si ejerce las funciones del puesto y si sus decisiones, desempeño y autoridad, produce influencia sobre otras personas. Sin embargo, existen teorías que afirman que el poder de influencia radica en la posición y no en la persona, por lo que se concibe al liderazgo como el conjunto de acciones que realiza una persona al desempeñar un puesto en función de su posición (Abrahamson y Smith, 1970).

Por lo general, las personas tienen expectativas sobre la forma en la que se comportará un ocupante del puesto y éste influirá tanto en la percepción del ocupante como de quien espera determinado comportamiento del líder y en lo general se responde con relación a las expectativas que impone el rol del ocupante y no con relación a la conducta del ocupante, ello influye en la interacción recíproca entre el líder y los miembros del grupo (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

Las evaluaciones que se hacen de un líder por lo general se realizan en función de la acumulación de acciones que ha propiciado a favor del grupo, por lo que se dice que es bueno cuando facilita las tareas y las interrelaciones del grupo, y se dice que es deficiente cuando obstaculiza las tareas y mantiene relaciones defectuosas con los demás (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

Un líder al ejercer la autoridad que le otorga su puesto, adquiere el derecho de tomar decisiones que afectan a los demás, y desde su posición puede influir en otras personas en busca de soluciones. El puesto del líder, es el que otorga el poder formal con el que se logra influir sobre el grupo. El líder es el que ejerce el poder que le otorga su posición, por su parte liderazgo se refiere a la conjunción de ambos; la conducta del líder y las funciones de la posición (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

En la mayoría de las investigaciones realizadas sobre rasgos de la personalidad se encuentra implícita la creencia de que los componentes del liderazgo muestran consistencia, y si éstos pudieran ser identificados, se podría también identificar, y con ello los líderes se podrían seleccionar de una manera rápida y eficaz, pero aun se requiere refinar métodos y precisar los conceptos con los que se midan los rasgos, así como determinar los perfiles generales de eficacia, de acuerdo a lo anterior, la teoría de selección de líderes y eficacia del liderazgo pudiera estar muy cerca. Lo relativo a los rasgos personales del líder se tratan en el capítulo cinco.

Bernard (1938) y Catell (1951) al referirse a la teoría *situacional*, manifiestan que el liderazgo se encuentra en función de las necesidades que impone una realidad determinada a las habilidades de las personas. Esta teoría pone énfasis en el ambiente como un factor determinante en la elección del liderazgo, desestimando la experiencia que puedan tener las personas en la conducción de grupos y limita la naturaleza del liderazgo a situaciones determinadas.

Tanto las cualidades como las condiciones estratégicas y apoyo de otras personas tienen un ciclo vital. Hershey y Blanchard (1969, 1975, 1977), propusieron la teoría del ciclo vital que hoy es conocida como; teoría del liderazgo situacional, la cual centra su estudio sobre el principio que sostiene la combinación de: persona adecuada en el momento adecuado (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

De acuerdo a la teoría del ciclo vital, cualquier situación de liderazgo presenta dos dimensiones importantes, ellas son: la tarea y la relación. La dimensión de la *tarea* involucra a: la meta, la producción, y el producto. La dimensión de *relación* involucra: los aspectos socioemocionales, la consideración a los demás y las relaciones interpersonales (Gershenfeld, M. Y Napier, R., 1987).

A las dos dimensiones anteriores; de tarea y de relación, se le adicionó una más que es la dimensión de *eficacia*, esta nueva dimensión determina cuando el líder mantiene un estilo adecuado a un ambiente determinado. Cuando el resultado es adecuado, se le llama dimensión de eficacia, cuando resulta inadecuado el resultado es dimensión de ineficacia (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

Otro elemento de la teoría del ciclo vital, es el factor de madurez, en él radica la vinculación que tiene el estilo de liderazgo eficaz con la madurez que presenten los seguidores, situándose el énfasis en los seguidores. Un indicador importante del factor de madurez se basa en la medida que los seguidores acepten o rechacen al líder de manera individual o en grupo, determinando con ello el poder que tiene el líder (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según la teoría del ciclo vital, al aumentar la madurez de los seguidores de una persona, la conducta del líder requiere de menos producción de tareas y de menos relaciones socioemocionales hacia sus seguidores.

El factor de madurez contiene tres elementos básicos. El primero, consiste en que las personas presenten capacidad de establecer metas ambiciosas, esperando la correspondiente retroalimentación a sus tareas. El segundo, las personas deben estar dispuestas a aceptar responsabilidades que impliquen buena voluntad y habilidades. El tercero, implica la forma en la que se relacionen y convivan la madurez laboral y la madurez psicológica. La *madurez laboral* se refiere a la habilidad y conocimiento técnico que se requiere para realizar una tarea, y la *madurez psicológica* implica autoconfianza y respeto por sí mismo (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

El factor de madurez aumenta en la manera en la que los seguidores incrementan sus motivaciones y competencia, y con ello pueden proporcionar; ideas, refuerzos psicológicos, menor supervisión y aceptar mayor delegación de responsabilidades (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

En resumen la teoría del ciclo vital o situacional, consiste en observar el comportamiento del líder; en sus capacidades, en sus aspectos socioafectivos, en la combinación de capacidades y aspectos socioafectivos para determinar su eficacia, y en las manifestaciones que emitan los seguidores, que serán finalmente los que determinen la madurez del liderazgo.

Los teóricos del liderazgo *funcional* manifiestan que la noción de liderazgo ha cambiado en diferentes épocas (Golembiewski, 1961; Stogdill, 1974; Vacc, 1975), y seguirá haciéndose en la medida en que las experiencias prácticas e investigaciones aumenten su acervo, modificando con ello la concepción actual y con ello su función.

De concebirse el liderazgo desde la perspectiva de grupo, se define como: los actos que ayudan a que el grupo realice su tarea. Esto hace que cualquier miembro pueda ser líder, dado que los actos de liderazgo coadyuvan: al establecimiento y logro de metas del grupo, a mejorar las relaciones interpersonales, y a propiciar mayor disposición de los miembros, para plantear con ello desde una perspectiva funcional el ejercicio del liderazgo en función de las conductas que apoyan las metas del grupo (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

En el liderazgo funcional, el líder y la membresía permiten observar y entender más claramente el proceso y la dinámica de un grupo, además que reconoce que las conductas que emita cualquier miembro son valoradas como útiles para el logro de los objetivos grupales, sobre todo en momentos en los que el grupo sufre una amenaza, cualquier miembro puede aportar e influir en la decisión (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

De acuerdo a la teoría basada en el *papel o rol*, el liderazgo consiste en ejecutar dentro de un grupo organizado un papel determinado que se define en función del poder o de influencia sobre los demás, este teoría manifiesta cuatro versiones centradas en el papel o rol, estas son: en el líder, en el papel, en el mantenimiento del grupo, y en lo individual (Benn y Sheats, 1948; Bales y Bales, 1950, 1970; Rieken y Homans, 1954)

Cuando se centra el liderazgo en el papel *del líder*, se define ésta con relación a la identificación que tiene el líder en un grupo como alguien que posee el rol que influye y dirige la conducta de los demás (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987).

Cuando los papeles se centran en lo relativo a la *tarea del grupo*, son los miembros los que eligen y definen las metas comunes y quienes se esfuerzan para alcanzarlas. En el desarrollo de las tareas surgen papeles o roles relacionados, con: los que inician, los que

ofrecen información, los que ofrecen opiniones, los que elaboran planes, los que coordinan, los que orientan, los que evalúan, y los que registran (Gershelfeld, M., y Napier, R., 1987).

Cuando los papeles se centran en lo relativo al *mantenimiento del grupo*, se considera que son los papeles los que se ocupan de concentrar las relaciones personales, con el fin de contribuir a que el grupo se mantenga unido y que sus miembros aporten ideas y muestren deseos de continuar trabajando por la tarea del grupo, mediante un sistema que aumenta progresivamente la atracción y simpatías mutuas al acercarse a las metas. Dentro de los papeles que surgen para mantener el grupo, destacan: el alentador, el apoyador, y el armonizador (Gershelfeld, M., y Napier, R., 1987).

Cuando los papeles se centran en los *individuos*, los miembros participan orientados a la satisfacción de sus motivos personales, siendo éstos ajenos a los intereses del grupo, bloqueando con ello, el hecho de que se pueda trabajar con unidad y olvidándose de las metas del grupo. En busca de los intereses personales surgen papeles, como el agresor, el bloqueador, el confeso, el buscador de reconocimientos, el dominador y el buscador de intereses especiales (Gershelfeld, M., y Napier, R. 1987).

3. PERSONALIDAD Y LIDERAZGO.

Como el liderazgo es considerado un atributo personal, más que impersonal o intrapersonal, no es posible que las características de personalidad asociadas al liderazgo sean definitivas y que por lo mismo sea difícil predecir la posibilidad de detectar nuevos liderazgos. Sin embargo, existen estudios que encuentran aspectos consistentes de personalidad asociados al ejercicio del liderazgo, sólo que al ser resaltados éstos se minusvaliza el reconocimiento a las habilidades específicas que pueda desarrollar la membresía. (Stogdill, 1948; Gouliner, 1950; C.A. Gibb, 1954; Campell, 1955; Mann, 1961).

Berelson y Steiner (1964) encontraron que el carácter directivo se encuentra relacionado con: el tamaño físico, la apariencia física, la vestimenta, la autoconfianza, la seguridad en sí mismo, la sociabilidad, el carácter amigable, la voluntad, la determinación, la energía y la inteligencia. C.A. Gibb (1954) había encontrado que las discrepancias de inteligencia pueden interferir entre los líderes y sus seguidores estableciendo un vacío que dificulta el entendimiento. Autores posteriores han retirado el tamaño físico con relación al liderazgo.

Stogdill (1948) encontró una relación consistente entre el liderazgo y las personas que; han tenido éxito académico, son activas al interior de sus grupos, y las demás personas confían en ellos. Por lo anterior, se cree que ciertos atributos pueden estar asociados con el liderazgo de manera estable, ellos son: el éxito y la efectividad. Los líderes *efectivos* muestran sensibilidad a los sentimientos, actitudes y necesidades de los demás (Trapp, 1955; Berrien, 1961).

El líder efectivo, por lo general se muestra sensible, flexible y responsable. Sensible a las demandas y necesidades del grupo; flexible para adaptarse a las demandas cambiantes del momento; y responsable porque muestra disposición e iniciativa para iniciar y hacer que se resuelvan con éxito las necesidades del grupo. Los líderes más efectivos tienden a ser: admirados, estimados y confiables para sus seguidores, lo cual los ubica en una posición predecible y digna de confianza (Pertrigde, 1934; Clifford y Cohn, 1964).

4. SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DE LÍDERES.

Numerosos autores han repetido que el líder no nace, se hace. Por lo anterior, se afirma que las propiedades y características del líder se van conformando mediante un continuo y actualizado aprendizaje que ajusta las conductas que requiere el líder para desarrollar eficazmente su liderazgo, sean estas en función de sus propias exigencias, de las necesidades y propósitos del grupo o de las exigencias que le imponen la realidad en sus diversas situaciones y ambientes.

Kotter (1988), manifiesta que el liderazgo se aprende, ya que éste se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas que lo conducirán hacia la eficiencia, con la cual crece su reputación, habilidades intelectuales, valores personales y motivaciones.

Para el cumplimiento de las exigencias anteriormente señaladas, es necesario que se cumplan una gran cantidad de requisitos iniciales y estos se sometan a un proceso de selección, formación y de capacitación para el desempeño. Todo lo anterior se realiza mediante un proceso que requiere tiempo, inversión económica y esfuerzo, tanto por parte de las personas que se someten a él, como de los grupos e instituciones que patrocinan la formación.

Según Nelligan (1999), el proceso general de formación y capacitación para el liderazgo contempla doce pasos básicos, ellos son:

- búsqueda de líderes potenciales;
- selección y reclutamiento de líderes potenciales;
- entrenamiento para el liderazgo;
- formación de líderes;
- desarrollo de líderes;
- capacitación para el liderazgo;
- capacitación en el conocimiento;
- capacitación en la filosofía del grupo;
- capacitación en los papeles del grupo;
- capacitación en el proceso;
- capacitación en la contribución; y
- capacitación para el cambio.

Hoy en día faltan líderes y sobran seguidores, tal vez por la forma en la que se educan nuestros jóvenes, que se preparan principalmente para adaptarse al sistema y con ello se comporten sin hacer ruido, dóciles, callados y quedándose quietos; como si estuvieran destinados a ser sumisos, pasivos y dependientes (Nelligan, M., 1999).

Faltan líderes y no existe un reserva de ellos para cuando las exigencias o las contingencias nos obliguen a utilizar sus talentos, por ejemplo; el devenir de una guerra, una guerrilla o una amenaza tanto interna como externa. Ante estas eventualidades se tendrá que convertir a jóvenes comunes en gente audaz que dirijan acciones. Quizá una urgencia apunte a encontrarlos en las calles; con los excabecillas de barrios bajos en donde éstos hayan desarrollado pericia y experiencia para conducir ataques contra otros, que básicamente requerían; astucia, iniciativa, agresividad, organización y lograr que otros los siguieran (Nelligan, M., 1999).

Las academias militares reclutan jóvenes para el liderazgo identificando a quienes han demostrado cualidades en diferentes ambientes; ya sea que hayan sido capitanes de algún

equipo, presidente de alguna asociación juvenil o director de alguna organización juvenil, en la que se hubiera dado a conocer por poner en práctica algunas cualidades de líder; por montar su propio negocio; por dar muestras de independencia y valerse por sí mismo; o por costear sus propios estudios, dando muestras de autonomía, iniciativa y dignidad. (Nelligan, M., 1999).

En el caso de los adultos, los candidatos más idóneos a ocupar cargos de liderazgo, son aquellos que han demostrado haber triunfado o estar triunfando en cargos similares en los que se actúe con decisión, sensatez, y brindando y recibiendo respeto de los demás mientras se logra una meta determinada (Nelligan, M. 1999).

La búsqueda de líderes no se caracteriza por dar garantías de que se encontrará la persona adecuada, para el puesto adecuado, en el lugar y momento adecuado. La búsqueda de líderes se caracteriza por ofrecer posibilidades de encontrar a la persona que se quiere encontrar, siempre y cuando se garanticen esfuerzos y medios para encontrarla. (Nelligan, M., 1999).

Cuando las personas que reúnen las características para realizar actividades de liderazgo han sido localizadas, es necesario realizarles una entrevista y cuando el caso amerite aplicarles test o inventarios psicológicos que hayan sido probados y estandarizados y que contengan elementos actuales sobre el perfil del líder (Nelligan, M., 1999).

El entrenamiento para el liderazgo presenta inconvenientes prácticos ante dos situaciones. La primera, es cuando se entrenan a personas que al final no se interesan por dirigir. La segunda, es cuando a pesar de haber adquirido conocimientos y habilidades específicas para el ejercicio del liderazgo no logren ser dirigentes eficientes (Nelligan, M., 1999).

Cuando se trata de liderazgos *situacionales*, se desconocen cuales son las características personales que se asocian al liderazgo y por lo mismo es difícil definir el tipo de entrenamiento que se requiere. La mayor eficiencia sobre entrenamientos se relacionan con las habilidades apreciadas por el grupo y no por el adiestramiento sobre capacidades directivas generales (Nelligan, M., 1999).

Todos los grupos y organizaciones, para poder sobrevivir necesitan: atraer, formar y retener líderes. Algunos más requieren tener reservas de ellos. Como ya se mencionó anteriormente todo inicia con; la búsqueda, encuentro, reclutamiento y selección de prospectos, pero una vez encontrados se tienen que formar y capacitar con relación a las funciones que se esperan han de realizarse en un marco organizativo, en el que se tenga la posibilidad de demostrar y autoafirmar el potencial conocido, así como descubrir o suplir deficiencias (Nelligan, M., 1979).

Para que un prospecto a líder desarrolle sus cualidades, es necesario que tenga acceso a las oportunidades que se requieren para ejercitarlas, entrenarlas e impulsarlas. En el caso de no encontrar aptitudes básicas para el liderazgo en un prospecto, es necesario parar el caso y no invertir recursos en la formación de alguien que se observa que dará rendimientos bajos (Nelligan, M., 1999).

Hoy en día, las personas buscan nuevas formas de relacionarse entre sí y con las organizaciones y grupos en las cuales militan. Ello requiere que en el futuro los líderes se capaciten contemplando estas nuevas realidades, con un doble fin. El primero, consiste en aprovechar mayormente la energía, habilidades y poder de adhesión que manifiestan las personas. En segundo, adaptarse a las realidades de un mundo que cambia permanentemente, esperando lograr resultados entre personas que colaboran entre sí

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mediante un estilo abierto y de confianza mutua, y no a través de otras personas utilizando un estilo cerrado y dogmático (Jaap, T., 1991).

La nueva capacitación para el liderazgo debe contemplar la existencia del actual sistema, de la cultura de la contribución o la manera de cómo transitar a ella, conservando lo mejor del grupo de acuerdo a sus principios, propiciando una capacidad de adaptación a nuevos ambientes y metas, y sometiendo el liderazgo a entrenamiento constante para adecuarlo a la operatividad que requieren los actuales sistemas organizacionales, que hoy se presentan en evolución continua (Jaap, T., 1991).

La capacitación para el liderazgo debe basarse en; ayudar a otros a ser autosuficientes para enfrentar el futuro de manera positiva en medio de circunstancias cambiantes, y dar con ella soluciones creativas en búsqueda de nuevas oportunidades que favorezcan los motivos, trabajos y destino del grupo del cual se es líder (Jaap, T., 1991).

El entrenamiento para la formación de líderes requiere de la capacitación para el conocimiento, en el que se incluyen: conocimientos sobre el mismo capacitador; sobre los demás miembros del grupo; y sobre el entorno en los que ambos se desarrollan. Conocerse y confiar en sí mismo es la base sobre la cual se construye la filosofía del líder, esto da oportunidad de orientar la conducta a las necesidades reales de los demás o de los ambientes en los cuales se desarrolla el liderazgo, sobre la base del conocimiento de sí mismo (Jaap, T., 1991).

La capacitación para el liderazgo que se dirige a la búsqueda y valoración de resultados grupales, para ello se requiere: capacitación sobre los papeles o roles que regirán el proceso en búsqueda de contribuciones para la realización de tareas y para el cambio. La capacitación sobre los roles requiere que el líder conozca como se conforman y orientan los procesos y cuales son los recursos que se tienen para comunicar, buscar soluciones, y orientar y evaluar las tareas que se determinan para cada posición (Jaap, T., 1991).

La capacitación para la contribución, requiere que las metas se describan en términos de resultados deseados. Desde esta perspectiva la visión se transforma en realidad cuando cada quien trabaja en equipo y sobre lo que debe hacer, por lo que el líder debe capacitarse para liberar y aprovechar la energía de sus compañeros a favor de la realización de tareas, al mismo tiempo que se estimula la contribución para alcanzar el logro de los objetivos (Jaap, T., 1991).

La capacitación para el cambio tiene que ir dirigida a valorar las opciones y retos más importantes que tiene el grupo, así como a enfrentar las realidades actuales, adoptándose para ello decisiones constructivas; que tiendan a modificar las actitudes, el desempeño, las habilidades y conocimientos, con los que se pueda iniciar un cambio en el que se eliminen temores y resistencias (Jaap, T., 1991).

Miljus R.C. (1970) manifiesta que las empresas nuevas que sobreviven más allá de los dos o tres años, presentan una característica general: el ejercer eficiente el liderazgo. Para ello, describe una cita que el Presidente del Consejo de Administración de la compañía General Electric en la que manifiesta que de todas las variables que afectan el futuro de una empresa, es el liderazgo uno de los factores más decisivos e importantes, ya que los problemas nunca podrán resolverse solamente con dinero y tecnología, pues es el ser humano sea el que les de sentido y orientación, mediante la creación de planes, tomando decisiones y administrando (Schultz, D.P., 1996).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. OBSTÁCULOS QUE AFECTAN EL SURGIMIENTO DEL LIDERAZGO.

Reynolds Joe (1996) dijo que: "cada quien es su propio mejor amigo o su propio peor enemigo", con relación a ello se interpreta que cada quien se facilita a sí mismo su destino o se lo obstruye.

Con frecuencia nosotros mismos somos los autores de nuestros propios obstáculos, sean reales o imaginarios. Sin embargo, existen cinco obstáculos comunes que se alimentan entre sí formando un círculo vicioso, en el que reina la confusión que genera la autoderrota. Los cinco obstáculos que gravitan en torno a la autoderrota, son: la historia, la incultura, la culpa, la seguridad, y la apatía (Reynolds, J., 1996).

La *incultura*, incluye a todos los que se resisten a desarrollar nuevas habilidades que reemplacen a las obsoletas, y culpan de sus fracasos y errores a los demás y a la falta de oportunidades (Reynolds, J., 1996).

La *culpa*, con frecuencia se relaciona con el fracaso y se experimenta de muchas maneras cuando no es posible eliminarlas, superarlas o transformarlas en algo positivo. Es común permitir que alguien nos haga sentir culpable por el sólo hecho de no cumplir sus caprichos o deseos egoístas (Reynolds, J., 1996).

Al buscar refugio en la *seguridad*, se pierde la oportunidad de descubrir y crecer, y con ello la persona se convierte en inflexible, resistente al cambio y a la innovación (Reynolds, J., 1996).

La *apatía*, es una actitud que amplifica las tensiones negativas, propiciando con ello, el mayor obstáculo que puedan soportar sus víctimas, ya que poco la reconocen y admiten que se ha incubado en ellos y que es una causa poderosa que debilita su ánimo y deseos de participación (Reynolds, J., 1996).

6. TIPOS COMUNES DE LIDERAZGO.

Los tipos de liderazgo se refieren a los ambientes y espacios donde éstos se desarrollan, a diferencia de los estilos que se refieren a la forma en la que éstos se ejercen. Son pocos los autores que se dedican a estudiar los tipos y muchos y muy variados los que estudian los estilos.

De los diferentes tipos de liderazgo que existen, Nelligan (1999), presenta una muestra de ocho que considera como los más significativos en la actualidad, estos son: cualitativo, financiero, burocrático, militar, político, moral y religioso, empresarial y global neoliberal (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *cualitativo* fue propuesto por Deming al término de la segunda guerra mundial, con el firme propósito de: ganar mercados y mejorar en las empresas, mejorar la calidad competitiva de los productos, servicios, precios, sistemas de supervisión, capacitación del personal, y mejorar normas e ideología laboral, entre los más importantes (Nelligan, M., 1999).

El líder *financiero* tiene como misión cuidar la estabilidad de las empresas y que estas no vayan a la quiebra, las características principales son; el buen uso y proyección de los recursos presupuestales, administrativos, y financieros, y la tendencia a prevenirlos principalmente (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *burocrático* se ubica en instituciones gubernamentales estatales y paraestatales, tiene como principales características; centralizar la toma de decisiones, darle mayor importancia a las relaciones que a los resultados; fincar sus estrategias de manera

autocrática y vertical, implementar acciones con poca creatividad e innovación, y estar muy asociados a la política. Este tipo de liderazgo tiene tendencias hacia el nepotismo, y amiguismo, y es presa fácil de actos de corrupción (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *militar* es uno de los más antiguos sobre la tierra y es propio de los sistemas militares, se distingue por; tener estructura completamente piramidal, autoridad centralizada de tipo autocrático; tener un código de honor tradicional donde la lealtad y el servicio a la patria es el motivo principal de su existencia, ya que en él se valora más la disciplina y la obediencia que la iniciativa y cuando se falta a ellas se aplican sanciones severas (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *político* es utilizado para ocupar y mantener el poder. Tres son las características que lo distinguen principalmente. Primero, el líder se apoya en un partido que lo presenta y promueve ante la ciudadanía, por lo general con su partido mantiene fuertes lazos de lealtad que se antojan indisolubles. Segundo, sostiene su influencia en la sociedad y su popularidad en base a campañas publicitarias, lo que hace que se preocupe demasiado por su imagen, tanto como un artista de espectáculos. Tercero, este tipo de liderazgo sostiene su actividad y fuerza principalmente en los fondos públicos, aportaciones privadas y en la gestión pública (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *moral y religioso* se funda en factores de influencia emocional y ética, que están relacionados con: la fe, la salvación, el amor, la culpa, la esperanza, las ideas religiosas, y los valores éticos. Este tipo de liderazgo se sustenta básicamente en la fuerza y autoridad moral (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *empresarial* es el que desarrollan las personas que están comprometidas, con los aspectos de: negocios, gerenciales, empresariales, de comercios, industrias, y cámaras empresariales (Nelligan, M., 1999).

El liderazgo *global neoliberal* se utiliza para encabezar tendencias socioeconómicas mundiales, que se distinguen por apoyar; sistemas de libre mercado, inversión extranjera, descentralización económica que produzca mayores ganancias a menores costos, el impulso a la empresa sin fronteras, y la fusión de grandes empresas mundiales (Nelligan, M., 1999).

7. ESTILOS DE LIDERAZGO.

Los estilos de liderazgo se refieren a la forma en la que éstos se ejercen, a diferencia de los tipos que se centran en los ambientes y espacios en los que éstos se desarrollan.

Tradicionalmente se han descrito tres estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el permisivo, también llamado liberal, anárquico, indiferente o *laissez-faire*.

Algunos autores reportan más de los tres estilos tradicionales, tal es el caso de Reynolds, J. (1996) que encontró cuatro estilos que ofrecen una combinación de variables en el centro democrático, estos son: el democrático, democracia-autocrática, autocracia-democrática, y autoeracia. Otros autores como Nelligan, M., (1999) reportan 16 estilos, saliéndose por completo de los marcos tradicionales.

El líder *autocrático o autoritario*, ha sido definido por varios autores, entre ellos Gahagan (1981), quien le atribuye cuatro características, ellas son: primera, permite poca comunicación entre los miembros del grupo, haciendo que ésta fluya de arriba hacia debajo de la estructura; segunda, se le asignan tareas que deben hacer, en lugar de seleccionar las que se prefieran hacer; tercero, no se les informa del producto final de la tarea; y cuarto, no permiten que se lleven a cabo actividades que son irrelevantes para la tarea. Gershenfeld y Napier (1987), encuentran que los líderes autocráticos reflejan una percepción que los

describe vinculados a: la demagogia, a la dictadura, a los procesos de administración coercitiva, y manifiesta que se muestran firmes en sus convicciones. Reynolds, J., (1996), manifiesta que el liderazgo autocrático se caracteriza por: controlar el poder orientado a la tarea, es competitivo, reactivo a corto plazo, bárbaro, se desarrolla en la cultura del cumplimiento, le gusta dirigir y se guía por los motivos de causa y efecto.

El líder *democrático*, según Gahagan (1981) presenta cuatro características, estas son: primera, permite que los participantes elijan el proyecto del grupo; segunda, distribuye partes de la tarea para que la ejecute cada individuo; tercera, propicia que los miembros de un grupo se comuniquen entre sí; y cuarta, permiten cierta libertad de movimiento más allá de la disciplina que impone el grupo. Gershelfeld y Napier (1987), manifiestan que los líderes democráticos normalmente sienten agrado y son agrados por la gente, comparten las decisiones con los demás, hablan en términos de nosotros más que en el término yo, propicia relaciones de colaboración más que de competencia, y les agrada que el grupo se involucre en las decisiones. Reynolds, J., (1996), manifiesta que el líder democrático se caracteriza por: ejercer el poder orientado hacia la personas, ser innovador, proactivo, sinérgico, transformador, facultador, y manifiesta orgullo personal.

El líder *liberal* también llamado permisivo, anárquico, indiferente o *laissez-faire*, Gahagan lo caracteriza por manifestar una actitud pasiva, por inhibir la producción del grupo y por propiciar conductas antisociales y de desintegración. Gershelfeld y Napier (1987), consideran que este estilo de liderazgo se caracteriza por presentar una conducta de confusión, de incompetencia, de inseguridad para tomar decisiones y por evitar decisiones que sean muy comprometedoras.

