

LIDERAZGO LOCAL EN EL DESARROLLO RURAL LATINOAMERICANO



2 C6381



roy a. clifford



C 210 207 W12 CG331



roy a. clifford



**LIDERAZGO LOCAL
EN
EL DESARROLLO RURAL
LATINOAMERICANO**



013601

I. I. C. A. - C. I. R. A.
BIBLIOTECA
COMPRADO A IICA
OBSEQUIO DE _____
FECHA NOV. 19. 1969 PRECIO \$ 44

IICA
30/155
© 542.
e. 1

Publicación Miscelánea No. 42

Editor: Carlos L. Arias

PREFACIO

Conforme se ha ido reconociendo en América Latina el importante papel que juega la población rural en su desarrollo económico y social, ha aumentado el interés por la elaboración y ejecución de programas de desarrollo rural.

En la realización de estos esfuerzos se nota la necesidad de contar más con información apropiada y métodos prácticos que faciliten esta actividad y que conduzcan, en mejor forma, a lograr los cambios que se requieren a diversos niveles en las relaciones sociales.

En este sentido la presente publicación constituye un aporte valioso al tratar el aspecto crítico que significa orientar las relaciones al nivel de la comunidad y sus subgrupos, hacia la aceptación de nuevas ideas y mejores prácticas.

— — La experiencia ha demostrado la necesidad de que los programas de desarrollo rural organicen los grupos locales para capacitarlos mejor en la solución de sus problemas y para buscar más y mejores relaciones con los otros sectores de la sociedad. Constituye un punto clave en este proceso de organización, el poder identificar a las personas influyentes, saber como trabajar con ellas y contar con métodos apropiados para que puedan capacitar a otras personas en la realización de tareas nuevas, y este libro se ocupa precisamente de este importante aspecto.

La orientación de esta publicación es sumamente práctica. Trata en la primera parte de las ideas técnicas y métodos prácticos del trabajo con los líderes locales; la segunda parte presenta una descripción detallada de la metodología del estudio del liderazgo rural.

En la preparación de este libro el autor ha hecho un esfuerzo muy valioso al analizar el pensamiento de los expertos en

la materia, utilizar en forma muy adecuada las experiencias adquiridas por él en sus quince años de trabajo con programas de desarrollo e investigaciones sociológicas en América Latina, y ponerlos en forma fácilmente comprensible para un extenso grupo de personas interesadas en estos problemas.

Si se toma en cuenta la importancia del tema tratado en este libro, la preparación y amplia experiencia de su autor y la forma de su presentación, es de esperar que esta publicación sea de mucha utilidad, en especial para aquellos funcionarios de los organismos nacionales de América Latina que trabajan en la planificación y ejecución de programas y proyectos de desarrollo rural. En este caso el autor habrá hecho un doble aporte a Latinoamérica: acrecentar el conocimiento sobre un tema tan importante y contribuir al mejoramiento de los programas nacionales de desarrollo rural.

Ing. José Alberto Torres
Director Regional para la
Zona Norte del IICA de la OEA

CONTENIDO

	PREFACIO	i
	CONTENIDO	iii
	LISTA DE ILUSTRACIONES	vii
PARTE PRIMERA	TEORIA Y PRACTICA	
Capítulo I	ORIENTACION SOCIOLOGICA DEL TRABAJO CON LIDERES LOCALES	1
Capítulo II	LOS GRUPOS SOCIALES Y EL LIDERAZGO	10
	Los conceptos de líder y liderazgo	14
	Los grupos sociales	23
	Algunas funciones del liderazgo en los grupos	30
	Referencias	33
Capítulo III	ALGUNOS ERRORES EN EL PENSAMIENTO SOBRE "LIDERES Y LIDERAZGO"	34
	Los valores populares y la confusión sobre la naturaleza del liderazgo	34
	La confusión entre los conceptos abstractos y la realidad social	41
	Una contradicción interna: el caso del "líder laissez-faire"	46.
	Conclusiones y recomendaciones	49
	Referencias	50
Capítulo IV	AREAS PRINCIPALES DE TRABAJO CON LIDERES LOCALES	51
	Actividades enfocadas hacia el trabajo con líderes locales	53
	Conclusiones	68
	Referencias	69
Capítulo V	PROBLEMAS ESPECIALES EN EL TRABAJO CON LOS LIDERES LOCALES	70
	El liderazgo en los clubes juveniles	71
	El cambio del patrón de liderazgo	72

Limitaciones ecológicas en el trabajo con los líderes	77
Tensiones y conflictos que afectan el rol del líder que coopera	79
Programas de colonización, reforma agraria y desarrollo de la comunidad.....	80
Conclusiones	81
Referencias	82

PARTE SEGUNDA INVESTIGACION

Capítulo VI	DISEÑO DE UNA INVESTIGACION SOBRE LIDERAZGO RURAL	85
	El énfasis sobre la recolección de los datos en el diseño del estudio	91
	Variaciones en el diseño de las investigaciones	93
	Conclusiones	107
	Referencias	109
Capítulo VII	ALGUNAS TECNICAS PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO RURAL	110
	La utilización de informantes especiales .	111
	La encuesta	117
	La sociometría	125
	Conclusiones	128
	Referencias	130
Capítulo VIII	LA ELABORACION DEL CUESTIONARIO	131
	El diseño del cuestionario	136
	Indicaciones sobre las deficiencias del cuestionario	170
	Referencias	174
Capítulo IX	LA TABULACION, CLASIFICACION E INTERPRETACION DE LOS DATOS	175
	La tabulación de los datos	175
	La clasificación de los datos	188

	La clasificación para la tabulación en las hojas de trabajo	190
	La interpretación de los datos	197
	La sociometría	202
	Referencias	207
Capítulo X	ANÁLISIS DE UN CASO: LIDERAZGO EN LA MANGA	208
	Descripción general de la vereda	210
	Descripción de las condiciones socio-eco- nómicas	215
	Análisis del liderazgo	217
	El liderazgo en operación: el caso de la Junta de Acción Veredal	224
	Las variables de edad, sexo, instrucción, número de hijos y ocupación	228
	Relación del nivel de vida con el liderazgo	230
	Contenido del cuestionario que se usó en el estudio de liderazgo en La Manga	239
PARTE TERCERA	CONCLUSIONES	
Capítulo XI	EL TRABAJO CON LIDERES: LA SITUA- CION PRESENTE Y POSIBILIDADES PARA EL FUTURO	249
	El fenómeno de liderazgo	250
	Los conceptos claves	253
	El trabajo con los líderes locales	257
	Localización de los líderes locales	261
	Comentarios respecto al trabajo con líderes en el futuro	264
	BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA	267
	APENDICE A	
	a. Los conceptos teóricos	281
	b. Los conceptos metodológicos	282

LISTA DE ILUSTRACIONES

Capítulo IX

Figura 9-1	Tarjeta estilo IBM	179
Figura 9-2	Tarjeta estilo McBee	180
Figura 9-3	Ejemplo de anotaciones en una tarjeta estilo McBee	183
Figura 9-4	Ilustración "A" de una hoja de trabajo	184
Figura 9-5	Ilustración "B" de una hoja de trabajo	185
Figura 9-6	Modelo de hoja de trabajo en donde se anota el número de cada cuestionario	186
Figura 9-7	Modelo de tabulación combinada	187
Figura 9-8	Matriz para ordenar las selecciones de los informantes	203
Figura 9-9	Un sociograma que muestra tres "constelaciones"	204

Capítulo X

Figura 10-1	Croquis de las agrupaciones locales de la vereda "La Manga"	211
Figura 10-2	Croquis de la localización de las casas en la vereda "La Manga"	213
Figura 10-3	Pirámide de la población de "La Manga"	214
Figura 10-4	Sociograma de los grupos de amigos de 19 perso- nas influyentes de "La Manga"	219

PARTE PRIMERA

TEORIA Y PRACTICA

CAPITULO I

ORIENTACION SOCIOLOGICA DEL TRABAJO CON LIDERES LOCALES

En las últimas décadas de la historia de la humanidad se ha producido la dramática iniciación de la conquista del espacio intersideral y se han dado los primeros pasos hacia el dominio y explotación pacífica de la fuerza atómica. Debido a estos abrumadores sucesos casi se han perdido de vista los importantes y revolucionarios resultados obtenidos por la humanidad en su lucha por cambiar y transformar el ambiente en que vive. Con el esfuerzo que se realiza se pretende liberar a la mayor parte de la humanidad sometida bajo las cadenas de la pobreza y la ignorancia, del estupor y del asombro en que subsisten, y ofrecerles la oportunidad de participar en los progresos logrados en los campos de la salud, la educación, la libertad política y el estímulo intelectual.

Un área de especial importancia en esta lucha es la que cubren los programas de ayuda a la población rural de este continente, en la cual se puede ver ya en algunos aspectos el progreso logrado y en otros los fracasos sufridos. En estos programas es evidente la necesidad de mejorar la orientación y perfeccionar los métodos que se utilizan. Un paso fundamental sería colocar el trabajo con líderes en las comunidades rurales, como uno de los aspectos básicos para el éxito de estos programas. Se espera pues que las materias que aquí se presentan ayuden a los funcionarios de tales programas a adquirir una comprensión más profunda del fenómeno de liderazgo rural y a establecer procedimientos de trabajo con los líderes, que produzcan los resultados deseados.

Clarificación del concepto de liderazgo

El famoso autor Mark Twain dijo una vez que todo el mundo hace comentarios sobre el tiempo, pero que nadie hace nada para corregirlo. La situación es parecida en cuanto al trabajo con líderes locales en los programas rurales. Por todas partes se oyen y se leen discusiones impresionantes sobre la necesidad de planear las actividades de los programas de manera que los líderes cooperen y ayuden, sin embargo, en la práctica se hace poco. Al analizar las causas de esa situación se llega a la conclusión de que hay una escasez notable de guías prácticas para el trabajo con los líderes; y por otro lado, hay una abundancia de ideas discordantes y fragmentadas sobre la naturaleza de liderazgo y su significado para el desarrollo de programas de acción.

Sería redundante declarar que las actividades de desarrollo rural tienen que estar relacionadas, en alguna forma, con el patrón de liderazgo de la gente con quien se quiere trabajar. Se reconoce ampliamente la importancia de involucrar a los líderes en la planificación de los programas. Pero la aceptación unánime de estas ideas ha estimulado una forma superficial de pensar acerca de "los líderes y el liderazgo", y una aceptación precipitada de algunas especulaciones que no concuerdan con la realidad encontrada por medio de las investigaciones científicas.

Por estas razones se dedica el capítulo II de este libro a una sencilla aclaración sobre lo que es el liderazgo. Se hace énfasis en esta discusión al concepto básico, algunas veces olvidado, de que el liderazgo es un aspecto de las actividades de los grupos sociales. Para poner las cosas en un orden correcto, dicho Capítulo se titula: "Los Grupos Sociales y el Liderazgo".

Al dilucidar estos conceptos se espera que quede claro que no se defiende el uso de cierta palabra más que otra, para tratar el fenómeno que interesa. Es evidente que hay buenos

argumentos para que se use otra palabra en vez de "líder"* en el ambiente de América Latina. Aquí se emplea esta palabra porque los profesionales la reconocen en todos los países. Lo que se quiere es elaborar un concepto científico de tal fenómeno; el vocablo que se asigne al concepto puede variar de acuerdo con lo que decidan los profesionales.

Confusión que caracteriza a las ideas sobre liderazgo

Después de establecer una definición sencilla y científica de liderazgo y de examinar la relación entre este concepto y las actividades del hombre como miembro de los grupos sociales, es aconsejable detallar algunas de las causas de la confusión que impera en las ideas sobre liderazgo. Por medio del análisis de estas ideas que se hace en el capítulo III, se espera que sea posible modificar o descartar estas ideas.

Una de las causas de la confusión es la tendencia muy humana de imponer su propio criterio o sus propios valores, a lo que se observa y estudia. El caso concreto que se analiza es la tendencia a elaborar una lista de cualidades "universales" que todos los líderes deben poseer. Esta tendencia se evidencia por las múltiples listas de este tipo, cuya propagación nunca cesa, pero que carecen de una base científica o empírica.

Otra de las causas del problema es la tendencia a aceptar los conceptos teóricos y abstractos como descripciones exactas de la realidad. Específicamente se hace referencia a la manera como algunos profesionales han usado los conceptos de líderes "formales" e "informales".

La tercera fuente de confusión se debe a la práctica, afortunadamente no muy común, de aplicar un concepto a una situación que no le corresponde. Como ejemplo de este problema se cita el concepto del líder "laissez-faire".

* La palabra líder ha sido aceptada por la Real Academia Española con el significado de jefe, director, caudillo, adalid, guía.

Aspectos que es necesario mejorar en el trabajo con líderes

En el capítulo IV se presenta una clasificación de las áreas principales del trabajo con líderes locales. Se da atención especial a las áreas en donde es urgente reexaminar y mejorar las prácticas que se han adoptado, así como las áreas que nunca han sido estudiadas sistemáticamente. Al tratar cada una de estas áreas se presentan algunas sugerencias para mejorar el trabajo relacionado con las mismas.

Problemas especiales en el trabajo con los líderes locales

Ciertos problemas que se encuentran al trabajar con los líderes locales merecen una atención especial por parte de los investigadores, planificadores, directores y técnicos de campo. Se examinará primeramente la necesidad de que el trabajo con líderes voluntarios de grupos de jóvenes se oriente en forma distinta del trabajo con líderes de grupos de adultos.

Se explorará además la forma apropiada para solucionar satisfactoriamente situaciones en las cuales los líderes locales ejecutan su poder en forma contraria a las normas y enseñanzas que indican los programas de desarrollo. Se presentan también algunas ideas sobre las limitaciones del trabajo con líderes, las tensiones que son inherentes al rol del líder local que colabora con un programa de desarrollo, y las necesidades de que nuevos programas, tales como el de colonización, se preocupen por los principios y métodos de trabajo con líderes locales.

La investigación científica

El capítulo V introduce una serie de materias relacionadas con el estudio de liderazgo. Se considera que una vez que esté desarrollado un concepto científico de liderazgo y estén eliminadas ciertas ideas erróneas, el problema mayor que confronta el profesional es saber lo que habrá que hacer para localizar a los líderes locales.

Aún la más ligera observación de lo que está ocurriendo en la práctica, deja la convicción de que con frecuencia los técnicos están trabajando con personas que en realidad ejercen muy poca influencia sobre los otros miembros de sus grupos. Está demostrado que para encontrar a los líderes es necesario adoptar una forma de observación, sistemática y ordenada. Esto quiere decir que el técnico tiene que familiarizarse con los lineamientos básicos de la investigación social. En el capítulo VI se presenta una descripción sobre el diseño para las investigaciones sociales y de los tipos de estudios que la ciencia ha desarrollado.

Algunas técnicas especiales para el estudio de liderazgo

Para un estudio particular de liderazgo, el investigador tiene que seleccionar entre varias técnicas. En el capítulo VII se describen tres técnicas que han sido de valor en el pasado para la investigación de liderazgo.

Se da mayor atención al estudio que utiliza un cuestionario y que se basa en entrevistas a los miembros del grupo en que uno está interesado. Debido a los conocimientos presentes sobre liderazgo, se considera esta técnica, llamada "de encuesta", como la más indicada para la mayoría de los estudios. También se examinan el uso de "informantes especiales" y la "sociometría", como otras técnicas para la investigación de liderazgo.

El uso del cuestionario

El cuestionario que se emplea para hacer entrevistas debe ser eficiente y digno de confianza para conocer la verdadera situación respecto al liderazgo de un grupo. Además, el uso de un cuestionario puede servir para conocer otros aspectos de la situación que son de importancia para el desarrollo de un programa de mejoramiento rural. Por estas razones se hace en este libro una presentación amplia sobre la elaboración de cuestionarios.

El capítulo VIII sobre cuestionarios se refiere al problema específico del estudio de liderazgo. Se hace referencia a ciertos

estudios realizados y se presentan sugerencias sobre la manera de formular el cuestionario. Además, esta materia servirá como una guía para la elaboración de un cuestionario para cualquier tipo de estudio social.

El análisis de los datos

En el capítulo IX se presentan criterios para la tabulación, clasificación e interpretación de los datos sobre el liderazgo y se examinan en detalle algunos procedimientos recomendables. Puesto que el técnico en el campo tiene que depender generalmente de su propio esfuerzo para hacer un estudio, estas materias tratan de procedimientos sencillos y prácticos.

Debido al interés que existe respecto a la sociometría, se incluye una descripción del análisis de los datos sociométricos y la elaboración de un "sociograma". El uso del análisis sociométrico tiene ciertas limitaciones, pero es aconsejable que todos los técnicos conozcan el procedimiento para estar en condiciones de aprovechar las publicaciones que frecuentemente presentan análisis de esta clase.

Un caso real: el estudio de liderazgo en La Manga

Se ha seleccionado el estudio de liderazgo en La Manga, Colombia, como un ejemplo de la aplicación de la orientación teórica y metodológica que se recomienda en este libro. El estudio de La Manga se debió a la labor que realizó un grupo de profesionales que participó en el Curso Internacional Bi-Zonal de Sociología Rural celebrado en Medellín, Colombia, en 1961.

Este estudio es importante por la manera como el grupo lo desarrolló, así como por los resultados. Merece señalarse que este estudio es casi único por cuanto tiene una orientación práctica a la vez que científica y porque los resultados fueron utilizados para la orientación del trabajo de las agencias rurales en las Zonas Andina y Norte del IICA.

