

# La concepción del liderazgo en Kurt Lewin

*Horacio C. Foladori*

[foladori@emol.com](mailto:foladori@emol.com)

## 1. Introducción

Cuando se abre la posibilidad de pensar al grupo como una nueva unidad de estudio - la que define a su vez a la psicología social - una serie de fenómenos nuevos se hacen presentes en el campo en cuestión, ya que era imposible percatarse de su existencia mientras la psicología no abandonara el estudio del individuo. De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como totalidad, el estudio sobre el liderazgo cobró singular relieve por varias razones:

Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa informe y continua, individuos y sus funciones, probablemente como una manera de comenzar por lo conocido. Dicho de otro modo, la ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo dice relación con un abordaje colectivo, vale decir, pensar al grupo como una agrupación de individualidades.

Por otro, el problema de la eficiencia estaba planteado, sobre todo en espacios empresariales, industriales y productivos en general, en el que hay que incluir también, aunque pertenece a otro orden, al sector educacional. En este proceso Elton Mayo cobra singular relieve ya que es él quien, por sus descubrimientos, muestra la existencia de fenómenos típicamente grupales. Lewin no puede dejar de considerar estos antecedentes. El grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada. Las urgencias del sistema capitalista pronto contaminaron los estudios de los grupos y sobre todo de la influencia recíproca entre los integrantes, leído siempre en términos de productividad.

Un tercer factor interroga también al grupo y cuestiona profundamente su propia naturaleza así como su razón de existencia, situándose en una vertiente que pretenda explicar las fuerzas en juego y la dimensión de los vínculos interpersonales al interior del grupo. Es la pregunta por el "instinto gregario" para algunos, por los lazos libidinales para otros, dependencias, pertenencias, afiliaciones, segregaciones, en fin, toda una gama de nociones que pretenden evaluar las condiciones que posibilitan la constitución del grupo así como su duración. Dice Lewin (1939:133) "A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. (...) El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: 'El todo es diferente de la suma de sus partes'".

Lewin coloca al grupo como unidad de análisis he ahí uno de sus logros. Pero esta unidad le interesa por cuanto puede ser estudiada en su conflictiva interna, fuerzas (abstractas) contrapuestas que responden - en su modelo fisicalista - a la inercia imperante en cada coyuntura. El mecanicismo da cuenta por tanto de la movilidad del grupo en tanto esta es permanente, siempre girando alrededor del problema del

cambio, idea central que tomaran otros investigadores.

El liderazgo se sitúa a mi juicio en el entrecruzamiento de estos tres ejes por cuanto aparece como lo que se diferencia emergiendo del grupo, como aquel que hace laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, y, por último, también es el que concita y desencadena estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

## **2. Liderazgo y proceso productivo.**

Lo anterior demuestra que el tema del liderazgo no haya pasado desapercibido desde un inicio y que su estudio ofrezca jugosas recompensas tanto en el terreno de la producción (en sentido amplio) como en el de la organización y control social.

No existe una clara diferencia entre líder y jefe. Mas bien, en una concepción organicista (el grupo es para Lewin un cuerpo) las definiciones colocan el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución. En ambos casos hay un trabajo por realizar cuya encomienda se le carga al conductor. Podríamos acordar primariamente, una definición de liderazgo del tipo de : El proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales .

Para Kurt Lewin, quien ha avanzado titánicamente en una propuesta de formalización, de matematización de la psicología social, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan.

El liderazgo entonces no aparece necesariamente destacado en esta esquematización. De hecho, no lo trata como tema central en ninguno de sus textos. Pero por otro lado, ciertas urgencias políticas de los Estados Unidos, país que lo ha acogido como refugiado, no pueden dejar de interrogarlo acerca de una duda "existencial" de una persona implicada. Son los años de la guerra. Cierta pugna por la validez de los sistemas sociales y de los mecanismos de ejercicio del poder conforman las discusiones cotidianas. No es posible permanecer al margen y menos para la ciencia que es convocada una y otra vez a dar respuestas acerca de problemas contingentes que la guerra plantea.

Desde otro ángulo, K. Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. (Lewin 1939 : 141) "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada". Sostiene la amplitud de la información que se podría obtener así como la precisión de las conclusiones.

