

72

INDEXED

LIDERATO Y LA COMUNIDAD



**ESTUDIO DE LAS NACIONES UNIDAS
SOBRE EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD
Washington 6, D.C., E.U.A.
1962

LIDERATO Y LA COMUNIDAD

ESTUDIO DE LAS NACIONES UNIDAS
SOBRE EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD



PUBLICACIONES CIENTÍFICAS No. 72

DICIEMBRE DE 1962

ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD
1501 New Hampshire Avenue, N.W.
Washington 6, D.C., E.U.A.

Esta guía presenta un resumen de conceptos actuales sobre el desarrollo de la comunidad y fue preparada para ser utilizada en un cursillo ofrecido en el Centro Regional de Educación Fundamental para la América Latina, por Dorothy Willner, experta designada por el Programa de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas. La Oficina Sanitaria Panamericana la tradujo al español con autorización de las Naciones Unidas.

CONTENIDO

| | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I. EL LIDERATO Y EL GRUPO..... | 1 |
| II. EL LIDERATO Y LA ESTRUCTURA SOCIAL..... | 5 |
| III. MODOS DE CONDUCTA EN EL LIDERATO..... | 13 |
| REFERENCIAS | 24 |

INTRODUCCION

Este estudio tiene por objeto ayudar a las personas interesadas en el adiestramiento y en la administración de programas de desarrollo de comunidades, mediante una breve exposición de los conceptos antropológicos actuales, que pueden servirles como elementos de juicio en relación con el liderato local, observando como se ejerce en casos específicos y entendiéndolo en función de la forma en que las personas se relacionan entre sí.

Este trabajo fue preparado por un asesor técnico de las Naciones Unidas, con vasta experiencia y adiestramiento internacionales, para un cursillo sobre liderato de comunidades que, de acuerdo con la UNESCO, se ofreció en el Centro Regional de Educación Fundamental para la América Latina (CREFAL), en Pátzcuaro, México, en 1958. Se destinó a material de adiestramiento conjuntamente con el estudio de casos locales.

Atendiendo la sugerencia de funcionarios de las Naciones Unidas dedicados al desarrollo de comunidades en otras regiones, se publica con el fin de que pueda ser usado en nuevos trabajos técnicos de seminarios de las Naciones Unidas y en programas nacionales y proyectos locales de desarrollo de comunidades.

I. EL LIDERATO Y EL GRUPO

De los dirigentes al liderato

1. ¿En qué consiste el liderato y cómo se define? Esta cuestión se ha planteado desde muchos puntos de vista. Uno de ellos parte de procesos psicológicos. Durante siglos, se consideró al liderato como una condición inherente al individuo y se prestó mucha atención al descubrimiento de rasgos que pudieran ser característicos de los líderes.

Como el estudio más detenido del caso no logró revelar cualidades físicas y psicológicas comunes a gran número de personas dedicadas a funciones rectoras, el centro de interés se trasladó del líder mismo a los modos de conducta en el liderato en relación con grupos y funciones.

¿Qué es un grupo?

2. En los últimos años se han propuesto muchas definiciones de lo que constituye un grupo, pero todas coinciden en considerar al grupo como un conjunto de individuos relacionados entre sí y conscientes de su vínculo común. Esta definición distingue entre grupo y agregado, el cual consta de individuos que pueden estar juntos momentáneamente, pero que no han establecido una relación y carecen de un vínculo común. Los pasajeros de un autobús, cada uno ocupado con sus propios pensamientos, en la lectura del periódico, etc., o la serie de espectadores que se encuentran en el vestíbulo de un teatro, pueden considerarse como agregados. Pero si los pasajeros en un viaje largo empiezan a charlar entre sí, a ofrecerse manjares mutuamente, o a ayudar al cuidado de los niños pequeños, empieza a formarse un grupo. Es un grupo transitorio que se disolverá pronto, de fines y funciones limitados y de poca trascendencia en la vida de sus miembros. Según la mayoría de las definiciones, otro factor importante que caracteriza al grupo es que cada miembro, para satisfacer por lo menos alguna de sus necesidades, necesita que exista todo el grupo.

3. Como puede apreciarse, esta definición se refiere a grupos pequeños en los que todos los miembros se conocen, y subraya el aspecto psicológico de la formación y mantenimiento del grupo. Esto equivale a decir que el grupo se considera como un instrumento mediante el cual pueden satisfacerse las necesidades del individuo.

4. Los grupos así definidos pueden ser transitorios, como el del ejemplo del autobús antes mencionado; recurrentes, como los grupos en los que los miembros se reúnen periódicamente; o duraderos, como las familias y los grupos de trabajo que renuevan su personal con poca frecuencia. Los grupos pueden tener una organización o estructura formal o informal, con diversos grados de diferenciación en las actividades de sus miembros. Pueden estar organizados para determinados fines u objetivos, con un número limitado de actividades, como en el caso de un grupo de trabajo, o abarcar múltiples fines y actividades, como en el caso de la familia. Pueden ser unitarios o bien fragmen-

tados, comprendiendo estos últimos subgrupos relativos a ciertos fines y actividades. Todos estos criterios deben tomarse en consideración al clasificar grupos y analizar su forma de funcionamiento. El liderato existe en grupos de toda clase y puede analizarse con respecto a las características del grupo y su funcionamiento.

Actividades de liderato

5. Según este punto de vista, el liderato ha de considerarse en relación con las actividades de grupo en situaciones determinadas. No radica en un individuo que posea rasgos específicos, sino más bien en los actos que contribuyen a que un grupo: a) logre sus objetivos, y b) mantenga su existencia, es decir, siga siendo una unidad cuyos miembros continúen en interacción y esa actuación les cause satisfacción.

6. Se ha establecido un determinado número de clasificaciones diferentes en las que se enumeran las clases de actos que ayudan a ejercer las funciones de liderato. Según una clasificación típica, una conducta coadyuva al logro de las metas cuando comprende actos que “establecen o definen metas”, “inician la acción”, “mantienen la atención de los miembros dirigida hacia la meta”, “aclaran el tema”, “establecen un plan para llevar a cabo los fines”, y “facilitan la información experta necesaria”. Entre los ejemplos de conducta que sirve para mantener el grupo, figuran los actos que “mantienen en un ambiente cordial las relaciones personales mutuas”, “arbitran disputas”, “dan ánimos”, “conceden a la minoría ocasión de expresar su opinión” y “aumentan la interdependencia entre los miembros”.

7. De conformidad con este concepto de liderato, cualquier miembro del grupo es, hasta cierto punto, un dirigente en la medida en que actúa al servicio de las funciones del grupo. Asimismo, cualquier función del grupo puede ser desempeñada por diversos miembros en situaciones determinadas.