En el informe sobre el estudio de La Manga se examinan varios procedimientos para encontrar a los líderes y se emplean algunas técnicas prácticas para el análisis de los datos. Estos procedimientos se han desarrollado o se han adoptado a través de las experiencias adquiridas en los estudios dirigidos por profesionales de las mencionadas Zonas.

Además, el estudio de La Manga muestra la manera como los técnicos, con limitado adiestramiento en las ciencias sociales, pueden usar algunos de sus métodos y sus orientaciones para mejorar su propio trabajo profesional.

La situación actual y el futuro

El capítulo final de este libro presenta un breve resumen de la orientación que el autor recomienda, en vista del resultado de sus años de experiencia como sociólogo rural en el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Esta orientación refleja la preocupación del autor por que los especialistas en programas de acción aprovechen más los conocimientos y procedimientos sociológicos para aumentar el éxito de su trabajo.

De interés para los profesionales en las Ciencias Sociales es la descripción de una tendencia reciente sobre la orientación del fenómeno de "liderazgo", la cual está en general de acuerdo con la orientación que este libro presenta. Esta tendencia representa un cambio importante, especialmente en el pensamiento socio-sicológico, y es de gran significado para el trabajo interdisciplinario entre sociólogos, sicólogos y antropólogos. Es evidente que se trata de un área en la que se podrían desarrollar actividades verdaderamente integradas entre estas disciplinas.

El capítulo termina con algunas recomendaciones específicas para los profesionales que están trabajando en programas rurales.

Los conceptos científicos

Se ha incluido un apéndice que presenta en forma resumida los conceptos claves que se han empleado en este libro. Este

apéndice ayudará al lector que lo consulte en forma esporádica y a la persona que requiera un breve "diccionario" de los conceptos sociológicos relativos a la naturaleza de liderazgo y a la investigación de la misma.

Los conceptos se dividen en dos clases: aquéllos que se refieren a los fenómenos sociales, tales como "liderazgo" y "grupo social", y aquéllos que se refieren al proceso científico y al estudio de la realidad social.

El uso de este libro

Las materias que aquí se presentan tienen dos fines: uno es el deseo de presentar a los directores y técnicos de programas de desarrollo rural una guía para el trabajo práctico con los líderes locales; el otro es contribuir a la unificación de las ideas científicamente válidas en este campo, ya que si no se logra esto no habrá progreso en la teoría y métodos de estudio del liderazgo.

La forma de presentación varía de acuerdo con la clase de materia. Al considerar los asuntos metodológicos se ha tratado de mantener claridad y austeridad en la expresión para que se preste a la fácil comprensión y uso de las materias. La discusión de otros temas ha sido menos formal. En todos los casos, se expresa abiertamente lo que piensa el autor, aún cuando se desvíe de las ideas "populares".

El autor piensa que el acuerdo entre los científicos, basado en los resultados de estudios y el pensamiento lógico, es un fin muy deseable; pero el acuerdo, simplemente para evitar críticas adversas o para colocarse entre los "sabios", tiene resultados contraproducentes para la ciencia. Es preferible la inconformidad que trae una reexaminación de las ideas tradicionales, que la pasiva y estéril aceptación y transmisión de las ideas de otras personas.

Después de hacer esta aclaración, es necesario indicar que las ideas que aquí se presentan son producto de la enseñanza y de otras experiencias que el autor ha tenido la suerte de rea-

lizar. Entre estas experiencias, unas de las más importantes han sido las discusiones con profesionales del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Las sugerencias y la cooperación de los directores y técnicos de los programas de extensión agrícola, especialmente, de Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua, han sido los estímulos básicos para organizar estos capítulos sobre el liderazgo rural.

CAPITULO II

LOS GRUPOS SOCIALES Y EL LIDERAZGO

Cualquier definición de liderazgo digna de consideración, debe tener como su principal punto de partida las actividades de los miembros de los grupos sociales. Es por medio de la acción del grupo que ciertos roles ejercen una influencia especial y que las personas son seleccionadas para desempeñar estos papeles.

“Grupo social” se define de múltiples maneras, pero en esencia se refiere a ciertas personas, en cualquier número y características, que tienen comunicación o contacto social entre ellas.

Los grupos sociales se distinguen, básicamente, por la interacción que ocurre entre las personas que los componen. Un aspecto fundamental de interacción social es que el participante mismo reconoce o “conceptúa” su papel en el grupo. La capacidad de prever, efectuar y evaluar su propia participación es el resultado de la socialización que el individuo ha realizado, es decir, es producto de la influencia que los grupos han tenido sobre él. Por medio de este proceso uno aprende algo de las ideas creadas en el grupo, asimila ciertas maneras de comunicarse con otros individuos y formula cierto concepto de sí mismo en relación con las demás.

La interacción requiere que cada uno espere que los demás interpreten sus acciones de cierta manera y que reaccionen en cierta forma. Para que la persona pueda anticipar la reacción de los demás, es necesario que tenga algún concepto de sus valores y normas, sus deseos y su manera de comunicar ideas. Efectivamente, se puede decir que hay interacción cuando la interpretación dada por los demás corresponde en cierto modo a lo que la persona anticipa.

Se puede inferir, entonces, que la conducta de cada miembro está influida por el grupo y a la vez influye sobre las acciones de los demás miembros. A la vez, es imprescindible reconocer que no es posible que cada miembro tenga la misma influencia sobre las acciones del grupo. Cada individuo es diferente y desempeña un papel diferente. Las acciones distintas ejercen diferentes grados o tipos de influencia sobre el grupo. Aún más, los grupos se organizan de tal manera que ciertos miembros ejercen una influencia especial. Esto da origen a los conceptos de "líderes" y "liderazgo".

1. El trabajo con "individuos" y la influencia de los líderes. Directa o indirectamente los líderes locales influyen sobre los resultados que logran los programas de desarrollo rural.

Para dar un ejemplo, se puede pensar en el agrónomo que quiere convencer al agricultor que es conveniente adoptar una nueva práctica. Cuando el agrónomo y el agricultor se reúnen, lo que hagan juntos estará poderosamente influido por los grupos a que pertenecen, cada uno. El éxito que logra el agrónomo al tratar de convencer al agricultor de que adopte la nueva práctica dependerá, en parte, de la clase de influencia que ejercen los líderes de los grupos familiares, vecinales y de amigos de los cuales el agricultor es miembro. Esto señala la importancia que tienen los líderes de los grupos locales para los programas de acción, aún en los casos en que los agentes piensan que trabajan únicamente con "individuos".

Es necesario olvidar la anticuada discusión sobre "si se debe trabajar con líderes o no", porque si se va a trabajar con miembros de los grupos sociales, directa o indirectamente, los líderes de estos grupos estarán involucrados en el proceso. Lo que se debe discutir es la mejor manera de trabajar con los grupos y sus líderes.

2. El liderazgo varía de un grupo a otro. Mayormente la confusión que existe respecto al "trabajo con líderes" proviene de la tendencia a pensar que un líder tiene que ser progresista, inteligente y dispuesto a ayudar a los programas de mejoramiento.

Esto sería ideal para el planificador, pero un líder es miembro del grupo en donde ejerce liderazgo y sus cualidades y acciones dependen de los valores, los deseos y las actividades de ese grupo.

Se puede ver un ejemplo claro respecto a este punto al referirse a las pandillas de ladrones que roban y maltratan a los pacíficos ciudadanos. Dentro de uno de estos grupos, los miembros crean y adoptan normas y asimilan los valores de la pandilla. Ellos eligen o aceptan ciertos individuos como jefes y los siguen. Para la gente pacífica y observadora de las leyes de la sociedad, los jefes de esas pandillas parecen delincuentes, pero, ¿son líderes, o no? Es evidente que para las pandillas sí son líderes aunque son personas despreciadas y odiadas por la sociedad en general.

Hay variaciones en el tipo de liderazgo de acuerdo con las diferencias de valores de los distintos grupos. Se puede hacer comparación entre un grupo de técnicos que busca progresos en las prácticas agrícolas y un grupo de campesinos tradicionalistas. Se supone que el líder de los técnicos sea una persona dedicada a la ciencia, nunca satisfecha con lo que sabe, que siempre se está haciendo preguntas y que está tratando de aumentar sus conocimientos. No hay razón alguna para pensar que el grupo de campesinos tradicionalistas tenga un líder con las características que tiene el técnico. Una persona de esta clase sería la antítesis de los valores aceptados por los campesinos.

No obstante lo anterior, hay profesionales de programas de desarrollo rural que suponen que la persona más "progresista" es automáticamente el líder de sus vecinos. Lo que se debe recordar es que el liderazgo depende del grupo, no depende de lo que el profesional foráneo desee o admire.

Los técnicos que trabajan con los programas de desarrollo rural tienen que conocer el ambiente en que van a realizar su labor. De importancia predominante en este ambiente son los grupos y sus líderes.

Para conocer el patrón de liderazgo local es preciso pues tener un concepto claro de lo que se busca. Se puede usar como prueba de liderazgo esta sencilla regla: si se modifica la dirección que han tomado las acciones del grupo debido a la intervención de un individuo, se trata entonces de liderazgo, no importa que la acción del individuo parezca “progresista”, “reaccionaria” o de otro modo.

Se pueden imaginar tres casos de acción en grupo para particularizar este concepto. Se supone que cierto día varios grupos de campesinos van hacia un pueblo. Antes de llegar tienen que pasar un río. El primer grupo llega y encuentra que el puente está derrumbado. Conversan sobre lo que deben hacer, hasta que uno dice: “Vamos a casa, no quiero gastar más tiempo aquí. Dentro de pocos días el gobierno lo reparará”. Los demás aceptan esta idea y todos regresan a sus casas.

Viene un grupo de jóvenes y uno de ellos grita: “Vamos muchachos, al agua. El baño es saludable”. Con risas y gritos entran en el río, y luego siguen al pueblo.

Aparece un tercer grupo que después de conversar sobre el problema, aprueba la idea de que se deben hacer ciertas reparaciones de emergencia que servirán por el momento y regresar al día siguiente con los materiales necesarios para terminar el trabajo. Y así lo hacen.

En estos casos se trata de las acciones de tres grupos diferentes, cada uno con sus propios líderes. Aunque son acciones diferentes y con resultados distintos, se ve en cada caso el funcionamiento de un proceso de liderazgo.

Los casos reales, que son mucho más variables que estos tres “inventados”, enseñan que el especialista que trabaja para el mejoramiento de la vida rural tiene que conocer a los grupos y a los líderes en la situación en donde va a actuar, antes de que pueda saber como debería relacionarse con ellos para introducir cambios en sus actividades.

Se ha tomado una vista panorámica del fenómeno de liderazgo y es conveniente ahora examinar en forma más detallada los conceptos de "líder" y "liderazgo." Después, se presentará un análisis de la naturaleza de los "grupos sociales".

Los conceptos de líder y liderazgo

La causa principal de la escasez de datos confiables sobre la naturaleza y el funcionamiento del liderazgo rural, es la debilidad de los conceptos que se han usado. Con raras excepciones reflejan ciertos intereses particulares de las personas que los han elaborado y por su ambigüedad se interpretan de múltiples maneras en su aplicación en los programas de desarrollo.

Por ejemplo, alguien ha dicho que el liderazgo es "democrático" y "rotativo", pero cualquier persona que sepa algo de la historia puede recordar muchos casos en los cuales la acción de los grupos no ha sido determinada en forma democrática, ni ha existido una organización rotativa del liderazgo. Estas formas de calificar el liderazgo corresponden a lo que alguien prefiere que sea en verdad y no se basan en la realidad empírica. Además, queda para cada persona la necesidad de formular su propia interpretación de lo que es "democrático" y de lo que es "rotativo". En otras palabras, tales calificativos carecen de los prerequisites de la uniformidad y claridad que caracterizan a los conceptos científicos.

Lo necesario por el momento es dejar a un lado los intereses especiales de cada técnico o investigador y formular un concepto que sea básico y genérico y que sea lógicamente defendible y empíricamente comprobable.

Tal concepto tiene que ser utilizable en una situación u otra, pero siempre con el mismo significado. Solamente después de establecer un concepto de esta clase se puede esperar lograr el progreso en la clasificación de distintas formas de liderazgo.

1. La definición de liderazgo. En el presente trabajo, el concepto de liderazgo se refiere a la organización de las rela-

ciones humanas de tal manera que ciertos roles ejerzan una influencia especial sobre la dirección que toman las actividades del grupo.

El grado y duración de la influencia puede variar desde una dominación casi completa y relativamente permanente a una influencia ligera y temporal. La forma que toma la influencia y los factores que la ubican en ciertos roles también pueden variar ilimitadamente, desde el punto de vista lógico.

Un líder es entonces una persona que desempeña un rol que ejerce una influencia especial sobre las acciones de otras personas. El punto básico de esta definición es que cuando alguien actúa de tal manera que modifica la dirección que toman las acciones de los demás, es un líder en esta situación.

Los individuos que tienen poca influencia y que apoyan las decisiones del líder se llaman seguidores. Lógicamente, cualquier seguidor tiene cierta influencia, pero en comparación con los líderes, es menor. No obstante, la acción de los seguidores constituye un elemento indispensable para el desarrollo y mantenimiento del liderazgo.

Es obvio que en estas definiciones hay una falta de exactitud debido al uso de la palabra "especial" para describir la influencia ejercida por el líder. Es necesario esta flexibilidad debido a que el estado actual de los conocimientos no es adecuada para formular conceptos más claros ni establecer una escala de influencias. El investigador particular puede considerar la posibilidad de formar una escala de influencias que le servirá para diferenciar y describir el patrón de liderazgo que le interesa. Esto será factible cuando se trate de un estudio particular de cierta situación bien analizada, pero hoy día no existen datos para desarrollar un esquema generalizado. Esto es algo que debe interesar a los científicos del futuro.

2. El liderazgo es función de la situación. El patrón del liderazgo varía siempre de un grupo a otro, aunque es posible encontrar algunos aspectos comunes. Como el liderazgo surge de las relaciones entre los miembros del grupo, en él están refleja-

dos los distintos problemas, la "personalidad" y la cultura de cada grupo. De ahí que la forma del liderazgo y la selección de los líderes dependen de la situación en que el grupo actúa, y es, por lo tanto, función de esa situación particular.

Como un ejemplo de este concepto se puede mencionar el estudio de Arensberg y Kimball sobre las familias rurales de Irlanda.¹ En este estudio se hace referencia a un grupo de ancianos que tenía la costumbre de reunirse casi todas las noches en una cantina para charlar y tomar. Los investigadores encontraron un interesante complejo de interrelaciones entre los miembros de este grupo, lo cual tiene un significado especial para la presente discusión.

Al observar las reuniones de los ancianos fue posible ver que cada persona jugaba un papel distinto dentro del grupo. Por ejemplo, era usual que cierto miembro del grupo presentara algunos temas en forma de preguntas, ya fueran ciertos o chismes. Cuando un tema cautivaba el interés de los demás, la discusión que seguía estaba dominada por otras dos personas que examinaban el tema desde varios ángulos, con una contribución ocasional de los demás. Después de un rato de discusión, se presentaba algún punto de desacuerdo a otro individuo, quien casi nunca había entrado en las discusiones preliminares. Este último, generalmente hacía un sumario del asunto y daba entonces su opinión. Con esto casi siempre se terminaba la discusión. Arensberg y Kimball asignaron nombres simbólicos a los individuos. La persona que terminaba las discusiones con la presentación de su opinión le llamaron el "juez"; la persona que introducía los temas el "iniciador"; y "polemistas" a los que presentaban la mayoría de los argumentos.

Merece llamar la atención sobre otro miembro que contaba más o menos 45 años de edad y que tenía un rol secundario en el grupo. Era el hijo de un viejo y respetado agricultor. Puesto que vivía con sus padres y trabajaba bajo su dirección, le cono-

¹ ARENSBERG, CONRAD y KIMBALL, SOLON. Family and community in Ireland. Cambridge, Harvard University Press, 1940.

cían como el “muchacho” del señor “Fulano”, a pesar de que tenía suficientes años y responsabilidades para ser aceptado como miembro del grupo. Sus actividades dentro del grupo consistían en reírse cuando otros hacían chistes y hablar, de vez en cuando, sobre sus aventuras en amores o deportes. Se le puede llamar el “niño bien” o playboy.

Es importante notar que en otro grupo formado por personas de mediana edad, esta misma persona hablaba con dignidad y solemnidad y ejercía un rol de alto prestigio e influencia.

Al analizar las bases para la asignación de los diferentes roles, los investigadores encontraron varios factores que influían, tales como: la edad, el nivel económico y las relaciones de parentesco.

Del ambiente en que vivían y de los intereses de los miembros, así como de las diferentes cualidades personales de cada uno, el grupo había llegado a establecer las relaciones citadas. Con un cambio de la situación lo probable es que se hubiera cambiado este patrón de conducta.

De acuerdo con las definiciones que califican al líder como un innovador, sería necesario concluir que en este caso el “iniciador” era el líder. Se sabe que este individuo tenía cierta influencia, pero es evidente que era muy limitada. El iniciador presentaba los temas y los demás seleccionaban el que les interesaba discutir. El iniciador tuvo poca influencia en las discusiones y casi ninguna sobre la solución final de un problema. Es probable que, en ausencia del iniciador, las discusiones hubieran sido prácticamente iguales y sobre los mismos temas.