Maisonneuve (1977) aporta una clasificación de cinco tipos, estos son; autoritario, corporativo, manipulador, elucidador, y *Laissez-faire*. Esta clasificación contiene tres estilos fuera de lo tradicional: El corporativo pretende asociarse con sus subordinados tomando en cuenta sus intereses, preparación y actividades. El manipulador, trata de influir sobre los demás de manera indirecta, tratando que los subordinados no se percaten de ello. El elucidador, lleva al grupo a lugares en los que sea posible tomar decisiones por cuenta propia.

Reynolds, J., (1996) propone dos estilos fuera de lo tradicional, pero que son una combinación de los estilos democrático y autocrático, ya que el no contempla la existencia del liderazgo liberal. La diferencia entre estos dos estilos radica en que la autocracia-democracia centra el poder en la persona y la democracia-autoocracia lo centra en la posición; la autocracia-democracia es exploradora, la democracia-autocrática es constructor; y la autocracia-democracia es apoyador y la democracia-autocrática es entrenador.

Nelligan, M., (1999) fuera de lo tradicional propone 16 estilos de liderazgo, ellos son: impersonal o científico, personal y humano, carismático, situacional, centrado en valores, centrado en nosotros, humanista, correctivo, maquiavélico, por objetivos, por resultados, racional, despótico, centralizado, descentralizado, y facultativo.

La teoría del enfoque de contingencias manifiesta que los líderes no mantienen de manera permanente su estilo, ya que este lo pueden cambiar o adecuar de acuerdo a las circunstancias del lugar o del momento.

Actualmente se observa que tanto el liderazgo como la capacidad de mando se ubican en una etapa de actualización constante, desplazándose de su origen autoritario y rígido, para dirigirse a formas más democráticas, utilizando para ello procesos de innovación en busca de la efectividad donde coincidan eficacia y eficiencia (Fragoso, Ch, F., 2000).

8. DISTINCIÓN ENTRE JEFATURA Y LIDERAZGO.

La persona que dirige un grupo puede ser referida de dos maneras: jefe o líder.

Al jefe lo pueden nombrar personas ajenas al grupo y al líder lo escogen las personas de su grupo. Esta es la distinción central.

A la jefatura también se le puede llamar liderazgo nominal. En instituciones o grupos numerosos los jefes pueden ser impuestos y los miembros rara vez escogen a sus jefes. Los elegidos para ocupar un cargo reciben de su superior la autoridad suficiente para dirigir actividades, exigir obediencia e imponer sanciones. La jefatura garantiza que se dominen o dirijan las acciones de los seguidores y adquieren facultades para imponer castigos en caso de desobediencia o falta de cooperación. Los subordinados del jefe, lo más seguro es que no acepten cooperar fielmente con el líder y cuando lo hacen por lo general cumplen ordenes de manera mecánica (Schultz, D.P., 1996).

Como los jefes son nombrados por personas ajenas al grupo, incide mayormente en este hecho el poder de las relaciones que el de los méritos, por lo que el cumplimiento de su encargo dependerá de la capacidad que tenga para; trabajar, guiar, y recibir apoyo, confianza y adhesión de sus seguidores. En caso de no lograr el apoyo en el cumplimiento de su encargo es muy probable que caiga en demérito, ya que los jefes designados por la autoridad enfrentan problemas diferentes a los líderes elegidos por votación (Schultz, D.P., 1996).

Los jefes por nombramiento están obligados a cumplir un papel dual que oscila entre las obligaciones y las tareas. En cuanto a las *obligaciones*, éstos tienen que responder ante quienes los designaron, si es que desean conservar su encargo. En cuanto a las *tareas*, éstas tienen que atender las posibles exigencias y deseos de los subordinados, si es que quieren cubrir con la productividad o rendimiento que le han asignado (Schultz, D.P., 1996).

Otra situación que enfrentan los jefes impuestos es la poca flexibilidad o la rigidez de las normas con las que imponen los métodos directivos, ya que éstos aceptan pocas innovaciones (Schultz, D.P., 1996).

La jefatura es un asunto estrechamente vinculado a la adquisición de autoridad formal, más no real, por ello, se aprecia que cuando a un jefe le falta liderazgo, se tendrá que imponer a la fuerza, contribuyendo con ello a un eventual y predecible fracaso, ya que el liderazgo exige algo más que un nombramiento que no siempre lleva implícito el reconocimiento a las cualidades de una persona (Nelligan, M., 1999).

Un jefe autoritario se caracteriza por ser una persona que consigue que sus ordenes sean ejecutadas principalmente por el temor que inspira, su autoridad es más o menos aceptada o tolerada y viene del nombramiento que le ha dado su superior jerárquico. El jefe autoritario ordena y los demás realizan las acciones, ya sea de buena o mala manera, pero tratan de cumplirlas (Carabin, T., 1993).

Manuel J. Clouthier, siendo presidente del Consejo Coordinador Empresarial, manifestaba: "A diferencia del dirigente autoritario que no acepta sugerencias y anula las iniciativas de sus colaboradores; del paternalista que sólo los tutela y del demagogo que los manipula para su provecho personal, el líder auténtico es el que coordina la acción y se identifica plenamente con los ideales y objetivos que representa.

Carlos Medina (1992), sin mencionar autoría, deja plasmado en una conferencia impartida en el programa de formación de líderes del ITESM, Campus León, 10 diferencias entre el jefe y el líder. Manifiesta: 1. Un jefe ordena a sus hombres; el líder los dirige. 2. Un jefe ejerce autoridad, el líder obtiene la buena voluntad. 3. Un jefe inspira temor; el líder

inspira entusiasmo. 4. Un jefe dice yo; el líder dice nosotros. 5. Un jefe señala las tareas; el líder actúa y da ejemplo de cómo hacerlas. 6. Un jefe dice: "Lleguen a tiempo"; el líder llega con anticipación. 7. Un jefe sabe como se hace; el líder muestra como se hace. 8. Un jefe obliga al trabajo; el líder hace del trabajo una tarea grata. 9. El jefe deja que otros expongan; el líder dá la cara primero él. 10. Un jefe dice: vayan; el líder dice vamos.

Por su parte, el líder elegido, al que también le llaman líder eficaz, se caracteriza por ser nombrado por el grupo al que va a servir. Con ello, de inicio gana el vínculo y la disposición a colaborar por parte del grupo, ya que la responsabilidad central que asume es la defensa de los intereses de quienes lo eligieron, y sobre esta responsabilidad se establecen todos los vínculos que sean necesarios, gozando por ello de gran libertad de acción y suficiente autonomía con la que se trata de satisfacer las aspiraciones del grupo (Nelligan, M., 1999).

9. RESUMEN DE LAS PROPIEDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

Las propiedades y características del liderazgo desde la antigüedad se han descrito con conceptos que se refieren a la conducta del que dirige, a las situaciones por las que pasa el grupo o de acuerdo a las necesidades que éste presenta.

Al paso del tiempo y principalmente después de las guerras mundiales varios teóricos han estudiado el fenómeno encontrando algunos principios básicos, tanto para la conducta del líder como para describir el ejercicio del liderazgo, ya sea en base a las aspiraciones, necesidades, situaciones o ambientes en los que se desarrolla el grupo.

Actualmente, se han acumulado muchas propiedades y características que describen el liderazgo potencial y funcional, así como sus mecanismos de promoción y estabilización. Este acervo se ha puesto a disposición de la selección, adiestramiento, capacitación, entrenamiento y formación de líderes en función o para establecer reservas de ellos, así como también para enfrentar los obstáculos que impiden su desarrollo y eficacia.

Muchas propiedades y características son referidas por el tipo y estilo de liderazgo que se ejerza en un espacio, tiempo y ambiente determinado, algunas de ellas son tradicionales, otras innovadoras, pero todas útiles para describir lo que es un líder, de que sustancia está hecho y cual es la esencia que fija sus motivos para ejercer apasionadamente el oficio de ser y mantenerse líder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 5. RASGOS PERSONALES DEL LÍDER.

Los términos más comunes utilizados sistemáticamente en la personalidad, son: rasgo, actitud, valor y preferencia. El *rasgo* ha sido conceptualizado en lo general, como: un patrón de conductas consistentes que manifiesta una persona en diferentes situaciones (Cofer, C.N., y Appley, M.C., 1978).

Gordon W. Allport (1937) realizó una diferencia entre lo que son los rasgos comunes y los rasgos individuales. Desde 1961, a los rasgos comunes se les refiere únicamente como rasgos y a los rasgos individuales se les ha llamado disposiciones personales. Allport encontró 19 características importantes asociadas al líder, Bernard 31, y Bird 79 (Varela, M., 1997).

Raymond B. Catell (1946) definió al rasgo como: "Una estructura mental duradera, inferida de la conducta observada que se manifiesta con regularidad y consistencia". (Nordby, V., y Hall, C., 1979).

Catell consideró a la personalidad como una estructura de rasgos y para su estudio propuso una clasificación de siete tipos, ellos son: superficiales, originales, de molde ambiental, constitucionales, de habilidad, temperamentales, y dinámicos. En base a la descripción de rasgos manifestó que cualquier persona miembro de un grupo puede desarrollar cierto grado de liderazgo (sin que su oficio o posición sean determinantes para ello), ya que consideraba que el liderazgo se podía manifestar de forma variable y no tenía que ser forzosamente definido por cubrir la totalidad de sus rasgos o por su ausencia absoluta. Un aporte mayor a la teoría de los grupos fue el de sintonialidad, este concepto manifiesta que un grupo puede caracterizarse por tener una estructura de rasgos, por ello, la sintonialidad es para el grupo, lo que la personalidad es para el individuo.

Stodgill, R. (1948) al realizar varios estudios sobre los rasgos del liderazgo obtuvo resultados contradictorios, sin embargo, concluyó satisfactoriamente que los líderes obtenían mayores puntuaciones sobre los no líderes, en: inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad, actividad y participación social, así como en estatus socioeconómico.

Cartwright y Zander (1953), manifiestan que al estudiar los rasgos de la efectividad del liderazgo, pudieron encontrar resultados más consistentes que los encontrados en los estudios de comparación entre líderes y no líderes.

Guilford (1959) desarrolló una teoría factorial sobre los rasgos identificando dos grupos de factores de la personalidad y uno que tiene que ver con factores del funcionamiento intelectual. A los *factores de la personalidad* los llamó: horméticos o aspectos motivacionales y factores temperamentales. Para Guilford cada rasgo es de tipo bipolar. A los *factores intelectuales* (1961) los clasifica de acuerdo a su contenido, producto y operación.

Young (1975) manifiesta que el liderazgo ha oscilado entre dos planos: el de rasgos específicos del líder y el de su tipo biopsicológicos. Al realizar sus investigaciones, encontró 8 rasgos que caracterizaban al líder, estos son: inteligencia; iniciativa; extroversión; sentido del humor; entusiasmo; honradez; simpatía; y confianza en sí mismo (Varela, M., 1997).

Govin, inicia el trabajo de rasgos del líder y trata de extraer y aislar las características particulares de su personalidad. El enfoque tipológico trata de estudiar la personalidad del líder y clasificarlo en algún esquema tipológico establecido, ya sea por su estructura constitucional o por el tipo de elementos que van conformando la historia de su vida.

Jung propone el enfoque: introversión-extroversión.

William Martin Conway (citado por Hollander, 1976) propone la clasificación de: dominador de masas; exponente de las masas; y representante de las masas.

Bartlett (citado por Hollander) propone la clasificación conformada por: Institucional, dominante y persuasivo.

Para Mainsonneuve, el proceso de liderazgo marca dos rasgos importantes: la autoridad y el ejercicio.

Brockert S., y Braun G., (1996) identificados con la corriente de la inteligencia emocional, propusieron cinco grupos de habilidades especiales en las cuales se agrupan los rasgos, estos son: autoconsciencia, autocontrol, motivación, empatía, y habilidad social.

El presente trabajo agrupa 37 rasgos que en su conjunto describen las propiedades y características de la persona del líder, según lo reportado por varios autores que provienen de diferentes disciplinas científicas y que manifiestan variados enfoques y perspectivas. Ellos son:

1. VALOR MORAL.

Jean Piaget (1965) es uno de los psicólogos que se han significado por sus trabajos en el desarrollo moral del niño y Kohlberg, L., (1966) ha realizado valiosas aportaciones en el desarrollo moral del adolescente. Los dos autores, junto con Baldwin, J.M. (1906) y George Mead (1934) conforman un conjunto de teóricos que mayormente han impulsado el estudio del desarrollo moral.

Por otra parte y pese a la gran importancia que tiene el desarrollo del valor moral en el ejercicio del liderazgo, es poco lo que la psicología social ha estudiado sobre este vínculo. Ha correspondido a la ética y a la filosofía política realizar los mayores aportes en este campo.

Para Mora (1995) las personas son obras inconclusas poseedoras de múltiples facultades con las que se ejecuten a plenitud la tarea de autorrealizarse. La autorrealización es un bien que implica la transformación del mundo ya que la transformación, tiene como fin buscar las condiciones óptimas para desarrollar a la gran familia humana. El desarrollo humano contempla el amor como parte del desarrollo de las facultades y la adquisición de la conciencia moral, por ello, ninguna facultad adquiere su verdadera dimensión cuando falta el amor hacia los semejantes.

Desde el campo de la filosofía se manifiesta que cuando un líder actúa con valor moral lo hace respondiendo a lo que exige la naturaleza humana; con relación al goce de sus derechos, al cumplimiento de sus obligaciones y a su recta razón de ejercerlos en la misma línea en la que desarrolla sus tendencias y exigencias, al tiempo que convive con las normas y costumbres vigentes en su medio ambiente.

El valor moral consiste en hacer uso correcto de los valores naturales, esto implica saber para que son las cosas y usarlas para los que son. Los valores morales acompañan a las acciones humanas; sean positivas o negativas, por ello, el bien moral no existe antes de nuestras acciones, sino que se produce junto con ellas (González, M.L., 1997).

El valor moral contribuye al perfeccionamiento de la persona, dirigiendo y dando identidad a sus actos y generando un estado de felicidad, conciencia, armonía y autenticidad, es por ello, que la interacción entre el valor moral y una persona genera bienes en sus relaciones y en su entorno. Por otra parte, se afirma que la falta de valor moral

desencadena conductas egocéntricas y deshonestas encaminadas al beneficio propio (Gutiérrez, S.R., 1992).

Por lo anterior, el valor moral constituye una base necesaria para el ejercicio del liderazgo y en general para el desarrollo de la persona.

2. AUTORIDAD MORAL.

La autoridad moral es parte de la ética política, por lo que cuando existe una referencia a la autoridad, con ello va implícita la política.

La autoridad jurídica es la que sostiene el poder de ejercer órdenes y prohibiciones tendientes a favorecer el bien común de un grupo del cual se es autoridad (González, M.L., 1997), en el caso de los líderes que son electos bajo ordenamientos jurídicos, como pueden ser estatutos o reglamentos, se puede decir que ellos adquieren por ese hecho autoridad jurídica, pero ese hecho por sí sólo no les otorga autoridad moral.

La autoridad moral se entiende como la capacidad de convencimiento y confiabilidad que una persona tiene hacia los demás debido a su calidad humana, sus actitudes prohumanas y por su preparación, por ello, la autoridad moral significa capacidad de convencimiento (González, M.L., 1997).

Albertoni (1995), manifiesta que la persona moral actúa en base al sentido del deber y no necesita de control externo alguno, ni se atrinchera detrás de excusas o justificaciones para dar cumplimiento a su deber. El valor moral, no otorga derechos, sólo otorga obligaciones, no admite excusas o justificaciones, no impone nada a los otros, no se refiere a los demás, sólo impone deberes sobre lo que se debe hacer. La moral universal como un principio de rectitud, es una de las conquistas de mayor valor en la civilización occidental, que se ha transformado en uno de los fundamentos más valiosos de la honestidad pública.

Una persona que desempeña una posición política con el respaldo de la autoridad jurídica, pero que además tiene autoridad moral, verá sus esfuerzos más fácilmente cristalizados cuando con sus acciones promueva la ética política y con ella, cumpla con el bien común.

En la historia de la humanidad ha habido personas que han contribuido a realizar grandes transformaciones sin tener autoridad jurídica, sin embargo, han tenido autoridad moral y ello facilitó su camino para realizar el bien común, entre ellas destacan: Jesucristo, Gandhi, Luther King Jr, y Mandela, entre otros.

3. IMAGINACIÓN CREATIVA.

La trayectoria de una persona en un grupo, propicia que en ella se vayan acumulando aprendizajes con los cuales se conformarán nuevas destrezas conceptuales, y a partir de ellas, se puedan construir múltiples perspectivas que conduzcan a un grupo; desde una posición inicial hasta una posición final (Rendón, V.D., 1997).

La persona que se siente libre confía en su propia inspiración, en su espíritu lúcido y en su energía para poder construir imaginativamente sobre mitos o realidades. En estas condiciones las intuiciones de líder se transforman en capacidades para sintetizar diversas informaciones, seleccionando lo útil, deseable y posible y eliminando lo innecesario, irrelevante e intrascendente, mediante un proceso creativo (Rendón, V.D., 1997).

La imaginación es una facultad que supone o presume, ambos conceptos son base en la creación, en el descubrir o en el inventar. La imaginación es un don con límite infinito, pero

para triunfar en la vida no se necesita tener una imaginación desbordante. Por lo general, la imaginación se conjuga con la facultad de la inteligencia con el fin de hacer en una persona una experiencia diferente y extraordinaria cada día, sin que para ello se requiera cambios extraordinarios (Mora, G.G., 1995).

El líder con imaginación creativa se destaca por sus nuevas ideas, y porque éstas vienen a renovar la conducción de un grupo mediante la adquisición de nuevos elementos con los que se tengan que enfrentar las resoluciones difíciles, que al tiempo se verán como relativamente fáciles (Rendón, V.D., 1997), la sensatez es un elemento que se tiene que conjugar con la imaginación creativa con el fin de crear un ambiente óptimo y un ánimo, que a la vez que facilita no aventura una posible determinación del líder que afecte al grupo (Jaap, T., 1991).

Cuando al frente de un grupo se encuentra un líder con imaginación creativa sensata, el grupo tiende a renovarse y a presentar nuevas propuestas, pero cuando no se encuentra ese tipo de liderazgo, el grupo tiende a estancarse, a ser lento en su avance hacia la meta o a conquistar metas menores a las que se ha propuesto.

Al analizar las vidas de los líderes que han contribuido a la realización de grandes y valiosas obras sociales, se encuentra que los rasgos de conducta que caracterizan su liderazgo ya se observaban desde su infancia o en su juventud, y formaron parte del origen de su visión, influyeron en el destino de sus actos, y quedaron como distintivo del talento de un genio (Rendón, V.D., 1997).

Se ha dicho que la historia favorece a los espíritus preparados, pero es la inspiración y la creatividad las que generan nuevos esquemas mentales que posibilitan la realización de nuevas tareas y operaciones estratégicas, que sin dejar nada a la casualidad, pueden convertirse en hechos trascendentes (Rendón, V.D., 1997).

La historia de la humanidad registra estrategias con gran imaginación creativa, entre ellos destacan: Napoleón Bonaparte, Wiston Churchill, Simón Bolívar, y el Cardenal Richelieu, entre otros.

4. AUTOCONFIANZA.

Nermeth y Joel Wachtler (1974) sostienen que la consistencia y la persistencia conforman la base de la seguridad en uno mismo, Tom Jaap (1991), manifiesta que la creación de la autoconfianza es algo que un líder nunca debe detener.

La autoconfianza contribuye al desarrollo personal cuando se aceptan las responsabilidades con las que tendremos que enfrentar nuestra realidad y las consecuencias que producen nuestras acciones, sin tener que depender de otras personas para encontrar nuestra realización, y sin tener que culpar a otros, a la suerte, a las circunstancias o al medio ambiente de las cosas que no nos satisfacen. La autoconfianza es una forma de ayudarse a uno mismo en la búsqueda del potencial con el que tendremos que desarrollarnos (Eyre, L. y Eyre, R., 1999).

Cuando se adquiere la autoconfianza en un grado aceptable, se puede decir que se siente seguridad por lo que hacemos por nosotros mismos y por nuestras cualidades. Con la posesión de la autoconfianza podemos decir que estamos en condiciones de ayudar o conducir a los demás, de ahí que la seguridad en sí mismo sea un rasgo necesario para quienes ejercen el liderazgo.

Albertoni (1995), refiere que para la corriente psicoanalista la autoestima es el acto de estimarse a sí mismo. En materia de liderazgo, es fácil comprender que quien se estima a sí mismo, es fácil que pueda estimar a los demás.

5. ESTABILIDAD EMOCIONAL.

Las emociones son reacciones violentas o de gran excitación que tienen un contenido de patrones complejos fisiológicos, sentimentales, cognitivos, perceptuales y actos de pensamiento, que al expresarse están fuertemente unidas y se presentan de manera pasajera, y pueden estar o no orientados hacia una meta (Soria, T.D., 1970; Ardila, R., 1978).

Las emociones se clasifican por lo general en dos tipos: placenteras y displacenteras (Ardila, R. 1978), cuando se pierde el control en la manifestación emotiva, la persona que las expresa puede caer en alteraciones orgánicas. Por otra parte, cuando una persona se expresa ante los demás con falta de control emocional, puede alterar o dañar la interacción con los demás y perder por ello credibilidad como persona confiable, afectando principalmente su autoridad moral y la del grupo al que pertenece.

A principios del Siglo XX Sigmund Freud manifestó que el aprendizaje del control de las emociones era el punto de referencia del desarrollo de la personalidad del hombre civilizado.

Para Freud, el desarrollo de la personalidad se conforma a través de dos fuerzas: una que busca el placer y la otra que trata de evitar el dolor y el displacer, las dos eran controladas por un centro moral llamado Super Yó. El *Super Yó* responde castigándolos haciéndolos sentir culpables por sus acciones hasta que aparece de manera desarrollada un centro negociador encargado de ser intermediario o administrador emocional, este centro lo llamó el Yó y se convierte en la voz de la razón, en la fuerza capaz de producir adaptación y permitir obtener formas socialmente adecuadas que armonicen y no ofendan al mundo exterior para no recibir la aplicación de normas ni sanciones (Shapiro L.E., 1997).

Varias corrientes de terapeutas actuales utilizan estos principios para desarrollar y mantener el control emocional, ayudar a dominar las pasiones inconscientes, desarrollar mecanismos de control del Yó, el insight, la planeación, y el retraso de la gratificación, así como mejorar la conciencia de los demás (Shapiro L. E., 1997).

Actualmente la corriente de la inteligencia emocional induce el control de las emociones por medio del desarrollo de los centros y conexiones cerebrales, provocando de manera indirecta el fortalecimiento de las conexiones entre los centros cerebrales que conforman el circuito límbico y la corteza cerebral. Otras formas de tratar el control emocional por quienes utilizan la mencionada teoría, es utilizar la reeducación emocional y reducción de conductas emocionales (Shapiro L.E., 1997).

Las personas que obtienen puntuaciones elevadas en expresión emocional, presentan una tendencia a la actitud mental sana y una carencia de tendencias neuróticas, por el contrario, una puntuación baja refleja propensión a las tendencias neuróticas, melancolía e inestabilidad emocional (Maslow, A.H., 1959).

La serenidad, es una facultad que interviene en el control de la expresión de las emociones. La persona serena adquiere la facultad de no ofuscarse ni perder el control de sus actos cuando se encuentra en situaciones difíciles, sabe que la calma le permite tomar decisiones más claras y acertadas, que una mente ofuscada no puede ser dueña de un buen juicio y que ante la falta de serenidad no se puede demostrar aquello que en verdad se

siente. La persona serena proyecta paz interior y con ello contagia el ambiente de cordialidad, prudencia y tolerancia (Mora, G.G., 1995).

Para las personas que ejercen liderazgo es necesario mantener control en la expresión de las emociones, no tanto por lo que transmite al momento de proyectarlas, sino por las secuelas que ese momento deja para ser aprovechado en su contra a largo plazo por sus detractores o competidores.

La capacidad de adaptación de un líder y su madurez emocional son factores importantes para que un grupo pueda tener un desempeño eficaz y llegar a la madurez. El líder constructor de grupos debe estar libre de presiones desestabilizadoras (Haiman, F.S., 1972).

Un líder democrático, no puede ser un guía adecuado si se deja arrastrar fácilmente por sus emociones, ya que la inestabilidad produce excesivos deseos de dominación que dificultan el fomento de ambientes de libertad y desintegran el espíritu del grupo. Si a lo anterior, le agregamos que la ambición exagerada y el deseo de dominio lo hacen incapaz de delegar autoridad, se puede afirmar que el líder toma las decisiones y hace el trabajo prácticamente sólo sin involucrar a los demás (Haiman, F.S., 1972).

6. CONTROL DE LA AFECTIVIDAD.

En la ética de un líder es muy importante encontrar control de la afectividad, con el ejercicio de este rasgo se espera que el líder impulse los trabajos del grupo de manera imparcial, tratando que todos se beneficien con su experiencia personal, con su aporte al grupo y con los resultados que entre todos obtengan.

Cuando falta el control de la afectividad se pueden esperar acciones manipuladas que orienten las decisiones a favor de simpatías o antipatías que beneficien o perjudiquen a personas que representan proyectos en favor o en contra del líder, a pesar de que éstos no beneficien al grupo (González, M.L., 1997).

La cordialidad, es un componente de la manifestación de los afectos y se concibe como el "valor que más enriquece las relaciones interpersonales, se origina en la sencillez del espíritu, en la grandeza del alma y en la nobleza de los sentimientos" (Mora, G.G., 1995).

La persona cordial, se distingue por proyectar y comunicarse con frases amistosas y mensajes de afecto, dar saludo a cualquier persona, por agradecer los favores, por disculparse con sinceridad cuando se equivoca, por solicitar ayuda de manera humilde, y por ser generosa en la ayuda cuando alguien la pide o la necesita (Mora, G.G., 1995).

Es común que los líderes sin una formación en teoría de los grupos y liderazgo, decidan por corazonadas, o por vínculos afectivos a favor de quien le cae bien o en contra de quien le cae mal, o que acepten o rechacen deliberadamente todo lo que una persona diga, haciendo un lado su libertad interior, su sentido crítico, su audacia y capacidad de discernimiento, para volverse esclavo de sus afectos hacia otras personas y tomar decisiones de tipo visceral.

Los líderes que actúan en base a sus predisposiciones afectivas, por lo general presentan trastornos de la afectividad, estos trastornos son característicos de las personas vulnerables (Sarazon, I.G. y Sarazon, B.R., 1996), que presentan niveles importantes de inmadurez.

La vulnerabilidad e inmadurez convierte a los líderes en enemigos latentes de su propio grupo al valorar subjetivamente el esfuerzo histórico que han realizado sus compañeros y del grupo en general, estos rasgos propician manifestaciones de incertidumbre por el trabajo, confusión con dirección hacia las metas y dirigen los beneficios que son de todos

hacia los depositarios de sus afectos, retirando con ello, las oportunidades para los demás y mostrando tendencias a culpar de sus fracasos a quienes no coincidan con ellos.

7. VITALIDAD.

Un rasgo que muchas veces se hace necesario en el ejercicio del liderazgo es la vitalidad, ésta en muchos aspectos se asocia con: energía física, vigor, resistencia y entusiasmo. Se espera que un dirigente posea la vitalidad que lo haga sentir como un joven de cuerpo y espíritu, que refleje ganas por aprender de los demás, con atrevimiento para enfrentar soluciones, con ánimo para participar e imaginación para innovar (Haiman, F.S., 1972).

