



## **LIDERAZGO II**

**Conferencia del Q.: H.: Rayko Luna**  
Gentileza del R.: H.: Jorge Domínguez Fernández  
México



El hombre, a través de su historia, ha realizado múltiples esfuerzos para organizarse. Se conoce que el primer grupo humano socialmente reconocido por los doctos en el tema fue la comunidad primitiva, en la que el objetivo común de sus miembros giraba alrededor de las labores que sostendrían armónicamente la convivencia. Luego apareció el excedente y ahí empezaron los problemas.

A partir del creciente número de organizaciones humanas, entre las que se destaca la masonería, y de la complejidad de estas últimas dentro de la sociedad, el hombre ha realizado siempre el universal esfuerzo de lograr objetivos. Uno de los mayores logros de la naturaleza, animal y humana es la inevitable existencia de seres sobresalientes, dotados de las cualidades necesarias para ser elegidos por sus pares como líderes, respondiendo siempre precisamente al fenómeno secular y natural de la organización y la planificación de la vida gregaria.

Muy pocos fueron los sociólogos y sicólogos que abordaron el tópico antes de la Segunda Guerra Mundial. Un trabajo realizado por el sociólogo A. Paul Hare dio a conocer que de 1890 a 1950 solo se publicaba un trabajo sobre el tema cada dos años. En los años 30 llegaron a 21 investigaciones anuales. Luego de la famosa guerra la investigación proliferó hasta que en el trienio 1950-1953 la media anual fue de 150.

En el interés causado por dicha guerra hacia la productividad y la moral guerrerista del pueblo en organizaciones militares, gubernamentales e industriales, a fin de ganar el evento bélico, se destinaron millones de dólares en estudiar los factores determinantes de estos aspectos, y uno de los descubrimientos fue la importancia de los grupos y cómo organizarlos y dirigirlos.

Oportuna entonces es la pregunta de *¿Cómo surge un líder?*

En la Universidad de Minnesota se empleó uno de los métodos más interesantes, al establecer una situación experimental llamada "grupo probeta". El original grupo no era más que el centro de una situación experimental con las siguientes características:

- miembros desconocidos entre sí*
- ausencia de estructura formal (jerarquías)*
- *ausencia de líder*
- libertad para los miembros de llevar a cabo el trabajo que deseara, sin limitar cantidad, norma o meta.*

Cómo resultado generales se apreció que prevalecían los intereses individuales, proporcionándose falta de organización del trabajo, marcada por asincronía en el flujo de información, planificación y obtención de resultados, aunque podría considerarse como resultado positivo la estructura informal obtenida, reportándole al grupo espontaneidad, dinámica acelerada. Se aprobó como positiva la especialización de los miembros al cabo de unas horas de trabajo, por lo que algunos fueron mejor considerados por el resto, llegando finalmente al surgimiento espontáneo y natural del líder, sin la necesidad de una proposición explícita.

Los estudios de grupos experimentales demuestran como norma definitiva que el grupo no elige directamente al líder, sino que va eliminando miembros candidatos hasta que queda el indiscutible, por lo que los electores están más dispuestos a buscar indicios que descalifiquen, y no para apoyar una elección. Posteriormente se establece, ya en el desarrollo de la actividad, el constante enjuiciamiento y crítica, positiva o no, a partir del resultado y los métodos de dirección, conllevando esto al apoyo, sacrificio, dedicación (o la falta de estos) de los subordinados. Las relaciones entre líderes y seguidores están enmarcadas por la satisfacción de las necesidades, esto quiere decir, que los seguidores pueden ser motivados a seguir a un líder porque tienen necesidades fisiológicas de seguridad, sociales, entre otras.

Es por ello que el líder debe velar por la acogida de su labor. En caso de que el líder proclamado solo se concentre en el trabajo con individuos, abdica de su papel como jefe de grupo, propiciando la oportunidad de que otros se conviertan en líderes de los grupos informales mencionados que puedan surgir, llegándose a establecer objetivos que difieran de los de la organización. Consecuentemente, de las investigaciones recogidas en la historia, se derivan

dos principios esenciales, máximas a conocer por un líder: a) **la función que un miembro desempeña dentro de un grupo está determinada por el miembro y el grupo conjuntamente**, b) **el grupo es parcialmente responsable de la forma en que actúa cada miembro**. En otras palabras, debe tener la capacidad de poder caracterizar a los individuos dentro del grupo, al mismo tiempo que califica la dinámica y propiedades del grupo en cuestión, para finalmente engranar tales elementos a fin de establecer sinergias dirigidas hacia el objetivo. Además de hacer uso de su capacidad para trabajar con individuos (y desarrollar sus habilidades para comunicarse con ellos), debe considerar también a la gente de su unidad como equipo, y supervisarla como un grupo.

Este hecho de transformar los recursos humanos en participantes activos en un proceso complejo donde se logra la participación de todos, hace al líder efectivo. Según algunos teóricos, los líderes efectivos nacen, ninguna clase de entrenamiento o condicionamiento puede transformar a un mal líder en un buen líder. Otros consideran el enfoque de la teoría situacional, que plantea que el liderazgo efectivo surge de una situación que requería un líder y que el individuo por casualidad tuvo que ejercerlo, estaba en el lugar correcto en el momento preciso.