8. Esta es una teoría muy amplia sobre el liderato que posee muchas ventajas. Facilita un medio de observar y analizar sistemáticamente muchas relaciones de la vida diaria de los múltiples grupos pequeños a que todos pertenecemos. Puede utilizarse para estudiar la organización de grupos informales, carentes de una estructura explícitamente diferenciada, o situaciones en las que se inicia o produce un cambio.

También hace posible la identificación de diferentes clases de dirigentes de grupo en términos muy precisos, ya que ellos son los individuos que llevan a cabo el mayor número de actividades rectoras, de carácter específico.

“Status” del liderato

9. Sin embargo, el enfoque funcional dista mucho de ofrecer una idea completa del liderato, puesto que la conducta depende tanto de la estructura del grupo como de las actividades del mismo. En ciertas clases de grupos pequeños la estructura nace de las actividades. Esto puede ser cierto tratándose de grupos formados a base de una actividad voluntaria, como los recreativos, o aquéllos que tienen por fin una empresa en conjunto. Tales grupos pueden comenzar con una estructura informal, en la que no haya una diferenciación clara de funciones. No obstante, el grupo mismo puede decidir la creación de rangos para encauzar sus actividades. Con la diferenciación de funciones se origina una diferenciación de posiciones o “status”, y pueden crearse posiciones de liderato formal. Los individuos designados para dirigir las actividades de grupo hacia un fin específico son dirigentes, no sólo en virtud del cargo que desempeñan sino por los actos que ejecutan.

10. En otras clases de grupos pequeños, la estructura determina las funciones de los miembros del grupo, y los actos espontáneos de liderato se limitan a actividades o situaciones específicas. La familia constituye un ejemplo de esta clase de grupo pequeño. El “status” y las funciones de los padres son distintos de las de los hijos. El “status” y las funciones del marido son diferentes de las de la mujer, y el “status” y funciones de los hijos también pueden diferenciarse, de acuerdo con el sexo, orden de nacimiento y edad. Así pues, el liderato dentro de la familia puede analizarse estudiando los derechos y deberes que caracterizan cada “status” y que se derivan de la estructura de la familia. Lo mismo puede decirse de todos los grupos organizados formalmente.

11. Un análisis del liderato en lo que respecta a la estructura social complementa, por tanto, el análisis del mismo en relación con las actividades rectoras y dinámicas de grupo, especialmente en grupos pequeños de estructura formal. Constituye el principal medio de analizar el liderato y de localizar dirigentes en formas más amplias de organización social, por ejemplo, la colectividad.

II. EL LIDERATO Y LA ESTRUCTURA SOCIAL

“Status”, estructura social y cultura

12. Para los fines de este trabajo, podemos sostener que una sociedad es un grupo de personas que viven juntas o comparten actividades, o ambas cosas a la vez, durante un período lo bastante largo como para organizarse y considerarse a sí mismos una unidad social de límites bien definidos. El modo de organización es la estructura social, la que implica una división específica del trabajo y una distribución específica de autoridad y responsabilidad. Estas quedan incorporadas a los “cargos” o “rangos” que los miembros de la sociedad ocupan.

13. Para los fines de este estudio, un “cargo” puede considerarse como una serie de derechos y deberes que definen y delimitan las actuaciones y la conducta de un individuo que ocupa dicha posición o “status”. Por ejemplo, es posible estudiar la familia analizando los derechos y deberes relativos a la condición de cada miembro: la de marido, a la que puede añadirse la de padre; la de mujer, a la que puede añadirse la de madre; la de hijo, o de cada uno de los hijos, según las diferencias de sexo, orden de nacimiento y significación social de la edad. Las actividades realizadas en el cumplimiento de deberes y derechos inherentes a un “status”, pueden denominarse “papel o funciones”. Un cargo o “status” es comparable a un plan de conducta que se espera sea cumplido; el papel consiste en traducir dichas esperanzas a hechos.

14. Cada individuo ocupa varios “status” y desempeña diversos roles simultánea y sucesivamente: las relativas a la familia en que ha nacido y a la familia que ha fundado; a las instituciones sociales y religiosas de la sociedad en que vive; a las actividades recreativas y a las personas con quienes disfruta de ellas. Ocupa un “status” especial y realiza actos en cada uno de los grupos a que pertenece, en relación con las diversas actividades de estos, y sus derechos y deberes pueden ser distintos en cada uno de ellos. La suma de tales derechos y deberes constituye la posición del individuo en la estructura social.

15. El número y definición de los “status” de una sociedad, los derechos y deberes específicos asociados a cada uno de ellos, y las normas de conducta que comprenden, nacen y forman parte de la cultura de la sociedad en cuestión. Para los fines de este estudio, el término cultura puede definirse como los patrones de conducta que

son compartidos y transmitidos dentro de una sociedad, los acuerdos comunes en que se basa esta conducta, y sus consecuencias. La cultura se adquiere y puede ser modificada por cada generación. Abarca las soluciones que da la sociedad a los problemas relativos a su propio mantenimiento y a la realización de sus actividades. Es posible considerar la estructura social como uno de los aspectos de la cultura de una sociedad: constituye el modo de organizar las relaciones y actividades de sus miembros; está vinculada tanto con la tecnología y la ecología como con las creencias y valores de los mismos. La cultura de una sociedad puede estudiarse desde varios puntos de vista, subrayando un aspecto y tratando otros en proporción a su importancia. El estudio de la estructura social es uno de dichos puntos y constituye el método más indicado para llegar a la comprensión de lo que es el liderato.

“Status” en la comunidad local

16. La comunidad es un tipo de sociedad vinculado a una determinada extensión de terreno. Casi todas las actividades de sus miembros ocurren generalmente dentro de la pequeña comunidad. Los mismos individuos constituyen el grupo de referencia con respecto a actividades muy diversas. No puede decirse lo mismo de la sociedad urbana, donde la red de relaciones que un individuo mantiene puede ser mucho más dispersa, con poca o ninguna superposición de actividades entre el grupo familiar, las personas con quienes se trabaja, y las gentes con quienes se comparten actividades específicas de tipo económico, político o social. En la comunidad pequeña, la estructura social abarca el modo en que todos estos campos de actividad se organizan y encauzan en relación con las posiciones ocupadas por un limitado número de personas y con los papeles que éstas llevan a cabo. La estructura social puede persistir durante generaciones, a medida que al nacer se incorporan a la colectividad nuevos individuos que crecen aprendiendo sus características—inclusive las categorías a que ellos tienen acceso y los roles que pueden desempeñar—viven de acuerdo con dichas características, las transmiten a sus hijos y las conservan hasta que por fin se los lleva la muerte. Son categorías establecidas, en general, por la tradición; el margen reservado a la iniciativa individual en una sociedad estable consiste meramente en la introducción de variaciones en los modos establecidos más bien que en el establecimiento de

modos nuevos. Sin embargo, pueden producirse cambios en forma paulatina e imperceptible, por acumulación de pequeñas modificaciones.