Los “polemistas” tenían más influencia por tener la oportunidad de introducir sus propias ideas sobre los temas discutidos, pero en los casos de desacuerdo y de dudas, ellos aceptaban la decisión del “juez”.

Mirando desde el punto de vista de quien ejercía la mayor influencia sobre la dirección que tomaban las acciones de los

miembros de este grupo, e indirectamente de la comunidad, resulta patente que la mayor influencia se encuentra en el rol del "juez".

El caso del "niño bien" ilustra claramente cómo el grupo determina el rol y el grado de influencia de cada miembro. En este caso el "muchacho" tenía un rol de histrión en el grupo de ancianos, pero de líder en otro grupo. En los dos grupos era el mismo individuo físicamente, pero las relaciones de cada grupo funcionaban de tal manera que los roles que desempeñaba eran muy diferentes.

En el trabajo de mejoramiento rural los técnicos de los programas de acción encuentran situaciones parecidas y aún más complejas. Para conocer el verdadero patrón de liderazgo de un grupo, es necesario estudiar la situación de que depende.

He aquí otro caso que ilustra la relación entre el liderazgo y la situación en que ocurre. Se trata esta vez de un estudio sobre el cambio de prácticas rurales en un condado del estado de Kentucky.² Se investigó la manera cómo algunos, entre 393 operadores de granjas, influían sobre las decisiones de otros.

Del total de operadores entrevistados, 189 mencionaron una o más familias como fuentes de información sobre ciertas prácticas que ellos habían adoptado. Cincuenta y nueve familias fueron mencionadas dos veces o más; de dichas familias, 29 se encontraban entre las que fueron entrevistadas.

Entre estas 29 familias, se comprobó que habían adoptado, en promedio, más prácticas nuevas que sus vecinos (56 por ciento versus 40 por ciento de adopciones). Sin embargo se encontraron algunas importantes variaciones en ciertas localidades.

Un nuevo examen de los datos del estudio indicó que las familias influyentes que vivían en áreas en donde hubo alto por-

2 MARSCH, C. PAUL y COLEMAN, A. LEE. The relation of neighborhood of residence to adoption of recommended farm practices. *Rural Sociology*, 19(4):385-389. 1954.

centaje de adopciones tenían tasas superiores de adopciones. En las localidades más resistentes a los cambios, las familias influyentes adoptaban las prácticas mucho más lentamente, si es que las aceptaban del todo. (Véase Cuadro 2-1).

CUADRO 2-1

Adopción de prácticas por parte de las familias influyentes y por parte de todos los informantes en áreas de alta y baja adopción*

Tipo de área	Familias influyentes		Todos informantes	
	Número de casos	Promedio de adopciones	Número de casos	Promedio de adopciones
Alta adopción	19	.66	198	.48
Baja adopción	10	.37	195	.32
Total	29	.56	393	.40

* Basado en: RESEARCH NOTES, Rural Sociology, (19)2:180. 1954.

El punto sobresaliente de este estudio es que las familias influyentes en los cambios en las localidades más resistentes, adoptan menos prácticas nuevas que el promedio de todos los agricultores de las localidades de alta adopción.

Este caso pone en relieve el concepto de que el liderazgo está en función de cierta situación y que para entenderlo es necesario entender tal situación.

Se pueden sacar ahora algunas inferencias para las futuras investigaciones y experimentos sobre el trabajo con líderes rurales. Estas inferencias se basan en los datos de los pocos estudios científicos que se han realizado y por esto es aconsejable considerarlas como sujetas a una futura comprobación empírica.

a. El líder es miembro de grupos sociales. El líder, como cualquier persona, ha crecido en cierto ambiente social y ha aprendido a evaluar sus acciones y a hacer sus planes con base en las expectativas de los amigos, familiares y miembros de otros grupos de que ha sido miembro. El líder "consulta" las normas de estos grupos cuando considera alternativas para resolver sus problemas y para evaluar los distintos modos de actuar.

b. La calificación básica para ser líder es ser miembro del grupo. El liderazgo que se ejerce depende del grupo y funciona en el mismo. No se puede entender el patrón de liderazgo sin estudiarlo como un fenómeno del grupo. No es suficiente estudiar al líder solo. La idea de que cualquier líder puede actuar con autoridad y eficacia en otras situaciones es equivocada. El técnico que cuenta con la cooperación de un líder tiene que saber cuáles son los grupos en que tiene su influencia.

c. El líder y el cambio. Puesto que los líderes desempeñan roles que están identificados con las acciones de los demás y con los valores y normas del grupo, su reacción frente al cambio generalmente corresponde a la manera como el grupo mismo va a reaccionar.

Cuando se trata de un grupo que le da valor al cambio y que busca el progreso, es lógico inferir que el líder es un proponente del cambio. En los casos de los grupos tradicionalistas y resistentes al cambio, se puede anticipar que el líder es especialmente resistente.

Hay además un factor que tiende a producir cierta resistencia al cambio por parte de los líderes. Es cuando el líder, para proteger su posición en el grupo, tiene que cuidarse de los cambios que puedan desorganizar o reorientar al grupo. El líder puede interpretar casi cualquier cambio como una amenaza contra su posición. Es tarea del Agente de Cambio demostrar que los cambios rendirán beneficios al rol del líder, para ganar su interés y apoyo. Desafortunadamente, no es raro que el Agente llegue a una comunidad como un antagonista o competidor contra los líderes locales o que les dé esta impresión por no saber la importancia que tiene su presencia y sus ideas para los líderes.

En el caso de comunidades tradicionalistas se encuentran a veces en ellas algunas personas que pretenden ser influyentes y tratan de aprovechar la presencia del Agente para ganar prestigio en la comunidad. Cuando estas personas tienen buena educación y entienden y simpatizan con los proyectos, es difícil para el Agente ver objetivamente su verdadera posición en la comunidad. En esta clase de comunidades, tales personas podrían ser evaluadas por los demás como rebeldes peligrosos para la vida tradicional y cualquier cosa que se haga estaría bajo sospecha. En su búsqueda de prestigio e influencia estas personas son una amenaza "abierta" para las posiciones de los verdaderos líderes, y su cooperación con el Agente sería interpretada posiblemente como si el Agente estuviera aliado con ellas para quitarle el prestigio a los líderes. Las consecuencias de tal asociación pueden ser graves, aunque a veces están consideradas como justificables, desde el punto de vista de los programas de acción.

d. El líder tiene conocimientos especiales. El líder tiende a conocer bien las relaciones entre los miembros y, por este motivo, puede contribuir con consejos muy valiosos sobre la mejor forma de trabajar con el grupo. El Agente aprenderá mucho de tales consejos, aún cuando las normas de su programa no le permitan seguirlos.

e. Un líder es el canal más indicado para la transferencia del programa de acción al grupo. Puesto que la transferencia de responsabilidades debe ser objeto de cualquier programa de desarrollo, es importante estudiar el patrón del liderazgo en relación con el momento en que el grupo llevará a cabo el programa por sus propios esfuerzos. El error de no reconocer a los líderes y sus posiciones darán como resultado problemas serios durante y después de la transferencia del programa.

f. La evaluación del individuo y la asignación de los roles. Los valores y normas de la sociedad y la comunidad indican en general las calidades y recursos que se toman en cuenta para la evaluación del individuo y la asignación de los roles de mayor influencia. Por ejemplo, en algunas regiones de la América Central viven gentes con una larga historia de intensa lucha contra los elementos naturales para poder lograr un mínimo de sustento que cubra sus necesidades. La vida social es muy estable y

tiene hondas raíces en los valores religiosos y familiares. En estas circunstancias se anticipa que los líderes rurales serán buenos trabajadores, buenos padres, con una filosofía pasiva o casi un fatalismo con respecto al manejo de su granja.

En contraste, los centros grandes e industriales tienden a hacer énfasis en otros valores, tales como, la acumulación de dinero y los privilegios adquiridos, la organización del trabajo en forma racional y científica y la adopción de nuevos métodos para aumentar la eficiencia y productividad. Los líderes bajo tales condiciones muestran una tendencia a esforzarse en manejar bien sus relaciones con otros y en desarrollar nuevos planes y arreglos para la inversión de su dinero o de su tiempo. Estarán dispuestos a considerar nuevas técnicas e ideas, las cuales adoptarán si se demuestra su valor.

Como se indicó anteriormente, también, es conveniente que se trate del tema "grupos sociales" a la vez que se consideren los problemas del estudio y del trabajo con los líderes locales. Como ya se explicó, los fenómenos de acción de grupo y de liderazgo son intrincados. Además los programas de desarrollo rural tienen que afectar la organización y el funcionamiento de los grupos locales. En todos los procesos de "descubrir" y adiestrar a los líderes, de ejecutar o supervisar los proyectos y de evaluar el trabajo con líderes es necesario tomar en cuenta los grupos afectados.

Para tomar decisiones respecto al trabajo con líderes es necesario, en todos los casos, tomar en cuenta la organización de las actividades de los grupos y sus valores y normas. Es imprescindible tomar en cuenta las ideas, intereses y actitudes de los miembros de los grupos para saber quién es un líder y por qué. El "descubrimiento" de los líderes debe ser un proceso para conocer a los grupos y averiguar sobre quiénes influyen sus acciones.

Para determinar quienes pueden ayudar mejor en proyectos específicos, es necesario conocer los grupos de la comunidad en donde se quiere desarrollar el programa, con el fin de saber cuáles son las personas que ejercen influencia sobre ellos y otros que pudieran llegar a tener influencia bajo ciertas condiciones.

El "adiestramiento" de líderes tiene que tomar en cuenta los deseos y las normas de los grupos en que estos líderes van a desempeñar sus roles y no solamente el tipo de actividad que el Agente quiere organizar.

La orientación, selección, financiamiento y supervisión de proyectos también se relaciona directamente con el conocimiento de los intereses, recursos y potencialidades, así como con los valores y normas de los grupos. También la supervisión de proyectos se basa directamente en el trabajo de los líderes con los clubes y con otros grupos de las comunidades rurales.

La evaluación del trabajo con los líderes requiere el estudio de la forma como los líderes han establecido sus relaciones con los clubes y los otros grupos, así como con los resultados de estas relaciones.

Es así como se puede decir que cuando se trata del trabajo con líderes se está considerando simplemente un aspecto importante del trabajo con los grupos sociales.

Ahora se analiza con más detalle la naturaleza de los grupos sociales y su significado para el trabajo de desarrollo rural.

Los grupos sociales

Se presentará en esta sección una breve orientación sobre la naturaleza de los grupos sociales y algunos instrumentos conceptuales para su análisis. Se dará atención especial al asunto de liderazgo en los grupos.

1. La relación del individuo con los grupos. Para referirse a las acciones de un individuo como miembro de cierto grupo, los sociólogos emplean el concepto de "rol" o "papel". El rol, la acción del individuo como miembro de un grupo, resulta básicamente de las ideas que los miembros del grupo han formulado sobre lo que el individuo debe hacer. Generalmente las ideas de los distintos miembros concuerdan, puesto que se basan en ciertos valores y normas comunes.

Los valores son los conceptos generalizados sobre lo bueno o lo malo y las normas son los conceptos específicos sobre las formas apropiadas de actuar en ciertas situaciones. Estos resultan de las experiencias que el grupo ha tenido y sus esperanzas para el futuro.

Se debe apuntar que no se espera encontrar un acuerdo perfecto entre todos estos conceptos, aunque algunos grupos viejos, tradicionalistas y aislados, superficialmente den esa apariencia.

En el desempeño de su rol, el individuo mismo, así como los demás miembros, están evaluando continuamente sus acciones de acuerdo con los valores y normas del grupo. El individuo tiene que averiguar cuáles son las "expectativas" de los demás y relacionarlas con los conceptos que ya ha formulado sobre lo que debe hacer.

Es obvio que el rol de la persona tiene que modificarse de acuerdo con los cambios que ocurran en el grupo: algunos miembros salen y otros entran, la edad del individuo cambia, sus conocimientos aumentan, y el ambiente en que se desarrollan las actividades del grupo varía. Con tales cambios los conceptos que tiene el individuo sobre su propia identidad y sobre lo que debe hacer tienen que cambiarse.

Para ayudar a entender la influencia del grupo sobre el individuo, se puede usar el concepto de "grupo de referencia".³ Esto alude a la manera como el individuo trata de comprender o anticipar lo que el grupo espera de él y así saber la manera como los miembros van a evaluar lo que hace. El individuo no tiene que estar en presencia del grupo para formarse una idea de lo que se espera de él y la manera cómo se juzgarán sus acciones. Es decir, aún cuando no esté con el grupo, puede estar bajo su influencia.

3 SHERIF, MUZAFER y CANTRIL, HADLEY. The psychology of ego-involvements. New York, Wiley, 1947, p. 114.

Esto trae cierta complicación en el análisis de las relaciones del individuo y cierto grupo debido a que la persona normalmente es miembro de varios grupos. El rol que tiene en uno puede influir sobre el rol que desempeña en otro. El muchacho que se niega a hacer algo "malo" cuando sus amigos quieren hacerlo, está exhibiendo la influencia de otro grupo de referencia, posiblemente su familia.

A la vez cada grupo toma en cuenta los roles del individuo en otros grupos cuando está formulando sus expectativas sobre lo que es apropiado para él dentro del grupo en cuestión.

La existencia del grupo depende del ordenamiento de las actividades de sus miembros. Estas acciones o roles tienen que estar relacionados en forma estable y predecible. Lógicamente, los valores y normas que dan esta estabilidad se componen de conceptos interrelacionados. Aún más, en una comunidad compuesta de varios grupos, tiene que haber una coordinación de actividades entre los grupos y una integración de valores y normas al nivel de la comunidad. Por estas razones los roles de un individuo en los distintos grupos tienen cierta concordancia.

El grupo mantiene normas sobre el adoctrinamiento, adiestramiento y orientación de los nuevos miembros y de los miembros que cambian sus roles. El desarrollo de la personalidad del individuo es un proceso que ocurre junto con el desarrollo y operación del grupo. Por esto se puede decir que el grupo tiene una "inversión" en la persona y a la vez la persona o la personalidad del miembro tiene también una "inversión" en el grupo y sus actividades.

a. La asignación de los roles. Cada grupo ordena la asignación de los roles entre sus miembros, así como la evaluación de las acciones y de los individuos. De esta manera ciertas características que tienen significado para el desempeño de los roles o que están asociadas con los individuos llegan a tener una función simbólica para la asignación de roles y la evaluación de la persona. Se ve que en cualquier sociedad, la edad de la persona y su sexo son características que se relacionan con la asignación de roles. Otras características físicas, tal como la raza, han tenido importancia en algunas sociedades.

También, otras características con más variación, tales como lazos familiares, nivel económico, educación y habilidades personales, tienen gran importancia sobre la manera como el grupo distribuye los roles. La manera como tales características funcionan en la distribución de los roles y la forma como el grupo los evalúa, varían de un grupo a otro dentro de las bases y los límites establecidos por la sociedad.

b. La aplicación de sanciones. Las sanciones toman la forma de recompensas o de castigos y dependen en cada caso particular del grado en que el individuo conforma o no conforma con las expectativas del grupo. Es importante indicar que el grupo hace todos los esfuerzos necesarios para que el individuo asimile sus valores de tal modo que él mismo tome parte en la condena de aquellas de sus actividades que no estén de acuerdo con lo deseado por el grupo. Es así como la persona "socializada" sigue actuando de acuerdo con los valores del grupo, aún cuando esté fuera del mismo. El sabe lo que es "correcto" y lo que debe hacer.

Cuando el individuo se encuentra en una situación en donde las expectativas de dos de sus grupos están en conflicto, el problema se resuelve generalmente por el dominio de los valores del grupo que ha tenido más influencia sobre su personalidad o del grupo que tiene más relación con la situación en particular.

De todos modos tales situaciones son difíciles para él, puesto que hacer lo que espera un grupo le traería sanciones del otro o de su propia conciencia y buscar una solución intermedia le puede resultar en una condena por parte de ambos. Además, el individuo mismo sufre psicológicamente al actuar de una manera incongruente con algunos de sus propios valores y normas.

Una de las funciones principales del rol del líder es guiar el sentimiento del grupo en cuanto a la orientación de sus miembros y a la aplicación de sanciones. A la vez, la naturaleza de los valores del grupo constituye la base sobre la cual el líder forma sus ideas respecto a la distribución de sanciones.

c. La distribución de facilidades. Desempeñar un rol requiere que la persona tenga acceso a ciertas facilidades, por

ejemplo, que el grupo le permita dedicar cierto tiempo a las actividades que le asignan. Las facilidades incluyen el uso del tiempo, la ayuda de otras personas, el acceso a los canales de comunicación, el uso de recursos económicos y la utilización de objetos o experiencias especiales, tales como los objetos que son símbolos de poder religioso o las facilidades para recibir adiestramiento especial. Las facilidades se distribuyen de acuerdo con lo que el grupo considera como las necesidades del rol. Por lo general aquéllas más altamente valoradas se asignan a los roles que se evalúan como más importantes o de mayor prestigio.

De ahí que se advierta una directa dependencia entre el desarrollo de los roles que tienen mucha influencia y la distribución de las facilidades. Tener derecho a facilidades especiales le da a la persona la oportunidad de ejercer una influencia especial y, por otro lado, el rol que lleva influencia recibe mayor derecho a las facilidades.