Los líderes que irradian energía son dueños de una motivación indescriptible, y cuando la transmiten producen en quienes la reciben una sensación de aumentar las expectativas para alcanzar una meta (Rendón, V.D., 1997).

Una persona que es incapaz de involucrarse en la acción, termina siendo un ente anónimo, ya que no basta pensar un ideal, hay que realizarlo, y para ello se requiere aplicar energía y realizar esfuerzo que convierta el pensamiento en fuerza inteligente, donde vayan juntos el pensamiento y la acción (Ingenieros, J., 1918).

La acción deja de ser eficaz cuando la energía es escasa, por lo que las personas obtienen su máximo rendimiento cuando ordenan el esfuerzo y lo mantienen de manera continua para lograr resultados sin vacilar ni desmayar. Las personas sin energía no cooperan para el provecho común, temen equivocarse y dudan de sí porque desconocen su potencial (Ingenieros, J., 1918).

8. INICIATIVA.

Erik Erikson (1959) al estudiar el ciclo de vida en la niñez, encontró que la iniciativa es una etapa que desarrolla el niño antes de iniciar sus estudios primarios. En esta etapa el niño aprende a realizar por sí mismo varias cosas de forma constructiva y sin ser influido por los demás, también descubre el funcionamiento del mundo y como influir en él, empezando a practicar una diversidad de roles que tendrá que realizar en etapas posteriores de su vida (Nordby, V.J., y Hall, C.S., 1979).

Cuando las exploraciones y actividades del niño alcanzan el éxito, ponen en marcha una cadena de sucesos de manera constructiva con la que logran originar acciones independiente, y con ello desarrollar capacidades de iniciativa. Cuando se presenta la crítica y el castigo en forma severa se bloquea la iniciativa pudiendo desarrollar sentimientos de culpa (Craig, G.J., 1992).

Según Erikson (1959) desarrollar la iniciativa en la niñez es un buen antecedente para generar iniciativa en las etapas posteriores (Craig, G.J., 1992).

Para José Ingenieros (1918) la creación es fruto de la libre iniciativa, es apoyada por un sentimiento de independencia y se realiza cuando la persona ha aprendido a saber lo que quiere y busca dentro de sí los recursos para realizar lo que se propone, sin seguir rutas ajenas, ni subordinar su voluntad, ni ampararse o protegerse en los demás.

La iniciativa, es fruto de los ideales y el porvenir de los pueblos, se encuentra cuando se desarrollan los afanes de renovación, sin que lleguen a ser estos dependientes de las costumbres y sin revelarse a la rutina. Al perderse la libre iniciativa, se desvanece el carácter y las personas se vuelven pasivas y dependientes de la sociedad, actúan por impulso ajeno y contribuyen poco al porvenir de los pueblos (Ingenieros, J., 1918).

Los ignorantes y los mansos entregan su destino a otras personas por desconfiar en sus propias fuerzas, y quienes tienen el hábito de confiar en la iniciativa propia despierta su responsabilidad (Ingenieros, J., 1918).

Existen dos aspectos básicos con los cuales el miembro de un grupo pueda tomar la iniciativa. La primera, se refiere a que la persona debe saber cual función se necesita desempeñar. La segunda, debe ser capaz y sentirse seguro de desempeñarla (Hemphill, 1961; Pepinsky, y otros, 1968).

9. PERSEVERANCIA.

Nuestros antepasados nos legaron varios dichos populares que describen en pocas palabras el significado de la perseverancia. Uno de ellos dice: "El que persevera alcanza". Otro es: "El que porfia mata venado". De esta forma, anteriormente la gente se refería a la perseverancia.

Actualmente los seres humanos cuando proyectan a futuro las acciones que se proponen realizar, comúnmente se planteen enfrentar, cumplir o alcanzar: objetivos, metas, retos o proyecto de vida. En cualquiera de los casos anteriores es necesario perseverar para alcanzar, ya que nada se da por sí sólo o llega porque tiene que llegar, hay que conquistar lo que se anhela tener.

En la historia de la humanidad resalta un caso de ejemplar perseverancia, se trata de Abraham Lincoln, quien en un tiempo perdió su trabajo, después fracaso en los negocios, luego fue rechazado de la oficina del censo, sufrió fuertes enfermedades, fue derrotado en varios intentos por ocupar un lugar tanto en la legislatura local como en el Congreso General, así como para ocupar la vicepresidencia del país, finalmente en 1861 fue el décimo sexto Presidente de los Estados Unidos y actualmente es considerado junto con George Washington, como uno de los dos mejores presidentes que registra la historia de su país (Asimov, I., 1983).

El líder persistente confía e insiste en ejecutar las acciones que se propone las veces que sea necesario y por el tiempo que sea necesario, manteniéndose firme hasta lograr su propósito, de ahí se desprende que las cosas que cuestan más trabajo conseguir tienen más valor que aquellas que se consiguen fácilmente.

El concepto perseverancia muchas veces es referido como persistencia y tenacidad, sin embargo, a pesar de ser términos diferentes en la bibliografía no se encuentran comúnmente los términos persistencia y tenacidad, aunque la corriente de la inteligencia emocional recientemente la está retomando.

El entusiasmo se encuentra muy ligado a la perseverancia. Albertoni (1995), refiere que la persona entusiasta es un soñador infatigable, crea proyectos y estrategias que involucran a otros, lo hace como parte de su visión y de manera consciente, y a pesar de que en su camino encuentra dificultades y obstáculos los fracasos no lo detienen en su intento de continuar su camino por senderos alternativos ya que al ser de mentalidad fértil se vuelve un creador de posibilidades que apela a la parte más creativa y generosa de las personas que lo rodean. A pesar de que el perseverante sabe de la existencia del mal decide irse por el camino del bien y basarse en ello al estimular o responder ante quienes hacen el bien. El persistente hace que germinen las potencialidades de los demás y con ello los hace crecer hacia situaciones posibles con actitudes generosas.

Martin Covinton manifiesta que los niños atraviesan por cuatro etapas cognoscitivas cuando perciben la relación existente entre: el esfuerzo, la capacidad y el logro. La primera

etapa, se ubica en la edad preescolar y refiere que para los niños pequeños esfuerzo es sinónimo de capacidad. La segunda etapa, va de los seis a los diez años y en ella los niños perciben que el esfuerzo sólo es un factor de la realización. La tercera etapa, se ubica entre los diez y los doce años y en ella entienden más allá de la relación entre el esfuerzo y la capacidad, siendo conscientes que una persona con menor capacidad puede compensar con mayor esfuerzo. La cuarta etapa, va de los doce a los trece años o rangos cercanos, en ella el niño adquiere la noción del esfuerzo como participe del éxito y la falta de capacidad se aprecia como una condición suficiente para el fracaso (Shapiro L. E., 1997).

10. POPULARIDAD.

La popularidad, es un aspecto que refleja la dimensión y las cualidades que tiene un individuo al ser apreciado por los demás, se observa poco probable que existan correlaciones estables entre la popularidad y la características personales (McDavid y Harari, 1966).

Las personas populares tienden a poseer características socialmente aceptables y deseables. Dentro de las características socialmente deseables correlacionadas con la popularidad, encontradas por Lomis y Proctor (1950), destacan: el ingreso económico, el grado de educación, y la ocupación de los padres de familia.

Grossman y Wrighter (1948) encontraron que altos puntajes de inteligencia general, el nivel de educación y altas calificaciones, se relacionan de manera positiva con la popularidad.

French (1951) encontró que, la salud física y mental, la seguridad en sí mismo, una autoestima sana y los logros académicos se encuentran asociados a la popularidad.

Para Pope (1953) la seguridad y la agresividad, y para Kuhlen y Bretsch (1947) estar libre de problemas de ajuste emocional, son las cualidades que se asocian a la popularidad.

En lo general, la popularidad se encuentra ligada a dos factores: el primero, los valores deseables de un grupo; y el segundo, las características que muestran los individuos y son valoradas positivamente por las personas con las que se encuentra vinculado compartiendo un trabajo de grupo. En los líderes populares se espera que se cumplan los dos factores.

11. CARISMA.

El liderazgo carismático es considerado como un tipo de liderazgo y el carisma es considerado como un rasgo de la persona que ejerce o no el liderazgo.

El líder con carisma tiene el poder de inspirar más a sus seguidores que a sus compañeros de grupo. Su poder de inspiración es común que llegue a los extremos, esto es que para algunos signifique la esperanza y la salvación y para otros el rencor y el odio. Por ello se dice que el líder con carisma y el líder carismático no conocen los puntos de equilibrio, o son aceptados con todo el encanto que se les pueda atribuir, o son rechazados con todas las aversiones que se les puedan encontrar (Rendón, V.D., 1996).

El carisma es un rasgo vulnerable, de hecho es el que más diferencia a los hombres comunes de los líderes a los cuales se les atribuyen cualidades insólitas de provocar y reflejar en sus seguidores: fe, confianza, capacidad de logro, exaltación, lealtad, dones de gracia, veneración, dominio, persuasión, esperanza, devoción, carácter innovador, capacidad de cambio y salvación, y mejorar la identidad; basta sólo con que el líder dé muestras con cumplir las expectativas esperadas para que todo lo anterior se cumpla y se

mantenga. Sin embargo, contrario a la manifestación de sus seguidores, habrá quienes manifiesten sentimientos encontrados hacia el carisma del líder y respondan con odio, frustración o desconsuelo (Rendón, V.D., 1997).

Todas las cualidades exaltadas por los seguidores de un líder con carisma, pueden revertirse hasta su polo opuesto, dado que este líder cuenta principalmente con seguidores simpatizantes y desarrolla poco su liderazgo con compañeros de grupo, por lo que es un líder poco democrático.

En la sociedad puede haber movimientos carismáticos que requieran ser encabezados por líderes carismáticos. Estos principalmente son los movimientos a favor de un cambio social que surgen después de haberse presentado una problemática o desgracia social (Rendón, V.D., 1997).

12. TEMPLANZA.

Para Platón la templanza es una virtud cardinal que consiste en someter las funciones de el espíritu para que sean gobernadas por el uso de la razón. Esto es, sujetar el uso excesivo de los sentidos a moderación y sobriedad continua.

La templanza es considerada como la primer virtud activa. Las virtudes activas, son aquellas que perfeccionan las facultades humanas con relación a la acción y el desarrollo de la voluntad, destacando entre ellas; la intención, el consentimiento, el entendimiento y el consejo (García. L.J., 1986).

La palabra templanza viene del término *temperancia* que etimológicamente significa *moderación o mederar*. La palabra *templanza* tiene dos sentidos; uno genérico y otro específico. El sentido *genérico*, se refiere a la propiedad que se le asigna para ordenar, conmensurar y moderar. El sentido *específico*, se refiere a lo que es más difícil y costoso de moderar y que se identifican como deleites producidos por la satisfacción de los apetitos que registran los sentidos, sean éstos psicológicos, sensibles o anímicos, de ellos la prudencia se encarga de moderar sus deseos y las pasiones que ellos despiertan (García, L.P., 1986).

El uso de la templanza es necesario en las personas que gustan de una buena vida y no tienen con que financiarla (González, M.E., 1997) y es también un freno a los desvíos de poder y a las posiciones absolutistas (Medina, P.C., 1992).

La templanza es un rasgo que se requiere que se encuentre presente en los líderes con el fin de que no se sobrepasen en la búsqueda de placeres y con ello hagan a un lado su función principal. Para Rendón (1996) los líderes cuando requieren templanza su carácter, por lo general escogen para ello lugares y momentos de retiro. Así templanza su carácter para conducir los destinos de su país; Washington, Lincoln y De Gaulle.

Uno de los conflictos más importantes que se dan en el ejercicio del liderazgo son los que enfrentan o confunden al líder al desempeñar los papeles de "el líder como tal" y "el líder como miembro de un grupo" (Haiman, F.S. 1972).

Es frecuente observar que a un líder se le sugiere controlar sus opiniones, deseos y sentimientos personales, con el fin de que modere las manifestaciones de su propia individualidad, para favorecer las expresiones del grupo y de asegurar con ello un liderazgo justo en beneficio de todos (Haiman, F.S., 1972).

Un líder con vocación de eficacia, actúa con objetividad y sin tomar partido en los conflictos grupales, dominando sus impulsos y tratando de que su vida sea ejemplo para los

demás, a pesar de que tenga que luchar contra sus propias adversidades (Haiman, F.S., 1972).

La moderación del liderazgo se da principalmente ante la distinción de los papeles de dirigente y miembro, ya que cuando se permite la combinación de los dos roles puede resultar un peligro de dominación excesiva al utilizarse todas las ventajas y el prestigio que otorgan en conjunto las dos posiciones (Haiman, F.S., 1972).

La solución para el principal conflicto de roles que enfrenta el líder, no es silenciarlo ni neutralizarlo como dirigente, es encontrar la forma de que convine sus propias opiniones e intereses en proporción adecuada con los demás miembros del grupo, sintiendo libertad para participar como miembro. Lo anterior, requiere demostrar permanentemente buena fe en el ejercicio democrático del liderazgo, cuidando en todo momento el buen ejercicio de su papel, sin guardar mala voluntad para nadie por sostener opiniones o actitudes diferentes (Haiman, F.S., 1972).

En la actualidad para muchas personas la templanza significa firmeza del carácter, sin embargo, el Instituto Federal Electoral desde hace años ha iniciado una intensa campaña para difundir los valores de la democracia, en ella promueve a la tolerancia como un acto que posee los componentes con los que se describe a la templanza.

13. PRUDENCIA.

El concepto prudencia es ampliamente referido en los grupos, pero escasamente definido en la bibliografía, pareciera que pertenece al español antiguo que es usado por las personas tradicionales y que en las personas con visión moderna tiene poco uso. Actualmente, se usa el término "visión" para referirse y describir el contenido que tradicionalmente se le asignaba a la prudencia, aunque en su origen tienen significados diferentes, ya que la prudencia refiere a la visión anticipada que connota precaución y protección contra un mal probable o posible y la visión no hace referencia obligada a tomar como base los significados del pasado y del presente.

La prudencia, es la segunda de las virtudes activas con sentido propio que sustenta la praxis humana. La palabra prudencia viene de *providencia*, por lo que muchas veces el término "ser prudente" se refiere a "tomar providencias" o que es útil para ordenar cosas a futuro, realizar prognosis, actos de preconocimiento, de conocimiento previo, anticipación o tener visión o previsión (García L.J., 1986).

Los beneficios que aporta el conocimiento humano toma en cuenta a la temporalidad de los actos, ya sea que éstos se hayan dado en el pasado, sean en el presente o para el futuro. Lo pasado corresponde a la memoria, el presente a la inteligencia y el futuro a la providencia. Como providencia es usado como sinónimo de prudencia, esta se refiere a las previsiones que fundan sus conjeturas sobre la experiencia del pasado y el acontecer del presente. Esto es, un acto de prudencia presupone e incluye a la memoria y a la inteligencia para prever y disponer en lo futuro (García, L.J., 1986).

La prudencia, es una virtud cognoscitiva que proporciona conocimiento práctico para el entendimiento de la razón, por ello, un acto prudente es un acto de razón en función de la práctica que prepara o dispone actos desde lo sensible a lo inteligible o desde lo inteligible a lo sensible (García, L.J., 1986).

Las personas prudentes, son reconocidas por; obrar con recato; actuar con buen juicio; practicar el discernimiento; ser cautas y precavidas; saber guardar compostura ante las

cosas de la vida diaria y al enfrentar situaciones difíciles, conflictivas o de presión; y por lo general dar soluciones favorables, ordenadas y pacíficas.

Mediante la prudencia la persona razona rectamente sobre las cosas que son necesarias hacerse, por lo que permite tomar decisiones firmes fundamentándose en la recta razón y la aplicación adecuada de la ley (García L.J., 1986).

La prudencia política tiene como cometido esencial propiciar el bien común de la sociedad civil, y como se necesita mayor prudencia para mandar que para obedecer, la prudencia gubernativa requiere de un cumplimiento que se refleje en las tres ramas de gobierno: la legislativa, la ejecutiva y la judicial (García L.J., 1986).

La prudencia, es una virtud que el líder debe utilizar con el fin de favorecer negociaciones que lo lleven a los objetivos planteados y no hacer fracasar los esfuerzos del grupo. La prudencia, ubica al líder entre la temeridad y el arriesgo irracional y hace que no se opte por la cobardía ni por la rebeldía sin causa (Medina, P.C., 1992).

El líder es una persona que presupone que el futuro no llega por inercia, sino que es algo que se busca con; acción, imaginación, enfrentando riesgos, sorpresas y adversidades que se presenten en el camino para transformar la realidad (Reynolds, J., 1994). En su lucha, encuentra una fuerza que lo motiva a seguir adelante hasta aproximarse a la imagen que se ha propuesto para conformar el carácter con el que tendrá que conseguir las metas (Nelligan, M., 1999).

La visión, representa la luz interior que imprime dirección a cualquier esfuerzo, estimula la curiosidad y el interés por realizar algo que supera a lo rutinario y a lo ordinario, y con lo cual el líder está comprometido (O' Connor, C.A., 1996).

El líder visionario, presenta capacidad de desarrollar ideas y someterlas a marcos de referencia que le permita imaginarse diversos escenarios posibles y comprometerse con el que más lo satisface, de acuerdo a los requerimientos del grupo o a las necesidades de una sociedad (Jaap, T., 1987).

Cuando los líderes ofrecen una visión y la comunican con el ánimo de inspirar e influir en sus compañeros, pueden con ello, establecer compromisos sólidos para conformar una visión global, que no siempre se conquista de una manera cómoda ni popular, pero que vinculada a un compromiso global, aporta al grupo suficientes elementos de trabajo (O' Connor, C.A., 1996).

La diferencia entre las personas comunes y el líder visionario, radica principalmente en que el líder lucha por convertir sus pensamientos en realidad y la persona común olvida sus pensamientos, no se compromete con ellos o no lucha por convertirlos en realidad (Nelligan, M., 1999).

Una visión se conforma de varios elementos y nace cuando una persona se pregunta a sí misma ¿A qué me dedicaré en la vida con lo cual obtenga satisfacción y que con ella logre satisfacer a los demás?, al dar respuesta a esta pregunta, vendrán los valores éticos sobre los cuales descansarán los desafíos a enfrentar y con los cuales se buscarán las oportunidades para dar cumplimiento y establecer los compromisos hacia los cuales se dirigirá la visión (Reynolds, J., 1994).

Las personas visionarias no se caracterizan por tener una percepción convencional de la vida, sino más bien una visión emprendedora, y es la visión emprendedora la que les otorga confianza, les hace asumir riesgos, explorar posibilidades y crear la estabilidad requerida que será parte de la fortaleza del líder visionario (O' Connor, C.A., 1996).

Por lo general, los grupos encabezados por líderes visionarios poseen como parte de los instrumentos de su trabajo una Declaración de visión que comparten con todos los

miembros. Dicha Declaración, se compone de tres partes: la primera, es la Declaración escrita que funciona como fuente de inspiración y de compromiso que contiene la visión global del grupo; la segunda, consiste en un glosario de términos que define los términos de la visión y evita interpretaciones diferentes; y la tercera, es la guía de principios que contiene los valores que guían la conducta de los miembros de un grupo (Wall, B., 1994).

14. VALENTÍA.

Actualmente al líder con valentía se le reconoce por varios nombres, entre ellos figuran: tener coraje, valentía, audacia, bríos, gallardía, altivez y agallas.

Al adentrarnos a la esencia de un líder, encontraremos el valor y el coraje que tal vez las circunstancias lograron esculpir para depositar en ella la percepción de lo correcto y de lo que se debe hacer, de su esencia se sacará la valentía y el coraje que los motiva, impulsa y obliga a buscar y encontrar las oportunidades para encausarlas a su destino, resistiendo y soportando lo que venga, apostando con su arrojo a su visión de futuro con disposición al sacrificio para conseguir las cosas que parecen imposibles, porque nunca o pocas veces se han conseguido, sabiendo que existen riesgos de perder en el intento, pero ganar más si se resulta vencedor al encarar su propia conciencia y retomar de sí lo que se encuentra en su propia alma (Rendón, V.D., 1997).

El líder con valentía, defiende lo justo resistiendo la presión que sobre él se ejerce y trata de expresar que el verdadero coraje es algo íntimo y consiste en hacer las cosas difíciles o elegir los caminos difíciles, pero correctos, sin dejar las cosas al azar, eliminando la incertidumbre, construyendo la confianza necesaria para ser audaces ante sí mismos y sacar de la autoestima los recursos de la valentía (Eyre, L., y Eyre, R., 1999)

La experiencia que elimina la bravata, el miedo y la timidez, y propicia que gane la valentía, predispone a responder de acuerdo a sus propias convicciones. Los líderes, cotidianamente van en busca de probar sus convicciones y cuando encuentran que son útiles para los demás las enfrentan cara a cara, pese a los riesgos, sacrificios y agotamientos que ello conlleva, ya que la valentía es un valor que el líder se reconoce a sí mismo y ante lo que se hace responsable al buscar soluciones, enfrentar los retos y conseguir la victoria (Reynolds, J., 1996).

El líder valiente, se caracteriza por tener conciencia social y por enfrentar una postura crítica frente al poder, se inspira, toma y recobra vigor al reconocer lo positivo y útil de sus actos, principalmente de los de mayor riesgo y de los más difíciles, de ahí que un líder valiente le de identidad a su grupo y su coraje sea parte de los activos culturales o de la filosofía del grupo (Fox, Q.V., 1999).

15. OPTIMISMO.

Las personas optimistas, creen que del potencial que tienen los seres humanos se puede extraer acciones para su propio beneficio y para servir a los demás.

Los optimistas, se caracterizan por mostrar: sentimientos de ánimo, ilusión, motivación para la acción, una percepción favorable de la vida, libertad y vigor para expresar sus emociones y sentimientos de pertenencia, ubicar con claridad la importancia y aprecio que tienen por la vida, alentar su autoconfianza, y se caracterizan por mostrar una sensación de bienestar convencidos de que la vida es para disfrutarse con dignidad (Taylor-Johnson, 1967).

La persona optimista, busca y encuentra siempre: el lado bueno de todas las cosas y enfrenta la vida de manera positiva y con entusiasmo constructivo; trata de encontrar con anhelos positivos todo lo maravilloso que ofrece la vida, con buena disposición de ánimo; encuentra en los demás virtudes que enaltece y aporta valor con su crítica o reconocimiento a lo que los demás realizan; disfruta de sus éxitos y no es obstáculo para que los demás alcancen los propios; y recuerda siempre los grandes atributos que se le han entregado o ha conquistado en la vida (Mora, G.G., 1995).

El optimismo, es uno de los rasgos que mayor beneficio al líder en el ejercicio de su tarea, cuando éste decae, tiende a decaer el ánimo del grupo y con ello se desvalorizan los motivos para conquistar objetivos. Lo contrario de optimismo es la depresión.

Albertoni (1995), manifiesta que el optimismo de una persona se caracteriza por: presentar tiempos de reacción más rápidos y ser más activo; por subestimar las dificultades y correr el riesgo de tomar sendas de mayor dificultad; de ser intrépido para aventurarse y para salir bien librado en actos improvisados; prestar atención a las personas, dejarlas hablar, observarlas, dedicarles su tiempo e identificar los aspectos positivos que puedan ser exaltados; por hacer que fructifiquen la unión de las personas y que esta unión sirva de guía para conquistar objetivos comunes. Al optimista se le facilita mayormente, el abrirse hacia soluciones nuevas y el transformar una desventaja en ventaja.

La persona entusiasta, manifiesta muchas ganas de: amar, servir, aprender, progresar, trabajar, hacer, dar y de vivir. El entusiasmo, es alimento de la vida espiritual y una de las respuestas más positivas con las que compartimos nuestras vidas. El entusiasmo nos infecta un ferviente deseo de triunfar siempre, de estar atentos a los cambios e innovaciones, de aprender y ofrecer nuestra mejor colaboración cada vez que sea requerida o se necesite (Mora, G.G., 1995).

Entre muchos otros, son líderes optimistas: Vicente Fox, Don Luis H. Alvarez y Rosario Marin.

16. MISIÓN.

Los seres humanos nos imponemos: objetivos, metas, retos o proyectos de vida; por ellos luchamos y los hacemos eje de nuestro destino y motivo de nuestra existencia.

Los jóvenes, por lo general se obsesionan por una idea que de poderla realizar sería su misión y su oportunidad en la vida de transformar una ilusión que nunca muera, y que en su cumplimiento el ánimo se renueve, que su percepción sea una luz que le dé brillo a la vida, y que la fuerza de la misión transforme en un hecho hermoso, trascendente e importante para sí y para los demás. Por ello, la importancia de cuidar una ilusión que se espera produzca beneficios, ya que si se cuida y se alimenta podemos tener una nueva realidad, pero si no soporta las presiones que le impone la realidad y se desvanece, sólo tendremos ideas olvidadas (Nelligan, M., 1999).

Aplicando sus creencias, valores, principios y amor por la humanidad; los líderes políticos poseedores de una misión buscan solucionar problemas o necesidades que mejoren la vida de los demás, para ello, combaten o tratan de disminuir los efectos que producen los males evitables, con el fin de aumentar la esperanza y el nivel de vida de los pueblos (Rendón, V. D., 1997).

La misión de un grupo consiste en que todos sus miembros tengan una referencia y dirección clara de como se conjugan la filosofía con las metas, con el fin de que sus miembros conozcan cual es la conducta y la contribución que se espera de ellos para lograr

los objetivos que contiene la misión, y así de esta manera decidir antes de involucrarse si participan o no en dicha misión de grupo (Wall, B., 1996).

Cuando se ha decidido conformar la misión de un grupo, es necesario realizar una Declaración de la misión, que consiste en que los miembros se cuestionen sobre la razón de ser y de estar en el grupo, de participar y de saber para que se participa, y con ello saber, que es lo que se puede compartir en común y como se luchará por conseguir los resultados (Wall, B., 1996).

17. ESPÍRITU DE SERVICIO.

Albert Einstein, acuña un concepto que la posteridad hizo suyo: "Sólo una vida dedicada a los demás es digna de ser vivida" (Rendón, V.D., 1997). En 1961, en su toma de posesión el Presidente John F. Kennedy hizo que se quedara gravada para siempre su máxima: "No te preguntes que puede hacer tu país por ti, pregúntate que puedes hacer por tu país" (Márquez, S.C., 1985). Ambas consignas reflejan muy bien lo que es el espíritu de servicio, además de que el poder del liderazgo se basa en buscar el bien para los demás, incluyendo en el colectivo de los demás el suyo propio (Hernández, C. y Carrillo, R., 1994).

Para desarrollar el espíritu de servicio es necesario poseer sentido de colaboración y disciplina, ser sociable, protector, tener presencia y estabilidad social, capacidad de observación, dinamismo, expresión verbal y adaptación (Holland, J.L. 1981; Oliver, H.R., 1994).

El espíritu de servicio se requiere mayormente en líderes que trabajan para combatir los males de la sociedad y asistir a personas con desventajas sociales que se encuentran en situaciones de desgracia o de dependencia obligada, así como a personas y grupos que manifiestan inadaptación o conductas antisociales (Oliver, H.R., 1994).

Cuando se ejerce el espíritu de servicio, se trabaja a favor de los problemas y necesidades ajenas, se desarrollan sentimientos y actitudes de servicio en un esfuerzo constante, con una relación accesible y dispuesta, caracterizada por servir y no por dominar (Hernández, C. y Carrillo, R., 1994).

18. ESPERANZA.

El ejercicio del liderazgo, requiere de construir la esperanza sin llegar a ser iluso. Con este equilibrio se puede iniciar y concluir con seguridad los proyectos de conducción de grupo tomando en cuenta que ningún líder inicia algo sólo por iniciarlo y sin esperar terminarlo. Entre el inicio y el final de una tarea: el optimismo, la resistencia al fracaso y la esperanza interactúan para que el líder pueda lograr sus objetivos sin que existan obstáculos que se lo impidan y cuando éstos se interponen, es la esperanza la que reactiva su intento hasta lograr su propósito. Es la esperanza, la que explica el porque de abrazar una lucha y de mantener la tenacidad que se requiera para llegar a conseguir los objetivos, sin pensar en la claudicación (Nelligan, M., 1999).