17. El "rol" del individuo en la sociedad se determina por varios factores: el sexo, la edad, el lugar en la escala de parentesco y los privilegios y obligaciones tradicionales de la familia en que ha nacido. Esos "roles" fijos se denominan "adscritos": se asignan sin tener en cuenta las capacidades y características que distinguen a los individuos. Sin embargo, en todas las sociedades existe algún margen para manifestar dichas características y capacidades, ya que ciertos roles pueden alcanzarse mediante el esfuerzo del individuo, su elección por el grupo o las aptitudes en que sobresalga, o mediante una combinación de estas circunstancias. Las categorías de esta clase, que se denominan "ganadas", pueden exigir facultades y conocimientos especiales y, como en el caso de adivinadores y curanderos, aptitudes físicas o mentales especiales. Las diferencias individuales en cuanto a la capacidad técnica también se tienen en cuenta en la organización formal o informal de actividades específicas.

"Status" en otras sociedades

18. Además de la comunidad, otras clases de sociedades tienen también una organización formal que puede analizarse en cuanto a su estructura. Dentro de una sociedad mayor puede organizarse uno de esos tipos para la realización de una función o fin particulares. Dicha sociedad puede estar situada dentro de una comunidad, o tener alcance regional, nacional e incluso mundial, desbordando las comunidades y rebasando las clases que integran las comunidades complejas, o bien quedando limitada a dichas clases. Ejemplos de estas sociedades son los organismos gubernamentales, industriales y comerciales, las religiones organizadas con estructura eclesiástica, los ejércitos, los sindicatos, los partidos políticos y los clubes. Estas sociedades, llamadas más corrientemente organizaciones, están montadas a base de una red de relaciones que no quedan necesariamente vinculadas a una determinada extensión de terreno. Mas bien, la red se extiende desde una sede central, o es encauzada hacia ésta, para que dé unidad a sus partes componentes y coordine sus actividades. En general, suele existir algún tipo de organización jerárquica con niveles de responsabilidad y autoridad, y divisiones funcionales encargadas de realizar tareas de carácter específico.

19. Las categorías dentro de la organización y los derechos y deberes correspondientes a cada una de ellas se establecen según un modelo de organización, implícito o explícito que, en general, puede explicarse en forma de diagrama. Este modelo se basa en una carta constitucional, implícita o explícita, de la organización, que declare sus fines con respecto a una sociedad de mayores proporciones. El número de categorías, su ordenación relativa a cada una de las demás y su modificación o multiplicación, se determinan y desarrollan funcionalmente y según los conceptos de autoridad y responsabilidad contenidos en la carta constitucional. Las relaciones de los miembros de la organización se determinan generalmente por su posición en la misma, es decir, por la categoría que ocupan. Su contacto con los demás puede limitarse a su participación en las actividades de la entidad, en vez de abarcar los múltiples lazos de una vida común. En realidad, en una organización grande es relativamente reducido el número de miembros que se conocen personalmente. Dentro de una estructura jerárquica, el contacto directo raras veces se extiende más allá de tres escalones sucesivos de la jerarquía y puede quedar limitado a divisiones funcionales dentro de ésta.

El grupo informal

20. Dentro de las comunidades y de las organizaciones se desarrollan asociaciones y agrupaciones informales que no están previstas en la estructura formal. Estos grupos son de carácter fluctuante, sin categorías fijas; su dinámica puede analizarse en la forma que se indica en los párrafos anteriores Nos. 2 a 4. Cuando en vez de este carácter fluctuante hay miembros fijos y formas de conducta y respuesta establecidos, los grupos adquieren carácter de instituciones. Entonces, pueden considerarse como parte de la estructura social aunque sigan siendo informales. Para hacer un análisis del liderato en relación con la estructura social es preciso estudiar las categorías y los roles del liderato formal, y el fluctuante ejercicio de la función directiva en las asociaciones informales.

“Status” del liderato formal

21. Para analizar las categorías del liderato formal hay que estudiar la distribución de la autoridad en materia de adopción de decisiones

en el ejercicio de funciones relativas a las actividades de la sociedad. En la comunidad pequeña, la autoridad en cuestiones vitales para toda la comunidad puede estar investida en una serie de cargos que la mayoría de los cabezas de familia tienen ocasión de ocupar según van llegando a cierta edad y se convierten en candidatos elegibles, o a medida que realizan actividades específicas mediante las cuales adquieren el "status". Ejemplo de esto son los cargos "municipales" en las colectividades rurales de la América Latina y el sistema de cargos religioso-municipales. Según sea la cultura de la comunidad, la ocupación de un puesto puede ser también función de categorías adscritas, en las que el individuo ha nacido o para las que es nombrado. Los métodos mediante los cuales se consiguen individuos para ocupar cargos directivos están determinados por la respectiva cultura; pueden variar de una sociedad a otra y de una categoría específica a otra, dentro de la misma sociedad. Cualquier método de selección aceptado por la comunidad implica que el individuo debidamente designado es legítimo titular del cargo a los ojos de sus miembros; tiene derecho a ejercer facultades, tomar decisiones, iniciar actuaciones y asumir responsabilidades, y los miembros de la colectividad aceptan este derecho. De acuerdo con sus criterios, un determinado individuo puede llevar a cabo dicho papel bien o mal, pero nadie discute las funciones rectoras inherentes a la categoría que ocupa.

22. La identificación de los jefes en lo que respecta a la estructura social formal, es sencilla: son los titulares de los cargos, los individuos que ocupan las categorías que confieren el derecho a adoptar decisiones, ejercer autoridad, iniciar actuaciones y dirigir y controlar las actividades del grupo. Cada esfera de actividades puede tener su propia estructura de cargos o categorías rectoras, o una serie de ellos ordenada jerárquicamente. También es posible que una sola categoría abarque funciones directivas en varios campos de actividad.

¿Quién desempeña la función directiva?

23. Al identificar las personas-clave de una comunidad, deben considerarse tanto las asociaciones de estructura formal como las de grupos informales. Los dos puntos de vista sobre el liderato presentados anteriormente—el del liderato definido en relación con las actividades rectoras de pequeños grupos, y el que lo define en relación con las categorías que confieren autoridad—son complementarios. Un concepto que une a ambos puntos de vista es el de las funciones del lide-

rato. Estas pueden analizarse tanto en términos de los derechos y deberes de una categoría oficial, como en términos de las actividades rectoras que se han definido en los párrafos anteriores Nos. 5 a 7.

24. Los actos específicos del liderato—tales como los relativos al ejercicio de autoridad, adopción de decisiones, iniciación de ciertas actividades, y su control y supervisión—se llevan a cabo por los jefes designados oficialmente o por titulares de puestos en el ejercicio de su rol. Estos actos comprenden los derechos y obligaciones inherentes a sus categorías. Sin embargo, muchas otras clases de conducta pueden considerarse también como actos directivos, según se indica en el párrafo 7. Estos actos, que en los grupos pequeños se llevan a cabo constantemente, pueden ser realizados por diversos individuos que no ocupan categorías oficiales de liderato.