Un arma muy efectiva que tiene el grupo sobre el individuo influyente es precisamente la distribución de las facilidades. Por ejemplo, el individuo que ocupa cierto puesto puede quedarse en el puesto pero perder su influencia si el grupo le quita el acceso a las comunicaciones y a otras facilidades.

Es de interés también señalar que la persona con pocas habilidades pero que ocupa un puesto importante, algunas veces aparece como persona muy capaz simplemente porque las facilidades que el grupo le asigna esconden sus debilidades. Así sucede en las burocracias, en las cuales es difícil que el público sepa cuál es la verdadera capacidad de los individuos en los altos puestos.

2. El cambio de las actividades del grupo. En esta sección es posible tratar solamente algunos aspectos del proceso de cambio social. Por este motivo se mencionan aquéllos que parecen más pertinentes al tema de liderazgo, de acuerdo con el concepto del autor.

a. La resistencia al cambio. Antes de entrar plenamente en el tema del cambio se debe considerar la tendencia de

la persona y del grupo a defenderse frente a los cambios que vienen de afuera.

Esto se refiere, principalmente, a “invasiones” psicosociales. Se espera por ejemplo, que la tribu que cree en dioses “primitivos”, reaccione emocionalmente en contra de un “misionero” que cree en “un solo Dios”. No es porque un solo misionero sea una amenaza física. Es porque las ideas de este misionero constituyen una amenaza en contra de la personalidad de los miembros y del grupo. Primero porque la destrucción de una creencia o un valor es una experiencia desagradable para la persona. Después, y de mayor importancia, si una creencia o un valor puede ser destruido, se presiente que todos los demás pueden ser destruidos. Es así como la persona o el grupo se defiende, muchas veces con más emoción de la que es necesaria, contra la invasión de ideas nuevas o contrarias a las suyas. Hay un proceso normal de autodefensa de la persona o grupo. Este proceso se puede llamar “mantenimiento de la unidad”.⁴

El concepto sobre el mantenimiento de la unidad ayuda mucho a entender la resistencia a la introducción de nuevas ideas y prácticas. A la vez se sabe que puede ser contraproducente, cuando hay un esfuerzo exagerado para rechazar todas las ideas nuevas que dé como resultado una tirantez que traiga eventualmente el decaimiento del grupo.

En el mundo moderno se reconoce el peligro de ser muy rígidos y se comprenden los beneficios que trae el mejorar. Se ha desarrollado una alta valoración para el cambio en forma ordenada o por evolución.

b. Procesos generales que llevan al cambio:

(1) Socialización. Ya se ha mencionado que la persona tiene que cambiar durante su vida; es decir, que el proceso de

4 LOOMIS, CHARLES P., LOOMIS, ZONA K. y GULLAHORN, JEANNE. Linkages of Mexico and the United States. East Lansing, Michigan State University. Agricultural Experiment Station. Research Bulletin No. 14. 1966, pp. 6-7.

socialización es en si mismo un proceso de cambio de la persona, a la vez que es un medio para mantener la estabilidad del grupo.

(2) **Comunicación.** La comunicación es el proceso por medio del cual una persona influye de una manera prevista sobre la conducta de otra. El éxito de la comunicación depende del grado en que las personas involucradas tengan conceptos afines.

No es posible que dos personas adopten conceptos exactamente iguales, puesto que cada concepto que posee el individuo se relaciona con sus propias experiencias y es obvio que jamás dos individuos tienen las mismas experiencias. De ahí se deduce que el proceso de comunicación nunca puede tener un éxito completo. Debido a esta característica limitativa de la comunicación no se puede esperar que cada miembro sea una reproducción perfecta de los demás. Si se mira la otra cara de la moneda, se puede inferir que siempre hay cambios que resultan de las "imperfecciones" del mismo proceso de comunicación.

(3) **Acoplamiento de las unidades.** El concepto de "acoplamiento de las unidades", proporciona otro instrumento para analizar las actividades de los grupos. En este caso se refiere al proceso por cuyo medio se desarrollan relaciones entre dos unidades sociales. El acoplamiento requiere que las unidades tengan ciertos valores en común. Esto permite alguna comunicación que también es necesaria para que ellas puedan establecer una relación estable entre sí. Es, además, un proceso en virtud del cual cada unidad ejerce cierta influencia sobre la otra, lo que causa una modificación de sus actividades.⁵

(4) **El proceso de tomar decisiones.** Los procesos que se han descrito anteriormente indican que el individuo y el grupo se enfrentan constantemente a alternativas de acción. Los valores y las expectativas del grupo indican generalmente cuál sería la manera más "apropiada" de actuar, pero siempre quedan algunas áreas de duda.

5 LEONARD, OLEN E. y CLIFFORD, ROY A. La Sociología rural para los programas de acción. Habana, Cuba, IICA (Zona Norte), 1960, pp. 33-34.

De todos modos, la selección de una alternativa entraña el proceso de tomar decisiones. Para llegar a una decisión, la persona o grupo toma en cuenta las experiencias pasadas y los conceptos que se han aprendido para prever lo que implicaría tomar una u otra alternativa. El objetivo central del presente análisis es entender la manera en que los líderes intervienen en este proceso y saber cómo los programas de desarrollo pueden relacionarse con ellos para que el proceso de cambio se acelere.

Algunas funciones de liderazgo en los grupos

Con base en las ideas y conceptos presentados se elabora ahora un breve análisis de ciertas funciones del liderazgo en los grupos sociales.

1. Naturaleza del grupo y función del liderazgo. El patrón de liderazgo de un grupo es parte integral de su organización y sus actividades. El liderazgo contribuye a la existencia del grupo y es uno de los elementos que determinarán la forma cómo ese grupo va a desenvolverse. Se pueden relacionar las funciones principales del liderazgo con los procesos que caracterizan las actividades sociales que se han descrito. Como funciones del liderazgo se pueden señalar:

a. Ordenamiento de las actividades. Una de las funciones del líder es estimular y coordinar el pensamiento de los miembros para una mayor estabilidad y productividad del grupo. También, el grupo tiende a asignar al líder una responsabilidad especial con respecto a la organización y conducta de las relaciones que tiene con otros grupos.

El proceso de socialización de los miembros del grupo para que desempeñen los roles asignados a cada uno de ellos, es un proceso orientado por los líderes. En las comunidades pequeñas es usual que los líderes conozcan las tradiciones, las creencias y las reglas del grupo y que ellos hagan las interpretaciones necesarias cuando surjan problemas.

b. **Asignación de los roles.** Otra función del rol de los líderes es la de guiar el pensamiento sobre las acciones apropiadas para cada miembro del grupo y orientar el pensamiento colectivo respecto a las cualidades requeridas para que alguien desempeñe determinado rol. En los casos de desacuerdo o de duda, el rol del líder tiende a funcionar para solucionar los problemas para el mejor bienestar del grupo.

c. **Aplicación de sanciones.** Las decisiones sobre la aplicación de recompensas y castigos tienen que estar de acuerdo con los valores y normas del grupo. Son los líderes quienes tienen mayor influencia sobre la interpretación de las normas y sobre las evaluaciones que es necesario hacer. También es usual que recaiga en ellos el acto, sea formal o informal, de prescindir de la aplicación de sanciones.

d. **Distribución de facilidades.** Como en el caso anterior los líderes de un grupo tienden a preocuparse por la distribución de las facilidades y por las bases tradicionales y racionales de la misma. Es usual que un rol de líder lleve implícito el derecho a distribuir algunas facilidades para favorecer su propia posición, pero esto será así, siempre que tal distribución no debilite demasiado la vitalidad del grupo.

e. **Mantenimiento de la unidad.** Una de las funciones más importantes del rol del líder es la de buscar los medios para que el grupo pueda defenderse contra las amenazas internas y externas. El peligro de que el líder pierda su posición en caso de destrucción de la unidad, contribuye al interés y sensibilidad de él hacia esa posibilidad. Debido a esto es frecuente ver a un líder tomar medidas contra algo que no parece una amenaza al observador, ni a otros miembros del grupo. Sin duda los líderes se equivocan a veces, pero es comprensible su "super" sensibilidad.

f. **Socialización, comunicación y acoplamiento de las unidades.** De acuerdo con los comentarios anteriores es evidente que el liderazgo funciona en forma importante en todos estos procesos y que estos mismos contribuyen a la organización del liderazgo.

g. Toma de decisiones. En cierto sentido el rol del líder es el de promotor para que el grupo tome decisiones cuando encuentra importantes alternativas de acción. El puede actuar para buscar compromisos y coordinar el pensamiento; para relacionar la nueva situación con las tradiciones y las soluciones del pasado; o tomar una decisión basada en sus conclusiones personales. En todo caso, cuando un grupo llega a una decisión, el líder tiene una parte estratégica en el proceso.

De acuerdo con el concepto de liderazgo que se elaboró anteriormente, es en el proceso de llegar a decisiones en el que se ve con más claridad el funcionamiento del liderazgo. Este criterio ayuda a reconocer las personas que no son líderes aunque tengan ciertos puestos "honoríficos".

2. La influencia de la organización del grupo sobre el liderazgo. Al hablar de las funciones del liderazgo para la organización del grupo, es fácil dar demasiada importancia al líder y olvidar que cada patrón de liderazgo existe debido a la manera como el grupo se organiza. Es en la organización del grupo en donde se desarrollan los roles influyentes y en donde se seleccionan los líderes. El grupo define los límites apropiados a las acciones de los líderes y orienta las expectativas de los miembros respecto a lo que el líder haga.

En resumen se ve que la estructuración de las actividades del grupo y la de los líderes son aspectos inseparables de un solo proceso. Las acciones del líder, así como las de cualquier miembro, son parte integrante de las acciones del grupo. Es necesario ver el ejercicio del liderazgo como un proceso de la acción del grupo.

REFERENCIAS

- LEONARD, OLEN E. y CLIFFORD, ROY A. La sociología rural para los programas de acción. La Habana, Cuba, IICA, Zona Norte, Proyecto 39, 1960.
- LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba, social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois. The Free Press, 1953.
- MILLER, PAUL A. *et al.* Community health action. East Lansing, Michigan State University Press, 1953.
- SANDERSON, DWIGHT. Group description. *Social Forces* 16 (marzo): 309-319. 1938.
- WILSON, LOGAN. Sociography of groups. *Twentieth century sociology*. Georges Gurvitch and Wilbert E. Moore. eds. New York, The Philosophical Lybrary, 1945, pp. 139-171.

CAPITULO III

ALGUNOS ERRORES EN EL PENSAMIENTO SOBRE
"LIDERES Y LIDERAZGO"

El pensamiento sobre liderazgo se encuentra impregnado de ideas que carecen de fundamentos empíricos y lógicos. Algunas de estas ideas simplemente reflejan los prejuicios y apreciaciones personales de sus expositores. En otras ocasiones se han tomado los conceptos abstractos como réplicas de la realidad social. Además, algunos pensadores al incorporar a su teoría ciertos conceptos populares sin examinarlos cuidadosamente, han introducido contradicciones en sus obras.

Se examinará aquí un caso de cada una de estas fuentes de error: (1) cuando los valores personales del observador intervienen en sus observaciones; (2) cuando se trata de forzar la realidad empírica a coincidir estrechamente con clasificaciones abstractas; y (3) cuando se formula un concepto sin reconocer su inherente falta de lógica.

Con los ejemplos que se citarán se tratará respectivamente de la idea de que, para ser un líder, la persona tiene que reunir ciertas cualidades fijas o establecidas por los observadores; que un líder es o "formal" o "informal"; y que hay un tipo del líder "laissez-faire".

Los valores populares y la confusión sobre la naturaleza
de liderazgo

1. Fallas en la objetividad científica. Al hacer esfuerzos para comprender la realidad, los científicos siempre han tenido

algunos conflictos entre lo que ellos piensan que “debe ser” y lo que “es” en la realidad. Para eliminar la influencia de sus propios valores y deseos, el investigador debe ajustarse al proceso científico que define estrictamente los pasos que se siguen y las reglas o normas sobre como observar, medir, diferenciar y analizar los fenómenos estudiados.

A pesar de las exigencias de las normas de la ciencia, hay mucha evidencia de que el pensamiento sobre el liderazgo está influido por ideas y suposiciones que se basan en informaciones parciales y en los prejuicios de los observadores.

Por supuesto que los investigadores tienen buenas intenciones, pero ya se sabe que lo que una persona percibe está determinado o responde en parte, a lo que se quiere o espera ver, aún cuando la realidad sea diferente. Es evidente que en los estudios hechos sobre liderazgo las normas científicas no han tenido la fuerza que debieran haber tenido, lo que deja un amplio campo para la intervención de factores personales y subjetivos. Se examinará un caso muy corriente para ver como la subjetividad puede crear problemas.

2. El error de tener requisitos limitantes e inflexibles para la existencia del liderazgo. En la mayor parte de los trabajos sobre liderazgo se pueden descubrir algunas evidencias de la influencia de las valoraciones subjetivas de los pensadores. No interesa aquí investigar todas las equivocaciones y desviaciones a que los prejuicios los han llevado. Es suficiente para el propósito de este trabajo presentar solamente un caso que se encuentra con frecuencia en los trabajos científicos, así como en los populares. El caso en cuestión es el de las tentativas para establecer una serie de cualidades universales que una persona debe tener para ser líder. Se selecciona este caso porque tiene mucha influencia sobre el presente trabajo con líderes locales.

Hacer una lista de “cualidades” que se consideran como necesarias para ser líder, o que se piensan características predominantes de cualquier líder, es una tarea que ha sido atractiva para una multitud de pensadores, especialmente para aquellos que

dedican sus energías al análisis de las actividades políticas. Es interesante hacer notar aquí el optimismo humano, puesto que todavía hay quienes piensan que pueden elaborar listas correctas y únicas de las cualidades requeridas. Aunque sería interesante hacer una comparación de varias de las diferentes listas que se utilizan más, con el propósito de ver los desacuerdos que presenta, se limitará esta discusión a los errores fundamentales en esta clase de razonamientos.

a. Ejemplo de una lista de "cualidades necesarias" para ejercer el liderazgo. Para dar un ejemplo de los errores a que se puede llegar, se cita cierta exposición que apareció recientemente sobre la labor con los clubes juveniles. Se hace referencia a este material por tenerlo a mano, no porque sea único, puesto que en muchas obras sobre liderazgo se encuentra algo parecido.

Se afirma en este ejemplo que hay diez cualidades necesarias para el liderazgo:

- (1) energía física y psíquica
- (2) sentido de dirección y propósito
- (3) entusiasmo
- (4) afecto y sentido de amistad
- (5) integridad moral
- (6) dominio técnico
- (7) firmeza y entereza
- (8) inteligencia
- (9) destreza de educador
- (10) fe

Esto quiere decir que el individuo tiene que reunir cada una y todas estas cualidades o no podrá tener liderazgo.

Si estas son las cualidades necesarias para el liderazgo, se da a entender que los individuos que no las poseen no pueden ser líderes. Si eso no es cierto, se tendría que concluir que esas cualidades no son necesarias.

Es corriente referirse a los miembros de un grupo que no son "líderes", como los "seguidores". De acuerdo con el ejemplo citado los seguidores no reúnen las cualidades para ser líderes, porque entonces la lista no tendría sentido. En el presente caso se llega a la conclusión de que un seguidor no puede tener "energía física y psíquica", "entusiasmo" o "fe". Pero el autor de la lista puede responder que él no quiere que los seguidores no tengan algunas de las características, simplemente que no las tienen todas.

En este caso habría que preguntarle ¿cuales son las características que los seguidores no pueden tener y cuáles las que pueden tener? Entonces, por qué se incluyó en la lista de características necesarias algunas que también tienen los seguidores?

¿Por qué es que se entra en este callejón sin salida? Simplemente por olvidar un hecho fundamental del fenómeno de liderazgo: que la naturaleza del liderazgo depende de la naturaleza del grupo y no de los deseos o prejuicios de cierto pensador. Hasta ahora no se han encontrado los límites que fijan las variaciones posibles de la estructura y del funcionamiento de los grupos y, desde luego, de la naturaleza del liderazgo en los grupos mismos.

Volviendo al ejemplo citado se desprende de él que hay diez cualidades necesarias para el liderazgo. Consiste este ejemplo en una declaración de que el liderazgo es una realidad universal que no admite excepciones ni en el tiempo, ni en el espacio. Dado el hecho de que el liderazgo de un grupo tiene que corresponder en alguna forma a los valores y a las normas del grupo, formular una lista de cualidades universales de los líderes equivale a decir que todos los grupos sociales dan el mismo significado e importancia a cierto número de cualidades. Pero esto es diametralmente opuesto a lo que la experiencia y la ciencia enseñan sobre los grupos sociales.

¿Por qué se ignora la verdadera naturaleza de los grupos sociales y a la vez del liderazgo de grupos? Es por pretender que todos los grupos sociales tienen el mismo sistema de valores y normas que tiene el propio observador y por desear que se

eleven a posiciones de influencia a algunos individuos que tienen las características que el observador admira.

b. El problema de usar tales listas en la investigación científica. Para la investigación y comunicación científica es necesario saber exactamente el significado de cada concepto utilizado para que todos los científicos puedan entenderlo y utilizarlo de la misma manera.