Que un líder tenga y muestre esperanza, motiva a los miembros de su grupo para que ellos también la adquieran, y puedan sin claudicar, llegar a conquistar los objetivos del grupo.

19. FORTALEZA ESPIRITUAL.

La palabra fortaleza viene del latín *fortitudo* que significa *fuerza*, vigor físico, vigor del ánimo y vigor moral. En griego, la palabra con la que se designa fortaleza es *andrea* que originalmente significaba virilidad, u hombría y que luego extendió su significado a fuerza espiritual de las personas, sean hombres o mujeres (García, L.J., 1986).

La palabra fortaleza, en su sentido moral tiene una significación genérica y otra específica. La fortaleza *genérica* se refiere a la firmeza y estabilidad que mantienen todas las virtudes. La fortaleza *específica*, se refiere a la contención que se tienen para moderar la audacia y los temores (García, L.J., 1986).

La fortaleza, tiene como sujeto inmediato al apetito irascible y no se basa ni en la voluntad ni en la razón, sin embargo, la voluntad y la razón cooperan en la realización de acciones humanas moralmente rectas (García, L.J., 1986).

La fortaleza, es una virtud que soporta una acción recta sobre lo que se debe hacer y a lo que no se le debe temer; es una coraza que resiste los ataques, las incomprensiones y las adversidades; es algo que nos impulsa al cumplimiento de lo que nos es propio y nos orienta hacia lo posible, rechazando el dolor y la angustia; nos hace ser dueños de nosotros mismos, de controlar las pasiones y las debilidades (Medina, P.C., 1992; Ecurdía, H., y Chávez, C., 1994).

El espíritu, es un ente inmaterial que unifica, organiza y vivifica la vida propia y se expresa a través de la inteligencia y la voluntad libre. Es por ello, que los seres humanos valoran que la existencia es susceptible de ser mejorada y perfeccionada y con ello, desarrollar todas las potencialidades que poseen, con el fin de conocer la verdad y poder seguir siendo dueño de sus actos (PAN, 1939).

De acuerdo a lo anterior, la fortaleza espiritual se concibe como los rasgos inmatriciales que ubican la presencia de una persona en el camino del mejoramiento de sus acciones por donde tiene que buscar la perfección humana, por medio del uso de la inteligencia y de la voluntad libre.

El ejercicio del liderazgo obliga a buscar la propia fortaleza espiritual, el mejoramiento y la perfección humana, y una vez logrado, poder con ello influir en las acciones que se realizan en un grupo y a que los demás miembros busquen su propio mejoramiento y su posterior perfeccionamiento.

20. TENER SENSIBILIDAD Y COMPRENSIÓN POLÍTICA.

El ejercicio del liderazgo, requiere manifestar comprensión y sensibilidad política y ponerla al servicio de las causas en la que se participa.

Tener comprensión, se refiere al hecho de: descubrir y valorar por medio del análisis el significado de los objetos; inferir algún principio general; suceso; situación o cualidad; de acuerdo a la intención; con características y connotaciones que se derivan de la experiencia y puedan ser aplicadas a nuevas situaciones, con el fin, de buscar soluciones adecuadas a los problemas que presenta la vida cotidiana en lo individual o en lo social (Merani, A.L., 1992; Hajar, e., y Chávez, C., 1994).

Tener sensibilidad, es mostrar capacidad de sentir y se refiere al hecho de evocar respuestas favorables por medio de nuestros sentidos ante eventos que hemos comprendido y para el cual estamos preparados para involucramos (Cohen, J., 1980).

El valor de la sensibilidad va más allá de la facultad de sentir que tienen los seres animados. La sensibilidad, es mantener vivo el sentido humano y no permitir que este se distorciona o paralice. Es este valor, el que propicia el conocer las necesidades básicas de los seres humanos, tolerar sus debilidades, corresponder a los sentimientos de amistad, cariño, amor, y responder a las demás fuentes de calor humano, y con ello comprender el dolor ajeno y el propio (Mora, G.G., 1995).

La manifestación de ser sensible a la problemática y necesidades de los demás generalmente se acompaña de desinterés, empatía y generosidad y se observa principalmente en personas que han desarrollado madurez (Eyre, I., y Eyre, R., 1999).

La política, se entiende como un principio que requiere sensibilidad para organizar y dar orden a la sociedad, regulando y mediando las relaciones entre los individuos, propiciando su desarrollo y participando en la solución de los problemas y conflictos, así como evitando que éstos crezcan y afecten a la sociedad y a sus autoridades (IFE, 1996b).

Con base a lo anterior, la comprensión y sensibilidad política que desarrolla un líder comprende la capacidad para extraer y decodificar de su entorno una situación social real, respondiendo e involucrándose favorablemente en la organización de los beneficios que ello conlleva, o impidiendo el desarrollo de un conflicto o una problemática.

21. HONESTIDAD.

La honestidad, el bien honesto o lo que tiene valor por sí mismo, forma parte de las llamadas virtudes productivas, por ello, la honestidad no es un medio ni un buscador de placer o algo que produzca placer por sí mismo (García, L.J., 1980).

La honestidad es un valor que incluye compromisos y actitudes ante la vida, se ha usado como sinónimo de honradez, rectitud, integridad y probidad, por lo mismo practicar la honestidad exige ser mejores personas (Flores, J.E., 1990).

Las artes del bien honesto se dividen en dos grupos: las lingüísticas y las matemáticas. Las artes *lingüísticas*, conforman la construcción de las palabras del lenguaje humano, a su vez las palabras presentan tres divisiones: la gramática, la retórica y la dialéctica. La *gramática*, tiene la finalidad de que los pensamientos se expresen correctamente, de forma clara, precisa y ordenada. La *retórica*, trata del refinamiento y lujo del lenguaje. La *dialéctica* o lógica, es el arte del lenguaje interior. Por su parte, las artes *matemáticas* se sustentan principalmente en el espacio y el tiempo imaginarios, a los que Kant llamó "las intuiciones puras" (García, L.J., 1986).

Por lo anterior, se observa que la honestidad se expresa de manera lingüística y matemática, siendo éstos bienes que se expresen teniendo valor por sí mismo al expresarlos con la verdad y con ausencia de distorsiones.

"La persona honesta busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo; no pretende jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros" (Mora, G.G., 1995).

La persona honesta no toma caminos fáciles por los oportunismos de la vida fraudulenta, prefiere caminos que exigen esfuerzos ganados con honradez. La honestidad demuestra la grandeza del alma, la rectitud de los sentimientos y la generosidad del corazón (Mora, G.G., 1995).

La expresión de la honestidad, requiere que a la conducta la acompañen: actitudes que reflejen la realidad tal como es, sin desvirtuarla, sin distorsionarla, sin ponerla como más le convenga a quien la exprese y sin mentir sobre ella (Eyre, L., y Eyre, R., 1999).

Enseñar la honestidad, requiere pregonar con el ejemplo. Aprender la honestidad, requiere de la existencia de ambientes donde sea practicada y valorada como un bien social útil, con el que se puede construir espacios de convivencia ordenados y generosos. En nuestros días es difícil enseñar, aprender y practicar la honestidad, ya que muchos ambientes sociales están contaminados de deshonestidad y pareciera que esto fuera la norma en algunos lugares en los que es más aceptable desfigurar la realidad que construir una realidad superior.

La honestidad, requiere de la eliminación de la mentira. La mentira erosiona las relaciones cercanas, la intimididad, siembra desconfianza y traiciona la confianza. Existen varios tipos de mentiras, algunos más dañinos que otros, por ejemplo se miente para evitar un castigo, para no herir los sentimientos de otros, para realizar actos altruistas, para proteger la intimididad o para evitar situaciones incómodas (Shapiro, L.E., 1997).

El respeto, es un componente de la honestidad que "significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad, se acoge siempre a la verdad, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño (Mora, G.G., 1995).

El respeto, es la base de las relaciones humanas y de cualquier relación interpersonal, su cumplimiento exige trato amable y cortés, y propicia la creación de un ambiente de cordialidad y seguridad que permita la aceptación y reconocimiento de las virtudes de los demás. El respeto, hace que se eviten las ofensas e ironías y evita que la violencia se imponga como criterio que marca la pauta en las relaciones entre personas, grupos o naciones (Mora, G.G., 1995).

Uno de los conceptos que mejor describen a la honestidad, lo acuñó y legó al mundo el expresidente de México Benito Juárez, con su máxima: "El respeto al derecho ajeno es la paz". Este concepto aplicado a la vida cotidiana, manifiesta que la paz se puede encontrar cuando se practica la honestidad: ya sea consigo mismo, para lograr la paz interior; o con los demás, para lograr relaciones más cordiales y productivas.

El líder, es una persona que tiene que construir su realidad y contribuir a construir la del grupo al que pertenece realizando acciones con honestidad para sí y para los demás. cuando no se aplica este concepto a las vivencias de la vida cotidiana, se desvirtúa el líder y por consecuencia se desvirtúa su grupo. La mentira viene a ser el peor enemigo de la honestidad.

22. RESPONSABILIDAD.

La palabra responsabilidad, viene del verbo "responder" y es facultad interactiva que compromete a quienes "responden" a aceptar los términos y consecuencias de un hecho libremente acordado o realizado. La persona responsable, se considera digna de todo crédito y por ello se puede confiar sin restricción en su palabra, esperando que se cumpla integralmente su compromiso (Mora, G.G., 1995).

Para la persona responsable, el esfuerzo es un bien que se realiza de manera permanente; sin necesidad de tener supervisión, hacer promesas o recibir amenazas; haciendo alianza con lo óptimo, siendo enemigo de lo mediocre y teniendo como meta la perfección (Mora, G.G., 1995).

23. SENTIDO DE JUSTICIA.

La justicia es considerada como la tercer virtud activa, la justicia radica en la voluntad de cada persona y tiene por objeto lo que corresponde a las demás personas con las que nos relacionamos (García, L.J., 1986).

La palabra justicia significa "lo justo o lo que es debido", ello implica un vínculo obligado con el derecho. A su vez el derecho significa "lo que es en la derechura o en lo recto". La justicia, también tiene que ver con lo moral, que deriva al cumplimiento de lo debido, de lo obligado, de lo que se está obligado hacia con otros, de lo que pertenece a cada cual, por ello la justicia es considerada como: "la constante y perpetua voluntad de dar a cada quien su derecho" (García, L.J., 1986).

La justicia, es un valor que da equilibrio entre lo moral y el derecho. Se dice que lo justo siempre es moral, aunque no siempre lo legal es moral, por lo que la justicia está en función de la moral social. Las relaciones justas producen un aumento en la perfección social entre las personas y un equilibrio entre el trabajo, la honra y el mérito (Ingenieros, J., 1918).

La justicia, es una condición necesaria para vivir en paz y propiciar el bien común, consiste en dar a cada quien lo que le corresponda para lograr su plenitud en función de su trabajo, necesidades, méritos y circunstancias (Hijar, E., y Chávez, C., 1994).

La justicia, es un valor cohesivo de la sociedad y por ella las personas pueden llegar a disfrutar relaciones de igualdad en donde nadie reciba trato especial por ser miembro de una raza, clase social, iglesia, partido o sector determinado (Plataforma PAN, 1979).

La persona anhela desterrar los desequilibrios de la sociedad, muestra una firmeza inquebrantable, es respetuosa de los valores reales y aspira a poseerlos, juzga sus propios actos con severidad midiéndolos con las mismas reglas que juzga a los ajenos y es capaz de rehuir a los beneficios de un favor cuando éste encubra una injusticia o cuando se encuentre en complicidad con el mal (Ingenieros, J., 1918).

La persona equitativa, trata de alcanzar la justicia sin que los demás lo exijan y se mantiene alerta a respetar los derechos de los demás y dispuesta a dar de manera generosa a cada quien lo que corresponde, inspirado en la tolerancia que permite aceptar las virtudes y debilidades de los demás (Mora, G.G., 1995).

Los líderes que administran la justicia en su grupo suelen brindar recompensas y mociones de orden a los miembros; dependiendo de sus aportaciones, de sus resultados o de sus conductas emitidas.

La justicia distributiva, plantea y rectifica la repartición proporcional de los bienes y las cargas, invocando para ello, que: a mayor necesidad, mayor ayuda; y a mayores posibilidades, mayores cargas. Con estos preceptos, la justicia trata de hacer el bien debido y evitar el mal que obstaculiza a dicho bien (García L.J., 1986).

La justicia legal, realiza lo que es propio de la ley y trata de ordenar todos los actos jurídicos con dirección al cumplimiento del bien común (García L.J., 1986).

Contrario a la justicia es la injusticia, y esta se caracteriza por la aplicación de recompensas y castigos de manera desproporcionada.

En una sociedad injusta las personas pierden o alteran el sentido del deber, se alejan de la virtud, usufructúan los falsos valores, toman o aceptan privilegios inmerecidos y ocultan o suprimen los valores de la justicia (Ingenieros, J., 1918).

24. COHERENCIA Y CONGRUENCIA.

El término coherencia es poco estudiado por la psicología y por otras ciencias afines, sin embargo, del concepto congruencia se encuentran reportado más estudios que del de coherencia, aunque pudiera ser que en la práctica los teóricos los traten como sinónimos.

Una persona coherente, se caracteriza por; manifestar conductas completamente compatibles con su referente ideológico, realizar acciones por convicción, con apego a la verdad, en beneficio de los demás y con una clara ausencia de contradicciones.

Con relación al concepto de congruencia, Carl Rogers (1951) observó la relación que existía entre el organismo y el ego, y concluyó que esta relación puede ser de dos tipos; de congruencia o de incongruencia (Nordby, V.J., y Hall, C.S., 1979).

Cuando las experiencias del ego y las experiencias del organismo se relacionan entre sí, se dice que ocurre un acto de congruencia. Cuando se logra la congruencia, las personas pueden funcionar en todas sus capacidades, observándose en ellas relaciones armónicas con los demás, con capacidad de percibir al mundo y así mismas de manera realista, abierta a nuevas experiencias, ausentes de manifestaciones de tensión a actos defensivos, y a angustias (Nordby, V.J., y Hall, C.S., 1979).

Para Rogers, la incongruencia significa que existe un autoconcepto falseado que resulta de; aceptar evaluaciones no críticas de otros y negar los sentimientos verdaderos, afectando con ello la relación con otras personas, y provocando un estado de tensión, ansiedad y desajuste, que se reduce cuando se coloca a una persona en situaciones no amenazantes y se examinan sus verdaderos sentimientos (Nordby, V.J., y Hall, C.S., 1979).

Osgood y Tannenbaum (1955), propusieron la teoría del principio de congruencia basándose en la suposición de que las actitudes congruentes simples se dan con respecto a dos objetos relacionados entre sí de manera más fácil, que las actitudes diferentes entre sí. El principio, hace predicciones sobre lo que ocurriría cuando dos objetos relacionados no mantienen un estado de congruencia. La congruencia se percibe cuando dos objetos evaluados entre sí son evaluados con igual intensidad (Mann, L., 1980; Rodríguez, A., 1978).

Las dos teorías anteriores manifiestan diferentes concepciones y enfoques, es por ello que a la gente que no se identifica con ninguna de las dos posturas se les hace poco atractivo adentrarse al estudio de la congruencia si no existen otras propuestas alternativas.

De una manera más popular, se concibe que la congruencia consiste en predicar una cosa y observar que ésta concuerde con; las diversas manifestaciones que se expresan en la vida; la continuidad de las acciones que mantengan una línea de conducta orientada hacia las metas de manera constante y predecible; la sabiduría de que es lo que se quiere y a donde se quiere ir; la demostración en los hechos de la concordancia entre lo que se piensa y lo que se dice y entre lo que se dice y lo que se hace (Nelligan, M., 1999); y exhibiendo una vida irrepachable, a pesar de los tropezones y momentos difíciles (González, M.L., 1997).

25. HABLAR CON LA VERDAD.

La verdad en su acepción más sencilla, es la adecuación de un pensamiento con el objeto representado. La verdad, es tener la razón en base a información que se encuentre en correspondencia con los atributos del objeto representado, es por ello, que la verdad es uno

de los valores que los líderes virtuosos tienen y mantienen con empeño (Gutiérrez, S.R., 1994).

El progreso moral se impone al aprecio de la virtud que significa la verdad en el terreno de la moral. Cuando alguien ama la verdad, no la calla y con ello contribuye a la elevación y al progreso moral que se da en base al triunfo de una verdad sobre una superstición (Ingenieros, J., 1918).

Decir la verdad puede ser un riesgo o una virtud para quienes la predicán, por ello el dicho popular de "La verdad no peca, pero incomoda". Sin embargo, los amantes de la verdad son quienes han producido los cambios más profundos en una sociedad (Ingenieros, J., 1918).

Popularmente la verdad es considerada como la consistencia del pensamiento y del saber que lleva a la ausencia de contradicciones, ya que una proposición es verdadera siempre y cuando corresponda a lo que se hace (Carrillo, R., y Hernández, C., 1994).

Para conocer la verdad, es necesario quitar los velos que alteran nuestra percepción y el medio para llegar a ella es la razón, sin que los sentidos nos engañen y sin que se interpongan los estados subjetivos a las proposiciones. Dichos estados subjetivos, pueden ser: la ignorancia, la duda, la opinión, la certeza y el error (Gutiérrez, S.R., 1994).

Muchas afirmaciones, se hacen sujetas a juicios e ideas preconcebidas, resultados de experiencias interiores, estados emocionales del momento o presión social, resultando de ello afirmaciones subjetivas que presentan la verdad de manera encubierta. Por lo anterior, las personas afirman como verdad lo que para ellas es su verdad (Carrillo, R., y Hernández, C., 1994).

Es la certeza, el estado subjetivo de la mente que más se aproxima a la verdad. Por certeza se entiende la afirmación de algo sin temor a equivocarse y se fundamenta en la evidencia. La certeza moral trata lo relativo a leyes y costumbres humanas, por ello, este tipo de certeza admite muchas excepciones (Gutiérrez, S.R., 1994).

La persona veraz; ama, busca y se comunica con la verdad, no tolera la mentira, no acepta las mentiras piadosas ni las verdades a medias, sabe que quienes mienten pueden realizar cualquier transgresión y que la verdad es fuente de sabiduría. La persona veraz es digna de credibilidad y tienen la fuerza en su palabra por permanecer fiel a su autoimpuesta alianza con la verdad (Mora, G.G., 1995). Con relación a los jóvenes Don Efraín González Luna manifestó: "La verdad y la autenticidad son también valores constantes de la actitud juvenil en un mundo en el que con frecuencia se ridiculiza la lealtad y se vive de la simulación".

Una persona estudiosa cuando tiene dudas no omite sacrificio alguno para rectificar y superar sus errores y trata de equivocarse cada vez menos en sus apreciaciones (Ingenieros, J., 1918).

Cuando una persona ignora algo, se dice que tiene ausencia de conocimientos o desconoce respecto a un determinado asunto, por ello, se dice que la peor ignorancia es la que se tiene y no se da cuenta que se tiene, además de que la persona que la tiene permanece satisfecha con su desconocimiento. (Gutiérrez, S.R., 1994).

Cuando una persona duda en algo, se dice que sus estados mentales oscilan entre la afirmación y la negación, y que es la duda la que le hace no afirmar ni negar. Cuando un líder duda al tomar una decisión se interpreta que no sabe lo que tiene que hacer, por lo que valora no tomar una decisión para evitar un probable error (Gutiérrez, R.R., 1994).

Cuando una persona opina de algo, se dice que da una afirmación con posibilidades de errar y por ello se reserva una actitud que le da la posibilidad de cambiar de la afirmación a

la negación. Cuando un líder da una opinión, se interpreta que se tendrá que contrastar con las opiniones de los demás miembros de su grupo y que al final podrá mantener o cambiar su opinión dependiendo del resultado de una contrastación (Gutiérrez, S.R., 1994).

Cuando una persona comete un error, es porque toma lo falso como verdadero o lo verdadero como falso. Cuando un líder comete un error, se dice que actuó con falta de atención o que no tiene suficientes razones para describir la realidad, o porque se precipitó al realizar un análisis con el que tenía que sustentar un juicio (Gutiérrez, S.R., 1994).

La persona que sospecha que sus creencias tienen una base falsa y se niegan a investigarlo prefiriendo con ello, adherirse a su mentira, que sufrir por la verdad, actúa de manera inmoral, ya que carece de lealtad para reconocer su error, prefiriendo caer en la cobardía de mentir que convivir con su verdad (Ingenieros, J., 1918).

26. DECISIÓN.

Por lo general, la toma de decisiones tiene que pasar por tres etapas: la primera es la de reflexión, la segunda es la del acto de formalizar el compromiso y la tercera es el compromiso para la acción (O'Connor, C.A., 1996).

En la fase de *reflexión*, el líder provoca una discusión para la deliberación y en ella se analizan las diversas posibilidades que puede tomar el grupo y se consulta a asesores o personas involucradas en el tema a tratar, cuidando que la posible resolución no sea afectada por fuentes de tensión, de conflicto, de resistencia y de disonancia (Gershenfeld, M., y Napier, R., 1987; Wall, B., et al, 1994).

En la fase de *resolución* o determinación: se toma la definición precisando y delimitando el problema a enfrentar; realizando los consensos necesarios para localizar los aspectos más importantes que gravitan sobre la decisión; jerarquizando las prioridades; estableciendo objetivos claros; localizando los centros de decisión y de delegación de responsabilidades; implementando un enfoque sistemático que localice grupos de afectados; valore los riesgos de tomar decisiones incorrectas y se analice la información disponible que lleva a tomar la decisión más útil y eficaz, que al mismo tiempo sea la base de una determinación sólida (Jaap, T., 1991; Nelligan, M., 1991).

En la fase de *compromiso* para la acción, se trabaja con una decisión tomada por el grupo y es el líder el depositario de ella y el responsable principal de que se cumpla, de impulsar sus avances y recibir respuestas de los mismos, así como de tomar decisiones complementarias que faciliten los cauces que tomará la decisión central (O'Connor, C.A., 1996).

Al líder no le corresponde construir toda la decisión, esa es una función importante del grupo, pero si le corresponde coparticipar en cada paso de la construcción para la decisión central y cargar con el peso principal de administrar su cumplimiento, así como, de tomar las decisiones complementarias y de apoyo que se requieran en el curso del cumplimiento de la decisión central.

27. ESPIRITU DE LUCHA.

Manuel J. Clouthier (1988) acuñó el concepto: "Sólo el que ha dejado de luchar está derrotado", esta máxima cada día cobra más presencia y es un referente fuerte para quien no tiene una lucha o para quien ha dejado de luchar.

Los espíritus que se inquietan por partir hacia una lucha encabezando una razón de ser y de vivir, buscan la renovación de un una sociedad dejando las insatisfacciones del pasado y anhelando los cambios que puede traer el porvenir para reparar las injusticias y con ello mejorar el orden establecido (Ingenieros, J., 1918).

Los líderes con espíritu de lucha, aspiran a que la sociedad tenga un mejor porvenir, inspirado en ello, participan en propósitos que requieren renovación continua, partiendo de lo bueno para intentar alcanzar lo mejor de lo posible y en algunos casos lo que se aprecia como imposible, se revelan a lo establecido, luchan contra la inutilidad que provocan los tímidos y se arriesgan a enfrentarse a nuevas experiencias por medio de la rebeldía que invoca su espíritu de lucha (Ingenieros, J., 1918).

Los líderes con espíritu de lucha se preparan para sortear cualquier contingencia, no subestiman al adversario, y se enfrentan a él con decisión y serenidad (De Cházaro, E.F., 2001).

28. INSPIRA CONFIANZA.

Después de que un líder ha construido su propia confianza y se encuentra seguro de sí mismo, tendrá que contribuir a construir la confianza que los demás miembros de su grupo tengan hacia sus actos. Esto implica que el líder tenga que hablar siempre en serio y a pesar de que puede utilizar pequeñas variantes de humor, éstas no deben afectar su credibilidad (Wall, Bob., et al., 1994).

Inspirar confianza es depositar en el otro aquello que para uno es valioso. Un rasgo que distingue la confianza es que ésta sólo se puede depositar en quien, ha construido día a día, la confianza para sí y para los demás, garantizando con ello, que su historia personal es una garantía a futuro que se aprecia por la congruencia de sus comportamientos pasados que aseguran a los demás que los comportamientos futuros no fraudarán ni crearán falsas expectativas (Flores, V.E., 1989).

Dar confianza a los demás, implica: hacer las cosas de la vida diaria con entusiasmo y franqueza, de manera permanente, así como, realizar cosas creíbles; y cumplir las cosas que se propone o se le promete a los demás. Inspirar confianza, es tener la seguridad de que los demás esperan que la actuación que tengamos ante ellos será la apropiada. Cuando los demás confían en uno y respondemos en la forma en la que esperan que lo hagamos, sus respuestas de gratitud, aprecio y reconocimiento funcionan como reforzadores de nuestra confianza, de nuestra seguridad y de nuestra autoestima. Inspirar confianza, es también, que los demás reconozcan la calidad moral e intelectual de una persona a la que se le considera; sincera, fiel, que dice realmente lo que es, que es capaz de sobreponerse a las adversidades, de cumplir sus promesas, de ser responsable y de mostrarse tal y como es, por ello otras personas le otorgan crédito a sus actos (Flores, V.E., 1989).

La confianza que el líder proyecta hacia los demás, hace que los miembros de un grupo se sientan libres para comprometer su actuar, ya que el entusiasmo es una fuerza que motiva y facilita la adquisición y los valores del grupo, pero sólo ocurrirá si el ambiente se encuentra libre de miedos o resistencias que afecten los intentos de participación (Wall, Bob., et al. 1994).

Una característica de vital importancia en la dirección eficaz de un grupo, es la habilidad con la que un líder pueda expresar con facilidad y claridad sus palabras, deseos y sentimientos (Haiman, F.S., 1972). El líder sabe que atraer la confianza de sus semejantes

no es cuestión de técnica ni de pose llamativa, es cuestión de fondo desde el cual se valora el liderazgo (Rodríguez, E.M., 1978).

Cuando dos personas basan su relación en la confianza mutua, se actúa responsablemente con el ánimo de generar soluciones que les permita mantenerse abiertos para enfocar y percibir las ideas desde diferentes ángulos, con el fin de dar soluciones francas y sinceras que los haga llegar a una meta en común con el deseo sincero de obtener resultados positivos para ambos (Jaap, Tom., 1991).

29. EFECTIVIDAD

La efectividad se compone por; eficiencia y eficacia. La *eficiencia*, implica hacer bien las cosas, esto incluye resolver problemas, cuidar recursos, cumplir deberes, y reducir costos, entre otros. La *eficacia*, implica hacer lo que corresponde, esto incluye, proponer alternativas creativas, optimizar recursos, lograr resultados y aumentar ganancias, entre otros (Fragoso, Ch.F., 2000).

La persona eficiente, trata de alcanzar siempre la máxima calidad en las tareas que ejecuta y no deja que la pereza, negligencia o mediocridad lo dominen, alcanza la satisfacción al cumplir sus propósitos y no hace pautas hasta alcanzarlos, siempre esta dispuesto a esforzarse por lograr un poco más de lo requerido y no se conforma con soluciones a medias o con remedios de ocasión, ya que siempre prefiere dar soluciones duraderas o de largo plazo (Mora, G.G., 1995).

La persona eficiente, sabe que los grandes problemas requieren de soluciones consistentes, que los problemas pequeños tienen que erradicarse antes de que crezcan y afecten, y que las disculpas pueden evitarse si el propósito es hacer bien las cosas (Mora, G.G., 1995).