25. En el desempeño de sus funciones, el titular de un cargo participa constantemente en las actividades de los grupos pequeños. Estos pueden ser los concejos del lugar, grupos de trabajo de los cuales el interesado haya sido designado dirigente, o grupos organizados para las diversas actividades que constituyen la vida de la comunidad. En ciertas situaciones, el grupo es toda la comunidad. La cultura de ésta determina la clase de actos directivos que han de ejecutarse únicamente por los titulares de cargos en situaciones específicas, y la que corresponde a cualquier miembro de grupo en las mismas u otras situaciones, dentro de lo socialmente aceptable.

26. Observando las actividades formales de grupo en la comunidad, es posible analizar la clase y la frecuencia de actos directivos realizados por titulares de cargos y por individuos no titulares. Observando las actividades de grupos informales, sin dirigentes específicamente designados, puede hacerse el mismo análisis de actos directivos con respecto a todos los miembros del grupo. La repetida observación de ambas clases de grupos en tantos sectores de la colectividad como sea posible indicará qué individuos, además de los que ocupan cargos oficiales que les confieren categoría de jefe, verdaderamente realizan funciones directivas en el sentido más amplio de la palabra. Dicha observación indicará asimismo hasta qué punto los titulares de cargos sirven como líderes de la comunidad más allá del desempeño de las funciones de las categorías respectivas, y la forma en que la colectividad acepta y evalúa el ejercicio de las funciones asignadas a dichos titulares. A este respecto, la forma en que se ejercen las funciones rectoras puede analizarse tanto con respecto a las normas culturales de conducta como en relación con los rasgos y variedades individuales. Los últimos

adquieren especial importancia cuando el desempeño de un cargo es función correspondiente a una categoría ganada en vez de una adscrita, o sea, cuando estas categorías son asequibles a la mayoría de los cabezas de familia o miembros adultos de la colectividad, o a todos ellos. En tales casos, es importante saber cómo se eligen los respectivos titulares de cargos, quiénes los han precedido, el alcance de su influencia en la vida informal de la colectividad y el motivo por el cual no se eligió otros individuos.

Elementos destacados que no asumen abiertamente el liderato

27. Ciertos individuos, aunque no ocupen ningún cargo, ni participen abiertamente en los asuntos de la comunidad, ni realicen manifiestamente actos relacionados con el liderato, pueden ser elementos destacados en dicha comunidad. Son aquellos a quienes acuden las demás personas en busca de consejo, o los que sirven de enlace entre individuos que de otro modo tendrían poco contacto mutuo. En todas las comunidades, o en la mayoría de ellas, hay elementos de prestigio cuyas opiniones se solicitan en uno o en varios aspectos de la vida; estas personas influyen en la opinión pública y pueden ser consejeros de los titulares de cargos o de otras personas que actúan en empresas de la comunidad. El observador que no conozca a fondo la vida de ésta, puede pasar por alto la importancia de dichos individuos. Es posible que sean consultados en sus hogares por personas que los visiten individualmente o en grupos. Pueden tener interés en ocultar su influencia y actuar casi enteramente por intermedio de otros. También puede suceder que la categoría adscrita que ocupan, les prohíba ejercer abiertamente funciones directivas, como ocurre con las mujeres en una sociedad que las excluya de los cargos públicos. Estos elementos pueden ejercer influencia sobre un número relativamente reducido de individuos pero de posición destacada; pueden tener muchos adeptos pero dispersos, o influir en limitados aspectos de la vida. Tan sólo averiguando quién visita a quién y tomando detallada nota de historias de casos individuales y familiares, se pone de manifiesto la verdadera misión de estos elementos en la colectividad.

28. Además de esos personajes oscuros que ejercen influencias y poderes indirectos, hay individuos que tienen lazos de parentesco, afinidad o amistad con personas de influencia en una serie de grupos distribuidos por toda la comunidad. Estos individuos pueden servir

de "atajos" para la rápida divulgación de noticias y opiniones, o como medios para reunir gente, arreglar asuntos o realizar negocios de modo informal y sin ostentación. Sin ocupar personalmente categorías de liderato, ni ejecutar directamente funciones directivas o actuar como consejeros, estas personas pueden servir de medio para influir en la opinión pública y mantener vínculos. El rol que desempeñan en la comunidad tampoco es fácil de identificar. Hay ciertas técnicas para localizar tales individuos: además de averiguar quién visita a quién y de tomar nota de historias individuales y familiares, hay que investigar los lazos de parentesco, afinidad y amistad de los miembros de la comunidad.

Agentes externos

29. Excepto en comunidades sumamente aisladas, que en la actualidad están desapareciendo a medida que se extienden por el mundo los medios modernos de comunicación, la comunidad pequeña forma también parte de una sociedad mayor y mantiene varias clases de relaciones con la región vecina. Sus miembros pueden cruzar sus límites periódicamente para visitar centros comerciales y administrativos cercanos; y las organizaciones regionales y nacionales pueden enviar sus representantes a realizar actividades en esa comunidad. Estos representantes, por ejemplo el maestro de escuela o el agente de extensión agrícola, pueden permanecer apartados de toda la vida y actividades de la comunidad, salvo en sus funciones específicas; pueden ser capaces de incorporarse a la estructura informal de la comunidad; o bien su categoría puede convertirse en institución de la estructura formal en vez de superponerse a ella.

30. Los roles desempeñados por dichos individuos pueden o no comprender funciones directivas en relación con los asuntos de la comunidad. El "status" que obtuvieron sin intervención directa de la comunidad les confiere el derecho de dirigir ciertas actividades. Estas pueden ofrecerles la posibilidad de llevar a cabo funciones rectoras en otros campos de actividad si consiguen ser aceptados en la comunidad. Esta aceptación puede depender del grado en que su conducta corresponda a las normas aceptadas en la comunidad y manifieste características que otorgan prestigio.

31. El prestigio no está asociado únicamente a ciertas categorías y cargos, sino que un individuo puede adquirirlo en virtud de aptitudes

especiales o de acierto en la ejecución de diversos papeles. Este prestigio le permite al individuo ejercer influencia en la comunidad y le confía ciertas funciones asociadas al liderato informal.

32. Las personas cuyos nombramientos han sido hechos fuera de la comunidad, pueden servir como agentes de cambio; se les envía a divulgar conocimientos, cambiar las costumbres y vincular la comunidad más directamente con las instituciones nacionales y la vida de la nación. Si tienen éxito, son indudablemente dirigentes o personas-clave de la comunidad: inician cambios en la cultura y posiblemente también en la estructura social. Instituyen nuevos roles o contribuyen a modificar las normas de comportamiento en relación con las categorías y misiones tradicionales. Pueden ser identificados casi inmediatamente según las categorías que ocupan. Acaso resulte más difícil identificar y evaluar las misiones que desempeñan, pues éstas pueden variar con el tiempo y con el individuo. A este respecto, es preciso considerar no solamente los factores hasta ahora mencionados, sino también las formas en que puede caracterizarse la conducta de los jefes específicos.