Y agrega una nota a pie de página que es aplicable por entero al caso del liderazgo, cita en la cual se adelanta como un visionario a los desarrollos que impulsará Pichón-Rivière quince años después: "El acentuar el enfoque de campo en relación con la técnica de la búsqueda de hechos en psicología social no excluye, por supuesto, la posibilidad de que bajo ciertas condiciones el comportamiento de un individuo pueda

ser tratado como un síntoma de ciertas propiedades del grupo". Si bien la cita no remite explícitamente al problema del liderazgo, la palabra síntoma utilizada en dicho contexto abre a una serie de posibilidades. No es necesario entender allí una concepción psicoanalítica del síntoma (aunque se sabe que Lewin conocía al psicoanálisis) sino simplemente sostener el criterio más tradicional de síntoma como señal de enfermedad. Así, el síntoma individual, sería aquel que a raíz de las propias fuerzas grupales en juego, adopta en el grupo un lugar resistencial. En todo caso, un lugar diferente a través del cual algo es señalado. Pero si de fuerzas se trata, el síntoma es el lugar donde el conflicto se pone de manifiesto.

De este modo, abre a todo el problema de la depositación. El síntoma aparece ya como un lugar privilegiado y donde las condensaciones han tenido lugar. No es difícil suponer que el líder puede ser el que ocupe dicho lugar con lo cual se estaría anunciando la posibilidad de comprender el liderazgo desde un ángulo muy diferente al que connota la práctica de la psicología social durante los últimos años.

### **3. El problema de la historia**

La historia para K. Lewin es entendida en términos de causalidad, tiene que ver con lo que ha sucedido antes y que da cuenta lógicamente del origen del fenómeno. ¿Cómo aislar entonces el momento presente, para marcar toda su trascendencia? Lewin tiene que rescatar el presente considerando la historia pero no de manera definitiva lo que convertiría al presente en un puro efecto (causa) del pasado, así como el antecedente el futuro.

Tal sea por ello que una de las críticas más contundentes que se le realiza al cuerpo nocional lewiniano tiene que ver con su concepción del tiempo. El énfasis que Lewin ha puesto en los factores actuales ha llevado a diversos comentaristas a afirmar que la historia no tiene ningún lugar en la teoría del K. Lewin. Se trata de trabajar en el hic et nunc, énfasis puesto por el propio Lewin. Ahora bien, creo que tal crítica solamente da cuenta de la dificultad de los discípulos para comprender los desarrollos del maestro. Se trata de una lectura demasiado literal de lo formulado por Lewin, que deja fuera buena parte de la conceptualización metodológica acerca de las coordenadas que determinan el valor de la causa histórica.

Ahora bien, el caso es que no puede ser de otra manera, cuando se dice que la totalidad (actual) de los fenómenos del campo son los que dan cuenta de un determinado fenómeno, necesariamente se está incluyendo entre dichos fenómenos las diversas variables históricas que tienen presencia de una u otra forma en ese momento actual. No hay posibilidad de operar sobre la historia sino es desde el presente. Lewin (1939: 139) trata el tema de manera poco analítica y sin embargo es pertinente dimensionar los alcances de sus propuestas: "Tanto la psicología como la sociología contienen problemas "históricos" y ahistóricos ("sistemáticos") íntimamente entrelazados. A diferencia de la psicología, la sociología ha luchado repetidamente, casi desde un principio, contra el excesivo énfasis puesto en el aspecto histórico de sus problemas. La transición hacia construcciones dinámicas hace necesario contemplar este problema lo más claramente posible. No es tarea de la sociología ni de la psicología eliminar el aspecto histórico de sus problemas. Por el contrario, la teoría del campo no puede dejar de tener en cuenta el carácter histórico de cada hecho y su específico marco histórico".

Me gusta leer en esta cita una diferencia entre el momento de la práctica en el cual la causa histórica no puede ser trabajada y el momento del análisis en el cual el carácter histórico y el marco histórico sí se constituyen en variables a ser consideradas en las determinaciones de los hechos. Años después, el análisis institucional introdujo la diferenciación entre campo de análisis y campo de intervención, discriminación muy útil ya que permite deslindar entre otros factores, el problema del manejo de la causa histórica y de su conceptualización.

#### **4. El experimento central sobre liderazgo**

El estudio rector realizado sobre el tema del liderazgo, se configuró de la siguiente manera: (Schellenberg 1978:88) "El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)".

El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo. Los niños participaron en grupos conducidos de diversas maneras a los efectos de visualizar el impacto de determinadas acciones según el tipo de liderazgo. La conclusión de Schellenberg reza: "Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos".

La relación entre la forma de conducción y los comportamientos agresivos (efecto de la frustración) es el objetivo de la presente investigación. Los resultados muestran que las variaciones de las manifestaciones agresivas tienen que ver directamente con los climas grupales que se han establecido a partir de los estilos de liderazgo. Para Anzieu (1971:61), la popularidad que adquiere la experiencia se debe a que permite responder a "la pregunta que preocupaba entonces a los defensores de la democracia" ¿Cómo pudo producirse, desde un punto de vista psicológico, un fenómeno colectivo como el nazismo?"