30. HUMILDAD.

Una persona que vive practicando la humildad tiene la autoconvicción de que hace las cosas que son buenas y sirven a los demás, pero también reconoce que en muchas áreas existen personas con talentos y habilidades superiores a las propias. Por lo general, la propuesta de las personas humildes, es que si cada quien da lo mejor de sí mismo en un mutuo reconocimiento, la sociedad tendería a superarse (Reynolds, Joe., 1996).

Los líderes, tienden a capitalizar y a coordinar las fortalezas de los demás para lograr objetivos tendientes al bien común. Los líderes que practican la humildad perciben las potencialidades humanas dentro del entorno de "nosotros", en un balanceado equilibrio de recompensas mutuas entre los miembros de un grupo (Reynolds, Joe., 1996), la humildad permite al líder ubicarlo en su realidad, sin que se sienta superior al resto de su grupo y como se dice comúnmente; para no perder el piso (Medina, P.C., 1992).

Los líderes que desarrollan la humildad tienden a desarrollar control saludable de su ego, reconocen el potencial de los demás, aceptan y corrigen sus errores, encuentran beneficios en las oportunidades manteniendo una actitud favorable dentro del conjunto apreciando los resultados como la obra de todos. A los líderes con ego inflado o con ego frágil, se les hace difícil generar humildad, ello hace que actitud se exprese de manera egocéntrica, sus acciones se encaminen a la búsqueda de reconocimiento, culpen a los demás de sus fracasos, hagan énfasis en los problemas y debilidades ajenas y se excuse cuando los resultados son insatisfactorios (Reynolds, Joe., 1996).

Dentro de las personas que han ejercido el liderazgo con humildad, se encuentran: la madre Teresa de Calcuta, Mahatma Gandhi y Santo Tomás de Aquino, entre otros. Hitler es un ejemplo de las personas que han ejercido movimientos de masas sin humildad y con un ego descontrolado.

31. CONOCIMIENTO.

El conocimiento, es materia prima fundamental que un líder debe poseer cuando se propone realizar alguna actividad, ya que no se puede concebir que quien dirige no conozca a su grupo ni por lo que lucha éste. Si existiera ese tipo de líder que desconoce lo fundamental de su función, no se espera que éste sea una guía eficaz con perspectivas de éxito.

Por lo anterior, es común observar que el líder de cualquier grupo sea quien más conozca acerca de las tareas concretas a las que el grupo se dedique. Todos los líderes se identifican por su propia combinación de rasgos, pero es inconcebible en cualquier combinación posible que el rasgo de conocimientos se encuentre bajo y se puedan esperar buenos resultados (Haiman, F.S., 1972).

32. TENER IDEAS PROPIAS Y CONJUGARLAS CON EL REFERENTE IDEOLÓGICO DEL GRUPO.

Una persona congruente con su individualidad debe tener el compromiso ante sí, de ser, actuar y vivir con su propia identidad. Sin embargo, cuando una persona ingresa a un grupo cede algo de su individualidad para aceptar las reglas y los propósitos comunes de un grupo, por lo que tiene que conjugar sus propias ideas con los propósitos del grupo (Hernández, C., y Carrillo, R., 1994).

Las personas que ejercen liderazgo, se ven mayormente obligadas a ceder parte de su congruencia individual para conformar su congruencia de grupo, y aún más, propiciar su enriquecimiento y a partir de ella tratar de obtener los mejores resultados grupales posibles (Rendón, V.D., 1997).

Conjugar las ideas propias con el referente ideológico del grupo implica practicar la lealtad a los ideales del grupo. La persona leal se caracteriza por mantener firme su respaldo a una causa, a un ideal, a una organización o a una persona, sin importar las circunstancias. La lealtad, define la autenticidad del ser humano y lo hace digno de fe y libre de excusas para justificar la deserción hacia una causa noble, el abandono de una meta o el retiro de una amistad. La expresión "cuenta siempre conmigo" es una de las manifestaciones populares de lo que en la práctica significa la lealtad (Mora, G.G., 1995).

33. TOLERANCIA.

La tolerancia permite comprender que cada persona es única, irrepetible y tiene derecho a: formar sus propios criterios; hacer sus juicios; tomar sus decisiones; elegir de acuerdo a sus intereses, deseos y necesidades; y aceptar la posibilidad perceptual de cometer errores o coincidir con los demás de forma involuntaria, casual o circunstancial (Mora, G.G., 1995).

La persona tolerante sabe que el desatino, los errores y las fallas son acciones inaceptables, pero que las personas que los cometen son siempre dignas de afecto y de respeto. La tolerancia, se funda en aceptar y reconocer la verdadera naturaleza humana que no se supedita a la simpatía o grado de perfección ajena, permanece firme en la búsqueda

de la verdad y se encuentra en el camino que conduce a la paz, a la convivencia, a la simpatía y al afecto duradero (Mora, G.G., 1995).

La tolerancia, es uno de los valores de la democracia de los que más se habla actualmente. Un líder que practica la tolerancia se obliga a incluir en su repertorio de reflexiones los conceptos de diversidad y diferencia, y será en el ejercicio de la tolerancia en donde promueva la resolución de conflictos de interés que presenten las personas en su diversidad y que les da el derecho a ser diferente. Es también, en el ejercicio de la tolerancia en donde se establecen los cauces que han de seguir las posiciones encontradas que tienen que convivir dentro de un grupo o sociedad, así como las formas de negociación y diálogo que lleven a soluciones que sean aceptadas, respaldadas y legitimadas por todos los miembros de un grupo (IFE, 1996).

La tolerancia implica tomar en cuenta a los demás, para ello es necesario; reconocerles sus derechos sin provocar agresiones, limitaciones, exclusiones, discriminaciones, ni percibirlos como amenaza (IFE, 1996)

En el ejercicio de la tolerancia, se facilita la convivencia racional, libre, flexible y adaptable, así como el entendimiento para la resolución de conflictos que provoquen la transformación de las realidades en las que tendrán que convivir diversas costumbres, formas de ser y de pensar, con las que necesariamente no se este de acuerdo, y a pesar de ello se coexistan de una manera civilizada y pacífica (IFE, 1996).

Una persona en el ejercicio del liderazgo, tendrá que enfrentarse a grupos plurales en los que existan diversidad de opiniones, intereses y proyectos políticos, sin que nadie tenga el monopolio de la verdad. Es el ejercicio de la tolerancia la que le posibilitará el establecimiento de procedimientos pacíficos que diriman diferencias en situaciones de igualdad, y con ello se asegure la permanencia de la convivencia (Ricoy, S.A., 1996).

A lo largo de la historia los seres humanos han utilizado el concepto de la tolerancia de diversas maneras, entre ellas destacan: como un precepto moral de tipo religioso; como un valor de la democracia; como un método para dirimir controversias, eliminar prejuicios, modificar la concepción del adversario, o eliminar dogmatismos, fanatismos e indiferencias (Cisneros, I.H., 1996).

MacClosky, H., y Dill, A., (1983) encontraron que el aprendizaje de los valores sociales predispone a desarrollar tolerancia. Las personas aprenden a adoptar normas de tolerancia en la medida que tienen acceso a la información sobre asuntos públicos que los lleven a conocer los beneficios de respetarla y los costos que conlleva ignorarla. Los más educados tienden a ser más tolerantes y el grado de educación esta relacionado con el grado de respeto y apoyo a las libertades civiles, esto es, entre más enterada este la gente sobre los asuntos políticos más tolerante tenderá a ser (Guevara, N.G., 1998).

34. PREOCUPARSE POR EL BIENESTAR AJENO.

El líder es quien encabeza un trabajo que el grupo realiza a favor de sí mismo, pero principalmente a favor de una sociedad. Bajo esta premisa, el líder se ve obligado a analizar las circunstancias sociales, económicas, políticas y culturales de las personas, grupos y sociedades a las que va dirigido el esfuerzo y el pretendido logro de su trabajo (Oliver, H.R., 1994).

Cuando la vocación de un líder se centra en la preocupación por el bienestar ajeno, tiende éste a estimular el trabajo de las personas que se desempeñan en actividades de asistencia, apoyo y desarrollo social. Por este hecho, reconoce de los demás sus aportes y

propicia su reconocimiento, fomenta actitudes y aptitudes fraternas, cooperativas y sociales, que recompensen y refuercen a las personas que las poseen, impulsa su desarrollo con responsabilidad, valores sociales, humanitarios, de servicio y asistencia comunitaria (Holland, J.L., 1979, 1985).

En la vocación de servicio del líder, es básico observar la preocupación por el bienestar ajeno y por el respeto a los demás, sobre todo cuando se tiene que realizar actividades relacionadas con: informar, formar, educar, guiar, adaptar, readaptar, rehabilitar, curar o simplemente ayudar (Nicolson, P. Y Bayne, R., 1987). El respeto a los demás implica: interesarse, gozar de la compañía, entender, descubrir los sentimientos y tener un trato amable hacia otras personas (Haiman, F.S., 1972).

35. BRINDAR AMISTAD.

La amistad, es un término convencional que se utiliza para referirse a una asociación interpersonal con relaciones mutuas profundas, estables y permanentes (Nacgele, 1958).

Blau (1962) describe a la amistad como una relación interactiva en la que la atracción de una persona hacia la otra puede depender de la conducta recíproca que ambas partes aportan con voluntad propia. Los elementos más relevantes de la amistad, son: la similitud de actitudes, el carácter complementario, la fuente proveedora de afectos, y la proximidad.

Es deseable que cada relación que exista entre los miembros de un grupo se trate con respeto y se funde en motivos sinceros, afectivos, francos, asumiendo riesgos compartidos, cuidando los vínculos que la estrechan y mejorando permanentemente la comunicación (Jaap, T., 1991).

Es común observar en los grupos de trabajo y en especial en los grupos políticos, que los vínculos de compañerismo se dan con mucha frecuencia pero existe poca amistad entre sus miembros. El compañerismo, es un elemento que ayuda a la construcción y mantenimiento de un grupo, pero fomentar y practicar la amistad hace que el grupo logre mayor cohesión, vigor e importancia (González, M.L., 1997).

El compañerismo se caracteriza por "acompañar en el camino", "darse la mano unos con otros" y no retirarse el apoyo hasta lograr una meta común. Para ello, se necesita que quienes "se acompañan" compartan actitudes positivas y armonía entre ellos, con el fin de hacerse mutuamente el camino más liviano, disminuir la fatiga y compartir los triunfos cuando se es coautor de los éxitos de los demás (Mora, G.G., 1995).

En ocasiones es necesario que los miembros de un grupo se reúnan para hablar de cualquier cosa o participar en actividades que no son las que habitualmente realizan en su grupo de referencia y que ello forme parte del vínculo amistoso. Corresponde al líder brindar amistad a los demás miembros de un grupo, y a partir del ejemplo, promover y facilitar que los miembros no sólo se perciban como compañeros, sino como amigos (González, M.L., 1997).

Cuando un grupo trabaja para realizar grandes ideales, es seguro que sus miembros trabajarán juntos por mucho tiempo grandes jornadas, ello obliga, a que para poder entenderse mejor quienes desarrollarán juntos una tarea, más que compañeros gocen de una amistad mutua, que los haga en concordia unir sus voluntades (González, M.L., 1997).

36. SER SOCIABLE.

Alfred Adler (1939) sostenía que las personas son seres fundamentalmente sociales. Manifestaba también que el interés social es una característica innata, ya que los individuos tratan de perfeccionarse en la sociedad y no dentro de sí mismos, afirmaba que el interés social hace que una persona someta su propio interés al interés colectivo (Nordby, V.J., y Hall, C.S., 1979).

Erich Fromm (1963) aporta a la psicología el término "carácter social". Para Fromm el carácter social es la estructura del carácter que se comparte con la mayoría de los miembros que conforman una cultura, y su función es modelar las energías de una persona, de tal manera que su conducta sea la de querer actuar como actúan los demás miembros de la cultura, y encontrar con ello los más gratificantes que la hagan permanecer en ella.

Para la doctrina del humanismo político, el ser humano es principio y meta, y el fin último de toda acción de orden político, por lo que conciben a la convivencia como el espacio de perfeccionamiento de la persona en el cual se armonizan los aspectos individuales y sociales de la vida humana. La defensa de la dignidad y la promoción de la persona hacen que cada quien sea autor de sus decisiones y su destino quede subordinado al bien social, en el cual pueda cumplir su destino natural y espiritual (González, L.E., 1939).

El ser social, dirige sus esfuerzos a la construcción y fortalecimiento del bien común con el fin de participar y beneficiarse de él y en él lograr su perfección personal y social por medio de una auténtica solidaridad en los que se obliga y disfruta del trabajo recíproco, en interdependencia y convivencia con los demás, así como conjugando esfuerzos que beneficien al conjunto en el que participa (Castillo, P.C., 1994).

Los líderes requieren de tener vocación y agrado por las personas para poder realizar su trabajo con otras personas y a favor de los demás.

37. TENER COMPROMISO SOCIAL.

La convicción de ser líder, implica construir compromisos de confianza con su grupo con el fin de alcanzar los objetivos comunes (Rendón, V.D., 1997). El compromiso social, es un acto de voluntad permanente que para consolidarse requiere de la estabilidad y madurez de los miembros de un grupo, por ello, el líder se obliga a promover amistad, afecto, comprensión, voluntad, seguridad y ánimo, con el fin de que el grupo revalore los criterios de su compromiso y no se separe o rompa con el pacto social o la obligación moral que el grupo ha hecho suyo (Gutiérrez, J.R., 1994).

Es importante que antes de que el líder realice un compromiso social, conozca los compromisos históricos y actuales del grupo y reflexione sobre ¿Qué es lo que espera?, ¿Porqué está dispuesto a luchar?, ¿Nacen los compromisos de la propuesta ideológica de mi grupo y se adecuan a las circunstancias actuales?, ¿Qué dice mi grupo acerca de los compromisos?, ¿Cómo se puede superar el compromiso que mi grupo ha hecho con la sociedad?, estas son sólo algunas de las interrogantes que el líder se tiene que plantear y resolver antes de establecer un compromiso social, después tendrá que administrar su cumplimiento (González, M. L., 1997).

El secreto del éxito de un líder consiste en comprometerse y entregarse por completo a su misión, hacer de ella su razón de ser y vivir por la satisfacción que produce su cumplimiento, midiendo el éxito por el avance y calidad de los logros, así como por la reserva de entusiasmo comprometido que encuentre en sus compañeros (Nelligan, M., 1999).

38. RESUMEN DE LOS RASGOS PERSONALES DEL LÍDER.

Diferentes autores de varias disciplinas científicas y desde varios enfoques conceptuales, han aportado descripciones, definiciones y esquemas referenciales para la clasificación de los rasgos personales del líder.

En el planteamiento general de los temas que conforman los rasgos personales del líder, se observa que la mayor cantidad de éstos se clasifican de acuerdo a las características individuales de las personas más que por las características o propiedades del grupo, por lo que la consistencia del liderazgo auténtico depende más de las propiedades de las personas que de los grupos, aunque las características de los grupos funcionan como un facilitador para que las habilidades que se requieren ponen en práctica en el ejercicio del liderazgo, se desarrollen o se obstaculicen.

CAPÍTULO 6. FUNCIONES DEL LÍDER.

Redl, F. (1942) manifestó que el concepto función del líder contiene dos ideas centrales. La primera, consiste en que cualquier miembro del grupo puede ser líder; la segunda, que muchas conductas distintas pueden servir para que se cumpla una función determinada. De acuerdo a estas dos ideas centrales, se aprecia que una variedad de acciones ejecutadas por una variedad de personas, pueden servir al cumplimiento de una función de liderazgo.

Para Judy Gahagan (1981) las principales funciones del líder, son dos: la primera, consiste en propiciar la iniciación y coordinación de actividades de los miembros del grupo con relación a las metas comunes; y la segunda, consiste en vincular al grupo con el mundo exterior.

Cartwright y Zander (1979) consideran seis funciones principales que emanan del liderazgo. La primera, consiste en propiciar acciones por parte de los miembros que ayuden a determinar lo relativo a las metas del grupo; segunda, propiciar que el grupo oriente sus movimientos hacia dichas metas; tercera, propiciar el mejoramiento progresivo de las interrelaciones entre los miembros; cuarta, propiciar la cohesión del grupo; quinta, facilitar los recursos para el cumplimiento de las funciones; y sexta, propiciar el logro de los resultados esperados.

De las funciones anteriores del liderazgo, los autores destacan que un líder verdadero ejerce mayor influencia sobre los miembros del grupo y sobre sus actividades, que cualquier miembro promedio. Consideran también que el liderazgo es algo que una persona puede manifestar en grado variable, por lo que no se puede afirmar su ejercicio en base a extremos, esto es, que se posea en su totalidad o que no se tenga en lo absoluto, por ello, se dice que cualquier miembro del grupo puede poseer cierto grado de liderazgo sin importar el rol que formalmente tenga asignado.

Krech y Crutchfield (1948) han encontrado catorce funciones del líder, estas son: "como ejecutivo, planeador, creador de políticas, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, arbitro, ejemplo, símbolo del grupo, sustituto de la responsabilidad individual, ideólogo, figura paterna, y chivo expiatorio" (Cartwright y Zander, 1979).

Las catorce funciones propias del líder propuestas por Krech y Crutchfield, rara vez se pueden cumplir todas de manera eficaz y responsable por una persona en el ejercicio del liderazgo, por lo que dichas funciones se combinan, delegan o depositan en diferentes roles por separado de quienes los desempeñan y asumen la responsabilidad de que ellas se cumplan, por lo que le corresponderá al líder propiciar su cumplimiento satisfactorio.

Moissonneuve (1977) establece que la función del liderazgo implica adhesión entre los subordinados y el líder, ello define su eficacia en dos aspectos importantes: los sociooperativos y los socioafectivos. Los *sociooperativos*, se refieren a la persecución de objetivos y realización de tareas propias del grupo, ellos se componen por tres operaciones, que son: las relativas a la información y al método de trabajo; las operaciones acerca de la coordinación de los aportes y los esfuerzos; y las operaciones vinculadas con las decisiones. Los aspectos *socioafectivos*, se refieren al clima psicológico y a los aspectos morales que operan en el grupo, estos son: las intervenciones que apuntan a la estimulación y al mantenimiento; las intervenciones que apuntan a la facilitación social; y las intervenciones que conducen a la elucidación de los procesos de grupo y el conjunto de factores que participan en la totalidad del proceso (Varela, M., 1997).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. TRABAJAR CON EL REFERENTE IDEOLÓGICO DEL GRUPO.

En la ideología se encuentra la esencia y afirmación permanente de un grupo. En ella se encuentra el origen, la razón de ser y el sentido que da destino a sus actividades. En torno a ella el grupo organiza sus ideas y contra ella se contrastan las acciones con las que de determinan la rectitud de sus avances, y con las que se cuidan las posibles desviaciones (Salazar, J., 1979).

Por lo anterior, el líder y el grupo obligadamente tienen que desarrollar sus tareas en base al referente ideológico, no hacerlo así equivale al caos que desorganiza sin dar sentido ni destino.

2. DIRIGIR EL GRUPO.

La dirección de un grupo se concibe como un proceso de relación y acción recíproca en la que existe un líder y los dirigidos. El líder asume el rol de dirigir, guiar e influir en sus dirigidos, llevando por el cauce, conduciendo por el rumbo y regulando el ritmo de avance con dirección a las metas del grupo.

Medina, C., (1992) manifiesta que "una sociedad tendrá enormes posibilidades de crecimiento, será participativa y comprometida con su superación en la medida en que cuente con un gran número de líderes que sean capaces de encauzar en forma civilizada las inquietudes, reclamos y propuestas de los ciudadanos.

Para inducir el rumbo y regular el ritmo del grupo por el cauce más propio, es necesario que el líder:

- Realice con firmeza y capacidad el esfuerzo que oriente el comportamiento de los demás, dependiendo de la situación específica y adecuándose a los valores y funciones del grupo.
- Incremente las cualidades y habilidades que se requieren para dirigir un grupo, así como, que muestre ante los demás que posee tales cualidades y habilidades y que las puede aplicar en las situaciones que su grupo requiera.
- Posea una determinada combinación de cualidades que se adapten significativamente a las características, actividades y objetivos de los miembros del grupo.
- Se responsabilice de la coordinación de actividades que se orienten acopladamente hacia la conquista de las expectativas del grupo.
- Reconozca que la fuerza de la democracia no radica en las capacidades del líder, sino en la capacidad y disposición de los miembros para aceptar y ejercer responsabilidades.

3. PROPICIAR EL SENTIDO DE IDENTIDAD GRUPAL.

Los antecedentes prefundacionales, el momento fundacional, las propuestas históricas, el desarrollo de su cultura, los valores y sus personajes más importantes, conforman los elementos principales que dan identidad a un grupo (Curso inicial PAN, 1994).

Con el ánimo de afianzar un referente que distinga al grupo, el líder propicia:

- Que la identidad sea percibida como una manifestación constante de lo que efectivamente se dice ser.
- El reconocimiento al sacrificio, a las dificultades y obstáculos por las que pasó el grupo en su etapa prefundacional, así como la obra que realizaron sus fundadores.

- Que la historia y trayectoria sea motivo de orgullo y compromiso que actualice permanentemente el actuar decidido de los miembros.
- La defensa y actualización constante del proyecto que da identidad y hace que el grupo permanezca firme a sus ideales y convicciones.
- Que la remembranza de las mejores épocas, hazañas y los hechos más notables que se hayan realizado, ocupen un lugar de honor en el referente del grupo.
- Que la identidad sea un referente predictor sobre las conductas que se espera sean emitidas por un grupo.

4. PROPICIAR LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE AGRADABLE.

Con el fin de lograr el mejor clima posible en las múltiples interrelaciones, y que sus miembros se sientan: libres, dispuestos y cómodos para participar con naturalidad, seguros, con cortesía y respeto hacia los demás; el líder se obliga a que una de sus funciones más importantes sea propiciar un ambiente o atmósfera que favorezca todos los requerimientos que necesita el grupo para realizar sus tareas.

Para cumplir con lo anterior, es necesario que el líder:

- Encabece la creación de un ambiente grupal que sea propicio para mantener y conservar el mejor clima posible, cuidando que los participantes no lo calienten o enfrién más allá de lo tolerable, para después realizar acciones de "apagafuegos", cuando aumentan los ánimos o de "rompehielos" cuando se congela o decae el ánimo.
- Cumpla con las exigencias que imponen las relaciones eficaces y facilite espacios adecuados para la realización de reuniones y tareas que desarrolle el grupo.
- Propiciar que todos los miembros se conozcan o relaciones entre sí, y que dependiendo del tamaño del grupo, tengan oportunidad de entablar relaciones amistosas.
- Propiciar que los miembros se sientan seguros de las actividades que realizan y después de un desempeño satisfactorio puedan contagiar a sus compañeros, con el fin, de que participen más entregada, motivada y entusiastamente.
- Propiciar que nunca falte el intercambio habitual de cortesías reales, al menos, al inicio y al final de una sesión de trabajo.
- Se encuentre atento a las relaciones que guardan los miembros de su grupo, y cuando salgan éstas de los límites tolerables, se invite a sus compañeros a la cordura y a luchar para poder estabilizarlas o en su caso, posponer la sesión de trabajo para mejor tiempo.
- Evitar las causas que provocan ambientes desagradables, así como, influir en el debilitamiento de las tensiones que los miembros traten de colocar en la atmósfera de trabajo.

5. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO.

El líder que fomenta la participación en su grupo, lo hace con la finalidad de integrar más visiones y esfuerzos tendientes a unir voluntades y a compartir acciones que lo lleven a encontrar soluciones más eficaces a favor del grupo (Merino, M., 1995).

Al fomentar la participación el líder propicia:

- La facilitación de los trabajos, para dar cumplimiento a: la elaboración o modificación de los referentes ideológicos, las normas, requisitos de membresía, manifestación de

actitudes grupales, cohesión, desarrollo de estructura, funcionamiento de roles y construcción del ambiente para el desarrollo del grupo.

- La estimulación, disposición y el compromiso que los miembros tienen hacia el grupo a favor de la manifestación de sus aspiraciones, planteamiento de sus acciones, proposición de sistemas de control y opinión para tomar decisiones que lleven al grupo a las metas planteadas.
- Que las aspiraciones particulares de los miembros coincidan con las aspiraciones y objetivos del grupo, sin que éstos manifiesten insatisfacción porque en un grupo no sean tomados en cuenta todas sus aspiraciones y puntos de vista.
- El involucramiento de los miembros con el grupo; tomando como referente de su actuar a las normas, valores, identidad y cultura del grupo.
- El aprovechamiento de las disposiciones, motivaciones y energías de los miembros del grupo y su canalización para favorecer los propósitos comunes del grupo.
- La capacitación de manera permanente, con el fin de amplificar las potencialidades de conocimiento y aprovechar su energía positivamente.
- El desarrollo democrático del grupo como base para la contribución del grupo al desarrollo democrático de la sociedad.
- El equilibrio entre la influencia que produzcan los miembros hacia el grupo y del grupo hacia los miembros, con el fin, de que la sobrevaloración o desvalorización de ambos o de alguno de ellos no lo desequilibren.
- El aporte de esfuerzos y recursos de acuerdo a sus posibilidades de participación, se dé solidariamente.
- El establecimiento de mecanismos de alerta y vigilancia que cuiden que el grupo se dirija por cauces que le faciliten realizar su misión, y le impidan desviarse del cumplimiento de sus objetivos.
- Que el cumplimiento de las responsabilidades sea observado, estimulado y recompensado, sin que disminuya, pongan en el anonimato su esfuerzo, lleguen a la holgazanería social o a la recompensa generalizada, y en la que los miembros que no contribuyan al alcance de los objetivos sean recompensados de la misma manera que los que aportan esfuerzos superiores.
- La convocatoria, atracción e integración de los miembros que no participan, ya sea porque muestra desinterés, apatía, holgazanería y/o negligencia.
- La valorización de los resultados de la participación del grupo tomen en cuenta sus circunstancias y motivaciones, tanto internas como externas que hayan influido en los resultados.

6. PROPICIAR RELACIONES INTERPERSONALES CORDIALES.

La estructura de cualquier grupo es regida por un conjunto de normas. Si las normas son adecuadas; se facilita las relaciones, se aseguran la supervivencia del grupo y se aproxima al cumplimiento de las metas y de los anhelos de los miembros. Cuando las normas son inadecuadas obstaculizan las posibilidades de interacción, propiciando el rechazo a las mismas a los compañeros y al propio grupo (Gojman, S., 1973).

Además de las normas, el líder juega un papel importante en la producción y valoración de las relaciones interpersonales, por lo que le corresponde:

- Unir voluntades y esfuerzos de los miembros dentro de un marco normativo que propicie mejores rendimientos al grupo y mayores satisfactores a sus miembros.
- Proponer cuando sea necesario, la modificación de las normas del grupo, con el fin de facilitar e incrementar las atracciones e interacciones y encauzarlas a la solución de problemas, avance hacia los logros, y adquisición de satisfactores.
- Inducir interacciones, en las cuales los miembros se percatan de las consecuencias que sus actos causan a los demás y como los demás influyen sobre sus actos, con el fin de; discriminar y seleccionar las conductas que se reciben o se emiten para favorecer la relación, contribuir a los objetivos y mejorando la experiencia del grupo.
- Propiciar que el grupo sea un espacio en donde la conducta individual de sus miembros; se matice, se logre modelar, y se enriquezca de manera dinámica, respetuosa y útil.
- Propiciar vínculos de relación armónica entre quienes no mantienen una relación interpersonal y bloquear a quienes frenan o intentan bloquear relaciones consolidadas.
- Propiciar relaciones solidarias que caractericen las interacciones de los miembros: para que el aporte de criterios propios sea capaz de provocar acuerdos conjuntos; para que la producción de empatía sea capaz de generar compromisos entre las coincidencias; para minimizar los puntos de conflicto; para reforzar posibles focos de armonía; y para eliminar posibles focos de desagrado y confrontación.
- Dar valor a las interacciones que propician las relaciones entre personas de marcadas diferencias, impulsando la posibilidad de que se de un complemento mutuo que enriquezca ambas posiciones o puntos de vista; y con ello, poder lograr esfuerzos conjuntos, sentimientos de afecto y adaptación a situaciones diversas.
- Propiciar entre los miembros una comunicación que favorezca la atracción, la interacción y los procesos de socialización y culturización del grupo.