III. MODOS DE CONDUCTA EN EL LIDERATO

Liderato autoritario y liderato democrático

33. Se han distinguido dos modos principales de ejercer el liderato: (a) el autoritario o autocrático, y (b) el democrático, que se diferencian entre sí por la manera en que llevan a cabo diversas funciones directivas. Una de las funciones principales es la de tomar decisiones, lo que comprende el establecimiento de objetivos de grupo, el planeamiento de cómo han de realizarse y la distribución de trabajos y actividades entre los miembros del grupo. En este aspecto, el liderato ejercido se considera autoritario cuando el jefe tiende por lo menos a centralizar y a veces a monopolizar, el proceso de la adopción de decisiones. El liderato se considera democrático cuando las decisiones se toman en grupo, y el jefe procura que éste tenga la máxima participación en su adopción.

34. Además de reunir condiciones para "ejecutar", "planear" y "señalar orientaciones", el jefe puede ser también el "experto", la persona

más preparada para poner a contribución los conocimientos necesarios a las actividades del grupo. En el grupo informal, la persona que tenga esta competencia técnica, puede llegar a asumir el liderazgo gracias a sus aptitudes; en el grupo de estructura formal, cabe que una persona reciba una larga preparación que la ponga en condiciones de ocupar una categoría determinada. El jefe autoritario tiende a impartir sus conocimientos únicamente en forma fraccionaria, a medida que lo necesiten los diversos individuos que realizan las actividades que él les ha asignado. Sólo él conoce la totalidad del plan de acción y las fases sucesivas que ha de seguir la ejecución del mismo. El jefe democrático imparte sus conocimientos libremente, indicando métodos alternativos que pueden ser elegidos por el grupo. Invita, además a que se hagan sugerencias que mejoren estos métodos. Todos los miembros del grupo conocen el plan de acción, a cuya elaboración han contribuido, y tienen voz en la asignación de actividades hasta donde ello sea posible.

35. Según ciertas investigaciones, esta diferencia en la forma de ejercer las funciones de liderazgo da como resultado una diferencia en la estructuración informal del grupo. En el grupo dirigido en forma autoritaria, los miembros se relacionan con el jefe como personaje central y en cambio tienen relativamente pocas relaciones entre sí; la comunicación se irradia en sentido periférico, ya que el jefe controla las actividades de los miembros, establece normas y juzga actuaciones; los miembros tienen escasas vinculaciones entre sí y tienden a alejarse unos de los otros. En el grupo dirigido democráticamente el jefe sigue siendo el centro del grupo, pero sus miembros también se relacionan directamente entre sí y dependen del jefe en grado mínimo. El jefe autoritario se hace a sí mismo indispensable al grupo, el cual resultaría caótico e incluso se desmembraría sin su constante presencia. El grupo regido en forma democrática puede continuar funcionando en ausencia transitoria del jefe.

36. También se han distinguido otras series de funciones directivas específicamente relacionadas con el mantenimiento del grupo; su ejecución difiere según el jefe sea autoritario o democrático. Estas funciones comprenden: el "control de las relaciones internas", es decir, el mantenimiento de la estructura del grupo; la "otorgación de recompensas y la aplicación de castigos", o sea, formular elogios o críticas, o cambiar de categoría a determinados miembros del grupo, y el "arbitraje y mediación", es decir, el tratamiento de las tensiones del grupo. El jefe autoritario tiende a monopolizar estas funciones, utilizándolas

para reforzar su poder. Distribuye alabanzas o críticas en términos personales y no a base de criterios establecidos objetivamente y que todos conocen. Dentro del grupo se desarrolla una atmósfera de rivalidad, y en los grupos de mayores proporciones, organizados formalmente, la comunicación resulta cada vez más difícil, ante las sucesivas disputas de dirigentes para ocupar posiciones. El jefe puede permitir y alentar esta atmósfera de rivalidad para fortalecer su propia posición y para que se le considere indispensable. El jefe democrático es objetivo en sus elogios y críticas; permite que el grupo establezca sus propias normas en la medida de lo posible y que asuma algunas de las responsabilidades relativas al allanamiento de diferencias y evaluación de actuaciones. Fomentando la comunicación y haciéndose accesible, especialmente en los grandes grupos organizados formalmente, procura reducir las tensiones internas del grupo, reducir al mínimo las rivalidades y conflictos y fomentar la comprensión mutua.

37. Estos dos modos de comportamiento directivo no deben considerarse como categorías enteramente separadas, antes bien, representan dos polos de un continuo, tanto en lo referente a los modos de conducta como a cada rasgo diferenciado. Según ciertos hallazgos de la investigación, en ciertas situaciones suele ser preferido el jefe autoritario por toda clase de grupos; por ejemplo en momentos críticos, cuando es preciso tomar decisiones rápidas y la eficiencia es de máxima importancia. Es posible que en un determinado tipo de situación, se comporte autocráticamente el mismo jefe que en una situación distinta actuaría democráticamente.

Efectos de los diversos tipos de liderato

38. Los descubrimientos de la investigación relativos a los efectos de las diferentes formas de conducta directiva en el funcionamiento del grupo, no son enteramente uniformes o concluyentes. La investigación realizada en países de larga tradición democrática ha indicado, empero, que en ellos la moral es generalmente más alta en los grupos dirigidos democráticamente que en los regidos autoritariamente, puesto que existe menos agresividad y tensión dentro del grupo, mayor capacidad de creación, mayor satisfacción individual por las actividades de grupo y mayor identificación individual con el grupo y sus fines. También ha revelado que, dentro de los grupos regidos autoritariamente en países de tradición democrática, hay menos espíritu de grupo, menos

satisfacción e identificación con las actividades de grupo y mayor agresividad tanto con respecto al jefe como entre los miembros del grupo. O bien la agresividad alterna con la apatía y sumisión al jefe, o éstas substituyen a aquélla.

39. Estos resultados pueden no ser válidos en sociedades de cultura distinta, según han sugerido los resultados de investigaciones realizadas entre personas procedentes de países de tradición más autocrática o de hogares más autoritarios. Esas personas suelen apreciar una jefatura autoritaria firme y tienden a sentirse incómodos, inseguros y desorientados cuando se les invita a tomar parte en el proceso de adopción de decisiones propio de los grupos dirigidos democráticamente.