Al pensar en cualesquiera de estas "cualidades", surgirán de inmediato algunas dudas acerca de su definición científica. Por ejemplo, ¿qué quiere decir "energía física"? Energía es la capacidad de hacer, actuar, producir efecto, pero esta es característica de cualquiera persona sea líder o seguidor. Entonces, ¿es que se quiere decir que el líder tiene cierta cantidad o nivel de energía física que le diferencia de los seguidores? Posiblemente eso es lo que se quiere decir, pero no se encuentra ninguna indicación de cuál es esa cantidad. Pero, ¿quién va a decidir cuál es? ¿Dónde están los datos científicos en que se puede basar tal apreciación?

Probablemente los científicos se han esforzado en llegar a un acuerdo sobre lo que constituye la "inteligencia" y sus diferentes niveles, más que a cualesquiera de los otros conceptos en esa lista. Pero todavía no se han puesto de acuerdo, aunque muchos sostienen que la cultura del grupo influye sobre lo que se mide como "inteligencia" y que para estudiar la inteligencia se tienen que modificar los métodos de investigación con cada grupo.

Ya se sabe que todavía se está tratando de formular conceptos científicos sobre las cualidades de líderes y seguidores. En los casos de estudios concretos, los resultados, excepto en forma muy general, se aplican solamente al grupo estudiado.

c. Las cualidades de los líderes en la realidad. A veces se dice que las diferencias entre un líder y un seguidor se deben más bien a diferencias en grado, que a cualidades distintas que poseen. Pero esto no estaría tampoco de acuerdo con la realidad, ya que entre los líderes existen también diferencias

grandes; los hay robustos y débiles, normales y enfermos mentales, tenaces e inconstantes, o huraños y amistosos. Cuando se encuentran tales diferencias entre los líderes queda eliminada la cualidad correspondiente como un factor necesario para el liderazgo. Si el factor es necesario, no admite excepciones. Confrontando la lista de cualidades con la realidad, cualquiera que sea la manera de definir aquéllas, es fácil encontrar algunas "excepciones" y, por esta razón hay que eliminar las cualidades como necesarias para el liderazgo.

Piéñese por un momento en la lista presentada. ¿No es verdad que estos conceptos se refieren a algunas cualidades que en nuestra sociedad se consideran como características indispensables de los miembros de la misma o de todos los individuos "buenos"? Es obvio que así es. Estos conceptos representan las valoraciones acerca de cualquier miembro de la sociedad, y no de los líderes únicamente.

3. Conclusiones respecto a la confusión sobre cualidades necesarias. En resumen: (1) las cualidades requeridas por los líderes varían de acuerdo con los valores y normas de los grupos; y (2) la elaboración de una lista de "cualidades necesarias" puede corresponder más o menos a la situación de cierto grupo, pero se tiene que considerar a cada grupo como un caso distinto.

Los conceptos que se han criticado se pueden llamar conceptos "resbaladizos" porque no se les puede restringir en un sentido claro puesto que se escapan cada vez que se trata de fijar su definición; es como si se tratara de aprisionar unas gotas de mercurio en la mano. Esto se debe a que cada persona los interpreta de acuerdo con su manera de pensar y, por supuesto, cada individuo puede cambiarlos a su antojo; y es que no corresponden a normas rígidas del pensamiento científico.

Es necesario aclarar que lo que se critica aquí es el pensamiento que utiliza los valores personales para interpretar la realidad humana. De ninguna manera la preferencia de trabajar con líderes que reúnan ciertas características debe influir sobre las observaciones del científico. La decisión de trabajar con cierto tipo de líder depende de los fines del programa de desarrollo y la observación científica solamente enseña qué clase de líderes existe.

Es de esperar, por ejemplo, que el Agente de Extensión trate de trabajar con personas influyentes que sobresalgan en los aspectos técnicos de la agricultura. Pero no es lógico ni corresponde a la realidad, pretender que para ejercer el liderazgo un individuo tiene que ser experto en agricultura. El problema del Agente es saber primeramente quienes son los líderes del grupo y, luego, decidir si hay algunos que reúnan ciertas características que los capaciten para ayudarle.

El personal de un programa de acción puede formular su propio concepto de las "cualidades" más deseables desde su punto de vista particular y para que sirva como guía para buscar el tipo de persona "ideal" con quien trabajar. Pero este es un proceso completamente distinto del de afirmar que hay una serie de cualidades necesarias para el liderazgo en todos los grupos humanos.

De acuerdo con la definición de liderazgo que se ha presentado en otra parte de este trabajo, hay pruebas de lo que constituye el liderazgo, o sea, la influencia ejercida sobre la conducta de los miembros de su grupo. Es evidente que un peligro de definir de antemano qué clase de persona puede ser líder está en que el observador puede "determinar" equivocadamente quiénes son los líderes, en vez de reconocer que las acciones y los valores del propio grupo son las que lo deciden.

La confusión entre los conceptos abstractos y la realidad social

1. La naturaleza de los conceptos abstractos.¹ El conocido pensador social, Max Weber, basó algunos de sus trabajos más significativos en la elaboración y el uso de los conceptos que se formaron al extraer o abstraer de la realidad algunas características, y reunir las en lo que él llamó los “tipos ideales”. Aquí, la palabra “ideal” no quiere decir “lo que es más deseado”, sino un concepto construido con ciertas características seleccionadas y definidas de una manera muy estricta y clara.

La razón para formular tales “tipos ideales” es la de dar unos puntos de referencia fijos contra los que se puede medir lo que se encuentra en la realidad social. Por definición, la realidad no puede corresponder exactamente a lo “ideal” o a la abstracción.²

Una de las causas de confusión en el pensamiento sobre liderazgo es, precisamente, la de no distinguir entre los conceptos abstractos y la realidad social. El ejemplo a que se hace referencia aquí muestra lo que ocurre a veces en la interpretación o aplicación de los conceptos de líderes “formales” e “informales”.

1 En esta publicación se considera un concepto en sí mismo como una abstracción, pero para no entrar en discusiones sobre el argumento de que un concepto es un producto social y por esto una realidad social, se emplea aquí la frase redundante de “concepto abstracto”.

Por realidad social se entienden las acciones humanas con sus ramificaciones culturales y psicológicas.

2 WEBER, MAX. The theory of social and economic organization. Translated from the German and edited by A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York, Oxford University Press, 1947, pp. 9-22.

2. **Definiciones abstractas.** (a) Las bases de las definiciones. Hay dos bases diferentes para las definiciones de líderes formales y líderes informales. La primera se refiere a la naturaleza del grupo y en cierto sentido, es la más simple. Es una definición funcional que dice que el líder de un grupo formal es un líder formal y el líder de un grupo informal es un líder informal. No se puede criticar esta definición con argumentos lógicos, pero queda entonces el problema de saber lo que es un grupo formal y lo que es un grupo informal.

La segunda definición se refiere a la naturaleza del liderazgo mismo y se basa en la elaboración de conceptos abstractos que se aproximan a la realidad.

La aplicación de estas dos clases de definiciones es distinta. En el primer caso el investigador estudia el grupo y una vez que pueda clasificarlo como formal e informal, automáticamente, por definición, clasifica el tipo de líder. Por supuesto, el método es estudiar la naturaleza del grupo antes de pensar o llegar a conclusiones sobre la clase de liderazgo.

En el segundo caso el procedimiento consiste en estudiar el patrón de liderazgo en un grupo y compararlo con los conceptos abstractos. Básicamente, el propósito es ver si la realidad corresponde más al concepto de líder formal o del líder informal y en qué grado varía del concepto que le corresponde. Explícita o implícitamente se hace referencia a una escala que se extiende entre los dos extremos "ideales" formados por los conceptos abstractos.³ No se espera que la realidad corresponda exactamente a un concepto o al otro, pero se espera clasificarla por medio de una "localización" aproximada en la escala. Por ejemplo, constrúyase una escala de 10 divisiones que se gradúan desde el caso "puro" del líder formal, al otro extremo del líder informal:

3 Se puede encontrar un ejemplo en: LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, The Free Press, 1953, Cap. 4.

Concepto de
líder formal

Concepto de
líder informal

5... 4 3 2 1 0 1 2 3 4 ...5

El punto "0" representa el caso en que hay un "balance" o "equilibrio" entre las características que corresponden al concepto de líder informal y de líder formal. Los puntos extremos, los "5", corresponden a las definiciones o casos "ideales".

El significado de esta manera de elaborar los conceptos es el de indicar que en ambos casos se refieren al mismo fenómeno (liderazgo) y que se quieren analizar las diferencias en grado de formalidad e informalidad.

Una vez que se definen los conceptos de esta manera se deduce que teóricamente un líder puede tener algunas características de "formales" y otras de "informales" y que no es necesario ni aconsejable esperar que se encuentre un caso "puro" de un tipo u otro.

(b) Cómo se emplean los conceptos en un caso real. A continuación se describirá el caso de liderazgo de cierto Club de Amas de Casa. En este estudio los investigadores tenían acceso a los archivos del Club con la lista de las socias y de los miembros de la directiva del Club; también sabían cuáles eran las familias de la aldea. El estudio tuvo el propósito de analizar las razones por las cuales la señora "Fulana" fue elegida como Presidenta y la manera como ella desempeñó su papel.

Al planear el estudio se usaron los conceptos de "líderes formales" y "líderes informales", así como de "grupos formales" y "grupos informales". Esencialmente un líder formal se definió como alguien que influye sobre las actividades de cierto grupo, de acuerdo con un conjunto de normas claramente elaboradas y conocidas por los miembros, para lograr ciertos fines específicos.

Un líder informal se definió como la persona que influye sobre la conducta de otros, de acuerdo con normas flexibles y

sujetas a interpretaciones personales, aplicables a diferentes situaciones, sin limitarlas a una rama específica de actividades, y con intereses y propósitos generales. Las definiciones de grupos formales e informales se basaron en características parecidas.

En el estudio realizado fue fácil enterarse de que la Presidenta fue seleccionada por dos razones principales: por ser la mejor amiga de la esposa del Alcalde, quien no era socia debido a su "alta" posición en el lugar, y por ser la esposa del mayordomo de una finca que contaba con su propia escuela. Con la aprobación del esposo la escuela servía para actos o reuniones especiales del Club. En adición a estas dos razones la Presidenta era amable y no tenía enemigos en el lugar. Aparentemente, cuando se hizo la elección, nadie se preocupó por las demás capacidades de ella para guiar el Club.

Para desempeñar los aspectos técnicos y parlamentarios de su papel, la Presidenta dependía mucho de los consejos de la Agente de Mejoramiento del Hogar. En su comportamiento con las demás socias la Presidenta las trató como vecinas y amigas personales y en ningún caso empleó sus "derechos como Presidenta" para que el grupo llegara a determinadas decisiones.

Es obvio que en este caso hay elementos que corresponden a ambos conceptos, liderazgo formal e informal.

3. La confusión de la realidad con las abstracciones. Hay una confusión que llama la atención y que resulta de no distinguir entre el concepto abstracto y la realidad. Esto ocurre cuando se formula la abstracción y se fuerza la realidad a concordar con la abstracción. Esto se hace eliminando cualquier elemento real que no corresponda bien con el concepto. Véase el caso anteriormente citado de la Presidenta del Club de Amas de Casa para ver las consecuencias que podrían resultar.

Si el investigador tiene formado un concepto de "líder formal" así: "Un líder formal es alguien que influye sobre la conducta de cierto grupo de acuerdo con una serie de reglas estricta y detalladamente elaboradas que concuerdan con las con-

venciones establecidas por el grupo, y que se limitan a actividades racionales e impersonales para lograr cierto objetivo”; al hacer su estudio el investigador encuentra lo que él considera un grupo formal, el Club de Amas de Casa y por esto clasifica a la Presidenta como líder formal.

Ahora si el investigador cambia su base de análisis del concepto abstracto por la definición funcional, de que la persona que guía un grupo formal es un líder formal; comete entonces un grave error si declara que por ser líder de un grupo formal la Presidenta “influye en la conducta del grupo de acuerdo con una serie de reglas estricta y detalladamente elaboradas que concuerdan con las convenciones establecidas por deliberaciones del grupo y que se limitan a actividades racionales e impersonales para lograr cierto objetivo definido”.

Contrario a las normas científicas, el investigador ha saltado de su base teórica y ha deformado drásticamente la representación de la realidad. Efectivamente, sin estudiar la realidad de las acciones de la Presidenta, ha sustituido lo que dice el concepto abstracto.

Las consecuencias para un programa de acción pueden ser catastróficas; todo el significado de las relaciones personales de la Presidenta dentro y fuera del Club quedan eliminadas. El técnico que quiere trabajar con la Presidenta pensará erróneamente que solo se pueden elaborar actividades basadas en consideraciones y argumentos lógicos y racionales, que concuerden con el fin formalmente reconocido por el grupo. Esto significará que no tomará en cuenta sus relaciones con la esposa del Alcalde ni la posición especial del esposo. Si el técnico trabajara así, tendría que anticiparse que sus acciones lo conducirían a que el grupo rechazase sus consejos.

Lamentablemente esta clase de error ocurre a menudo. Se ven las evidencias de tal confusión cuando los técnicos no se interesan por las múltiples facetas de las relaciones que tiene el “líder” en su comunidad. También, hay casos en que se pide que “un líder formal” acepte responsabilidades que van en contra de sus relaciones informales y otros casos en que se pide

que un "líder informal" actúe de una manera que se producen conflictos en sus relaciones u obligaciones formales. Aún más, hay casos en que el técnico decide que cierta persona debe ser un "líder" sin saber, ni preocuparse, por sus relaciones formales e informales.

4. Los conceptos abstractos son instrumentos para el estudio de la realidad social. El problema que se confronta es el de comprender y comunicar a otros la realidad social en toda su complejidad. Para esto se elaboran conceptos abstractos. Los conceptos son instrumentos para aclarar y observar la realidad. Nunca se debe permitir que lleguen a ser un reflejo de los intereses del técnico y mucho menos a servir para tergiversar la realidad.

La conclusión a que esta discusión lleva es a la de que el científico y el agente de cambio tienen que tomar medidas para no apegarse tanto a las abstracciones a tal punto que lleguen a olvidar la realidad. En el presente caso se recomienda que, en caso que quieran usarse los conceptos de liderazgo formal e informal, que se elaboren como simples guías para comparar algunas de las variaciones que ocurren en las relaciones sociales, respecto a la distribución y ejercicio de influencia.

Una contradicción interna: el caso del "líder laissez-faire"

1. El concepto de laissez-faire. Ahora se va a considerar un concepto que es en sí contradictorio. Se presenta al final de esta discusión porque de los tres casos que se están examinando, éste representa la violación más extrema de las normas de la lógica.

La frase "laissez-faire" fue traída al lenguaje académico originalmente por los economistas. Literalmente, significa "dejar hacer", "no intervenir", "dejar pasar", "no actuar" y, en su forma adjetivada "individualista" o "no activo". Se usó principalmente en los argumentos en contra de la regulación e inter-

vención de los gobiernos en las actividades económicas. La más conocida exposición sobre esto se encuentra en la clásica obra de Adam Smith.⁴

2. El concepto de *laissez-faire* en la sociología. Esta frase pasó a las otras ciencias sociales, las cuales ampliaron su significado. Así se transformó en una de las categorías que sirven para clasificar a las personas según la forma de tomar decisiones y de actuar. Se conservó su característica negativa básica y se usó para indicar falta de coordinación de actividades y ausencia de comunicación e interacción. La clasificación, de la cual ha formado parte este concepto, es la siguiente: (a) acción que se toma basada en la autoridad que posee quien dirige, sistema autocrático; (b) acción que se toma basada primero en discusión libre y luego votación, sistema democrático y (c) acción que toma cada uno de acuerdo con la voluntad individual, *laissez-faire*.

Es posible criticar tal clasificación por incluir distintos niveles de conceptos como si fueran del mismo nivel; es decir, esta clasificación tiene dos categorías principales: acción tomada en grupo y acción no tomada en grupo, con dos sub-classes de la primera categoría, autoritaria y democrática. Otro error de mayor importancia es que utilizan las mismas categorías para clasificar al liderazgo y a los líderes, como "líderes autocráticos", "líderes democráticos", y "líderes *laissez-faire*".

Al formular conceptos de "líderes democráticos" y "autocráticos" no se comete error porque se trata de la interacción social; pero en la transferencia del concepto de *laissez-faire* que ha significado precisamente ausencia de interacción e influencia para hablar de "líderes *laissez-faire*", se comete un error de razonamiento. Esto se debe a que la frase *laissez-faire* se refiere a una situación hipotética en que nadie influye sobre las acciones de los demás, mientras que el concepto de liderazgo se refiere específicamente al acto de influir sobre las acciones de los demás.

4 SMITH, ADAM. An inquiry into the nature and cause of the wealth of nations. New York, Modern Library, 1937.

Un ejemplo se puede ver en un informe que describe un experimento hecho por algunos sicólogos-sociales.⁵ En este experimento se formaron grupos de niños, cada grupo con un líder adulto. Los líderes recibieron instrucciones de actuar en cierta forma: uno en forma democrática, otro autocrática, y un tercero en forma *laissez-faire*. El líder *laissez-faire* fue instruido de que permaneciera pasivo, que permitiera completa libertad entre los niños para que llegaran a decisiones individuales o de grupo, a no hacer sugerencias ni evaluación de las acciones de los individuos ni del grupo. Esto significaba en realidad, no ser líder.

Al analizar los resultados del experimento, se ve que el adulto "*laissez-faire*" no pudo participar sin influir, lo que dió como resultado más bien que se convirtiera en un líder democrático. Pero los investigadores, por poner atención al concepto de *laissez-faire* no tomaron nota del significado de su propio experimento para hacer esta corrección, con el resultado de una confusión que disminuye los méritos del estudio.