7. DELEGAR RESPONSABILIDADES.

Al delegar una responsabilidad, el líder, exhorta y transfiere una tarea a un colega miembro, que de acuerdo a su rol no le corresponde realizar, pero al manifestar habilidades para su desempeño, obtiene la oportunidad de ejercerla garantizando posibles resultados que se esperan confiables y exitosos (Nelligan, M., 1999).

Los líderes que no delegan responsabilidades, no contribuyen al forjamiento de nuevos liderazgos, ni contribuyen a la existencia o de una reserva de ellos, percibidos por los demás como celosos de su posición, desconfiados de su grupo, aprehensivos al tratar de hacer todo por sí mismo y destinados al fracaso.

La delegación de responsabilidades, ofrece varios beneficios al líder, al delegado y al grupo, entre ellos destacan:

- El probar que el liderazgo no es un egocéntrico monopolio del poder, sino una forma de estimular y reconocer la capacidad de los demás, demostrando que existen personas a las que se les tiene fe y confianza, además de que es una forma de probar a los futuros líderes y conformar con ellos una reserva.
- La formación de un sentido de responsabilidad en los delegados, estimulando su iniciativa, entusiasmo, seguridad, orgullo, madurez, capacidad y compromisos con el grupo.

- La percepción que tiene el grupo de su líder, cuando en su ausencia tiene que valorar su rol, cuando éste entra en un aislamiento en el que tiene que recuperar energías, entusiasmo o salud.
- El que recibe la delegación puede probar que es capaz de aumentar su productividad y sentido de responsabilidad en una jerarquía superior, permitiéndole conocer en otro nivel sus nuevas capacidades y debilidades.

8. PROPICIAR QUE LOS INTERESES GRUPALES SE IMPONGAN SOBRE LOS INTERESES PERSONALES.

Los grupos son espacios psicológicos contruidos por miembros actuales o anteriores que no son extraños ni independientes de quienes aportan su esfuerzo para mantenerlos actuales, sólidos y permanentes. Pero tampoco son espacios de comodidad para huéspedes o usufructuarios que pueden entrar o salir de ellos sin responsabilidades ni preocupaciones (Curso inicial PAN, 1939).

Por lo anterior, un líder propicia que los intereses y valores del grupo plasmados en: sus principios de doctrina, estatutos, reglamentos, historia, cultura, identidad, proyectos y compromisos, se encuentren por encima de los bienes y valores individuales de quienes lo conforman (Curso inicial PAN, 1939).

Para propiciar que los intereses grupales se impongan sobre los intereses personales, es necesario que el líder:

- Promueva que sus miembros se unan y cohesionen entre sí para formar parte de una unidad orgánica; que es el grupo.
- Utilice la unidad y cohesión del grupo como fuente de satisfacción, para el cumplimiento de sus exigencias y funciones, y desarrolle la posibilidad de que sus miembros cumplan con ello su destino.
- Promueva al grupo como una jerarquía armónica, que de vida y sea medio para: realizar propósitos; cumplir misiones y destino; dar origen a todos los caminos y posibilidades de realización; y que sólo pide respeto a su integridad y continuidad como obra que debe seguir construyéndose y manteniéndose actualizada, con infatigable esfuerzo.
- Tome en cuenta que el grupo es espacio y casa en continua edificación, donde sus miembros son los cimientos, muros y paredes, que sostiene, albergan y custodian los anhelos e ideales de su interés general. El día que sus miembros por flojera, cobardía o traición le retiren su esfuerzo, todo se vendrá abajo aplastando lo que por tanto tiempo se ha albergado y convertido en historia, cultura y tradición, ese día el grupo no tendrá más uso, utilidad, valor ni destino.
- Reconozca que la preminencia del interés grupal obliga a poner en práctica la capacidad de: organizar, dirigir, dar cauce y estimular a los miembros, con el fin, de alcanzar responsablemente los logros que se transformarán en beneficios comunes, y por lo mismo son más importantes que los logros personales que cada miembro pueda obtener por sí mismo.
- Cuide del ejercicio de la autoridad, no como si fuera una fuerza física, sino como una fuerza moral, que tiene facultades de conducir según la recta razón del grupo para garantizar y promover los derechos y deberes de sus miembros, favoreciendo de manera integral a todos y no de manera parcial y privilegiada a unos cuantos.

- Promueva el cumplimiento y funcionamiento de sus valores comunes, ya que cuando se pierde la autoridad, se ignoran sus normas, se alteran sus funciones y límites; sobreviene el caos, la anarquía, la ingobernabilidad, y con ello se puede llegar hasta la autodestrucción.

9. PROPICIAR LA COOPERATIVIDAD A LO INTERNO DEL GRUPO.

Para propiciar la cooperatividad a lo interno de un grupo, el líder requiere de tomar los referentes doctrinarios y empíricos que diversos autores han aportado a la teoría de los grupos y del liderazgo y aplicarlos en beneficio de su grupo. En lo *doctrinario*, resalta el aporte que ha hecho el cooperativismo, y en la teoría *empírica* destacan los trabajos pioneros de Morton Deutsch.

La cooperatividad, es una actividad que tiene sólidos fundamentos probados en lo que es la práctica del cooperativismo, por ello, la cooperatividad toma del cooperativismo su sentido de ser y sus valores, para: cubrir necesidades de manera conjunta; obtener mayores satisfactores y beneficios; despertar el sentido del grupo; restablecer la confianza; fomentar la ayuda mutua; desalentar revueltas y extremismos; sumar esfuerzos comunitarios y otorgar identidad; mejorar las condiciones de vida mediante la asociación libre; aumentar su sentido democrático a favor de todos; lograr afiliación adherente; mejorar su sistema de justicia; distribuir equitativamente sus beneficios; lograr una mayor integración; y por significarse por su neutralidad política y religiosa (Eguía, V.F., 1994).

Deutsch, M., (1949) desarrolló una teoría empírica sobre la cooperatividad y la competencia, a partir de la cual autores posteriores ahondaron, sobre todo en lo relacionado a la cooperatividad para participar grupalmente y alcanzar las metas, entre sus propuestas destacan:

- Los miembros que se someten a situaciones cooperativas perciben que logran sus objetivos, junto con otros miembros que participan en la misma situación.
- A los miembros cooperadores se les facilita valorizar las acciones de sus compañeros en el logro de objetivos comunes, así como a oponerse a las acciones que impidan su obtención.
- Los miembros en situaciones cooperativas, son más sensibles a: participar con sus compañeros mediante ayuda mutua; someterse a la coordinación de esfuerzos; desarrollar su trabajo con homogeneidad, con relación a la cantidad de contribuciones; especializarse en actividades del grupo; soportar mayor presión para la realización de las tareas; observar con más atención la producción de señales; aceptar tareas de intercomunicación y concordancia; la productividad en términos cualitativos; las manifestaciones de amistad; la evaluación favorable sobre su producción; realizar mayores funciones grupales; y de percibirse a sí mismos como más capaces de influir en sus compañeros en la emisión de conductas positivas.

La coadyuvancia a lo externo es un complemento con el que el grupo cooperativo contribuirá en el entorno social, sin embargo, actualmente existe poca o nada de estudios reportados y bibliografía al respecto.

10. PROPICIAR LA SOLIDARIDAD DENTRO DEL GRUPO.

La solidaridad, es un valor que predispone a actuar con sentido de comunidad, por lo que la persona solidaria sabe que su paso por el mundo es una experiencia comunitaria, por ello, las necesidades, sufrimientos y necesidades ajenas no pueden ser ignoradas, ni su bienestar puede construirse sin compartir el esfuerzo y disfrute que se realiza en compañía de los demás (Mora, G.G., 1995)

El líder que trate de consolidar la función o razón de ser de su grupo, provoca dependencias reciprocas entre sus miembros, de tal manera que lo que sucede a un miembro repercute en el ánimo de los demás (Ingenieros, J., 1918; curso inicial PAN, 1939).

Al propiciar la solidaridad el líder provoca:

- Que la solidaridad sea una virtud utilizada para evitar el mal evitable, siendo esto un cauce que lleva a la armonía, la democracia y la justicia, y actúa como una fuerza que facilita la persecución del mismo objetivo por todos los miembros de un grupo.
- El establecimiento de compromisos indisolubles que acumulan voluntades entre una persona y los demás miembros de su grupo.
- El equilibrio de las fuerzas de su grupo, para que todas las partes desiguales puedan desarrollar y apoyarse mutuamente conformando una unidad funcional.
- Que los miembros se reconozcan entre sí las potencialidades que pueden aportar al grupo con el fin de alcanzar los fines superiores.
- Que los miembros tengan derechos que sean respetados y obligaciones que sean cumplidas y evitar los privilegios.
- Que los que disponen de una parte mayor de bienes o servicios compartan responsablemente una mayor parte de lo que tienen o saben.
- Que la solidaridad valga por sí misma al convertir en derechos lo que la caridad otorga como favores.
- Que se comparta la dicha y el orgullo de quien acumula mayores méritos, así como, la tristeza que provoca un hecho desfavorable ocurrido a algún miembro del grupo.
- Que se enfoque en sus dos niveles. La *orgánica*, basada en las diferencias que enriquecen a ambas partes, o la *mecánica*, basada en las interrelaciones que aportan personas semejantes.

11. PROPICIAR LA CREATIVIDAD DEL GRUPO.

Las acciones creativas para llegar a un estado óptimo requieren de seguir un proceso de transformación que conllevan una serie de pasos, entre los más importantes se encuentran: lograr diferenciar claramente la creatividad personal de la del grupo; separar, dividir y conducir los procesos creativos; impulsar el desarrollo de una atmósfera generadora de ideas; y diseñar los apoyos sobre los que descansarán los conceptos creativos (Murakami, T., y Nishiwaki, T., 1992). Para Salmon, N., (1998) el arte de ser líder es comprometer a todos los miembros del grupo en el trabajo creativo.

Para lograr lo anterior, es necesario contar con la función falicitadora del líder, para:

- Impulsar los beneficios que aportan: la visión práctica, la orientación a probar y la intención empática de los miembros.

- Considerar los aportes creativos individuales, conjugarlos y adicionarlos para obtener la creatividad del grupo.
- Enlazar la creatividad del grupo con las tecnologías del grupo, para obtener la creatividad institucional.
- Dividir los procesos creativos en cuatro etapas: formulación de hipótesis; disimilación; creación de conceptos; y cadenas de empatías.
- Propiciar el desarrollo de una atmósfera generadora de ideas, que identifique: la emisión de las ideas individuales y colectivas; los destructores de ideas; y los promotores de ideas.
- Apoyar el desarrollo de las ideas y a los promotores de las mismas, así como frenar a los destructores de ideas y construir un ambiente propicio para que los generadores dominen sobre los destructores de las mismas.
- Diseñar un sistema que apoye las acciones intelectuales generadoras de creatividad y los conceptos que de ella se deriven.
- Propiciar que los miembros que llegan por primera vez a un grupo creativo se adapten y aporten contribuciones al nivel inicial que impongan las nuevas realidades.
- Estimular el potencial creativo y empático de los miembros, con el fin de obtener compartidamente mejores resultados.

12. PROPICIAR LA COMPETITIVIDAD A LO INTERNO Y LA COMPETENCIA A LO EXTERNO.

Actualmente muchos grupos compiten entre sí por alcanzar los mismos objetivos, tal es el caso de los partidos políticos que compiten por el poder para alcanzar la gobernabilidad y aplicar sus propuestas con el fin de conducir el desarrollo de la sociedad.

Es la capacidad competitiva el recurso base para alcanzar la penetración en la población blanco a la que va dirigida, y es la competencia, la acción con la cual se logra consolidar una idea que ha penetrado en el blanco social al que van dirigidas las propuestas y los beneficios que oferta el grupo (Medina, E.M., 1993).

Por lo general, el líder impulsa la competitividad a lo interno del grupo, de la siguiente manera:

- Propiciando una mejor relación entre los miembros y un mejor manejo de la infraestructura del grupo.
- Construyendo decisiones de manera conjunta con los miembros y con la parte social a la que va dirigida.
- Influyendo a que los miembros aporten mayor productividad para el logro de objetivos, vinculando para ello de manera práctica y eficiente los recursos del grupo.
- Propiciando de manera permanente en que se imparta capacitación, adiestramiento y formación de recursos humanos, con el fin de aumentar la productividad de los miembros y la rentabilidad de la infraestructura, de manera responsable, compartida, y realizada al menor costo y tiempo posible.
- Incorporar de manera sistémica todos los factores que incidan en mejorar la competitividad de manera integral, aumentando para ello el valor agregado a las acciones que realizan los miembros y a las funciones que aporta la infraestructura.

- Establecer objetivos para la competitividad de manera dinámica, incluyendo mecanismos institucionales que determinen responsabilidad y corresponsabilidad de manera coordinada.
- Definir y plantear junto con el grupo, las políticas para la competitividad que han de realizar los miembros y la infraestructura que se requiere para ello.

Cuando un líder ha facilitado e impulsado los valores de la competitividad en lo interno de un grupo, y ha conducido al grupo a lograr consistencia para enfrentar la competencia a lo externo con otros grupos, se dice que cumple su misión a favor de la sociedad.

El líder conduce a su grupo a la competencia externa, de acuerdo a lo siguiente:

- Determinando las capacidades del grupo y observando la realidad que mantienen los posibles escenarios de actuación, para con ello, ajustar los límites y posibilidades del grupo a la visión que impone la realidad, con relación a los requerimientos que exigen; la conquista de los objetivos y alcance de logros.
- Valorando las actitudes y aptitudes básicas del grupo que lo pueden llevar a la obtención de logros, eliminando para ello; los mitos, conflictos, inseguridades y resistencias que impidan la consecución de objetivos, y enfrentando la realidad con valores y espíritu de equipo.

13. PARTICIPAR EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNES.

La participación de un líder en la solución de los problemas comunes, lleva siempre a un punto de conflicto cuando no se separa la función del líder con la función de miembro. Con el fin de que la función del líder no pierda eficacia y credibilidad cuando participa como miembro, es necesario que modere su participación (Haiman, F.S., 1972).

Para armonizar la función del líder y su participación como miembro de un grupo, es necesario que el líder:

- Elimine en lo mayormente posible, los conflictos que causa el actuar al mismo tiempo como líder y como miembro que ocupa un rol diferente de forma simultanea.
- Controle algunos deseos, opiniones y sentimientos personales que lo hagan reprimir a los demás miembros y que ello cause una percepción de líder injusto.
- Muestre con el ejemplo las formas más aceptadas de ser objetivo, con el fin de no inclinar su preferencia favoreciendo a unos y afectando a otros, al menos que sea una decisión final, esto es, que ponga a disposición del grupo su capacidad madura.
- Diferencie sus actos de persona pública y persona privada y adecuarse con ellos a las circunstancias específicas en las que se participa.
- Elimine el peligro que representa la dominación excesiva, cuando se participa con las ventajas y el prestigio que otorga el doble rol de ser dirigente y miembro.
- Busque la manera en la que combinen sus intereses y opiniones en proporciones adecuadas con los intereses del grupo, sin que se afecten su participación como líder y como miembro con rol distinto.
- De prioridad a los demás cuando al mismo tiempo desean participar ambos, esto es, si un miembro y el líder piden la palabra al mismo tiempo, conviene a los intereses del grupo que sea el líder el que ceda con cortesía a su compañero el primer turno, pues

importa más la forma en la que intervenga el líder como facilitador que el punto de vista que de cómo miembro.

- Propicie con su actitud la construcción de un espíritu de cordialidad, sensatez y flexibilidad en el que se desarrolle su participación.
- No ocupe roles de conducción autoritaria al mismo tiempo que desempeña un rol de líder democrático, ya que esto causa confusión que en ocasiones es difícil eliminar de la percepción de los compañeros del grupo.
- En las actividades que corresponden realizar a otra persona o a otro rol se mantenga observante de su desempeño, sin duplicar funciones y sólo participe de manera subsidiaria, esto es, cuando sea necesario y sólo por el tiempo que sea necesario, ya que de otra manera el líder se verá obligado a hacer todo, o de todo, aunque no le corresponda y con ello causar confusión y holgazanería social en el grupo.

14. PROPICIAR EL BIEN COMUN GRUPAL.

González Luna (1943) ha manifestado que en el cumplimiento del bien común, el ser humano encuentra su perfeccionamiento y cumple en convivencia con sus semejantes, la misión y naturaleza de sus fines, por ello, el conjunto de fines individuales conforman el fin supremo, llamado: bien común.

Al propiciar el bien común, un líder impulsa:

- Su noción, con el fin de unir con ella orgánicamente a los miembros de su grupo, y cuando sea necesario reconciliarlo en base a la propia noción de bien común.
- El mantenimiento, cuidado y vigencia de los elementos que lo conforman, como son: el anhelo y la esperanza; su historia y tradición; su cultura y su conciencia colectiva; su sistema de libertades y paz; su tolerancia recíproca y esfuerzo conjunto; y sus bienes de uso común, para lograr con ellos su perfeccionamiento individual y social.
- Que la honestidad, seguridad, estabilidad y orden justo prevalezcan como un bien que sea común a sus miembros y por lo mismo común al grupo.
- Que el grupo sea una expresión debidamente estructurada, para que en él puedan expresar con libertad sus miembros toda iniciativa que favorezca su actividad.
- Que los miembros de su grupo tengan oportunidades de realizarse; desarrollado su vocación de manera inteligente, libre, responsable, con destino ético, y con ello aporten un servicio que justifique su legítima misión en la vida.
- Que los miembros se respeten entre sí, y a su vez, que sus autoridades respeten sus derechos fundamentales, para que cada quien pueda realizar su destino y cumplir sus aspiraciones, intereses y el destino del grupo.
- La gestión responsable del mayor número posible de bienes que faciliten el desarrollo y bienestar del grupo, sin esperar que ello llegue por motivos del azar.
- Que el conjunto organizado de condiciones sociales cumplan su destino para el cual fueron creados, y los bienes que fueron producidos en esas condiciones orienten sus beneficios hacia el progreso de sus miembros, fundamentándose en la verdad y la justicia.
- Que los miembros adquieran cualidades necesarias que les permitan participar en la sociedad y desarrollarse plenamente en lo material y en lo espiritual, subordinando los bienes materiales individuales a los bienes del grupo.

15. RESUMEN DE LAS FUNCIONES DEL LÍDER.

Varios autores han realizado diversas propuestas sobre lo que consideran son las funciones del líder, algunos proponen dos ideas centrales, otros un número mayor, pero todos tratan de encontrar principios generales consistentes sobre los cuales se soporta la función del líder.

En el presente trabajo se proponen catorce indicadores sobre las funciones que desempeñan los líderes, estas son: dirigir y trabajar con el referente ideológico del grupo; delegar responsabilidades y participar en la solución de problemas comunes; y propiciar en el grupo: el sentido de identidad; la creación de ambientes agradables; las relaciones interpersonales cordiales; la cooperatividad y la solidaridad a lo interno; la creatividad; la competitividad a lo interno y la competencia a lo externo; que los intereses grupales se impongan sobre los personales; y el cumplimiento de las acciones que lleven al bien común, así como el disfrute de los bienes que éste construye.

CAPÍTULO 7. RESULTADOS PRODUCTO DEL LIDERAZGO EFECTIVO.

El cumplimiento del liderazgo efectivo produce a favor de quien lo practica, una serie de resultados favorables que propician: un incremento de recursos para la solución de problemas sociales, el reforzamiento de sus convicciones, el mejoramiento de su personalidad madura, la adquisición de reforzadores sociales, el aumento de su valía social, y en muchos casos, su identidad e imagen funcionan como referente obligado de modelo social.

El ejercicio del liderazgo efectivo produce un aumento en: el desempeño práctico; en la satisfacción personal; en las motivaciones e incentivos; en el concepto de sí mismo, de su autoestima, autorrealización y crecimiento; en la afirmación de sus valores; y en el desarrollo de diferentes tipos de inteligencias, principalmente, las de tipo interpersonal.

A continuación se presentan algunas variables que integran o bien son resultantes del ejercicio del liderazgo efectivo.

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Un líder es evaluado fundamentalmente por sus méritos, su capacidad, la calidad de sus rendimientos, y con base en criterios objetivos o en percepciones subjetivas; pero siempre observando su capacidad este relacionada con la ejecución de sus tareas, del rendimiento de sus funciones y del cumplimiento de sus responsabilidades. De la eficiencia con la que cumplan las responsabilidades puede depender el estado que guarde la motivación, esperanza, disposición y sentido de autoestima que manifiesten los miembros de su grupo (Schultz, D.P., 1996).

2. AUMENTO EN LA SATISFACCIÓN PERSONAL.

Al iniciar el Siglo XX, los capataces (hoy supervisores) al asumir sus puestos no recibían adiestramiento y capacitación adecuadas a lo que requerían sus funciones directivas, quizá por ello, ejercían control absoluto sobre sus subordinados a los que contrataban y despedían sin criterio alguno, ellos regulaban la producción y fijaban sueldos estableciendo un sistema de abusos de todo tipo que los caracterizaba como verdaderos dictadores, ya que su autoridad no mostraba ningún límite, por ello carecían de las cualidades que actualmente se observan en un líder efectivo, las empresas en ese tiempo también carecían de departamentos de relaciones industriales, recursos humanos y sindicatos que defendieran al trabajador o le propiciarán una vida laboral más agradable (Schultz, D.P., 1996).

En las décadas de 1920 y 1930 se inicia un movimiento en la psicología laboral apoyado en los estudios de Hawthorne que centró los objetivos en los empleados y no en la producción, desde entonces esta orientación del liderazgo no ha dejado de influir en actividades gerenciales de diversas empresas. El movimiento logró poner en el centro de la empresa al empleado y éste dejó de ser un simple engranaje en la producción, a partir de ello, las empresas empezaron a mostrarse sensibles y estar alertas a las necesidades personales de sus miembros, así como de las relaciones interpersonales que entre ellos se daban, la nueva tarea de ser jefe ya no consistía en conservar o aumentar la producción, sino en facilitar la obtención común de metas y favorecer el desarrollo y mejoramiento de la vida laboral (Schultz, D.P., 1996).

Douglas McGregor (1948) presentó una teoría sobre el liderazgo llamada X y Y. La teoría X, contiene tres postulados que giran sobre el eje de que los subordinados prefieren someterse a la presión de ser dirigidos. La teoría Y, contiene seis postulados que se centran en las capacidades que caracterizan al ser humano y por las cuales obtiene satisfactores (Schultz, D.P., 1996). Estos postulados son:

- "El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso". Por ello, la aversión al trabajo no se da de manera innata, ya que el trabajo se considera una "fuente de satisfacción.
- La amenaza de ser castigado y el control externo no son los únicos medios por los cuales una organización puede alcanzar los objetivos, ya que casi todos sus miembros aceptan de manera voluntaria la autodisciplina y el proceso que los hace llegar a las metas.
- La aceptación personal de los objetivos grupales funcionan como un premio ligado al logro, por ello, si las necesidades de autorrealización quedan satisfechas mediante el trabajo, el miembro mantendrá mayor motivación.
- La mayoría de las personas cuando se encuentran en condiciones y ambientes apropiados, no sólo aceptan sino que también buscan las responsabilidades.
- La capacidad para desarrollar un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad dirigida a la solución de problemas, se encuentra ampliamente distribuida en la población.
- En las situaciones actuales de la vida moderna, las capacidades intelectuales de las personas comunes, no son utilizadas en su totalidad.

De acuerdo a la teoría Y de Douglas se observa que se tiene una mejor imagen de la condición del ser humano, ya que este se aprecia, como: creativo, dinámico, que busca retos y responsabilidades y que no rechaza al trabajo, por ello, se da un mejor rendimiento y se obtienen mayores satisfactores ya que la concepción que propone dicha teoría se asocia al movimiento que producen las relaciones humanas y exige la participación de los empleados en las decisiones que toman los grupos o las gerencias de las organizaciones. Actualmente es difícil imaginar un sistema laboral tan rígido y extremista. En muchas empresas modernas en lugar de mostrar desinterés por los trabajadores aplican técnicas de relaciones humanas, dando prioridad con ello, a las necesidades y exigencias de sus trabajadores (Schultz, D.P., 1996).

3. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE GRUPO.

La satisfacción con el trabajo de grupo, se encuentra estrechamente ligada a la motivación y a la moral de la persona. Las satisfacciones y las insatisfacciones dependen de muchos factores, entre ellos: los relacionados con la atmósfera del grupo y con las características personales (Schultz, D.P., 1996).

Actualmente los grupos procuran mejorar las actitudes y sentimientos de sus miembros por medio de las relaciones humanas, ello conlleva a que las tareas se realicen: con mayor efectividad; con mejores vínculos afectuosos en el grupo; con un aumento en la moral y en la comunicación; y con la expresión de sentimientos positivos y negativos respecto al trabajo del grupo (Schultz, D.P., 1996).

La satisfacción en el trabajo de grupo, para muchos significa ausencia de factores negativos, más que presencia de factores positivos, como pueden ser: realizar tareas interesantes, agradables, estimulantes y motivantes. Las necesidades y valores cambiantes de las nuevas generaciones que se incorporan en los grupos establecidos, modifican las actitudes e ideas tradicionales de quienes se encuentran en ellos. Unos de los factores más importantes para la obtención de satisfacción en el trabajo de grupo, son: el respeto mutuo, el trato justo, y la motivación adquirida por realizar bien el trabajo (Schultz, D.P., 1996).

4. MOTIVACIÓN.

Ciertas clase de conductas operan cambios desde el interior de la persona hacia el medio ambiente, a estas conductas por lo general se les llama de autorreferencia, se originan y tienen como fin beneficiar al mismo agente, para ello, se producen comportamientos del tipo de la autorecompensa, autoapercibimiento, autoestimulación, y otras más, que se producen, activan y procesan en base a energías internas; a ello comúnmente se le llama motivación (Fierro, A., 1983).

Anteriormente los gerentes de las empresas creían que para motivar a los empleados era suficiente aumentar el sueldo, actualmente este supuesto es sólo una parte de los motivos de las personas, ya que a través de diferentes épocas el dinero aumenta o disminuye su fuerza como motivador principal. En épocas de recesión económica, cuando encontrar trabajo era algo difícil, conseguir el alimento para la familia era el motivador más importante. Por otra parte, en épocas de bonanza en las que abunda el empleo y los salarios son altos, las personas no muestran compromiso por permanecer en una posición que no les satisface, ni poner empeño en lo que les disgusta, por ello no se preocupan por ser despedidos, ni por dar su máximo esfuerzo, ya que existen muchas alternativas de empleo (Schultz, D.P., 1996).

A partir de 1960 se han observado cambios notables con relación a la autoridad y muchas personas externalizan un creciente rechazo a obedecer órdenes de manera ciega, resistiéndose a acatar disposiciones de sus superiores, a rechazar estilos de comportamiento directivo autocrático y a aceptar cada vez más las alternativas que ofrece la democracia participativa en la que se toman en cuenta los puntos de vista de los miembros, y que trae como consecuencia un tipo de motivación que es perceptible en el ánimo de los grupos (Schultz, D.P., 1996). Los teóricos del conductismo asumen que a partir de la forma en la que los líderes motivan a sus seguidores se pueden obtener resultados positivos o negativos. Los resultados *positivos* están asociados a recompensas y los *negativos* están basados en castigos (Vidrio, R.F.).