Liderato simbólico

40. En este aspecto, los jefes cumplen ciertas funciones simbólicas relacionadas con la psicología individual y de grupo que hasta el momento no se han analizado. Se han indicado ciertas caracterizaciones para describir tales funciones. Aquéllas que están también directamente relacionadas con el mantenimiento del grupo y la consecución de sus fines comprenden: el jefe como "símbolo" del grupo, es decir, como personificación de su existencia y unidad; el jefe como "ejemplo" o modelo de cómo deben comportarse los miembros del grupo, y el jefe como "ideólogo" o fuente de las creencias y valores específicos del grupo, así como de sus normas de conducta según se indica en la categoría anterior. Más específicamente psicológica es la función del jefe como "substitutivo de la responsabilidad individual", o sea, como la persona que, a cambio de la sumisión, exime al individuo de la necesidad de tomar decisiones. El jefe también puede representar una "figura patriarcal", es decir, la fuente de seguridad que los miembros del grupo admiran sin espíritu crítico y cuyas decisiones obedecen sin discutir. La función opuesta es la de servir de "cabeza de turco", es decir, el jefe como objetivo de los ataques del grupo descontento.

41. Estas funciones simbólicas pueden diferir en alcance e intensidad con respecto a jefes, grupos, situaciones y épocas distintos. En los grupos regidos más autoritariamente, los jefes suelen asumir las funciones de "substitutivo de la responsabilidad individual" en mayor grado que en los grupos dirigidos democráticamente, en los que la responsabilidad está repartida. El jefe autoritario, por el hecho de

actuar más como "figura patriarcal", corre asimismo mayor riesgo de convertirse en "cabeza de turco".

42. Las formas en que un jefe puede convertirse en un símbolo dependen también de la psicología individual y pueden variar entre los individuos que constituyen un grupo o sociedad. También pueden variar según las características personales del jefe, las demás funciones que cumple y la cultura de la sociedad de mayores proporciones, incluyendo en ella sus normas, creencias y símbolos. Los conceptos de liderato autoritario y democrático son modos de distinguir y establecer categorías entre los tipos de conducta relativos a un grupo, más bien que categorías absolutas de descripción y análisis.

Liderato de "laissez-faire"

43. También se ha diferenciado otro tipo de conducta directiva propio de individuos que, ocupando categorías de jefe, no ejercen en rigor sus funciones. Se denomina liderato de "laissez-faire" y se caracteriza por conceder a los miembros del grupo libertad de hacer lo que deseen, sin establecer fines o normas o ayudar al grupo a establecerlos; sin asignar tareas ni invitar al grupo a asignarlas; sin evaluar ni asumir responsabilidades, y sin delegar estas funciones en forma clara.

44. Los grupos experimentales establecidos en un régimen de liderato de "laissez-faire" para fines de investigación produjeron el caos. Sus miembros son dinámicos, pero carecen del entusiasmo observable en ciertos grupos experimentales regidos en forma autoritaria, y prácticamente no logran realizar nada que sea sistemático. Sin embargo, en la vida real el liderato de "laissez-faire" puede ser una solución para los grupos en que existen fuertes individualismos y banderías que no pueden suprimirse y cuyos miembros no pueden ser reemplazados. Tanto si es nombrado desde fuera como si es elegido en la propia colectividad, el jefe puede carecer de autoridad sobre los miembros del grupo para lograr que se pongan de acuerdo acerca de sus fines y la coordinación de sus actividades. Individuos y bandos antagónicos pueden verse precisados a convivir o a trabajar juntos, y en esos casos conviene actuar en forma que evite conflictos e interferencias. El jefe formal que no pueda imponer sus sanciones categóricas ejerciendo con energía su autoridad nominal, tal vez no sea capaz de organizar a los miembros de la colectividad en un grupo funcional, y ninguno de ellos llegará a adquirir ante los demás autoridad suficiente para ejercer

informalmente funciones directivas oficiosas respecto de todo el grupo. Sin embargo, si un individuo adquiriera otras fuentes de poder, tendría posibilidades de hacer que el grupo funcionara de modo distinto. Ya no sería jefe del tipo "laissez-faire" sino que emplearía técnicas autoritarias o intentaría servirse de las democráticas para ablandar resistencias y lograr que su autoridad fuera aceptada.

45. El liderato de "laissez-faire" puede servir también para que desempeñe su función el titular inseguro, inhábil o indiferente de una categoría adscrita de liderato. En este caso, otros individuos pueden asumir las funciones directivas y obtener del grupo la aceptación de sus gestiones informales.

Margen de elección del liderato

46. Para nuestros fines, es importante reconocer que las denominaciones de "democrático", "autoritario" y "laissez-faire" son relativas y que cualquier serie de criterios para caracterizar la conducta ha de tener en cuenta las pautas culturales prevalecientes en una sociedad. Como se indicó en el párrafo 15, existen ciertas pautas persistentes de actitudes y relaciones sociales. También la conducta de la jefatura sigue pautas: para ser aceptable a los miembros de una sociedad, ha de estar de acuerdo con la estructura social y con las actitudes que en la respectiva cultura prevalezcan de modo general con respecto a la autoridad, responsabilidad e iniciativa. Como se indica en la parte anterior, las categorías y misiones comprenden un núcleo de actitudes y conductas que han de expresar y cumplir los individuos que ocupan dichas categorías. Existen asimismo ciertos límites en cuanto a lo que les está permitido o prohibido, y si los infringen se considerará que no desempeñan sus funciones. Entre este núcleo de lo que debe hacerse y los límites de lo que puede hacerse, queda un margen para la interpretación y expresión individuales.

47. Los criterios para distinguir el liderato "autoritario" del "democrático" y del "laissez-faire" en diferentes sociedades, o para establecer otros tipos de caracterización del liderato tienen que buscarse en este margen de interpretación individual de los requisitos de la misión de una determinada categoría directiva y en el margen para ejercer el liderato informal. Ahora bien, el liderato se expresa en actos que en su mayoría se realizan en pequeños grupos que tienen su misión en la estructura social; en consecuencia, las variaciones en la conducta de

los individuos que realizan estos actos, pueden observarse y analizarse del mismo modo que las variaciones de estructura y ambiente informales de los grupos. Es probable que en toda sociedad se encuentren individuos que, ateniéndose a las normas culturales que la rigen, se relacionen en una forma más democrática o más autocrática, o de un modo relativamente de "laissez-faire", con los grupos por ellos dirigidos o con las funciones directivas.

48. Sin embargo, el contenido y estilo verdaderos de los modos de conducta autoritario o democrático pueden diferir radicalmente de sociedad en sociedad, según las pautas culturales y el comportamiento que se espere de las distintas clases de jefes en situaciones diferentes. Distintos modos de conducta y actos pueden simbolizar actitudes muy diversas en sociedades diferentes y provocar distintas reacciones. Un modo de conducta que acaso tenga connotaciones democráticas o autoritarias según las pautas de una cultura, puede tener diferente significado en otra o aun sobrepasar los límites de un comportamiento aceptable. Actos específicos de conducta de grupo que en una cultura simbolizarían subordinación, en otra pueden ser simples muestras de buena educación; asimismo, actos específicos que en otra parte indicarían desafío o rebelión, pueden ser expresión de normal funcionamiento de grupo.