Ahora se referirá un caso en donde se han elaborado unos conceptos de liderazgo correctamente, basándolos en una clasificación de "tipos ideales" de autoridad.⁶ Los tipos a que se refiere el estudio son: autoridad legítima o racional, autoridad tradicional, y autoridad "carismática". Se examinó la fuente de influencia de cada tipo y la manera como funcionó. Un pequeño paso permitió desarrollar algunos conceptos referentes a la clase de liderazgo o líder que corresponde con las clases distintas de autoridad. Hay que recordar que en cada caso se trata de la interacción de miembros del grupo y el patrón de influencia recíproca sobre sus propias actividades. Con base en lo anterior,

5 LIPPITT, RONALD y WHITE, RALPH K. An experimental study of leadership and group life. In Swanson, Guy E. *et al.* Readings in social psychology. 2nd. ed. New York, Henry Holt, 1952, pp. 340-355.

6 WEBER, MAX. The theory of social and economic organization. Translated from the German and edited by A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York, Oxford University, 1947, pp. 328-366.

se puede pensar en una situación en donde el grupo daría alta valorización a las cualidades "super-normales", permitiendo así que la persona que aparentemente tiene tales cualidades sea investida con una autoridad especial. Al aplicar este concepto al liderazgo, Weber hizo referencia a los individuos que ejercen esta clase de influencia, como los "líderes carismáticos". No hay pues contradicción y, más bien, cada concepto está involucrado en el otro.

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se han analizado brevemente algunos de los errores comunes en el pensamiento sobre el liderazgo. Se recomienda que el investigador comience cualquier labor en este campo con el reconocimiento de que el liderazgo trata de relaciones entre miembros de grupos y que estas relaciones puedan formarse y cambiarse como el grupo lo desea.

El punto de partida para la elaboración de un sistema conceptual o teórico, así como para el estudio o el trabajo con líderes, debe ser el de los valores, normas y actuaciones del grupo.

El grupo decide cuáles son las cualidades que más valor tienen y es necesario conocer lo que el grupo piensa. Se espera que los grupos que compongan una comunidad o sociedad compartan ciertos valores y normas, pero es necesario en un caso dado estudiar la situación para conocer las variaciones que existen y los cambios que ocurren.

Es aconsejable elaborar los conceptos de "formales" e "informales" como los tipos extremos de una escala de diferencias entre cierto fenómeno. En todos los casos se recomienda que no se dependa demasiado de estos conceptos, puesto que tratan solamente de una entre muchas variables que afectan el desarrollo de los programas de acción.

El concepto de líder *laissez-faire* se recomienda que sea eliminado de los sistemas conceptuales por tratar de algo que lógicamente no puede ser.

REFERENCIAS

CURSO NACIONAL DE JUVENTUDES RURALES. Fundamentos del trabajo con juventudes rurales. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.

GIBB, C. A., Leadership. In Lindzery, G. ed., Handbook of social psychology. Reading, Mass., Addison Wesley, 1954, v. 2.

JENNINGS, EUGENE E., An anatomy of leadership. New York, Harper, 1960.

LIPPETT, RONALD y WHITE, RALPH K. An experimental study of leadership and group life. In Swanson, Guy E. et al, Readings social psychology. 2nd. ed. New York, Henry Holt, 1952.

J LOOMIS, CHARLES P. et al. Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, The Free Press, 1953, cap. IV.

PIGOT, PAUL, Leadership and domination. New York, Houghton Mifflin, 1935.

WEBER, MAX. The theory of social and economic organization. Translated from the German and edited by A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York, Oxford University Press, 1947.

CAPITULO IV

AREAS PRINCIPALES DE TRABAJO CON LIDERES LOCALES

Entre los directores y técnicos de los programas de desarrollo es unánime la opinión de que el trabajo con líderes es necesario y que éste es el mejor medio de lograr los más amplios resultados de sus esfuerzos. Sin embargo, debe causar preocupación la falta de discusión sobre esos puntos y la ausencia de referencias sobre experiencias empíricas.

Además, cuando se trata sobre el liderazgo local se encuentra gran número de frases “prefabricadas” y se espera que el lector y el oyente las acepten automáticamente. Por ejemplo, el autor de este libro asistió a una conferencia en donde se presentó en un portafolio gráfico una serie de frases tales como “el líder es dinámico”, “el líder guía a los demás”, “el líder representa al grupo”, “el liderazgo es democrático” y “el liderazgo es rotativo”. Lo impresionante no es tanto las contradicciones implícitas entre algunas de estas frases, sino más bien el hecho de que en el “lenguaje” de los profesionales se cuenta con gran cantidad de frases de esta índole que se usan sin examinarlas ante la realidad empírica. Existen cuentos, leyendas, refranes, hipótesis y “recetas” sobre la cuestión de liderazgo rural y aumentan cada día sin que tengan raíces en la experiencia de los técnicos, ni en la cultura o en las relaciones sociales de los agricultores.

Se supone que la mayor parte de la enseñanza que se imparte sobre el liderazgo sea correcta, pero se necesita urgentemente suplementarla y ampliarla. Ya se sabe que el líder local es un factor importante para la introducción de cambios, pero esta idea general deja al técnico sin saber cómo determinar quiénes son los líderes y cómo se trabaja con ellos. Se puede preguntar

a un lector que conozca el trabajo de campo, cuántas veces ha oído decir a los técnicos "aquí no hay líderes"?. También hay técnicos que trabajan con éxito pero, cuando se les habla de líderes locales, dicen que no saben cómo trabajar con ellos. Estos son casos corrientes que ilustran la confusión en la orientación que están recibiendo los técnicos, puesto que en el primer caso sabemos que siempre hay líderes y en el segundo, que los técnicos ya están trabajando bien con los líderes aunque no lo reconocan.

No sería justo echar la culpa a los técnicos por no entender bien lo que deben saber y hacer. Si el técnico llega al campo mirando por todos lados con la esperanza de encontrar a unos individuos con grandes letras en sus espaldas que digan: "AQUI VA UN LIDER", sería lógico concluir que su preparación no ha sido adecuada o ha sido errónea. Cuando él encuentra personas influyentes que no están interesadas en ser "seleccionadas", "adiestradas" ni "utilizadas"; y llega a la conclusión de que no es posible trabajar con ellas, y que de todos modos no son verdaderos líderes, es obvio que tiene un concepto errado de lo que constituye el liderazgo.

Es necesario dejar a un lado por un momento las generalidades y trivialidades, sean correctas o no, para pensar en los problemas reales y prácticos a que se enfrentan los programas. Es posible que, en vez de "llover sobre mojado", se encontrarán áreas todavía "secas" que merecen la atención y algunas corrientes de mitos y especulaciones que se deben eliminar por completo.

El "liderazgo" en este trabajo ha sido definido como la manera como se organizan las actividades de un grupo de tal modo que ciertos "roles" influyen en forma significativa sobre los demás. Un "líder" es la persona que desempeña uno de estos roles influyentes.

Para aplicar estos conceptos, uno tiene que preguntarse, cuando observa cierto grupo, si las actividades de uno o varios de los miembros provocaría un resultado diferente al que se hubiera producido sin esta intervención. En caso de que la respuesta sea afirmativa, de acuerdo con la definición, se trata de un caso de liderazgo.

Recientemente, un técnico hizo la siguiente pregunta: "en el caso de que un agente llegue a una comunidad y encuentre allí a un individuo considerado por la comunidad como líder, pero que en verdad no es progresista ni cooperador, y por consiguiente, no es un verdadero líder, ¿cómo puede el agente ayudar a la comunidad para que elimine la influencia de este individuo?". En primer lugar, es muy probable que el individuo sea un verdadero líder, y en segundo lugar, es muy dudoso que le corresponda al agente tratar de socavar su influencia. Esta pregunta ilustra la confusión que caracteriza el pensamiento de los técnicos sobre el liderazgo. El concepto de liderazgo que se presenta en este trabajo, no permite esta clase de confusión y equivocación.

Actividades enfocadas hacia el trabajo con líderes locales

Una vez que se ha aclarado la naturaleza del fenómeno que se quiere conocer, es conveniente tratar los aspectos específicos que se relacionan con las diferentes actividades de los programas de acción. En las páginas anteriores se ha indicado la naturaleza y la función del liderazgo en los grupos rurales. Ahora, se llama la atención hacia el significado del liderazgo para los programas de acción. Se quiere hacer resaltar, desde el punto de vista de las necesidades de estos programas, la existencia de algunas áreas que requieren más investigación, sistematización de conceptos y decisiones respecto al trabajo para lograr cambios.

Hay nueve áreas generales del trabajo con líderes locales en los programas de acción; estas áreas son: la definición de los objetivos del trabajo con líderes; la determinación de métodos para conocerlos; la definición de sus roles en los programas; su motivación para actuar, su orientación y adiestramiento; la ampliación de su área de influencia; el establecimiento de un proceso "en cadena" que se continúe por sí solo; y la evaluación del trabajo con líderes para modificar la teoría y la práctica.

En el presente trabajo se examinan detalladamente los métodos para identificar a los líderes locales y, en forma general, se tratan las otras áreas. Esto se debe a que para las otras áreas, con la excepción de la evaluación, los pasos específicos varían

mucho de acuerdo con cada comunidad, cada programa y cada fase de un programa. Por otro lado, la metodología de la investigación sigue ciertas normas definidas. Además, ya se ha explorado esta área más que las otras. En las áreas de investigación y evaluación los consejos de la sociología son especialmente apropiados. Ahora se considerarán brevemente cada una de las nueve áreas.

1. Definición de los objetivos del trabajo con los líderes. Los libros, los simposios, los planes de trabajo y otras fuentes de información indican fines que el personal de los programas de acción debe perseguir al trabajar con los líderes locales. Sin embargo, a veces se observa que los fines no están relacionados entre sí y que hay falta de acuerdo entre las distintas autoridades sobre la materia. Para remediar esta situación se debe aclarar cuál es el razonamiento en que se basa la selección de los fines y cuáles son los fines específicos del trabajo con líderes:

a. Bases para delimitar los fines. Es necesario referirse a la naturaleza de liderazgo para establecer las bases sobre las cuales se pueden determinar los fines del trabajo con los líderes.

En primer lugar, la labor del personal de los programas de desarrollo con la población rural se puede considerar como el enlace entre dos distintos grupos, la organización oficial y el grupo local. A la vez, se puede considerar como la formación de un grupo nuevo, es decir, un grupo compuesto por el personal del programa y los vecinos con quienes se trabaja. En realidad, ambas interpretaciones son correctas y la línea de demarcación se traza de acuerdo con lo que se quiere identificar.

En segundo lugar, se ha visto que el liderazgo es una característica de la actividad de los grupos, depende de éstos y es una función de sus actividades. Por esta razón cualquier esfuerzo para establecer los fines del trabajo con líderes tiene que referirse a la naturaleza de las relaciones sociales de los grupos implicados.

También es necesario tomar en cuenta las funciones que tiene el liderazgo para los grupos. Por función se entiende el

significado que tiene su actividad para el grupo. No se debe confundir este concepto con los de "responsabilidad", "propósitos" o "razones".

En el capítulo 2 se elaboró una clasificación de los procesos básicos que caracterizan a las actividades de los grupos sociales y se analizaron las funciones de sus líderes en los mismos procesos. La clasificación se detalla a continuación.

- (1) La ordenación de las actividades
- (2) La asignación de los roles a los miembros
- (3) La aplicación de sanciones
- (4) La distribución de las facilidades
- (5) El mantenimiento de la unidad
- (6) La socialización de los miembros
- (7) La comunicación: la organización del patrón de comunicación y la selección del contenido
- (8) El acoplamiento de las unidades
- (9) El procedimiento para tomar decisiones

Es evidente que se necesitan hacer más definidas las clases aquí elaboradas, puesto que hay cierta duplicación; por ejemplo, la clase "procedimiento para tomar decisiones" está relacionada de alguna manera con las demás clases. Sin embargo, por el momento, será un error eliminar cualquiera de ellas puesto que cada una trata, hasta cierto punto, un aspecto diferente de las funciones de los líderes. Se debe anotar también que el grado de influencia del líder en cualquiera de estos procesos varía con cada nueva situación o grupo.

Es lógico que se tomen estas funciones como uno de los puntos de referencia principales cuando se contempla el desarrollo

de un programa educativo. Estas funciones son vitales para el grupo y van a afectar la relación del grupo con el personal del programa de acción. El rol que desempeña el líder respecto a los procesos sociales demarca como puede él cooperar con el programa.

b. La determinación de los fines específicos del trabajo con los líderes locales. Está implícito que la preocupación por el trabajo con líderes se basa en el deseo de influir sobre la conducta de numerosas personas. Si no fuera así, no habría razón para interesarse especialmente en los líderes. Entonces, los fines específicos del trabajo con un líder están determinados por lo que el programa quiere lograr con el grupo en el cual el líder tiene influencia.

Esta simple aclaración significa que el paso fundamental es decidir exactamente lo que se quiere lograr con el grupo y con sus líderes.

Para aclarar esta idea, se referirá el caso de la iniciación de un proyecto de aumento de la producción de maíz. Antes de empezar las actividades para adiestrar a la gente en el uso de semillas mejoradas y otras prácticas nuevas, será necesario que ellos conozcan cuál es la naturaleza del proyecto y quién lo auspicia. Ya se ha dicho que los líderes locales tienen influencia sobre las comunicaciones que ocurren entre los grupos de que son miembros. Los funcionarios del programa necesitan decidir exactamente lo que quieren comunicar a la gente sobre sus planes y averiguar el grado y la manera como los líderes pueden ayudar a transmitir esta información. En otras palabras el fin inmediato del trabajo con los líderes, en este caso, es el de ganar cierto acceso al sistema de comunicaciones entre la gente.

Para cada fin que tiene el programa en el desarrollo de un proyecto, es necesario verlo en términos del efecto que se quiere lograr en el grupo y, entonces, ver cómo los líderes pueden contribuir al proceso. Es evidente que los fines específicos de trabajar con un líder deben cambiarse con el adelanto progresivo del proyecto. Se puede inferir también que es posible que ciertos líderes pueden ayudar más al logro de algunos pasos que otros.

Debido a estas consideraciones se puede afirmar que es prematuro elaborar una lista detallada de los fines específicos del trabajo con los líderes, antes de que se sepan los propósitos del programa y los planes relacionados con el logro de estos propósitos. ✓

2. **Determinación de métodos para conocer a los líderes locales.** Los métodos de investigación sobre liderazgo reciben atención especial en varios de los capítulos que siguen. En esta sección sólo se desean hacer algunos comentarios generales sobre el tema.

En una situación normal es el grupo el que determina quiénes son sus líderes. El estudio del liderazgo es un proceso de observación científica que incluye la determinación de quiénes son las personas que influyen sobre el grupo. A veces un técnico confunde el proceso para conocer el patrón de liderazgo con el proceso para seleccionar a los líderes con el resultado de que considera a los miembros del grupo como candidatos entre quienes él mismo puede elegir a los líderes.

Tal "selección" puede coincidir con el verdadero liderazgo, pero hay muchas posibilidades de que no resulte así. Es imprescindible que los profesionales entiendan bien que el proceso para saber quiénes son los líderes y el de seleccionar personas que cooperen en forma especial con un programa, son dos acciones distintas, aunque una puede ser la base de la otra.

Cuando se trata del estudio del liderazgo, es de interés examinar el proceso histórico del desarrollo de los métodos usados. Una de las primeras maneras que se usó para localizar a los líderes fue la de preguntar por la gente más importante o los funcionarios y personas de alta posición. Después se entró en una fase de elaboración de técnicas más complejas con la esperanza de que este procedimiento fuera más científico.

La adaptación de la sociometría y análisis de status y clases sociales, así como la formulación de conceptos sobre clases de personalidad, contribuyeron a crear una literatura y una concepción muy rica, pero a veces alejadas de la realidad. Recientemente se entró en otra fase, cuyo ejemplo es el estudio,

Community Power Structure,¹ en el cual el procedimiento consiste básicamente en preguntar acerca de la reputación de los que tienen influencia sobre los miembros de la comunidad. Lo que se presupone es que quien tiene alta reputación de tener influencia, la tiene en la realidad. Aunque este procedimiento es más refinado en sus detalles, es, sin embargo, similar al primer procedimiento mencionado anteriormente.

Aunque cada uno de los procedimientos ha contribuido a la acumulación de ideas y datos sobre el fenómeno, a veces su aplicación está limitada a cierta clase de estudios o a una situación especial. Aún cuando se reconocen estas limitaciones, cada procedimiento tiene ciertas debilidades. Generalmente estas limitaciones imponen restricciones artificiosas sobre el número de líderes encontrados o exageran la importancia de ciertas de sus características. Además, hay métodos que operan a un nivel demasiado superficial para convencer de que las conclusiones son correctas o explicar por qué existe el patrón de liderazgo.

Los extensionistas agrícolas, más que cualquier otro grupo de profesionales que trabajan en las áreas rurales, han tratado de aplicar procedimientos científicos al estudio de liderazgo. En algunas ocasiones ha resultado un problema pues han adoptado procedimientos que no son apropiados a las necesidades de extensión ni a las condiciones locales. Lógicamente, cuando se trata de generalizar un procedimiento que se diseñó para lograr algunos fines específicos de la investigación sociológica, sus deficiencias se multiplican enormemente. Las dificultades se hacen mayores cuando los técnicos ponen los bueyes delante de la carreta; es decir, usan procedimientos ya desarrollados para conocer cierto patrón de influencia, sin formular de antemano conceptos específicos de lo que se quiere conocer y por qué.