Actualmente, muchos factores sociales han incrementado la necesidad de proporcionar motivaciones adecuadas a los miembros de un grupo que tienen más instrucción, con relación a sus similares en épocas pasadas. Lo anterior, demuestra que las personas desean por lo general, desempeñar roles más interesantes y con posibilidades más amplias de motivación que las aparte de los roles rutinarios y monótonos, por lo que cada año crece la cantidad de quienes se sienten insatisfechos y frustrados en las posiciones y roles que desempeñan, a pesar de que hagan bien su trabajo y reciban por ello buena remuneración, ya que al día de hoy las metas económicas han dejado de ser poco a poco las motivaciones centrales, para quienes buscar darle mayor sentido a sus vidas (Schultz, D.P., 1996).

Las nuevas generaciones que ingresan a los grupos establecidos exigen trabajos que satisfagan sus motivaciones más profundas, las cuales no siempre giran en torno al

bienestar económico, por ello, muchas personas no aceptan trabajos aburridos o cansados, así estos sean recompensados con buenos sueldos. Por lo anterior, los grupos o las empresas se obligan a proporcionar más significativas e interesantes motivaciones, con el fin de que los miembros o su personal se sientan mayormente interesados y contentos, y bajar con ello los índices de rotación, ausentismo, productividad defectuosa, holgazanería y sabotaje (Schultz, D.P., 1996).

La supervivencia de muchos grupos y empresas dependen principalmente de la motivación de sus miembros, esto es, si no son motivados o no encuentran motivadores en el ambiente de realización, no producirán los rendimientos necesarios, por muy bien seleccionados y entrenados que estén sus miembros, así se tenga un equipo de trabajo muy moderno y eficaz (Schultz, D.P., 1996).

La motivación, de manera sencilla se encuentra vinculada a conductas como: puntualidad, rebasar cuotas de producción, y desarrollar conductas de cortesía, sin embargo, la motivación humana es un asunto complejo en el que intervienen varias variables que sustentan su estabilidad en aspectos situacionales, que reflejan el cumplimiento o ausencia de problemas, necesidades o deseos que actúan oscilando de formas complementarias a formas contradictorias (Schultz, D.P., 1996).

Para que una persona realice lo que otra pide, existen dos opciones: la coerción y la motivación. El uso de la *coerción* resulta poco productiva, a pesar de que los falsos líderes la aplican con mucha generalidad, obteniendo continuas negativas y respuestas destinadas al fracaso, ya que se puede ordenar a una persona, pero depende de ella si cumple la orden, si la cumple a medias o se niega a cumplirla (Nelligan, M., 1999).

El líder auténtico considera que no basta dar una orden sino que tiene que estimular a la persona: dedicando parte de su tiempo en comunicarse con ella; motivarla; estimularla; reconocerle sus buenas acciones: brindarle amistad y afecto, darle apoyo, respaldo y consejo; estos es, invertir tiempo en ella y hacer de la motivación un aliado en actualización continua (Nelligan, M., 1999).

Actualmente existen varias teorías que vinculan a la motivación con diversos aspectos, entre ellos destacan, las basadas en: la necesidad de logro; la jerarquía de necesidades; las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento; la satisfacción con el trabajo; el enriquecimiento en el trabajo; las características del puesto; las expectativas; el establecimiento de las metas; y la equidad (Schultz, D.P., 1996).

5. ADQUISICIÓN Y VALOR DE LOS INCENTIVOS.

Las teorías de la motivación adquirida, hasta antes de 1940 giraban principalmente entorno de los incentivos (Diserens y Vaughn, 1931; Dashiell, 1935). Los incentivos se refieren principalmente a objetos o situaciones recompensantes que se otorgan como estímulo y reconocimiento a la obtención de buenos resultados producto del ejercicio de la competencia, cooperación y/o responsabilidad, y se usa con el propósito de mantener o incrementar la motivación a la ejecución de tareas (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

Los primeros incentivos se utilizaron para resolver problemas relativamente prácticos que servían de control de las tareas escolares, industriales y en los factores sociales, que influyen sobre las conductas de ejecución individual o de grupo. Dentro de la ejecución *individual* se ubican: el conocimiento de los resultados, la alabanza y la reprobación. Dentro de la ejecución *social* se ubican: el aliento y el desaliento, la influencia que ejercen otras personas, la rivalidad, la cooperación y la competencia. Actualmente los sistemas de

incentivos se han sofisticado, tanto en lo teórico, como en los métodos para su implementación y monitoreo (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

Tener conocimiento previo de los resultados que se tratan de alcanzar, funciona como un incentivo que ayuda a reaccionar más rápidamente y a alcanzar mejores resultados que cuando no se conocen, ello se atribuye al efecto que causa; el interés, la atención, la evitación de la fatiga y el aburrimiento. Conocer los posibles resultados proporciona estandares que sirven de referencia para mejorar ejecuciones anteriores (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

La alabanza, reprobación o culpa, son procedimientos utilizados en la experimentación y la experiencia práctica que han dado resultados tendientes a mejorar posteriores ejecuciones a partir de que los resultados son alabados o recriminados, por lo que estos tipos de ejecuciones personales tienden a mejorar los resultados cuando se aplica cualquiera de los dos incentivos, aunque los resultados de su aplicación dependen en mucho; del lugar, el ambiente y la persona que los aplica (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

Los sentimientos relacionados con los éxitos o fracasos previos pueden utilizarse como incentivos para superar las predicciones ante las nuevas ejecuciones, enfrentar nuevos retos y mejorar las relaciones interpersonales e intergrupales que formen parte de un nivel al que se aspira llegar (Suetcliffe, 1955). Por su parte, los fracasos producto de experiencias, sean intrascendentes o traumáticas, provocan una reducción en el nivel de aspiraciones, pueden utilizarse como incentivos con el fin de recuperar o incrementar las aspiraciones (Lewin y cols, 1944; Child y Whiting, 1949).

El hecho de que otros miembros del grupo alcancen logros, afecta el establecimiento y conquista de las metas, por ello, la presión o influencia de otros, junto con las diferencias individuales y de edad, la historia de éxitos y fracasos en otras actividades, funcionan como incentivos individuales. Caso similar ocurre con la rivalidad, la cooperatividad y competencia (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

El conocimiento previo de posibles resultados, la alabanza, la crítica, la culpa, el aliento, el desaliento, la cooperación, la competencia y la influencia o presión que ejercen otras personas, conforman un repertorio de incentivos, con los cuales puede el líder aumentar sus aspiraciones y la ejecución de sus tareas.

Para Goleman (1995) la crítica puede ser un procedimiento ingenioso en la retroalimentación si esta se plantea de una manera útil utilizando las siguientes conductas; ser específico, ofrecer una solución, mostrarse sensible, y que se este presente al momento de darla, y si esta ocurre cara a cara resulta mejor.

Levinson, ofrece tres formas de beneficiarse con la crítica o con los consejos emocionales: Primero, se tiene que considerar la información valiosa con las que se puedan hacer mejor las cosas. Segundo, considerar a la crítica como una oportunidad de trabajar para resolver los problemas que se presenten. Tercero, esperar el impulso de una actitud defensiva antes de asumir responsabilidades. Para Goleman, la peor manera de motivar a alguien es expresarse en forma de ataques personales, más difícil resulta si estos llevan una dosis de disgusto, desdén, y de sarcasmo, pues éstas tienden a llevar a la persona a la evasión de responsabilidades y a sentirse tratado injustamente (Goleman, D., 1995).

6. AFIRMACIÓN DE LA AUTOESTIMA, LA AUTORREALIZACIÓN Y EL CRECIMIENTO.

Abraham Maslow (1970) formuló una teoría motivacional basada en un modelo de cinco niveles, en ella sostuvo, que las necesidades y deseos de las personas se realizan de manera ascendente, a ello le llamó: jerarquía de necesidades.

Clayton Alderfer (1972) postuló una teoría de tres niveles parecida a la de Maslow, a ella la llamó: necesidades de existencia, relaciones y crecimiento (Schultz, D.P., 1996).

Para Maslow, las personas siempre desean mejores condiciones de vida, es por ello, que desean siempre lo que no tienen, por lo que cuando una necesidad ha sido cubierta no puede seguir siendo un motivo a conquistar, por ello, las personas a veces sin causa aparente se imponen nuevas necesidades. Esto es, cubren primero las necesidades de los niveles inferiores y continúan hasta llegar al nivel superior. Las cinco necesidades consideradas por Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estimación y de autorrealización (Schultz, D.P., 1996).

Las necesidades de *estimación* son de tipo personal y se conforman por alcanzar el respeto por sí mismo, el reconocimiento, el aprecio y el éxito. Es en este nivel en el que se adquiere un sentido profundo de la autoestima y cuando esta se logra, incluso se puede prescindir de símbolos externos conquistados, como pueden ser: el prestigio y el éxito. Las necesidades de *autorrealización*, ocupan el máximo nivel de la jerarquía en el que se encuentran la realización personal, que incluye, transformar en realidad los anhelos que se realizan utilizando para ello las posibilidades y capacidades propias (Schultz, D.P., 1996).

Para Clayton Alderfer existen tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento. La necesidad de *crecimiento* ocupa el nivel superior que se pueda alcanzar y se centra en el desarrollo del Yo y el progreso personal. Estos se logran cuando las personas aprovechan al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenece la autoestima y la autorrealización propuestas por Maslow (Schultz, D.P., 1996).

En la historia de las investigaciones sobre motivación, varios autores han escrito sobre el tema de la autorrealización, llamándola por el mismo nombre o con conceptos similares, entre ellos destacan: Kurt Goldstein (1939) autorrealización; Erich Fromm (1941) orientación productiva; Prescott Lecky (1945) personalidad unificadora y autoconsistencia; Donald Snygg y Arthur Combs (1949) preservación y mejoramiento del yo fenomenológico; Karen Horney (1950) persona autónoma; Carl Rogers (1951) realización, mantenimiento y mejoramiento del organismo que experimenta, (1955b) persona en total funcionamiento; Rollo May (1953) ser existencial; Abraham Maslow (1954) autorrealización; y Gordon W. Allport (1955) volverse creador (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

Maslow (1954) realizó una lista de quince características empíricas que distinguen y caracterizan a las personas autorrealizadas y que presentan similitud con las propuestas realizadas por Erich Fromm (Cofer, C.N., y Appley, M.H., 1978).

7. MEJORAMIENTO DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO.

En diferentes procesos y actividades de grupo, el líder se plantea así mismo las diferentes acciones que tiene que enfrentar y por las que tiene que optar, estando muchas veces frente a sí mismo, sobre todo cuando tiene que tomar decisiones ante circunstancias y contingencias que obligan por premura de tiempo a no consultar ni compartir responsabilidades, pero que se tiene que actuar en el momento.

Carl Rogers (1942, 1951, 1959, 1961) es uno de los teóricos más importantes del concepto de "sí mismo" y en sus estudios encontró que este concepto se conforma de varios eventos propios que no son fáciles de compartir, entre ellos destacan: la autoatención, autooperación, autoenjuiciamiento, autoaceptación y autoestima (Fierro, A., 1983).

El sí mismo, ha formado parte de una tradición fenomenológica, clínica y cognoscitiva. Las distinciones que presenta el concepto de sí mismo se ubican en lo real y lo ideal. Lo real se refiere a como es uno, lo ideal a como quiere ser. La distancia entre uno y otro se ubican en las formas en las que se presentan la autoestima y la autoaceptación, así como en los ajustes o desajustes que provocan su distancia, y como se manifiestan su congruencia o discrepancia entre el sí mismo y la experiencia a la que se someta (Fierro, A., 1983).

A pesar de que el concepto de "sí mismo" es generalmente estable, en un proceso de interacción puede ajustarse o desviarse en su trayecto del yo real al yo ideal, requiriendo modificaciones por parte de la experiencia, el autoreforzo, la autoestima y la autoaceptación (Fierro, A., 1983).

La evaluación del autoconcepto y/o autoestima son variados, pero generalmente se refieren a autoatribuirse o excluirse de autocalificaciones que se obtienen mediante la identificación por contraste ante la presentación de un repertorio de adjetivos bipolares que ubican a la persona en las situaciones de como se ve a sí mismo y como se quisiera ver, autoaceptándose, manteniendo autosatisfactores y adquiriendo conductas autodirectrices (Fierro, A., 1983).

El concepto de "sí mismo" forma parte de las conductas de autorreferencia y se construye a partir del: autorrefuerzo, autocontrol, autooperación, y la autoconciencia.

Además de Carl Rogers, han trabajado sobre el concepto de sí mismo los siguientes autores: Block y Thomas (1955), Coopersmith (1959, 1967), Lowe (1961), Crowne y Stephens (1961), Epstein (1973), Fischhoff (1975), Greenwald (1980), y Fierro (1982).

El líder presenta una gran cantidad de conductas de autorreferencia que lo apoyan y lo hacen sentir que puede realizar ejercicios cotidianos a favor del grupo, sobre todo cuando tiene que reflexionar sobre los avances a las metas, en las relaciones interpersonales e intergrupales.

8. MEJORAMIENTO DE LAS INTELIGENCIAS.

Tradicionalmente la inteligencia se ha definido desde enfoques muy diversos y con contenidos poco homogéneos. Actualmente gravitan en el concepto de inteligencia varias definiciones que a través del tiempo han propuesto diferentes autores, entre ellos destacan: Binet (1905), Terman (1921), Spearman (1927), Thorndike (1927), Thurstone (1938), Vernon (1950), Burt (1955), Wechsler (1958), Cattell (1963), Guilford (1967), Wesman (1968), Piaget (1969), Jennsen (1970), Goleman (1995), y Shapiro (1997).

Binet (1905) consideró a la inteligencia como un conjunto de facultades que se utilizan para adaptarse a las circunstancias, entre ellas destacan: el juicio, el sentido común, la iniciativa y la habilidad personal. Terman (1921) la define como la habilidad para llevar a cabo conceptos abstractos. Wechsler (1958) la define como "la capacidad global o conjunto del individuo para actuar con un propósito determinado, pensar racionalmente y enfrentarse con su medio ambiente en forma efectiva". Para Piaget (1969) "es una prolongación de la adaptación biológica constituida por los procesos de asimilación y acomodación (Sattler, J.M., 1981).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con la entrada y permanencia de las escalas de inteligencia de Wechsler (WISC, WPPSI, WAIS) se consolidó la inteligencia como una facultad humana de gran importancia y su batería como una de las más consistentes del mundo. Dicha prueba mide dos tipos generales de inteligencia: la verbal y la de ejecución. La medición de estos dos tipos y sus respectivas subpruebas se representan en término de coeficiente intelectual, también llamado CI. El concepto CI por muchas décadas ha estado en un lugar de honor por parte de la psicometría, sin embargo, actualmente se habla mucho del surgimiento del coeficiente emocional o CE, que pese a su reciente fama, y a estar respaldado por una teoría que cada día se fortalece, la inteligencia emocional no cuenta con instrumentos de medición normalizados, que pueda ocupar en corto tiempo el lugar y el mercado que ocupa actualmente el CI, la razón más importante es que madurar, difundir y aprender una teoría de este tipo lleva bastante tiempo, además que construir las normas para una amplia cobertura geográfica y diferentes tipos de culturas, requiere de una gran inversión de tiempo.

Howard Gardner (1983) refutó el punto de vista que tradicionalmente ha sostenido la escuela del coeficiente intelectual (CI) y planteó que no existe una sola clase de inteligencia que vincule a las personas con el éxito en la vida, y por ello propone un espectro de siete variedades de inteligencias, su lista incluye: la facilidad verbal, la lógica matemática, la capacidad espacial, el genio cinestésico, el talento musical, las destrezas interpersonales y la capacidad intrapsíquica. Al conjunto conformado por las destrezas interpersonales y capacidades intrapsíquicas las llamó: inteligencias personales, en ellas se encuadran las características y potencialidades que poseen los líderes (Goleman, D., 1995).

Gardner (1989) propuso un modelo de inteligencias personales que es retomado por la corriente de la inteligencia emocional, y se caracteriza por describir tres tipos de inteligencias personales y una más que se comparte entre las personas. Los tres tipos propios son: intrapersonales, personal, e interpersonal. El tipo de inteligencia que se comparte con otras personas es llamada inteligencia grupal o social.

Gardner (1989) manifestó que la *inteligencia intrapersonal* es una capacidad correlativa, que se dirige hacia el interior de las personas para formar un modelo realista de sí mismo que sea capaz de operar eficazmente como parte del autoconocimiento; que incluye los sentimientos propios, su capacidad para reconocerlos y la posibilidad de recurrir a ellos para encontrar satisfacciones interiores que armonicen y guíen la vida, a partir de sentimientos y cogniciones auténticas (Goleman, D., 1995).

Gardner (1989) definió la *inteligencia personal*, como: la capacidad para comprender a los demás, saber de sus motivos, de cómo operan éstos, y como trabajan cooperativamente. Este tipo de inteligencia desarrolla una capacidad cognitiva-científica, que se encuentra poco explorada, quizá por ser muy reciente el modelo que la contiene, sin embargo, se refiere a la comprensión de uno mismo con relación a los demás, relacionándose con motivos, hábitos de trabajo, llevarse la bien con los demás, y dirigir la propia vida de manera perspicaz, con humor, discernimiento, y con deseos de relacionarse con otras personas (Goleman, D., 1995).

La *inteligencia interpersonal*, se conoce como la capacidad para comprender a los demás, saber que los motiva, como trabajan cooperativamente, como operan, e incluyen habilidades para discernir, responder adecuadamente con humor y temperamento a los deseos y motivaciones de los demás. La inteligencia interpersonal, la conforman cuatro habilidades: "el liderazgo, la capacidad de cultivar relaciones y mantener amistades, la

capacidad de resolver conflictos y las destrezas para el análisis social" (Goleman, D., 1995).

La práctica del liderazgo implica el desarrollo de varios tipos de inteligencia, sean estas las detectadas por la escala de Wechsler y referidas como coeficiente intelectual (CI), o las promovidas por la escuela de la inteligencia emocional y referidas como coeficiente emocional (CE).

9. RESUMEN DE RESULTADOS PRODUCTO DEL LIDERAZGO EFECTIVO.

Cuando un líder ha alcanzado de manera satisfactoria las metas propuestas por el grupo, observa cierto incremento en algunas de sus conductas producto del resultado de su liderazgo efectivo.

La evaluación de un líder se funda principalmente; en el mérito, y en la capacidad y calidad de sus rendimientos basados en la ejecución de sus tareas y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

El líder observa un aumento en su satisfacción personal, dependiendo la forma en la que se capacite, desarrolle y ejercite sus capacidades facilitadoras tendientes a conquistar las metas comunes. Contribuye también a su satisfacción personal, el mejoramiento de los vínculos en las relaciones humanas que propicien el compartir afectos, motivos y moral común, con los demás miembros del grupo.

Las motivaciones principales del líder giran principalmente en el desempeño de los roles que le den mayor sentido a su vida por medio de su realización personal, a partir de ella, tienden a motivar a sus compañeros con el fin de lograr el mejor ambiente posible de desarrollo, y con ello, la obtención de satisfactores para la realización común, con los cuales todos los miembros; afirmen su autoestima, su autorrealización, propicien su crecimiento humano, y mejoren la imagen de sí mismos.

El ejercicio del liderazgo efectivo, produce una serie de satisfactores recompensantes que benefician la responsabilidad y la motivación de quienes lo ejercen.

Funcionan como incentivos del liderazgo: el conocimiento, la alabanza, la crítica, el aliento, el desaliento, la influencia o presión de los demás, la rivalidad, la cooperatividad, la competencia, el reforzamiento de la autoestima, la autoaceptación, y la valoración positiva de su imagen personal, principalmente.

CAPÍTULO 8. DESVIACIONES DEL LIDERAZGO.

Como ya se señaló en capítulos anteriores, el líder efectivo es alguien que conoce los antecedentes, fundación e historia de su grupo, así como, su referente ideológico, sus valores y normas, su cultura e identidad, sus actitudes y sistemas de comunicación, sus ambientes de desarrollo, sus consistencias y fuerzas, sus potencialidades y ventajas, sus aspiraciones y sistemas de planeación y control, sus sistemas de decisiones y de participación, así como las metas a las que quiere llegar el grupo basado en sus anhelos comunes.

Sabe también que existen sistemas de selección y formación de líderes, de los obstáculos que afectan el desarrollo, de los rasgos de personalidad que favorecen al liderazgo efectivo, de la importancia de crear ambientes de realización agradables, de fomentar relaciones interpersonales e intergrupales cordiales, de propiciar solidaridad, creatividad, competitividad y en general facilitar y conquistar el bien común grupal.

Sin embargo, a pesar de saber y tener como referencia todo lo anterior, cuando desvía sus objetivos, incumple sus responsabilidades y se niega a realizar el bien común útil, para dirigir sus actividades por medio del mando y la persuasión hacia la obtención del bien personal útil, perdiendo con ello, las propiedades de la eficiencia y eficacia, al tiempo que gana características no compatibles con los demás, como son; el placer, el poder, el prestigio, el reconocimiento y el estatus.

Los diferentes caminos que toma el líder para alejarse de la efectividad son tres: primero, los que involucran a sus características personales; segundo, los que producen desgaste y que además son permitidos y aceptados por el grupo; y, tercero, los que la combinación producida por la debilidad del grupo y la fuerza que el líder logra imponer, sea por presión o por ejercer influencia.

Las desviaciones que se proyectan dependiendo de las *características personales* del líder, son: megalomanía, caudillismo, corrupción, oportunismo, traición, venta, chantaje, impostura y agitación.

Las desviaciones que se proyectan por la combinación de *desgaste* del liderazgo y porque *el grupo así lo permite*, son dos: vitalicio y senilidad.

Las desviaciones relativas a lo que la *debilidad del grupo* permite y se conjugan con la fuerza o influencia que el líder impone, son: el liderazgo por disciplina y obediencia externa, el golpismo, el caciquismo, y la dictadura.

Los diferentes tipos de desviaciones propician en su conjunto:

- Que se presente confusión en el grupo;
- Que deje de ser prioritario el objetivo grupal;
- Que se inicie o se continúe la descomposición del grupo;
- Que bajen los rendimientos y la satisfacción del grupo, y del líder formal;
- Que los anhelos de los miembros y del grupo pierdan importancia;
- Que se presenten pleitos y discusiones innecesarias al interior del grupo;
- Que nazcan estructuras paralelas dentro del grupo, o al menos compitan fuertemente los liderazgos: formal y real;
- Que baje la simpatía que se recibe del exterior del grupo;
- Que el grupo termine aplicando correctivos legales, estatutarios o reglamentarios de manera ineficiente.

SECCIÓN A. DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL LÍDER.

1. MEGALOMANIACO.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia la megalomanía, se caracteriza por presentar:

- Estados o episodios de manía; y
- Delirios de grandeza.

La megalomanía, es considerada como una manifestación caracterizada por una orientación hacia la grandeza o por el delirio de grandeza (Grijalvo, Gran diccionario, 1998, Visión, 1997).

Los estados o episodios de manía, se presentan en personas que muestran:

- Ser menos reservadas que antes y más exhibicionistas, explosivos, irreflexivos, impulsivos, despilfarradores, con tendencia a la seducción, su humor se vuelve más alegre y excitado, pierde capacidad de asociación y en el discurso y por el decaimiento de su moral sexual (Bosselman, 1967).
- Estrés, y a quienes los desastres ambientales o la falta de sueño les pueden producir episodios de manía cuando se encuentran en estados vulnerables (Sarason y Sarason, 1996).
- Agitación y tendencia al furor, a la extravagancia, y a la preocupación caprichosa por una cosa determinada (Gran diccionario enciclopédico ilustrado, 1979).
- Sobreexcitación permanente de las facultades intelectuales y morales (Visual, 1997).

Los delirios se caracterizan por:

- La existencia de confusión, desorientación, perturbación o pérdida del sentido de la realidad, lo que trae como consecuencia que las personas no funcionen adecuadamente (Sarason y Sarason, 1996).
- Un desorden en las facultades intelectuales caracterizado por una serie de ideas erróneas que no coinciden con las evidencias (Merani, L.A., 1979).
- Una interpretación errónea de la realidad, que a pesar de que exista una evidencia clara de contrariedad, no se puede evitar. Los delirios incluyen pensamientos que hacen que las personas crean que están bajo la influencia de alguna fuerza externa y algunas veces se asocian a comportamientos violentos que dañan a otras personas (Brellak y Small, 1980).

El líder megalomaniaco es considerado por Nelligan (1999) como un falso líder compuesto por los tipos: arrogante y grandioso. El *arrogante*, se caracteriza por inflar su sentido de importancia, exagerar sus propias habilidades y cometer por ello grandes errores. El *grandioso*, se encuentra alterado por delirios de grandeza.

2. CAUDILLO.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia el caudillismo, se caracteriza por:

- Dirigir en base a su prestigio personal;

- Mandar y dar ordenes impresionando a los demás;
- Utilizar gritos, regaños y desplantes como parte de su forma de mando;
- Ser cabeza y gufa que muestra un sentido superioridad;
- Imponer sus designios con cierto grado de autoritarismo y en ocasiones hasta con tiranía (Diccionario Academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998; Nelligan, M., 1999).

3. **CORRUPTO.**

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia la corrupción, se caracteriza por realizar:

- Actos que lleven la intención de corromper;
- Falsificaciones o alteraciones de escritos o actos en los que se abuse;
- Actos contrarios a la ley o a las buenas costumbres (Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

Para Nelligan, M., (1999) un líder corrupto tiene como meta desviar parte del presupuesto de una organización hacia su cuenta personal con el fin de alcanzar su meta, para ello, tiene que acomodar, ajustar o alterar varios procesos a sus conveniencias y con ello obtener los beneficios que se propone, así tenga que desprestigiar, contaminar o corromper a otros.

4. **OPORTUNISTA.**

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia el oportunismo, se caracteriza por:

- Valorar y aprovechar las circunstancias que le son favorables y con ellas actuar en beneficio personal;
- Actuar sobre las coyunturas que le facilitan las circunstancias y las fallas o debilidades que le presentan de los demás, así como el aprovechar las oportunidades para revertir o canalizar beneficios a su favor;
- Valorar los aspectos tácticos que le imponen los tiempos y lugares, sobre los estratégicos y doctrinales que le impone la ética o la moral, y actuar en consecuencia a su favor;
- Sacrificar los principios e ideología y adoptar actitudes de conveniencia, que lo adapten favorablemente a nuevas circunstancias donde obtenga beneficios inesperados a su favor que le brinden comodidad;
- Ser partidario de hacer que las cosas sucedan en los tiempos en que convengan a los propósitos que le convengan o le traigan satisfactores, comodidades o ventajas (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

5. **TRAIADOR.**

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia la traición, se caracteriza por:

- Cometer un delito o violar la fidelidad debida o esperada;

- Mostrar deslealtad o cometer una falta de manera consciente y voluntaria en contra de personas, grupos, instituciones o el Estado, a pesar de que del líder se espere lo contrario en el cumplimiento de su deber;
- Delatar por cobardía, deslealtad o por depravación detestable y en forma alevosa a quien o quienes son objeto de confianza;
- Mostrar reacciones imprevistas e inesperadas en contra de otros;
- Romper la confianza o la fidelidad con actos que impliquen percibirse en una posición distinta antagónicamente a la esperada;
- Mostrar actitudes inofensivas y actuar con actitudes dañinas;
- Romper con la fidelidad, lealtad o el honor que se debe tener, guardar o respetar;
- Faltar alevosamente a la confianza, obediencia y fidelidad de forma irracional (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1999).