El liderato como factor de transformación cultural

49. En toda sociedad ciertos individuos, por la influencia de su personalidad, pueden ensanchar el margen entre la conducta aceptada y la prohibida en las categorías que ocupan. Como parte de la misión que desempeñan, pueden introducir modificaciones y lograr su aceptación e incorporación. En este aspecto se ha descubierto que, en ciertas sociedades organizadas democráticamente, la alteración de ciertas actitudes, hábitos y normas sólo es verdaderamente aceptada y adoptada por los miembros de la sociedad cuando se ha implantado en forma democrática, es decir, cuando los miembros del grupo han tenido ocasión de discutirla libremente y decidir sobre sus relativas ventajas e inconvenientes. Sin embargo, esta observación tiene una salvedad: esas creencias y hábitos modificables no forman parte del núcleo de creencias, valores y ritos que constituyen el centro de la cultura y su perpetuación, núcleo que raras veces se modifica por persuasión. Bajo coacción o por razones de oportunismo, individuos y grupos pueden

variar exteriormente mas conservando, no obstante, sus valores, creencias, actitudes y hábitos anteriores, para expresarlos de nuevo cuando las circunstancias lo permitan.

50. La presión sistemática respaldada por sanciones o la introducción súbita de modos fundamentales distintos de ganarse la vida y satisfacer las necesidades diarias, pueden cambiar estos elementos centrales de la cultura al cabo de varias generaciones, especialmente cuando las generaciones jóvenes son educadas sistemáticamente en una tradición distinta a la de sus padres. Esto produce verdaderos cambios culturales; también puede producir desorganización social y cultural y una generación desarraigada, cuyos miembros, faltos de valores profundamente inculcados, sean susceptibles a diversas influencias que ellos no pueden evaluar por carecer de criterios. Es probable que así ocurra sobre todo cuando las creencias y valores se subvierten sin que otros nuevos los reemplacen y en situaciones de súbita y extensa desorganización.

51. Sin embargo, cuando la modificación es más paulatina y particularmente cuando se transforma un mundo de mayor amplitud muchas creencias, valores y hábitos empiezan a perder su fuerza vinculadora, y ya no tienen la misma importancia simbólica para el grupo. En esas circunstancias, el cambio organizado puede lograrse más fácilmente inculcando nuevos conocimientos y mediante el ejemplo, la persuasión y la dirección democrática del grupo.

Los programas de desarrollo de la colectividad como factores de intercambio cultural

52. Todas estas consideraciones deberán tenerse en cuenta por el promotor del desarrollo de la colectividad nombrado para trabajar en comunidades pequeñas, y al establecer programas de desarrollo de la comunidad. La finalidad general de tales programas es la implantación de mejoras sociales y económicas y la integración de las comunidades en la vida nacional. Los programas específicos tienen fines también más específicos, que comprenden sanidad, nutrición, producción agrícola, establecimiento y mejoramiento de artesanías, industrias, organización de mercados, medios de comunicación y servicios públicos, elevación del nivel de cultura, etc. Estos fines suponen cambios de comportamiento, creencias y actitudes de los miembros

de la comunidad y pueden comprender alteraciones en su sistema de relaciones establecido. El desarrollo de la comunidad debe considerarse como un cambio orientado hacia un determinado fin.

53. Según los principios del fomento de comunidades, dicho cambio no ha de imponerse desde arriba, sino más bien llevarse a cabo mediante el activo interés y participación de los miembros de la comunidad. Esto exige, por su parte, el reconocimiento de que el cambio proyectado mejorará indudablemente su vida y aumentará su bienestar material y espiritual. Es posible que dicho reconocimiento no se obtenga fácilmente, puesto que muchas tradiciones, pautas y convencionalismos sociales profundamente arraigados, pueden estar en pugna con las nuevas ideas y actividades proyectadas.

54. Pero la cultura de una sociedad agraria tiene mucho en común con la de las comunidades y zona rural vecinos. Existen invariablemente medios de comunicación para la divulgación de noticias e ideas. La comunidad pequeña tiene su estructura social, pero en las sociedades agrarias ésta se vincula con la de la región y con los centros comerciales y administrativos cercanos. De modo análogo, su tradición específica cuenta con elementos que se infiltran en los viejos conceptos, ideales y prácticas, los complementan y en algunos casos los reemplazan.

La sociedad agraria puede considerarse como una "sociedad incompleta" con una "cultura incompleta" y los modos en que ambas se articulan con una sociedad y cultura más amplias indican los caminos por donde pueden introducirse modificaciones.

La misión directiva del promotor del desarrollo de la comunidad

55. El promotor del desarrollo de la comunidad puede representar un nuevo factor en la vida de la misma. Puede estar ejerciendo un rol no conocido en la cultura de aquélla. Su categoría con respecto a la estructura social es incierta. Sin proponérselo, puede competir con jefes reconocidos en uno u otro campo de actividades; si no logra localizarlos, identificar el origen y naturaleza de su autoridad, determinar el alcance de su influencia y obtener su colaboración o cuando menos su neutralidad, la comunidad puede hacer caso omiso u ofrecer resistencia a los esfuerzos que él realice. O existe también la posibilidad de que sea equiparado a los representantes tradicionales de orga-

nismos gubernamentales que llegan a la localidad a recaudar impuestos, imponer tributos y efectuar una serie de intervenciones consideradas por la comunidad como desgracias periódicas e inevitables. En general, ya se han establecido formas tradicionales de tratar con dichos representantes y pueden hacerse extensivas a él mismo. Estas formas pueden variar desde el servilismo y acatamiento aparentes que encubren una resistencia pasiva, al abierto desafío. La primera tarea del promotor de comunidades puede ser la de obtener aceptación personal; una vez que se le considere buena persona, es decir, que no amenaza a la comunidad, podrá iniciar una misión más activa.

56. Esta misión raras veces resulta sencilla. Por un lado, el promotor de comunidades es representante de un organismo que persigue un fin determinado y en el cual ocupa una categoría específica con ciertos deberes fijados por dicho organismo. Por otro lado, sus actividades en cumplimiento de estos deberes deben obtener la aceptación de la comunidad. Tiene obligaciones dobles—para con el organismo y para con la comunidad—que suponen el incremento del bienestar de ésta. Sus derechos, al menos con respecto a la comunidad, están menos definidos. No puede exigir la colaboración de sus miembros para lograr los cambios apetecidos por el organismo a que pertenece, pero tiene que conseguir dicha colaboración inculcando en la comunidad el deseo de transformarse.