En la pregunta de Anzieu se cuelan tácitamente un par de cuestiones. La más evidente tiene que ver con la producción de sujetos autoritarios, deshumanizados, que operan con un sistema de obediencia ciega etc. y de que manera cierto tipo de conducción grupal el grupo podría constituirse en una fábrica de ellos. Este problema no menor reflexiona tanto sobre la necesidad de investigar el aspecto de masa que podría estar como elemento constitutivo en todo individuo así como el factor grupo en la construcción actual de la individualidad. Otro problema que se puede deducir de la pregunta de Anzieu tiene que ver con el problema político, con la democracia, autocracia y autogestión, y de qué manera la política pudiera ser investigada y

modificada desde la psicología social. Tema crucial para los defensores de la democracia que requieren de la legitimación - ahora por la vía científica - de su sistema.

Hay que señalar que estos experimentos causaron interés en todo el medio norteamericano repercutiendo significativamente en diversas actividades cotidianas. Deutsch y Krauss ( 1970: 55), discípulos directos de Lewin, señalan que este experimento "Contribuyó además a estimular cambios en el tipo de liderazgo en grupos industriales, educacionales y militares, y determinó el surgimiento de programas de entrenamiento en relaciones humanas, ampliamente utilizados para ayudar a la gente a capacitarse para el liderazgo de grupos".

Estas experiencias estimularon otras. Por ejemplo, Serraf (1971) realiza un experimento similar pero con adultos en grupos de trabajo en los que evalúa el grado de satisfacción personal y el grado de satisfacción en relación con el rendimiento ante el trabajo.

## **5. Análisis del experimento.**

Este relato, más o menos reproducido de manera similar en muchísimos textos de psicología social, permite aproximarse a la concepción del liderazgo en K. Lewin, así como a su idea de grupo. Veamos algunos de sus ideas que son deducibles de la forma cómo se realizó el experimento.

1. El grupo es conformado por el experimentador, desde afuera de él y según intenciones y parámetros muy precisos. Incluso el experimentador no se incluye en el grupo, opera desde una cierta distancia diseñando las estrategias que otros (en este caso los líderes adultos designados) tendrán que implementar sobre niños. El experimentador mueve los hilos de su diseño.

2. La relación adulto-niño no puede ser más especial ya que supone un determinado control de la situación, manejo del poder según un modelo previsto. Los niños no están en igualdad de condiciones con los adultos, se encuentran en una situación de dependencia: se podría inferir además, la movilización en los niños de esquemas familiares y escolares, estereotipos diversos, etc.

3. El líder es un sujeto introducido en un grupo. Se trata de una intromisión que tiene una misión muy precisa: aquella de organizar el funcionamiento grupal a los efectos de alcanzar cierto objetivo que se relaciona con la productividad. Este líder plantea su estrategia, la desarrolla siempre de manera autocrática ya que la impone, más allá que la estrategia prevista pueda ser democrática o laissez-faire. Dice Milhiet (1971:121) "Ahora bien, la situación experimental y el investigador (que impone siempre la tarea y las modalidades de ejecución ) constituyen una variable extremadamente importante". Todo se impone porque el líder ingresa al grupo con el cometido de hacer trabajar al grupo de esa manera particular. El líder opera con las fuerzas, es el individuo que sabe de eso, de cómo mover los hilos de manera precisa en cada coyuntura.

4. En tanto el líder no hace la tarea sino que "favorece" que el grupo pueda asumirla, se podría deducir que el líder en realidad cumple funciones de técnico, de especialista, de asesor del grupo para que el mismo se pueda organizar y trabajar. En todo caso, la ambigüedad se hace presente ya que según el tipo de liderazgo (por ejemplo, el

autocrático), el grupo debe acatar las directivas impuestas, con lo cual el líder se convierte en el principal ejecutor de la tarea. Se puede apreciar que hay dos funciones superpuestas : la función de líder y la función técnica.

5. En todo caso, queda claro que el éxito de la eficacia grupal en los tres modelos tienen que ver de manera importante con las características de manipulación del líder de turno ya que el líder asume la responsabilidad de que el grupo funcione, de que trabaje según el esquema previsto. O sea que para Lewin el grupo requiere de una aproximación que fuerce cierto destino.

