

¿Qué tipo de líderes prefieren los miembros de una organización?

Do we want a fighter? The influence of group status and the stability of intergroup relations on leader prototypicality and endorsement. (Gleibs, I. & Haslam, A., 2016)

En este artículo, los profesores Ilka Gleibs, de la London School of Economics, y Alexander Haslam, de la Universidad de Queensland, en Australia, compilan los resultados de tres experimentos dirigidos a identificar los factores que influyen en que los miembros de un grupo prefieran un líder que se muestre competitivo frente a otros grupos “exteriores” o, por el contrario, un líder que se muestre pacífico y cooperador con esos grupos.

Lo hemos seleccionado porque el tema nos parece relevante en un contexto en que las relaciones entre las personas y las empresas para las que trabajan han cambiado. Un contexto donde la legitimidad de los directivos ante los miembros de sus equipos ya no es algo que se derive automáticamente de su cargo, sino que si quieren conseguir que sus colaboradores den lo mejor de sí en su trabajo primero necesitan ganarse su aceptación.

Construyendo sobre la idea de que el liderazgo es un proceso grupal, los autores proponen y comprueban que el respaldo a un líder por parte de los miembros del grupo depende de que estos sientan que las estrategias de ese líder son las más adecuadas para mantener o promover la identidad grupal en el contexto de las relaciones que mantiene el grupo con otros grupos “exteriores”.

Para llegar a esta conclusión llevaron a cabo tres experimentos con diferentes muestras que revelan como las variables socioestructurales que definen las relaciones entre grupos impactan en las relaciones líder-seguidor y en el apoyo que los miembros del

grupo brindan a los líderes en función de la estrategia que estos decidan seguir para gestionar esas relaciones intergrupales.

Es particularmente interesante el planteamiento de los autores de que un liderazgo efectivo implica una interacción compleja entre a) estrategias de liderazgo específicas, b) relaciones intergrupales y c) reacciones de los seguidores. Mediante esta perspectiva que considera el liderazgo y el respaldo a los líderes como una propiedad emergente de las relaciones intra e intergrupales, Gleibs y Haslam superan la tradicional percepción individualista de que el líder es intrínsecamente transformador o carismático, y también desafían la opinión de que algunos líderes tienen una capacidad inherente para influir en los seguidores y motivarlos a participar en los cambios que desean.

Una derivada práctica de los argumentos planteados en este artículo es que los líderes, para ser eficaces, necesitan adaptar sus estrategias hacia los “grupos externos relevantes” en función de las circunstancias particulares a que se enfrentan ellos y los miembros de su grupo o, alternativamente (¡y mucho ojo a esto!), ser capaces de convencer a sus seguidores de que las relaciones con esos grupos externos son de una determinada manera.

Para el diseño de su investigación los autores se basaron en la teoría de la identidad social (*social identity theory*), una forma de explicar el comportamiento dentro y entre grupos según la cuál la percepción que tienen las personas de quiénes son, su estatus y su orgullo, depende en gran medida de los grupos a los que pertenecen y, más concretamente, de la comparación del grupo al que pertenecen con otros grupos “externos” relevantes.

Esta teoría de la identidad social propone que cuando las personas se definen a sí mismas en términos de pertenencia a un grupo determinado se sienten motivadas a establecer una identidad social que sea positiva y distinta a la de otros grupos sociales. Es decir, cuando su comportamiento está definido por una identidad social, las personas quieren que "nosotros" no solo seamos diferentes sino también mejores que "ellos". Una identidad social positiva que se puede lograr a través de comparaciones a través de las cuales se percibe que nuestro grupo tiene un estatus superior a otro grupo externo con que, por algún motivo, nos parece relevante compararnos.

Respecto al rol de los líderes, no es ninguna novedad que en el desarrollo de esta identidad compartida y consensual de un grupo los líderes juegan un papel fundamental, pero también es cierto que las realidades sociales en que el líder y sus seguidores están inmersos se renegocian continuamente debido a la fluidez de las relaciones sociales dentro del grupo y entre este y su entorno.

En consecuencia, los líderes deben valorar cómo gestionan la identidad social del grupo cuando deciden qué tipo de estrategias de liderazgo son las más adecuadas para el grupo en cada momento, ya que, tal como argumentan los autores, el respaldo de los miembros de un grupo a un líder depende de en qué medida estos interpreten que las estrategias de liderazgo de ese líder son las más adecuadas para mantener o promover la identidad de grupo en el contexto de las relaciones intergrupales que se producen en ese momento.

Los argumentos de Gielbs y Haslam son, además, consistentes con la idea de que los líderes obtienen apoyo de sus seguidores a través de su capacidad para definir y gestionar la identidad del grupo. Al mostrar un comportamiento orientado al grupo que es sensible al contexto en el que se encuentra este, los líderes son vistos como la encarnación del grupo (y sus aspiraciones), y esto tiene un impacto positivo en el nivel de apoyo que reciben por parte de sus seguidores. Es decir, si el liderazgo depende de la capacidad del líder para representar una identidad social compartida, entonces los líderes tienen un papel particularmente importante que desempeñar mediante estrategias de gestión de la identidad que afirmen su propio liderazgo y satisfagan las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.