El líder efectivo debe encontrarse en el justo medio del grupo, mostrando características de ambos extremos pero sin pertenecer a ninguno de ellos. Una persona se convierte en líder debido a sus conocimientos o habilidades, a los propósitos del grupo, a las presiones que desde el exterior afectan al grupo o a las relaciones que mantienen entre si los miembros. Un líder ejecuta acciones para que el grupo alcance el éxito deseado. Es posible que un grupo tenga tan sólo un líder o tenga muchos, dependiendo de la situación, los participantes y las tareas. En consecuencia se puede decir que todos los miembros de un grupo pueden ser líderes, debido a que incluso sus silencios pueden influir en el grupo. Existen teorías que enuncian que todos los seres humanos son líderes en potencia, aunque algunos no encuentran nunca el grupo a dirigir, y frustran sus intenciones en liderar grupos equivocados.

Es crucial para este proceso que no se frene ni limite al grupo en términos de creatividad y desarrollo.

De no tenerse en cuenta los factores mencionados, el líder no podrá evitar la formación de subgrupos informales, a causa de la propia naturaleza humana, lo que conduce a la imposibilidad de control.

En el marco de la situación mundial que vivimos, es importante destacar que las organizaciones para enfrentar los altos niveles de incertidumbre y cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que estas enfrentan y enfrentarán. Blanchard y Randolph (1997), Chibber (1994). Ello hace necesario con toda la justificación que amerita el caso; recurrir e incorporar en este proceso de manejo del cambio, la figura de los líderes. Los líderes ayudan a la gente a aceptar la realidad por dura que ésta sea. Se

requieren valor y coraje para ello, tanto por parte de los líderes, como de los seguidores; quienes deben enfrentar el desafío del cambio. Hoy día está surgiendo una nueva concepción de la manera como actúan los líderes en las organizaciones. En el marco de la realidad actual, las organizaciones están operando en ambientes extremadamente volátiles, inseguros, llenos de incertidumbre, Tapscott y Caston (1995). Las organizaciones, algunas con más éxito que otras, están descubriendo la importancia y la necesidad de contar con líderes que sean capaces de que las personas acepten los retos que generan estos cambios.

En su libro *La comunicación: un problema de la organización moderna*, E. G. Bornman establece seis pasos hacia el liderato en nuestros tiempos:

- 1- No asumir un papel manipulador
- 2- Estar dispuesto a pagar el precio
- 3- Hablar claro y fuerte
- 4- Llevar a cabo trabajos suplementarios
- 5- Atribuir el mérito a los demás
- 6- Elevar las categorías de los demás miembros.

Además de estos seis pasos, el líder debe conocer y dominar otros elementos de dirección desde el punto de vista psicológico y de comunicación; dominar plenamente el proceso. Un líder que no conozca de forma general el trabajo y la forma de trabajo de cada uno de sus subordinados no podrá controlarlo y mejorarlo con efectividad, perderá la oportunidad de convertirse en maestro y sucumbirá ante el descontrol, y con él, todo el grupo. Algunas herramientas comunicacionales importantes son: conocer, identificar, persuadir, motivar, instruir, educar, estimular, percibir, explicar, fundamentar, retroalimentarse. Se incluyen también procesos lógicos del pensamiento como la capacidad elevada de analizar, sintetizar, generalizar, abstraer. Todo ello debe estar encausado a través del ejemplo a seguir que su persona representa, el prestigio, la categoría y la estima ganada, materializadas en resultados como la cohesión y el sentimiento de pertenencia. Un buen líder comprende a cada quien, reconoce y respeta las condiciones individuales de los otros con imparcialidad. El líder no es infalible, pero sabe como encontrara de nuevo el equilibrio cuando éste ha fallado; toma en cuenta a los demás; crea, no copia, conserva siempre algo original que lo anima en sus actuaciones, tendrá prestigio no porque mande, sino por su ciencia, su maestría, su capacidad de persuasión, su habilidad para compartir con otros sus conocimientos, sus convicciones y sus emociones.

Para ello deberá:

- 1- Brindar identidad al grupo
- 2- Crear tradición de grupo
- 3- Resaltar trabajo en equipo
- 4- Apreciar el trabajo bien hecho
- 5- Establecer objetivos claros y asequibles
- 6- Recompensar al grupo conjuntamente

- 7- Permanecer sociológicamente unido a cada miembro.
- 8- Tratar a los miembros como personas.

Otro aspecto a tomar en cuenta por el líder es la observancia crítica de los grupos similares, ya que de igual manera, sus subordinados utilizan los llamados *grupos de comparación* para evaluar el trabajo del suyo, llegando incluso a emigrar a uno de estos, por considerarlo más atractivo, circunstancialmente.

Existen condiciones ideales para el surgimiento e instauración del líder, ya sean objetivas o subjetivas. Lo cierto es que de no existir dichas condiciones, primero deben ser creadas y más que creadas afianzadas. Dentro de nuestra fraternidad las mencionadas condiciones son (o deben ser) favorables, dados los fines con que nosotros los masones decidimos unirnos a este selectivo grupo y trabajar por él y para él, para hacer crecer a los hombres de bien que a él pertenecen. El mundo profano no ha podido liberarse aún (de hecho a ganado en fuerza) de flagelos tan determinantes como la falta de democracia, el ego patológico y las ansias de poder, tres de los enemigos irreconciliables de la estabilidad grupal humana. De permitir la entrada de estos, no habrá espacio para la saludable y prometedor selección de nuestros líderes, para sus sabias decisiones y enseñanzas, o para el simple hecho de vernos representados por hombres de cabal empeño que no pretendan más que llevar sus insignias en nombre de todos.