Como primer paso es deseable que los funcionarios examinen sus programas con vista a las posibilidades de trabajar en el campo con cierta clase de personas influyentes para lograr

1 HUNTER, FLOYD, *Community power structure: a study of decision makers.* Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1953.

determinados fines específicos. Una vez que se hace esto, sería apropiado seleccionar los métodos para llevar a cabo los estudios indicados o solicitar la ayuda de los expertos para escoger entre las técnicas, aquéllas que serían las mejores para la investigación de este caso particular.

Es posible que los procedimientos han de variar de acuerdo con las diferentes clases de influencia, con las otras condiciones que existen en cada comunidad y con los recursos disponibles para hacer un estudio. Sin embargo, cualquier estudio debe incluir los siguientes aspectos:

a. formulación de juicios tentativos sobre la organización social que existe en la comunidad y de los distintos grupos y divisiones socio-económicas;

b. formulación de ideas generales sobre los valores principales de la gente, en cuáles situaciones se aplican y cómo se aplican, así como la formulación de hipótesis sobre el sistema de valorización de los individuos y los roles sociales;

c. decisión sobre cuáles son los mejores métodos para determinar con exactitud estos valores y las otras características mencionadas para conocer cuáles son las personas de mejor influencia.

3. Definición de los roles de los líderes en los programas. Cuando se considera cuál es el rol más deseable que el líder local debe desempeñar con respecto al programa de acción, tiene que tomarse en cuenta primeramente los fines del programa y las normas que guían el trabajo.

Otra limitación al rol que el líder puede tener se relaciona con la organización de la comunidad. Se ha dicho anteriormente que el líder depende del grupo y que la naturaleza del liderazgo depende de la naturaleza del grupo. Por ejemplo, algunas personas tienen gran influencia dentro de ciertos grupos pequeños mientras que otras la ejercen sobre grupos más extensos, compuestos de varios subgrupos. En algunas investigaciones se llaman a los primeros, "líderes de clique" y a los segundos,

“líderes de la comunidad”². Pero no se debe estar deseoso de designar a un líder como tal o cual; debe estudiarse en cada caso su posible colaboración de acuerdo con los roles que ya desempeña en la comunidad. Por ejemplo, el líder de un grupo de ancianos, tal como el grupo estudiado por Arensberg y Kimball³, tendría que cooperar en forma distinta que un jefe municipal.

Hay varios estudios interesantes que señalan el error de tratar de asignar actividades a un líder que no corresponden al rol que desempeña en la comunidad. Este error se debe al hecho de que cualquier modificación de su rol actual tiene que traer una modificación de sus relaciones con el grupo.

Es aquí en donde se puede ver el peligro de emplear ligeramente la frase: “Cómo usar a los líderes”. La manipulación de los líderes, como se implica por esta frase, demanda a veces una alternación de sus roles que puede dar como resultado que los líderes pierdan su influencia en la comunidad. Tal vez sería mejor decir: “Cómo los líderes pueden usar a los técnicos del programa de desarrollo”.

Hay tres formas generales de como los roles de los líderes pueden estar relacionados con los programas rurales: la primera sería como vía de comunicación formal o informal y de difusión de las ideas del Agente; la segunda como fuente de información para el Agente respecto a las condiciones de la comunidad y sus diferentes subgrupos; y la tercera como organizador de las actividades de grupos especiales y adiestrador de los vecinos. Aprovechar al líder como informante se logra con menos dificultad que las otras dos, puesto que requiere menos modificación o in-

2 PROCTER, CHARLES, *Informal social systems*. In Loomis, Charles p. *et al*, eds. Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, Free Press, 1953, Cap. IV.

3 ARENSBERG, CONRAD y KIMBALL, SOLON. *Family and community in Ireland*. Cambridge, Harvard University, 1940.

tervención en el rol del líder. La última es más difícil por la razón de que generalmente se ocasionarían importantes modificaciones en el rol del líder.

Cuando se toman en cuenta los diferentes roles que tienen los líderes en una comunidad se notará que es obvio que para algunos líderes sería un error tratar de modificar su rol en la última forma y que para otros no valdría el trabajo que cuesta modificarlo, pues su influencia podría ser demasiado limitada.

4. **Motivación de los líderes.** Bajo el tema de motivación se puede considerar una serie de problemas que se relacionan con las excitativas que se le hacen al líder para que colabore con el programa. Estos problemas incluyen: ganar su confianza, interesarle en los cambios proyectados, establecer ciertas modificaciones de sus roles y hacerle sentir que está capacitado y deseoso para interesar y enseñar a otras personas.

Cualquier consideración acerca de la motivación de los líderes debe comenzar con el estudio de los grupos a que pertenecen y de sus roles en los grupos. Así sería posible formular conclusiones sobre los puntos que siguen.

- a. ¿Cuáles son las actividades no permitidas a estas personas?
- b. ¿Cuáles son las acciones que son permitidas, pero que indicarían a sus vecinos que el individuo no merece el respeto y la influencia que ha tenido?
- c. ¿Cuáles son los valores y normas del grupo que se relacionan, en forma importante, con la selección del líder para el rol que desempeña?
- d. ¿Cuáles son las expectativas normales del líder, que es necesario tomar en cuenta para trabajar con él?
- e. ¿Cuáles son las recompensas que el líder puede recibir, que son deseables y aceptables de acuerdo con las normas de sus grupos de referencia? ¿Cuáles son las recompensas que no serían aceptables a estos grupos?

- f. ¿Cómo se deben modificar las maneras de motivar a los líderes de acuerdo con el progreso del programa y los diferentes proyectos? Se supone que la motivación cuando se inicia el trabajo no sería la misma que sería aconsejable después de un tiempo de trabajar.

Es solamente cuando se planea cómo hay que motivar a los líderes de acuerdo con la situación en que se encuentran, que se desarrollarán las actividades con éxito. Aún así, será muy difícil conocer toda la orientación de los líderes, todos los grupos que influyen en su conducta y todo el conjunto de valores y normas que guían sus actividades y la formación de sus expectativas y deseos.

5. Orientación y adiestramiento de los líderes. La manera de orientar a los líderes es central en el trabajo con ellos, pero debe depender de una previa formulación de política respecto a los puntos ya mencionados, tales como, los fines del programa, las normas de trabajo y las características de la población rural que tienen importancia en el programa. El administrador y el técnico conocen la política y tienen la información necesaria para definir con exactitud los procedimientos más apropiados para su propia organización. Como la política varía de un programa a otro, no es aconsejable examinar aquí todas las variaciones posibles y tratar detalladamente este tema.⁴

6. La modificación de un patrón de liderazgo. Lo ideal, en el trabajo con líderes es encontrar una situación en que el técnico transmite al líder las ideas promulgadas por su programa y éste las utiliza en la forma prevista.

En la realidad, como se ha recalcado anteriormente, nunca se presenta una situación "ideal". Por lo usual, es necesario que el técnico introduzca modificaciones en el patrón del lide-

4 Algunos puntos sobre este tema se presentan en: Líderes voluntarios en Clubes Juveniles, en la Memoria del X Curso Internacional de Extensión Agrícola, Turrialba, Costa Rica, IICA (Zona Norte), 1962, pp. 144-174.

razgo para lograr los fines de su trabajo. En la mayoría de los casos las modificaciones indicadas son ligeras y pueden ocurrir sin llamar la atención de los líderes y la comunidad. Por otro lado, se han encontrado algunas situaciones en que hubo excelentes argumentos para efectuar unos cambios drásticos en el liderazgo.

Es posible diferenciar entre las distintas situaciones en que sería necesario, desde el punto de vista de la agencia de cambio, modificar el liderazgo que existe. Estos casos varían de aquellos en donde los líderes locales tienen su influencia por razón de la intimidación física o económica hasta las situaciones en que hayan vacíos de liderazgo por tratarse de la organización de nuevos grupos. Es aparente que las distintas situaciones requieren diferentes soluciones.

Se pueden diferenciar entre cuatro tipos de solución a esta clase de dificultad que darán resultados satisfactorios bajo ciertas circunstancias. Ellas son: (1) modificar la situación de influencia existente; (2) crear una nueva situación; (3) añadir el rol de otro líder más a la estructura existente; y (4) cambiar el líder o los líderes.

El problema es complejo y trata de una situación en que una táctica errónea fácilmente causaría el fracaso o grandes demoras al progreso de un programa de desarrollo. Es esencial que se conozca a fondo la situación local para estar en condición de efectuar uno de los cambios que hemos mencionado sin sufrir resultados contraproducentes. Por razón de su carácter especial y la importancia de examinar el origen de un problema con vista a las diferentes situaciones sociales que se presentan, se trata este tema en detalle en el capítulo que sigue, el cual está enfocado sobre algunos aspectos especiales en el trabajo con los líderes locales.

7. Ampliación del área de influencia de los líderes. La creación de nuevas posiciones de influencia es un método que puede resultar, bajo ciertas condiciones, para lograr los fines de un programa, pero hay otros métodos que requieren menos preparación y causan menos trastornos en los grupos afectados.

a. Aumento del número de miembros. Uno de los métodos más indicados es el de aumentar el número de personas que reciben la influencia del líder que trabaja con el técnico. La manera más apropiada de ampliar la influencia depende de la naturaleza del grupo. A veces una sencilla invitación a otras personas para asistir a los actos del grupo tendrá resultados. En otras ocasiones será necesario que los miembros se relacionen personalmente con otras gentes que anteriormente estaban excluidas de las actividades. En ambos casos, es probable que sea necesario formar algunos subgrupos cuando el número de miembros del grupo va aumentando, así como la extensión del área geográfica en que funciona.

b. Aumento del número de problemas e intereses del grupo. En gran parte el trabajo de un Agente de Cambio es educativo y consiste sobre todo en señalar a la gente aquellos factores que afectan su vida y que se pueden cambiar o eliminar por medio de nuevas maneras de actuar. En otras palabras, es un proceso por medio del cual se llama la atención sobre ciertas situaciones que ellos deben combatir. La introducción de tales ideas provoca cierta inquietud y preocupación, pero, cuando se ven los buenos resultados, estas inquietudes y preocupaciones tienden a desaparecer.

Las técnicas que se emplean para aumentar el área de interés y de preocupación del grupo son de dos formas: especificación de ciertas áreas que están abarcadas por los valores generales pero que previamente no estaban definidas o tratadas y el traspaso en forma lógica de un problema existente a otro nuevo. A continuación se aclararán algo más estos conceptos.

(1) Las familias y las comunidades rurales basan sus acciones en un conjunto muy extenso de valores y normas que delimitan sus intereses y problemas. Los valores tienden a ser abstractos y generales. De ahí que el técnico que quiere despertar el interés de la gente sobre ciertos problemas, casi siempre puede presentar sus ideas de tal manera que el área que él está tocando se relaciona con ciertos valores generales. Por ejemplo, cuando la especialista en educación para el hogar quiere iniciar a las amas de casa en los misterios de la nutrición, es dudoso que tenga mucho éxito si limita su adiestramiento a un análisis

de los diferentes alimentos. Pero si se refiere al valor de cuidar a los niños y hacer todo lo posible por el bienestar de ellos, es probable que las mujeres le prestarán toda su atención. Al dar adiestramiento sobre la alimentación de los niños se refiere a un aspecto del valor general de "cuidar a los niños".

(2) En otras ocasiones la acción puede tomar una forma distinta; se comienza con cierto problema limitado y luego se pasa a otros problemas. Digamos que en cierta área rural los agricultores tienen buenos recursos físicos pero que necesitan aprender a conseguir crédito y a usarlo para aprovechar mejor los recursos que tienen. Una táctica para ayudarles será enseñarles, por ejemplo, las maneras prácticas de seleccionar y de comprar las mejores semillas. Cuando aprendan a hacerlo se les puede enseñar a procurarse la ayuda financiera para la compra de las semillas. En la realidad el proceso es más largo y complicado que en el ejemplo presentado.

En estos dos métodos para aumentar el interés del grupo por nuevos problemas, la influencia de los líderes se extenderá más allá de la orientación que tome el grupo y de las nuevas actividades que resulten.

c. Aumento del grado de influencia de un líder. La colaboración que un líder local presta al técnico de un programa de acción, afectará su grado de influencia. El problema que confronta el técnico es, el de saber actuar para que el grado de influencia se incremente y no se reduzca. En ciertas circunstancias la mejor política es la de tratar de mantener la influencia del líder tal como está. En otras ocasiones, existirán oportunidades para aumentarla sin causar una reacción desfavorable.

El método para aumentar la influencia del líder varía de una situación a otra. Hay un principio, no obstante, que se aplica a casi todas las situaciones; esto es, que el técnico se preocupe por hacer todo aquello que ayude al líder, en vez de pensar cómo podría él aumentar su propia influencia en el grupo.

Antes de pasar al siguiente tema, se debe aclarar que los conceptos presentados en esta sección se basan principalmente

en la observación de algunos casos y no son resultados de investigaciones sistemáticas. Se recomienda que los estudiantes del liderazgo y los técnicos de los programas de desarrollo organicen sus actividades en el futuro para que se pueda llegar a conclusiones firmes sobre estas materias. Hay un gran vacío de datos científicos respecto a los métodos que sirven para influir directamente sobre el patrón del liderazgo, a pesar de la importancia de este proceso para los programas de acción.

8. Establecimiento de un proceso que se continúe por inercia propia. El proyecto que incluye la colaboración de los líderes locales debe tener como uno de sus fines principales el de orientarlos para que ellos mismos ayuden en la motivación, orientación y adiestramiento de otras personas con un mínimo de supervisión por parte del técnico.

9. Evaluación del trabajo con líderes para modificar la teoría y la práctica. Una importante contribución al desarrollo de los programas agrícolas en América Latina sería la de formular un plan para la evaluación de las actividades realizadas con los líderes locales. Para hacer progreso en esta dirección se necesita desarrollar algunos métodos que sirvan para evaluar y comparar las diferentes experiencias y para interesar a los directores en cooperar en esta clase de estudio. El medio más prometedor, a juicio del autor, sería delegar la planificación de la investigación al personal del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A. y, la ejecución de estudios a los profesionales del Instituto y de los programas de desarrollo de los países, quienes contarán con la ayuda de personal de los programas y de estudiantes post-graduados del mismo Instituto.

Aparte de la urgencia de estudiar lo que ya se ha hecho, los planes para el futuro deben contemplar una evaluación sistemática y periódica del trabajo con los líderes y deben formularse procedimientos para implantar cambios de orientación y de actividades, los cuales la evaluación indica como deseables.

Un comienzo se puede ver en la evaluación del trabajo con los guías voluntarios de los Clubes 4-S de Guatemala, hecho

por la División de Extensión Agrícola y Fomento de la Economía Indígena de ese país.⁵

Este estudio incluyó una descripción de la distribución de los guías voluntarios y los socios entre los clubes masculinos y femeninos, así como de sus características; el modo de seleccionarlos; su adiestramiento; y el trabajo que realizan con los clubes.

Se estudió también la evaluación que hacen los agentes del trabajo de cada guía y las bases de estas evaluaciones.

De interés especial en el estudio de los guías es el análisis de las asociaciones entre ciertas variables y el grado en que trabajan en forma satisfactoria. Las características investigadas en este contexto son edad, sexo, educación, estado civil, número de años de ser guía, ser padre o no, estímulos que han recibido y varias otras.

Es evidente en los resultados de este estudio, que es necesario considerar el trabajo con líderes de clubes de jóvenes como diferente del trabajo con los líderes de grupos de adultos, es decir, es un caso especial del trabajo con líderes locales.

Las conclusiones respecto a los varios temas investigados ya están influyendo sobre los métodos que emplea esa División de Extensión en seleccionar, adiestrar, motivar, orientar el trabajo y evaluar las actividades de los guías voluntarios 4-S. Sería provechoso extender esta clase de análisis a los otros países de América Latina y es urgente que se diseñen algunos estudios de evaluación del trabajo con los líderes de grupos rurales.

5) ANLEU, CARLOS A., ORANTES P., ENRIQUE y CLIFFORD, ROY A. Los guías voluntarios 4-S de Guatemala: sus características, trabajos y factores asociados con su eficiencia. (Será publicado por el Ministerio de Agricultura y la Zona Norte del IICA en 1968).

Conclusiones

Esta exposición recomienda principalmente que se examinen las experiencias pasadas con líderes locales para llegar a conclusiones y normas basadas en la realidad, las cuales servirán para orientar el trabajo del futuro. Se recomienda que los conceptos desarrollados sean examinados con la intención de iniciar investigaciones o experimentos sobre los puntos más débiles o en los que existan la mayor confusión o desacuerdo.

Se pide que los técnicos hagan este examen objetivamente. Es necesario recordar que hasta los principios que guían los programas se pueden modificar si no corresponden con la realidad. Debemos recordar que mucha de la orientación que se siguió se elaboró en una sociedad que se diferencia de los países de la América Latina, por su particular estructura de influencia social, política y económica y por sus propios tipos de organización de los grupos y comunidades.