6. VENDIDO.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende a venderse, se caracteriza por:

- Sacar provecho de algo que cambia por dinero u otros beneficios;
- Obtener algún provecho por intercambiar algún bien que no es negociable, comerciable o intercambiable;
- Dejarse corromper o sobornar; devaluando, alterando o destruyendo su dignidad, a cambio de dinero u otra prebenda;
- Faltar a la confianza que otorga la amistad a cambio de un valor material;
- Hacer que cueste más esfuerzo conseguir algo que no vale lo que cuesta;
- Poner dificultades a algo que otros pretenden hacer, con el fin de obtener ventajas que favorezcan a otros y por las cuales se pueda cobrar por la desviación de un servicio que resulte adicional;
- Ser infiel, desleal o traidor a quien gratifica por una conducta esperada y entregar dicha conducta a contrarios, adversarios u opositores;
- Traspasar a traición la propiedad o un bien de algo, por una gratificación convenida;
- Dejarse sobornar poniendo en riesgo los valores personales y sacrificando beneficios a largo plazo, a cambio de la obtención de satisfactores, placeres o dinero (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1999).

7. CHANTAJISTA.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia el chantaje, se caracteriza por:

- Amenazar o difamar públicamente, con el fin de causar daño contra alguna persona, con el fin de obtener algún provecho por ello;
- Presionar o ejercer influencia mediante amenaza, con el fin de castigar a alguien que obra en un sentido determinado;
- Estafar bajo amenaza de revelar cosas o situaciones que afecten el honor, la dignidad, el respeto o la libertad de alguien (Léxico hispano, 1980, Gran diccionario Grijalvo, 1998).
- Manipular a las personas de una manera cínica, conduciendo a los demás hacia por el camino que el quiere y llevarlos a la metas que él decide (Albertoni, 1995).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- No actuar para mejorar el estado de beneficios de los demás, además de explotar lo peor de aquellos que los siguen, así como envolver a los demás con su cinismo y actos de corrupción (Albertoni, 1995).

8. IMPOSTOR.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende a ser impostor, se caracteriza por:

- Imponer mediante calumnia, fuerza o maña, algo que es falso;
- Embabucar, disimulando con facilidad o engaño, algo que se atribuye falsa y maliciosamente;
- Fingir o engañar con apariencia de verdad o alterando su sentido;
- Ocupar el lugar de otro de manera fraudulenta o utilizando para ello malas artes;
- Substituir u ocupar mediante engaño una posición que no le corresponde (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

9. AGITADOR.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia la agitación, se caracteriza por:

- Detectar focos de descontento e iniciar con ello una revuelta contra la autoridad;
- Promover el descontento aumentando la turbulencia en el seno de un grupo;
- Dedicarse a difundir el descontento y promover disturbios contra instituciones o un régimen;
- Mover, alterar y excitar con fuerza continua la inquietud que muestre un movimiento social;
- Inducir a la violencia provocando movimientos de inquietud;
- Hacer, volver ágil o provocar que algo se mueva con facilidad hacia las metas de quien agita (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1999).

SECCIÓN B. DE ACUERDO AL DESGASTE DEL LIDERAZGO Y PORQUE EL GRUPO LO PERMITE.

10. VITALICIO.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia el liderazgo vitalicio, se caracteriza por:

- Ejercer el liderazgo de por vida, sin importar las cualidades con las que la ejerza y sin dar importancia a la actualización constante que requiere su función;
- Disfrutar de una renta de por vida, basada en los méritos y reconocimientos del pasado, pero sin garantizar mejores expectativas para el futuro (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

11. SENIL

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia la senilidad, se caracteriza por:

- Reducir la vitalidad que requiere la función del líder;
- Realizar actos de evidente caducidad, con manifestaciones fuera de tiempo y de lugar;

- Asociar el deterioro del liderazgo al deterioro de la salud o de la movilidad social;
- Presentar formas envejecidas de conducción, sin que el líder perciba desventajas aparentes (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995).

SECCIÓN C. PORQUE EL GRUPO LO PERMITE Y SE IMPONE LA FUERZA DEL LÍDER.

12. DISCIPLINA Y OBEDIENCIA EXTERNA.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende a disciplinarse y obedecer a lo externo del grupo, se caracteriza por:

- Manifestar obediencia y sometimiento a reglas de agentes externos al grupo que liderea;
- Aceptar pautas de comportamiento provenientes de fuera del grupo, sin cuestionar los motivos y consecuencias que su implementación pueda tener en el grupo que liderea;
- Recibir instrucciones cumpliendo la voluntad del que manda, así sea un agente externo al grupo donde se aplique la orden;
- Manifestar sumisión a ordenes exteriores que provengan de quien considera superior jerárquicamente, y aplicarlas a los subordinados que conforman el grupo que liderea (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

13. GOLPISTA.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende a ser golpista, se caracteriza por:

- Provocar choques de manera improvisada, mediante la utilización de jugadas sucias o acciones innobles, en contra de líderes formales o grupos establecidos;
- Desencadenar acciones inesperadas o por sorpresa en contra de la autoridad establecida;
- Enfrentarse mediante acciones rápidas y violentas con el fin de alterar o arrebatarse el poder;
- Realizar acciones contundentes fuera de la lógica legal y reglamentaria en contra de grupos o sociedades establecidas;
- Perpetrar atraco con una sola acción, produciendo con ello, admiración y asombro, con el fin de alterar el orden establecido;
- Provocar enfrentamientos como alternativa política para usurpar el poder;
- Propiciar encuentros repentinos, violentos y traicioneros que alteren a uno o más poderes del estado;
- Provocar ataques audaces contra posiciones contrarias o enemigas, sin mediar reflexión ni meditación previa, con el fin, de usurpar atribuciones ajenas (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

14. CACIQUE.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia el cacicazgo, se caracteriza por:

- Ser una persona que abusa de su autoridad en las cuestiones políticas dentro del territorio donde tiene su dominio;
- Controlar de forma extralegal imponiendo su influencia y capacidad de presión, a quienes considera sus subordinados;

- Someter mediante redes de influencia y complicidad a quienes comparten con él un territorio determinado (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

15. DICTADOR.

El líder que se aleja de la efectividad y tiende hacia la dictadura, se caracteriza por:

- Asumir y mantener el poder por un tiempo ilimitado;
- Ejercer el poder de manera absoluta, autoritaria y con facultades extraordinarias;
- Encabezar un régimen político concentrando el poder después de realizar una ruptura radical en un sistema político;
- Ejercer el poder violando el derecho del pueblo de gobernarse a sí mismo;
- Gobernar sin respetar las garantías individuales o los derechos humanos;
- Gobernar invocando el interés público y prescindiendo en sus actos de las leyes fundamentales (Léxico hispano, 1980; Diccionario academia, 1995; Gran diccionario Grijalvo, 1998).

16. RESUMEN DE LAS DESVIACIONES DEL LIDERAZGO.

Cuando una persona ingresa a un grupo trae consigo sus anhelos y sus características personales, en el proceso de integración poco a poco va dejando atrás su identidad personal para ir adquiriendo mediante el sentido de pertenencia la identidad grupal. El líder efectivo es una persona que cumple con un desarrollo que va desde la expresión de sus características personales hasta la consolidación de sus rasgos grupales, esto es, desde el egoísmo hasta el bien común.

Por otra parte, la persona que presenta desviaciones del liderazgo efectivo muestra una involución que va, desde concepciones cercanas al bien común hacia el egoísmo o hacia el cumplimiento de sus intereses personales.

Puede llegar al cumplimiento de sus intereses personales por tres caminos diferentes: de acuerdo a sus características personales, de acuerdo a la combinación que produce el desgaste del liderazgo y la permisividad del grupo, y por la combinación existente entre la permisividad del grupo conjugada con la presión o influencia que ejerce el líder sobre el grupo.

PARTE III. CONSIDERACIONES FINALES, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.

1. CONSIDERACIONES FINALES.

Después de haber realizado una revisión documental de los temas de: grupo y liderazgo, quedan algunos objetivos cumplidos y otros incumplidos, quedan también anhelos cubiertos y otros que se cumplirán con el tiempo; queda la confianza en algunas áreas de la ciencia y el desencanto en otras en las que se esperaba encontrar mayor información reportada; queda también la confirmación de lo que sobre éstos conceptos se puede encontrar reportado en la psicología y lo que le falta todavía por caminar. Queda también lo que aportan sobre el tema otras ciencias, como la filosofía, la sociología, la administración y las ciencias políticas.

Dentro de lo más destacado se observa la gran importancia que tiene el vínculo grupo-líder como la base para alcanzar una buena gobernabilidad grupal, institucional, organizacional o pública.

Se esperaba encontrar una teoría más completa y vigente sobre la sintonía de los grupos y los rasgos de los líderes. Sin embargo, en este campo hay mucho que hacer todavía, pero difícilmente se hará sólo a partir de las corrientes psicológicas de moda.

Fue interesante encontrar muchos dichos populares que en su contexto general describen un rasgo completo sobre la conducta observable del líder. También fue interesante encontrar que muchos conceptos sobre rasgos del líder pareciera que provienen del español antiguo, pues ha pesar de que en la práctica son utilizados, la bibliografía reporta poco acerca de ellos. Un ejemplo puede ser el término persistencia, que es muy usado en la práctica del liderazgo y la teoría reporta muy poco de él. Otros términos actuales y muy de moda, como es el de visión, la bibliografía tradicional lo ubica como parte del contenido de prudencia. Por su parte la prudencia es uno de los rasgos más importantes que desarrollan las personas como parte de la madurez que adquieren en el ejercicio del liderazgo. El término tolerancia es muy difundido y usado actualmente, suprime al término firmeza muy usado en generaciones anteriores, aunque ambos son diferentes, uno se origina y regula por los sentimientos o a lo interno y el otro por la influencia o presión del medio.

En la parte primera y segunda del presente trabajo se describen una serie de conceptos que en su conjunto y de manera integral pueden formar parte de una propuesta que se aplique a la realización del proceso de evaluación, seguimiento y diagnósticos diferenciales a favor de los grupos y de los líderes.

También la ordenación, articulación y vinculación de los conceptos pueden servir de referentes teóricos para quienes se preparan o ya ejercen funciones de formar y organizar grupos, así como de ejercer liderazgo.

La aplicación de los conceptos nos ayuda a determinar las diferencias comparativas que existen entre grupos diferentes que se dedican a actividades similares y con ello conformar sus perfiles de desempeño y formular pronósticos de rendimiento y efectividad.

Sin embargo, para que dichos conceptos puedan ser aplicados a cabalidad se requiere que los grupos y los líderes a los cuales han de ser aplicados reúnan ciertas características, entre ellas destacan: el tamaño del grupo; su antigüedad; su composición; sea social, económica, por sexos, étnica, o de otro tipo. Para realizar un ejercicio esquemático, tomemos por ejemplo a los actuales partidos políticos con registro en México y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

apliquémosles los conceptos mencionados en el presente trabajo. Con toda seguridad en algunos cabrán todos los conceptos y éstos en su aplicación servirán de referente para realizar descripciones generales que refieran el estado que guardan y con ello determinar lo que hay que hacer para mejorar, mantener y eliminar. Pero habrá también algunos partidos en los que por sus condiciones y circunstancias naturales no se puedan aplicar todos o la mayoría de los conceptos porque el nivel de crecimiento, desarrollo y madurez alcanzado no lo permita. Lo anterior, además de los partidos políticos ya descrito, en términos generales se puede aplicar a grupos distintos con actividades similares, como lo son los grupos o instituciones educativas, deportivas, empresariales, patronales, de trabajadores, gubernamentales, recreativas, de derechos humanos, ejecutivas, y de muchos otros tipos.

Por último, es claro que no todo lo revisado ha quedado incluido, ni todo lo incluido es lo único que existe; habrá muchas referencias documentales que ni siquiera fueron descubiertas a pesar de su vigencia e importancia, pero hay confianza, en que atrás vendrán otros a complementar lo faltante partiendo de sus propios enfoques.

2. PROPUESTAS.

Después de realizar un detallado análisis sobre los conceptos de grupo y liderazgo, se observa que es recomendable que a los alumnos del nivel medio se les introduzca en el aspecto teórico-práctico de la formación de grupos y ejercicio del liderazgo, esto ya sucede en otros países, por lo que no sería difícil que desde nuestro sistema educativo se promueva la formación de grupos y de líderes para la solución de problemas y con ello contrarrestar los efectos que produce el subdesarrollo social y los rezagos históricos.

En este trabajo se presentan los elementos que conforman por separado las teorías de los grupos y del liderazgo, sin embargo, en la práctica se requiere de quien los haga funcionar a favor de una sociedad generadora de bien común. A partir de esta propuesta se formarían los grupos y líderes que requiere nuestro desarrollo, así como las reservas de éstos que en un momento se necesitarán para entrar a nuevos temas de la vida pública o al relevo generacional correspondiente.

Con referencia a la ciencia, el actual acopio de información es base para aumentar los apoyos que actualmente requiere el área de la psicología política, y para que pueda desarrollarse al nivel que la sociedad se lo demanda, entre ello destaca: el nacimiento e impulso de la ideometría política, la construcción de test o inventarios de personalidad con el fin de medir el liderazgo, incluyendo sus desviaciones; el apoyo a los departamentos de psicología organizacional; el retomar el vínculo entre conducta y valores; la construcción de conceptos como el Yo grupal; plasticidad de los grupos; fuerza y potencialidad grupal; ventajas comparativas y competitivas de los grupos; debilidad de los grupos; desarrollo de los grupos sociales; madurez grupal; consistencia grupal; y equipotencialidad grupal, entre otros.

3. CONCLUSIONES.

La información relacionada con el grupo y el líder se encuentra muy diseminada en diferentes épocas y corrientes de la psicología y de otras áreas afines, sin embargo, los aportes centrales sobre el tema se dieron principalmente en los Estados Unidos en una época en la que introducir la formación de líderes era importante para ese país. Hoy en México, es necesario que entremos a una época de formación de líderes, sólo que la

producción teórica nacional con la que se hará dicha formación es muy escasa y poco estimulada.

Muy interesante fue encontrar algunas biografías de líderes eficaces que hicieron su trabajo social; unos apoyados en unas virtudes, habilidades y talentos y otros sobre bases muy diferentes, tal y como lo reporta David Rendón (1996).

Sin embargo, todos los líderes encontrados en dichas revisiones, tenían al menos dos cosas importantes en común: valor moral y autoridad moral. Quizá por ello, el líder efectivo sea escasamente comprendido, ya que a pesar de la importancia de su obra humana, las conductas de los líderes sólo en escasas ocasiones son referidas por los autores referidas, a excepción hecha de Rendón (1996).

Bien pudiera asegurarse de manera relativa que los problemas que presenta actualmente el país, no son más grandes de lo que a los ojos de la opinión pública se dimensionan, lo que pudiera estar pasando es que a falta de líderes y grupos para la solución de problemas, éstos aparecen y no hay quien los enfrente efectivamente, por lo que crecen hasta que no se pueden controlar ocasionando daños mayores. Sin embargo, de manera realista se puede afirmar que en el país existen problemas, necesidades, rezagos y carencias en muchas áreas de su quehacer cotidiano, y que para avanzar en el desarrollo social, económico y político se requiere, formar maestros para el liderazgo y conformación de grupos, líderes para la acción, y grupos para la solución de problemas temáticos o específicos.

Por último, es necesario, hoy que son tiempos de cambio en las estructuras gubernamentales y políticas, que las formaciones de grupos y líderes que se requieren con urgencia, se vuelvan impostergables. De ser así, la realización del presente trabajo, que consiste en reunir y ordenar la información encontrada, para tratar de vincular los conceptos de grupo y liderazgo, contribuyan a que se cumplan con unos de los postulados de las ciencias fácticas: ser útil.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aboadher David. *Lee lacocca*. Ed. Grupo editorial Sayrols. México, 1986.
- Albertoni Francesco. *El optimismo*. Ed. Gedisa. España, 1995.
- Anastasi Anne. *Psicología diferencial*. Ed. España 1982.
- Anderson, J.R. *Learning & memory: an integrated approach*. Ediciones de la Facultad de Psicología UNAM. México, 1996.
- Ardila, Rubén. *Psicología fisiológica*. Ed Trillas, México, 1978.
- Asimov, Isaac. *El libro de los tucucos*. Ed. Laser Press. México, 1983.
- Baum, W.M. *Análisis experimental de la conducta*. Ed. Facultad de Psicología. UNAM. México, 1994.
- Bautista Angélica y Fernández Pablo. *Una teoría integral del conflicto social y la psicología social y las relaciones intergrupo*. Ed Facultad de Psicología. UNAM. México, 1990.
- Bea Helen. *El desarrollo del niño*. Ed. Harla. México, 1978.
- Bellak, L., y Small, L. *Psicoterapia breve y de emergencia*. Ed. Pax México. México, 1980.
- Bosselman B. Ch. *Neurosis y psicosis*. Ed. La prensa Médica Mexicana. México, 1967.
- Calderón Vega L. *Los siete sabios de México*. Ed. Jus. México, 1961.
- Carabin Thierry y M. *¿Tenso aptitudes para dirigir?*. Ed. Vecchi. España 1993.
- Cartwright D. y Zander A. *Dinámica de Grupos: investigación y teoría*. Ed. Trillas. México, 1979.
- Carrillo Roberto y Hernández Cesáreo. *Domina los valores*. Ed. Desarrollo Humano Integral. México, 1994.
- Castillo Peraza C. *Manual Gómez Morín. Constructor de instituciones*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1994.
- Cisneros Isidro, H. *Tolerancia y democracia*. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, IFE. México, 1996.
- Clinton Bill y Gore Al. *El pueblo es primero. Estrategia para el cambio*. Ed. Diana. México, 1993.
- Cofer, C. N., y Appley, M. H. *Psicología de la motivación*. Ed. Trillas, México, 1978.
- Cohen Jozef. *Evaluación de la personalidad*. Ed. Trillas. México, 1980.
- Cohen Jozef. *Psicología de los motivos sociales*. Ed. Trillas. México, 1978.
- Coeli José y Reidl Lucy. *Teorías de la personalidad*. Ed. Trillas. México, 1977.
- CONCAMIN. *Política industrial 2000-2006*. Ed. CONCAMIN. México, 2000.
- Corral Verdugo V. *Disposiciones psicológicas*. Ed. UNISON. México, 1997.
- Craig Grace J. *Desarrollo psicológico*. Ed. Prentice Hall. México, 1992.
- Curzio Leonardo. *Toma de decisiones*. Ed. IFE. México. Sin fecha.
- De Cházaro, Ernesto F. *Revolucionario por amor*. Ed. Presente y futuro. México, 2001.
- Diccionario Academia Enciclopédico. Ed. Fernández Editores. México, 1995.
- Diccionario Léxico hispano. Ed. W. M. Jackson, Inc., México, 1980.
- Eguía Villaseñor, Florencio. *ABC de la cooperación*. Ed. Editores e impresores FOC. México, 1994.
- Eppsa. *Principios de Doctrina del Partido Acción Nacional*. México, 1994.
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas* Ed. Utea. México, 1980.
- Eyre Linda y Eyre Richard. *Valores morales*. Ed. Océano. México 1999.
- Ezeurdia Hijar y Chávez Calderón. *Diccionario Filosófico*. Ed. Limusa. México, 1994.
- Facultad de psicología. *Psicología social como ciencia*. Ediciones UNAM. 1994.
- Fernández Campo F. *Identidad nacional*. Ed. Alethia. México 1987.
- Fierro Alfredo. *Personalidad sistema de conductas*. Ed Trillas. México, 1983.
- Fox Quezada V. *Las Pinus*. Ed. Océano. México, 1999.
- Fragoso Chávez F. *Liderazgo y mando*. Estrategia corporativa. México, 2000.
- Fronzizi Risieri. *¿Qué son los valores?*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1988.
- Gahagan Judy. *Conducta interpersonal y de grupo*. Ed Cessa. México, 1975.
- García López, Jesús. *El sistema de virtudes humanas*. Editora de Revistas. México, 1986.
- Geldard Frank, A., *Fundamentos de psicología*. Ed. Trillas. México, 1990.
- Gersherfield M, y Napier, R., *Psicología de los grupos*. Ed. Trillas. México, 1987.
- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*. Ed. Javier Vergara. Editor. México, 1997.
- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional de los niños*. Ed. Javier Vergara, Editor. México, 1997.
- Gojman Sonia. *Atracción interpersonal*. Ed. Trillas. México, 1973.
- González Morfin L. *Ética y valores en la práctica política*. Ed. Eppesa. México 1997.
- González Nuñez, J. et al *Dinámica de grupo: técnicas y tácticas*. Ed. Pac México, 1994.
- González Nuñez, J. *Interacción grupal*. Ed. Planeta. México, 1992.

- Gorbachev Mikhail. *La búsqueda de un nuevo inicio*. Ed. Gobierno del Estado de Guanajuato. 1998.
- Grimberg Zylberbaum, J. *Las creaciones de la existencia*. Ed Trillas. México. 1976.
- Grijalvo. *Gran diccionario enciclopédico ilustrado a color*. Ed. Grijalvo. México. 1998.
- Gutiérrez Saenz R. *Introducción a la Ética*. Ed. Esfinge. México. 1994.
- Gutiérrez Saenz R. *Introducción a la filosofía*. Ed. Esfinge. México. 1994.
- Haiman Franklin S. *Dirección de grupos: teoría y práctica*. Ed. Limusa. México. 1972.
- Hall C.S. y Lindzey G. *La teoría del sí mismo y la personalidad*. Ed. Pidos. Argentina, 1974
- Ingenieros José. *Las fuerzas Morales*. Ed. Epoca. México 1995.
- Instituto Federal Electoral. *El orden político democrático*. Apuntes de cultura democrática 2. IFE. México. 1996.
- Instituto Federal Electoral. *Los valores democráticos*. Ed. IFE. México. 1996.
- Jaap Tom. *Desarrollo del liderazgo*. Ed. Legis. Colombia. 1989.
- Javiedes Romero, Ma. de la Luz. *Resistencia al cambio actitudinal: Inmunicación Ideológica*. Publicaciones Facultad de Psicología. UNAM. México. 1996.
- Javiedes Romero, Ma. de la Luz. *El modelo de probabilidad de elaboración de la Persuasión*. Publicaciones Facultad de Psicología. UNAM. México. 1996.
- Kolb David A., et al. *Psicología de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall. México. 1982.
- Lujan Ponce, Noemí. *La construcción de la confianza política*. Ed. IFE. México. 1999.
- Mack R. y Pease J. *Sociología y vida social*. Ed. Ucha. España. 1980.
- Mann Leon. *Elementos de psicología social*. Ed. Limusa. México. 1980.
- Márquez Padilla P. et al. *La administración Bush*. Ed. UNAM. México. 1991.
- Márquez Sterling, C. *Historia de los Estados Unidos de Norteamérica*. Ed. Ediciones Universal. USA. 1985.
- McDavid John W. Y Harari H. *Psicología y Conducta Social*. Ed. Limusa. México. 1979.
- Medina Plasencia C. *Liderazgo*. Ed. Cuadernos de comunicación social. México. 1992.
- Méndez Asensio L. y Reygadas Robles Gil P. *El Jefe Diego*. Ed. Temas de hoy. México. 1994.
- Merani Alberto L. *Diccionario de psicología*. Ed. Grijalbo. México. 1979.
- Merino, Mauricio. *La participación ciudadana en la democracia*. Ed. IFE. México. 1995.
- Mora G. Guillermo E. *Valores humanos y actitudes positivas*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1995.
- Muñoz García H. *Los valores educativos y el empleo en México*. Ed. UNAM. México. 1996.
- Muñoz Razo Carlos. *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Ed. Prentice Hall. México. 1988.
- Muñoz Sabaté et al. *Introducción a la psicología jurídica*. Ed. Trillas. México. 1980.
- Murakami, T., y Nishiwaki, T. *Estrategia para la creación*. Ed. Panorama. México. 1992.
- Napier Rodney W. Y Gershenfeld Matti K. *Grupos: teoría y experiencia*. Ed. Trillas. México. 1987.
- Nellig Mauricio. *Liderazgo auténtico*. Ed. Edamex. México 1999.
- Nixon Richard. *No más Vietnam*. Ed. Planeta. México. 1985.
- Nordby Vernon J. y Hall Calvin S. *Vida y conceptos de los psicólogos más importantes*. Ed. Trillas. México. 1979.
- Myers David G. *Psicología social*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1995.
- O'Connor Carol A. *Liderazgo eficaz*. Ed. Panorama. México 1996.
- Olea Franco P. y Sánchez del Carpio F. *Manual de Técnicas de Investigación Documental*. Ed. Esfinge. México. 1981.
- Oliver, H. R.. *Elección de carrera*. Ed. Noriega. México. 1994.
- Orieo Anguera A. *Psicología antropológica*. Ed. Trillas. México. 1975.
- PAN. *Principios Doctrina. 1939*. Ed. Epressa. México. 1994.
- Papalia Diane E. y Olds Sally W. *Psicología*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1985.
- Papalia Diane E. y Olds Sally E. *Psicología del desarrollo: de la infancia a la adolescencia*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1996.
- Pérez Cruz L. *Sociología*. Ed. Publicaciones cultural. México. 1998.
- Perón Juan D. *Conducción política*. Ed. Presidencia de la nación. Argentina. 1974.
- Perot Ross. *Norteamericano: salva tu trabajo... salva tu país*. Ed. Lasser Press. México. 1993.
- Peschard, Jacqueline. *La cultura democrática*. Ed IFE. México. 1994.
- Raven, B. Y Rubin, J. *Psicología Social: las personas en grupos*. Ed. CECSA. México. 1981.
- Rendón Velarde D. *La mística del líder*. Ed. Epressa. México 1996.
- Reynolds Joe. *Liderazgo ustratégico*. Ed. Panorama. México. 1995.
- Rodríguez Aroldo. *Psicología social*. Ed. Trillas. México. 1978.

- Rodríguez Estrada M., Psicología de la organización. Ed. Trillas, México. 1978.
- Rodríguez Prats J. et al Actores y testigos. Ed Epressa, México. 1998.
- Rowan Bayne y Nicolson Paula. Psicología para Trabajadores sociales. Ed. Pac México, 1987.
- Ruch Floyd L. y Zimbardo Philip G. Psicología y vida. Ed. Trillas, México. 1980.
- Salazar José M. Bases psicológicas de nacionalismo. Ed Trillas, México. 1983.
- Salazar José M. et al Psicología social. Ed. Trillas, México. 1979.
- Salmon Robert. Todos los caminos conducen al hombre. Ed. Plaza Janes, México, 1998.
- Sánchez Fernández Elda. Aportaciones a la teoría del liderazgo. Ediciones Facultad de Psicología, UNAM. México, 1997.
- Sarason Irwin G. y Sarason Barabara R. Psicología anormal. Ed. Prentice Hall, México. 1996.
- Sattler Jerome M. Evaluación de la inteligencia infantil. Ed El Manual Moderno, México, 1981.
- Schultz, D.P., Psicología industrial. Ed. Mc Graw Hill, México, 1996.
- Siegel Laurence. Psicología industrial. Ed. C.E.C.S.A. México, 1978.
- Smith Ronald E. Sarason Irwin G. Sarason Barbara R. Psicología: Fronteras de la Conducta. Ed. Haria, México. 1982.
- Soria, Teodoro. D., Psicología. Ed. Esfingue. México, 1980.
- Tyler Leona E. Psicología de las diferencias humanas. Ed. Marova, España, 1975.
- Varela Magdalena. Dinámica de grupos. Ediciones Facultad de Psicología, UNAM, México, 1996.
- Varela Magdalena. Liderazgo. Ediciones Facultad de Psicología, UNAM, México, 1997.
- Wall Bob et al El líder visionario. Ed Panorama, México 1994.
- Warren Howar C. Diccionario de psicología. Ed. Fondo de Cultura Económico, México. 1984.
- Watson E. H. y Lowrey G. H. Crecimiento y desarrollo del niño. Ed Trillas, México 1977.