57. A este respecto, el promotor de comunidades es un jefe por definición, en el sentido que indican los apartados anteriores Nos. 5 a 8. Sin embargo, es un jefe que tal vez inicie sus actividades sin tener un cargo directivo categórico en el grupo que ha de dirigir y sin que éste reconozca o acepte sus funciones según las define el organismo a que el promotor pertenece. Dentro de la comunidad, su liderato puede ser informal. Generalmente, ha de crear nuevos grupos y adquirir una posición de prestigio e influencia dentro de los grupos establecidos. Sus funciones directivas serán, principalmente, aquéllas relacionadas con el establecimiento de los objetivos de grupo, proporcionando a éste una ideología y sirviendo como fuente de conocimiento experto y, a menudo, dando el ejemplo. En estas actividades deberá evitar la competencia con jefes de la comunidad establecidos, ya que esto amenazaría la solidaridad colectiva, o el establecimiento de grupos de su creación que resulten antagónicos con los ya existentes y consagrados. A veces, esto es inevitable debido a que pocas comunidades pequeñas carecen de bandos establecidos de antiguo, que pueden intentar servirse del promotor de comunidades, o con los cuales éste llegue

a verse complicado sin proponérselo. Un modo de procurar vencer este inconveniente consiste en fomentar proyectos deseados por toda la comunidad y ayudar a que ésta los realice, aun cuando sean un tanto secundarios con respecto al programa. Los viejos bandos pueden unirse para tales proyectos, con lo cual el promotor hábil logrará imponer una tregua para la consideración y ejecución conjuntas de otras actividades.

58. Dada la ética que él representa, los modos de liderato democráticos son los únicos a los que el promotor de comunidades puede recurrir. Además, es posible que sean los únicos de que disponga teniendo en cuenta su posición ambigua en la estructura social y sus propósitos de lograr un verdadero cambio. Quizá dichos modos de liderato sean relativamente desconocidos en la cultura de la comunidad. En este caso, al introducirlos, al servir de modelo y, posiblemente, al enseñarlos, el promotor de comunidades, cualesquiera sean sus éxitos concretos, estará realizando cambios de la mayor importancia.

59. Sin embargo, conviene poner cuidado en no menospreciar otras formas de liderato. Ciertos sectores de la comunidad, por ejemplo los integrados por los seres menos privilegiados en algún respecto, o los jóvenes, pueden ser muy accesibles a las nuevas ideas y prácticas. Han de cultivarse con circunspección para no provocar la oposición del resto de la comunidad. El jefe de comunidad no es un agente de desorganización social creado para fomentar la rebelión o lanzar una generación contra otra. Desacreditando, consciente o inconscientemente, categorías tradicionales o convirtiendo en "cabezas de turco" prestigiosas "figuras patriarcales", el promotor de comunidades apresurado o imprudente puede poner en movimiento procesos que raras veces será capaz de controlar. Tal vez descubra más adelante que tanto él como el programa que ha venido a representar, están desacreditados; los nuevos jefes que él ayudó a establecer quizá aspiren a tener mayor autoridad y programas propios; o tal vez se reafirmen los jefes tradicionales por él combatidos. En el primer caso, la desorganización puede ser progresiva de forma que los miembros de la comunidad resulten vulnerables a toda clase de agitación; en el segundo, se establece una desconfianza más profunda hacia innovaciones y cambios. Incluso puede suceder que una combinación de ambos procesos escinda la comunidad. Esto se evita mediante un liderato verdaderamente democrático que oriente a la comunidad en vez de crear sectores o bandos específicos para dar empuje a un programa que afecta a la totalidad del grupo.

60. La preparación y adiestramiento de los jefes locales comprende la divulgación de técnicas y conocimientos específicos relativos al comportamiento de grupo, que el propio promotor de comunidades ha de poseer. Es posible que estas técnicas tengan que ser adaptadas también a la cultura local. Algunas de ellas se han mencionado en el presente trabajo, pero para lograr aplicarlas es fundamental tener un concepto claro de lo que el liderato supone. Se espera que este estudio contribuya al logro de esa comprensión.

REFERENCIAS

Este trabajo ha procurado sintetizar y simplificar ideas relativas al liderato extraídas de diversas disciplinas, principalmente de la antropología y la psicología social. Se ha escrito para personas que ejercen profesiones al servicio del público—enseñanza, trabajos sociales, salud pública, etc.—y carecen de preparación superior en ciencias sociales. El profesional de las ciencias sociales reconocerá fácilmente el origen de algunas de las ideas, definiciones y clasificaciones.

En la parte dedicada a “El liderato y el grupo”, los conceptos utilizados son los usuales en las publicaciones recientes sobre la materia. La lista de actos al servicio de las funciones directivas se ha tomado de D. Cartwright y A. Zander, *Group Dynamics, Research and Theory* (Evanston: Row, Peterson Co., 1953), pág. 541. Véase también Cecil A. Gibb, “Leadership”, *Handbook of Social Psychology*, vol. 2. (Cambridge: Addison Wesley Publishing Co., 1954).

En la parte que trata de “El liderato y la estructura social”, las definiciones de sociedad, “status” y rol son esencialmente las de R. Linton—*The Study of Man* (N.Y.: D. Appleton Century, Inc., 1936) *Estudio del Hombre y The Cultural Background of Personality* (N.Y.: Appleton Century, 1945)—y de Theodore R. Sarbin, “Role Theory”, *Handbook of Social Psychology*. El concepto general de estructura social es el desarrollado por Radcliffe-Brown y los antropólogos sociales británicos. Los diversos modos indicados para observar la comunidad pequeña son los que R. Redfield establece en *The Little Community: Viewpoints for the Study of a Human Whole* (University of Chicago Press, 1955).

En la parte referente a “Modos de conducta en el liderato”, se han utilizado las categorías de K. Lewin. La lista de funciones directivas que aquí se exponen, es la ofrecida por D. Krech y R. S. Crutchfield en *Theory and Problems of Social Psychology* (N.Y.: McGraw-Hill, 1948), págs. 417-421.

Los conceptos de "sociedad incompleta" y "cultura incompleta" son los que Redfield establece en *Peasant Society and Culture* (University of Chicago Press, 1956). Las definiciones de cultura y pautas culturales son las habituales en las publicaciones antropológicas. El concepto de desarrollo de la comunidad presentado, es el que generalmente utilizan las Naciones Unidas y sus organismos especializados, y que se ha publicado en inglés, francés y español en el *Twentieth Report of the Administrative Committee on Co-ordination to the Economic and Social Council* (E/2931 of 1956), anexo III, "Desarrollo de la comunidad y servicios conexos".

Debe hacerse mención especial del trabajo de M. G. Ross y C. E. Hendry, *New Understandings of Leadership: A Survey and Application of Research* (N.Y.: Association Press, 1957).

Como el presente trabajo no es de carácter científico, no se han puesto notas al pie de página, pero expresamos nuestro agradecimiento a todos aquellos cuyas contribuciones al pensamiento sobre esta materia hayamos adaptado o adoptado.