En consecuencia, ni las identidades grupales ni el liderazgo pueden entenderse separados de las realidades sociales que vive el grupo. Al contrario, el liderazgo debe verse como un concepto multifacético en el que entran en juego las propiedades de la persona (líder), el grupo (seguidores) y el contexto social (relaciones intergrupales, contexto sociopolítico).

Respecto a esta cuestión de la relación entre identidad y liderazgo, las investigaciones de Rabbie y Bekkers en los años setenta ya demostraron que el enfoque que le dan los líderes a las relaciones con otros grupos puede ser una forma de comportamiento estratégico que es importante tanto para promover la identidad del grupo como para

asegurar o mantener su propio liderazgo. Por ejemplo, los líderes que se sentían amenazados en su posición tenían más probabilidades de entrar en competencia con otros grupos que aquellos que no estaban amenazados ya que esa estrategia les podía ayudar a obtener el apoyo de los miembros del grupo (estrategia de “enemigo común”).

Sin embargo, Gleibs y Haslam van más allá. Argumentan que, dependiendo de cómo sean las relaciones entre grupos los líderes perseguirán estrategias competitivas o colaborativas para lograr el mejor resultado posible para su propio grupo y para su propio liderazgo, ya que el respaldo de los seguidores a un líder que adopta una estrategia particular hacia un grupo externo, sea una estrategia de competencia o una estrategia de colaboración, variará en función de cómo los seguidores perciben esas relaciones entre grupos.

Más en concreto, las investigaciones de los profesores Gleibs y Haslam revelan los dos factores de los que depende que los miembros de un grupo prefieran un líder competitivo y luchador o uno pacífico y cooperador frente a otros "grupos externos": Primero, la posición relativa que los miembros del grupo sienten que ocupa su grupo frente al grupo externo (de superioridad o inferioridad), Segundo, lo estables o inestables que perciban que son las relaciones entre los dos grupos. Un tercer factor que modula la intensidad con que los dos factores anteriores influyen en el nivel de apoyo de los miembros de un grupo a una determinada estrategia de liderazgo es en qué medida esas personas sienten que los límites del grupo son o no impermeables, impidiendo o permitiéndoles una estrategia de movilidad individual.

En resumen, el estatus relativo del grupo y la estabilidad de las relaciones intergrupales tienen una influencia importante en el tipo de estrategias de liderazgo (y de gestión de la identidad) que se verán como los medios más apropiados para mejorar o mantener una identidad de grupo positiva en un contexto dado, particularmente cuando los límites del grupo se perciben como impermeables.

Los autores también argumentan que los miembros de grupos de alto y bajo estatus tienen diferentes motivaciones con respecto al status quo. Por ejemplo, cuando los miembros del grupo perciben que su grupo o equipo tiene un estatus más bajo que el grupo exterior con el que se comparan y la situación entre los dos grupos se percibe

como inestable (se sienten inseguros), entonces su motivación para cambiar la estructura social es mayor y tienden a preferir un líder competitivo. En cambio, si entienden que las relaciones sociales son estables y legítimas tenderán más bien a perseguir una estrategia de creatividad social mediante la cual se esforzarán en mejorar la posición del grupo sin desafiar a los grupos de mayor categoría.

En contraste, los miembros de grupos de alto estatus que perciben que las relaciones intergrupales son impermeables y estables tienen más probabilidades de ser competitivos en su forma de enfocar las relaciones intergrupales, como una fórmula de mantener su posición de fuerza en un contexto donde tienen poco miedo de perder su posición. Sin embargo, cuando las relaciones de estatus se perciben como inestables, y la ventaja del grupo puede estar amenazada, una estrategia de gestión de la identidad menos competitiva y más colaborativa tiende a ser más funcional porque evita atraer la atención de los grupos de inferiores a la posibilidad de un cambio de estatus.

Para concluir, si tenemos que quedarnos con una idea clave de este ‘paper’ esa sería la importancia de entender el liderazgo no solo como un proceso interno sino también como un proceso emergente de las relaciones entre grupos. Tal como argumentan los autores, las relaciones intergrupales influyen en el comportamiento estratégico de los líderes y en la reacción de los seguidores hacia ellos. Por tanto si los líderes buscan seguir una estrategia de liderazgo determinada, deben preocuparse primero de conocer cómo ven los miembros del equipo las relaciones entre grupos y, en su caso, persuadir a sus seguidores de que las relaciones intergrupales tienen una forma particular. Por ejemplo, parecería que un líder de un grupo de bajo estatus que quiera defender una estrategia competitiva frente a un determinado grupo externo debería, antes de pasar a la acción, asegurarse de que sus seguidores perciben que las relaciones con ese grupo externo son inestables y pueden cambiar de maneras que son ventajosas para el grupo.

Referencia

Gleibs, Ilka H. and Haslam, S. Alexander (2016) *Do we want a fighter? The influence of group status and the stability of intergroup relations on leader prototypicality and endorsement*. *Leadership Quarterly*, 27 (4). pp. 557-573