## **6. Teorías sobre el liderazgo**

El abordaje de la problemática del liderazgo pone en circulación un conjunto de ideas acerca de su existencia, de sus orígenes y de la forma de concebir - como ya vimos - al grupo mismo. Veamos estas relaciones que dan cuenta de dónde se pone el énfasis: o en el líder- como persona - o en el grupo - con lo cual el líder aparece como una función de éste.

### **a. La teoría de los grandes líderes**

Si se supone que el grupo es solamente un agrupamiento de personas, el fenómeno del liderazgo resulta inabordable. ¿Cómo dar cuenta de esa figura que encarna el poder de decisión de un colectivo amplio ? Es más sencillo partir desde otro lado: el estudio del liderazgo se debe realizar como un estudio de la psicología diferencial, vale decir, precisar cuáles son las condiciones que cumplen los grandes líderes de la historia, cuál es el denominador común que atraviesa dicho lugar, en el supuesto de que dichas características están ya en los hombres, son características propias, personales, incluso se puede nacer con ellas.

El resultado inmediato es pensar que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo - ahora adecuadamente guiado - pueda realizar su labor. Es válida así la imposición del liderazgo. Se trata del requerimiento de condiciones fijas, permanentes y sin posibilidades de cambio ya que se ha construido un cierto perfil del líder, el que se aplica por igual en todos los casos. El líder es entonces pensado en términos de características individuales, más allá del grupo. Es un elemento que el grupo necesita y por ello, hay que buscarlo en el espacio extragrupo. En esta concepción, el grupo aparece colocado en segundo lugar ya que lo importante verdaderamente es el líder; él es el que puede conducir a la masa integrada por aquellos que no poseen ese don que es el de ser líder. Entre los estudios realizados sobresale una cualidad imprescindible para poder ser líder: la flexibilidad. Esta cualidad es lo que permite, por un lado, que el líder lo pueda ser de una amplia gama de tareas que el grupo deberá enfrentar, y por otro, la flexibilidad tiene que ver con la capacidad de congeniar una vasta gama de demandas de los integrantes de la masa, depositadas en el lugar del liderazgo.

### **b. La teoría de la función**

Si el grupo es una unidad diferente a la suma de las partes que lo componen, entonces el liderazgo tienen que ver con una determinada función que es necesario realizar. Como dice Maisonneuve (1968:66) "En esa perspectiva, el liderazgo no será

considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración".

En este caso, si bien no es necesario que el líder pertenezca a la estructura grupal, el campo de fuerzas determina un lugar que debe ser llenado por alguien. Cada grupo entonces, según su propia dinámica construye dicho sitio. Ahora bien, para este caso lo fundamental es que el líder sea aceptado y ello tiene que ver con la manera en cómo el líder pasa a cumplir las condiciones del lugar en que se sitúa. Esto significa pensar en el principio de autoridad ya que el líder aparece como el miembro que ejerce la más fuerte influencia. Esta posición se moviliza por tanto, en torno a definir cuáles son los rasgos principales que más comúnmente son descubiertos pero como características de la función, del perfil requerido para cumplir la función, no de la persona.

K. Lewin se inscribe en esta línea de pensamiento ya sea por su concepción de grupo como también por la manera en que sostiene los experimentos sobre liderazgo. El "índice de aceptabilidad" que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta - integrado - a la tarea que tiene que resolver. El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina a su vez el rol. El líder aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función reordenadora de las mismas. Por ello, podría decirse que el individuo en realidad cataliza algo ya dado en el espacio grupal, un cierto conflicto que hay que encauzar. Por ello creo que Lewin toma cierta distancia con la idea de este líder-individuo que si bien está colocado allí arbitrariamente, aterriza en un mar de contradicciones ya constituidas.

#### Bibliografía:

- Anzieu, D y Martin, J.Y. (1971) La dinámica de los pequeños grupos, Kapelusz, B.A.  
Deutsch, M. y Krauss, R.M. ( ) Teorías en psicología social, Paidós, B.A., 1970  
Lewin, Kurt (1939) Teoría del campo y experimentación en psicología social, Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958  
Lewin, Kurt ( 1951) La teoría del campo en la ciencia social, Paidós, Barcelona, 1988  
Mailhiot, Bernard (1971) Dinámica y génesis de los grupos, Ed. Marova, Madrid, 1980  
Maisonneuve, Jean ( 1968) La dinámica de los grupos, Proteo, B.A., 1969  
Schellenberg, James (1978) Los fundadores de la psicología social, Alianza Ed., Madrid, 1981  
Serraf, Guy (1971) Efectos de los estilos de conducción sobre los grupos de trabajo según la experiencia de Lewin, Lippitt y White, Dinámica de los grupos pequeños, Kapelusz, B.A.

agosto 2002