Algunos de los conceptos que se encuentran en libros y periódicos están basados en experiencias particulares o argumentos lógicos que no se relacionan con la realidad. Por otro lado, se basan en prejuicios relacionados con ideas de posición social, clase y raza, de los autores. Hay importantes razones para reexaminar estos conceptos y, ahora, debido a las experiencias ganadas y por la cooperación que existe entre diferentes instituciones y países, hay una magnífica oportunidad de hacerlo.

REFERENCIAS

- ARENSBERG, CONRAD y KIMBALL, SOLON. Family and community in Ireland. Cambridge, Harvard University Press, 1940.
- ENTWISLE, D. R. y WALTON, JOHN. Observation of the span of control. Administration Science Quarterly, 6(4):502-520 1961.
- DI FRANCO, JOSEPH y CLIFFORD, ROY A. Estudio analítico de cinco servicios de extensión de Colombia. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.
- HUNTER, FLOYD. Community power structure: a study of decision makers. Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1953.
- LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953.
- MILLER, PAUL, *et al.* Community health action. East Lansing, Michigan State University Press, 1953.

CAPITULO V

PROBLEMAS ESPECIALES EN EL TRABAJO CON LOS LIDERES LOCALES

Ciertos problemas que se presentan en el trabajo con los líderes locales merecen una atención especial por parte de los investigadores, planificadores, directores y personal técnico de campo. En el presente capítulo se examinarán algunas situaciones problemáticas que son de mayor importancia en la presente etapa de los conocimientos y las actividades que tienen que ver con el papel del liderazgo rural y los programas de desarrollo de América Latina.

Primeramente, se señala la organización de actividades de jóvenes como un campo de acción en que las normas generales sobre el trabajo con líderes de comunidades y sus subgrupos no funcionan bien para todas las situaciones que se confrontan.

Con respecto al trabajo con adultos se hace referencia a situaciones en que parece que hayan obstáculos insuperables frente al desarrollo normal de actividades con los grupos y sus líderes. Entre estas situaciones quizás la más ardua es relacionarse y trabajar con un grupo en donde, para lograr éxito, parece que sea necesario efectuar un cambio drástico en el patrón de liderazgo existente.

Otra situación y que se describirá aquí es la referente a la existencia de limitaciones, tales como de tiempo y espacio, que imponen restricciones sobre el radio efectivo de acción del técnico, así como de los líderes locales con quienes trabaja. Es aconsejable reconocer la naturaleza de estas limitaciones para

saber cómo aminorarlas o, si ésto no es factible, cómo planear para tomarlas en cuenta en el desarrollo de las actividades.

Una cuarta situación problemática sería cuando el líder local actúa como un eslabón entre el programa de desarrollo y su propia comunidad u otro grupo local. Es aparente que esta situación está sujeta a ciertas presiones extraordinarias.

Para terminar el capítulo, se hace referencia a algunos programas que están tomando un papel importante en el desarrollo rural y que deben dar más atención al trabajo con líderes locales.

El liderazgo en los clubes juveniles

En el trabajo con los clubes juveniles, y, en especial, los clubes masculinos, se han encontrado dificultades respecto al liderazgo que incluyen (1) una escasez de personas capacitadas para dar liderato y (2) una falta notable para conseguir la colaboración de agricultores y jóvenes adultos como líderes de los clubes.

Las dificultades se originan principalmente por la manera como la población en general percibe a los clubes juveniles y por la composición de ellos con respecto a las edades de sus socios.

El problema de interesar a personas para que colaboren como líderes de clubes juveniles tiene raíces históricas. En el pasado y en gran parte hasta el presente, la juventud rural de América Latina ha pasado del rol de niño al rol de trabajador o agricultor sin experimentar un período apreciable de ser "joven". El trabajo de los clubes juveniles se diseña precisamente para un período en la vida en que se supone que los muchachos pueden vivir en esta forma, es decir, con más libertades, oportunidades y derechos, de los que tienen los niños pero con menos responsabilidades de las que tienen los adultos. La falta de una "cultura" y "sociedad juvenil" bien definidas indica que cualquier liderazgo que exista es muy débil o funciona en actividades fuera de "lo normal".

Entre los jóvenes mismos hay pocos con el adiestramiento y capacidades requeridas para dar un buen liderazgo en los clubes. Además, la tarea de saber lo que se debe enseñarles, y llevarlo a cabo, es por lo usual, demasiado costosa en términos del tiempo que requiere. Por otro lado, en la población adulta no se puede esperar que haya individuos que ya tengan las calificaciones necesarias para trabajar como líderes voluntarios, puesto que se trata de un papel recientemente creado que demanda aptitudes, conocimientos, y actitudes especiales.

El adiestramiento de personas que vayan a servir como líderes es algo que es urgente que se haga, pero que tiene pocos antecedentes o indicaciones de cómo realizarlo.

Además, ha sido difícil cambiar la imagen que persiste en las comunidades de América Latina de los clubes juveniles como un juego de niños o una actividad más de las escuelas. En todo caso el valor de los clubes para el mejoramiento de la agricultura y el hogar se ignora o se desprecia.

De ahí que es difícil convencer al agricultor o a los jóvenes de 15 ó 16 años o más, que las actividades de los clubes son importantes para las tareas futuras del adulto y su colaboración es digna de darse. En México, por ejemplo, los agentes de extensión agrícola informan de que es rara la ocasión cuando un ex-socio de un club, que ya se considera un hombre, colabore con un club.

El cambio del patrón de liderazgo

En el capítulo IV se hizo una breve mención de la situación cuando existen razones para pensar en hacer fuertes cambios en el liderazgo existente. Se indicó que se trata de una situación en que tienen que tomarse medidas especiales, y por esto, merece un análisis detallado. A continuación se presenta un examen de los tipos de condiciones bajo las cuales puede parecer necesario influir sobre el liderazgo y las posibles maneras de solucionar este problema con menos riesgo para el programa.

Influencia que se basa en la fuerza y la intimidación. En algunas comunidades remotas y aún en otras menos, se han encontrado situaciones en donde ciertos individuos, por medio de la brutalidad y amenazas de muerte, robo y destrucción, han mantenido poblaciones aterrorizadas. Los valores básicos de los programas de desarrollo prohíben la formación de alianzas con personas que mandan en esta forma. Cuando es necesario trabajar en poblaciones que sufren de esta situación, se debe explorar la posibilidad de efectuar un cambio del patrón de dominación que existe.

La dominación por medios económicos. Algunas veces, los recursos económicos han sido concentrados de tal manera que unas pocas personas fuerzan a los habitantes a aceptar o rechazar ciertas prácticas e ideas. El control de recursos y el monopolio de la compra de productos o la venta de bienes, son actividades que frecuentemente han contribuido a un fuerte dominio en un poblado o comunidad. A veces, esta fuerza ha sido consolidada por el ofrecimiento de créditos y el mantenimiento de la gente siempre en deuda. En un caso real, un bodeguero facilitó crédito a unos agricultores a cambio de que le compraran ciertos fertilizantes y productos que él quería vender.

Generalmente, las agencias de desarrollo, al tratar de intervenir en una situación en la que existe un dominio por la fuerza o por el monopolio económico, han solicitado la ayuda de otros organismos del país. Se ha comprobado que es sumamente difícil y peligroso para un técnico, sin contar con ayuda de afuera, intervenir en una situación como ésta y oponerse a los individuos que dominan.

Funcionarios políticos que no se interesan por los asuntos locales. Bajo cualquier régimen, sea autocrático o democrático, se han establecido algunos puestos con la función principal de recompensar a los individuos que ayudan a los dirigentes políticos a mantenerse en el poder. A veces estos puestos casi no entrañan obligaciones para las personas que los ocupan y en otras ocasiones los funcionarios no tienen interés en cumplir con las obligaciones formales.

Esta situación presenta un caso muy especial para el que estudia el liderazgo, puesto que en la realidad tales personas

ejercen poca influencia directa sobre la gente. Sin embargo, existe la posibilidad de influencia, que ni la gente ni el técnico pueden ignorar.

Esta posibilidad existe porque estos funcionarios tienen acceso a otros de mayor categoría que pueden controlar o intervenir en la situación local. Una situación como ésta es de especial importancia para los programas de acción debido a que, por lo general, tales funcionarios locales se preocupan más por evitar la entrada de nuevas entidades o ideas, que por cualquiera otro problema local.

La falta de líderes en las nuevas áreas de acción. Los programas que introducen áreas de acción que son nuevas tienen que anticipar la necesidad de adiestrar líderes que puedan colaborar en el trabajo. Un caso muy corriente ha sido el del "vacío" que han observado los expertos en clubes juveniles, al trabajar en comunidades en donde, del rol del niño los jóvenes entran directamente al del adulto sin pasar por el de la "juventud". Lo usual es que los jóvenes, después de pasar por la escuela primaria dedican todo su tiempo a trabajar para la familia, sea bajo la dirección del padre o como jornalero asalariado. En comunidades como estas son muy reducidos los contactos entre los jóvenes y hay una falta de actividades planeadas para desarrollar un patrón de liderazgo entre ellos y hasta para el desarrollo de las actividades especiales propias de ellos.

Una situación parecida han confrontado las especialistas en mejoramiento del hogar al trabajar en comunidades en donde las esposas casi no tienen actividades ni contactos fuera de la familia. Aunque existe allí cierta comunicación informal entre las mujeres, no tienen normas para organizar reuniones ni para guiar su conducta en actividades que no sean las familiares o personales. Es probable que hubiere aparecido cierto liderazgo si se hubieran introducido nuevas actividades en la comunidad, pero hubiera sido un liderazgo muy rudimentario.

También en el caso de los agricultores, a veces se encuentra un liderazgo local ya establecido pero sin relación directa con el área de actividades en la que se quiere introducir los cambios.

Para las situaciones anteriores, es obvio que es conveniente, desde el punto de vista de un programa de acción, modificar el liderazgo existente. Se presentarán a continuación ciertos métodos para modificar tales situaciones a fin de elevar una persona a una posición de influencia o aumentar la influencia que ya tiene. Este análisis se relaciona estrictamente con los intereses de los programas de mejoramiento agrícola.

Antes de examinar los diferentes aspectos de estos métodos, es aconsejable hacer una observación respecto al uso del mismo. Las personas con poca experiencia, especialmente los administradores que no cuentan con un conocimiento amplio sobre los programas que dirigen, tienen la tendencia a pensar que el trabajo con líderes consiste en seleccionar a individuos e imponerlos como líderes sobre la gente local. La persona experimentada y adiestrada sabe que esto no es aconsejable y que para lograr los fines del programa, aunque cuestan muchos esfuerzos y tiempo, casi siempre es preferible trabajar con los líderes que la gente tiene ya.

La promoción de nuevos líderes se limita al trabajo con grupos recientemente organizados y otros casos especiales. Se pueden diferenciar cuatro situaciones que requieren la promoción de alguien a una posición influyente: en el desarrollo de una nueva situación; en la modificación de la situación existente; en la ampliación del número de líderes en una situación; y en el cambio de la persona que ocupa cierta posición. A continuación se examinará brevemente cada tipo:

1. El desarrollo de una nueva situación. Las acciones de cualquier grupo están orientadas en cierta dirección. Si se puede poner al grupo en una nueva situación, se presentará la oportunidad para convencerlo de que se necesita a alguien nuevo, con diferentes calificaciones, en una posición de influencia. Un cambio de la situación estará acompañado por cambios también en las normas y actividades del grupo. Esta clase de cambio corresponde, en ciertos casos, a lo que Merton describe como "rebelión" y es obvio que es necesario emplearla con sumo cuidado.¹

1 MERTON, ROBERT K. Social theory and social structure. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1949, pp. 144-146.

Empíricamente, un cambio “puro” o “completo” no es posible, puesto que la cultura de la gente está interrelacionada con la situación, y la cultura no se puede transformar completamente sin poner fin a la existencia del grupo. Sin embargo, han ocurrido muchos casos de cambio en los cuales una situación se reemplaza por otra.

Algunos programas de colonización tienen este fin, así como los proyectos que transforman a los trabajadores de una finca, en sus dueños.

2. La modificación de una situación. Los programas para el mejoramiento rural tienen el fin de modificar, en grados variables, las situaciones en las cuales se encuentran las familias rurales. El acto de establecer una nueva Agencia, por ejemplo, es una modificación de la situación local.

El establecimiento de una Agencia u otra modificación, incrementa las posibilidades de elevar diferentes personas a posiciones de influencia. Cualquier cambio en la orientación de la gente, en su ambiente o en sus actividades, puede resultar, temporalmente, en una mayor flexibilidad de la organización y en una menor rigidez en el patrón de liderazgo. Generalmente esta tendencia no es tan fuerte como para causar el derrocamiento de los viejos líderes. No obstante, cuando se planea una campaña para que cierto individuo gane el derecho de guiar al grupo en un nuevo aspecto de la situación, habrán posibilidades que la campaña tenga éxito.

La táctica clave es convencer a la gente de que el nuevo aspecto de la situación requiere una persona nueva para tratarlo y que no sería justo poner más responsabilidades sobre los viejos líderes. A la vez, es aconsejable que los líderes viejos comprendan que la modificación de la situación no amenazará sus posiciones y que la delegación de cierta responsabilidad a otra persona los ayudará, sin menoscabar su influencia.

3. La adición de un nuevo líder sin otros cambios en la situación. Otra táctica para elevar a alguien a una posición de influencia es la de convencer al grupo de que es deseable que

esta persona también participe en las actividades que requieren influencia. Es obvio que la promoción de alguien nuevo pueda causar una disminución de la influencia ejercida por los viejos líderes. En tal caso es normal que ellos se pongan en oposición al cambio. No obstante, si la táctica es la de que la nueva persona ayude a los líderes viejos, es probable que ellos la acepten. Se espera que el individuo al demostrar sus capacidades, recibirá un aumento gradual de sus responsabilidades.

4. El cambio del líder. A veces parece que el camino más directo para elevar a alguien a una posición importante es el de influir sobre el grupo para que cambie a la persona o personas que ocupan posiciones de influencia. En otras secciones de este libro se han indicado los peligros que acompañan a este proceso y se ha demostrado que generalmente entrará en conflicto con las normas de la misma Agencia. Sin embargo, es un método que a veces es justificable, desde el punto de vista de una agencia de desarrollo.

Este método requiere que el técnico se introduzca en la "política local". Una vez que los líderes sepan de esta intervención, la tendencia será la de tomar una acción fuerte contra el técnico. Por otro lado, si el técnico trata de ocultar sus "maniobras", rara será la ocasión en que tenga suficiente habilidad o adecuados conocimientos de las situaciones locales para tener éxito. Otra dificultad podría ser que la persona que el técnico desea elevar a la posición de líder sufra una pérdida de confianza por parte del grupo local por razón de la intervención del técnico.

Limitaciones ecológicas en el trabajo con los líderes

Lo ideal cuando se trabaja con líderes sería que éstos tomaran la iniciativa de interesar a otras personas, de adiestrarlas hasta que también lleguen a ser líderes y que continúen la misma labor. Así se pondría en movimiento una reacción en cadena que no tendría un límite en el tiempo, el espacio, ni en el número de personas afectadas.

Los investigadores en administración pública dicen que hay un límite para el número de personas supervisadas o dirigidas adecuadamente por un individuo, y, lo que más sorprende, es que el número es muy parecido para cualquier tipo de organización. Es lógico pensar, entonces, que los factores de tiempo y espacio también imponen restricciones al grado en que un técnico puede aprovechar los patrones de liderazgo existentes. Hasta ahora este problema ha recibido poca atención por parte de los profesionales de la América Latina. Es opinión del autor de este libro que se deben investigar varios aspectos del problema, los que se describirán a continuación:

a. Se supone que el técnico organizará sus relaciones con cierto líder en una serie de formas distintas; es decir, que hay fases o pasos cronológicos que requieren, cada uno, la modificación de las actividades del técnico y del líder. Estas fases incluyen: la manera de conducirse el técnico y el líder durante sus primeros contactos y la táctica del técnico para interesar al líder en su programa; las actividades de orientación del líder; el adiestramiento y supervisión del líder una vez que esté colaborando en el trabajo con cierto grupo y la manera de comportarse el líder en esta situación. Sería interesante conocer las normas aplicables sobre el tiempo que el técnico debe dedicar a estas distintas fases de sus relaciones con un líder.

Además, se espera que el Agente trabaje con diferentes líderes en las distintas fases, pero luego, cómo debe dividir su tiempo entre ellos?

Es probable que cierta fase de un proyecto requiera más atención que otras. En este caso es necesario planear todo el proceso tomando en cuenta las limitaciones impuestas por esta fase. Por ejemplo, quizás sería fácil interesar a 20 personas a colaborar con él, pero sería difícil trabajar con más de 5 en la fase de adiestramiento. Entonces, el técnico debe limitarse a interesar solamente a 5 personas. Es de suma importancia que el técnico tenga información correcta sobre el tiempo que se requiere para supervisar adecuadamente a los líderes, para evitar la posibilidad de buscar y orientar más líderes de los que puede guiar después.

b. Qué se sabe del factor espacio en el trabajo con los líderes? Se dice que es apropiado trabajar con las personas que tienen sus campos en un lugar céntrico o muy visitable de la comunidad. Pero, en realidad, ¿cuál es la norma o qué importancia debe tener el factor distancia en esta decisión?

Ciertamente que el técnico de campo que trabaja con líderes estará preocupado por los problemas del local en donde debe reunir a la gente, de qué regiones o lugares debe haber representantes, del período de tiempo que debe emplearse en las reuniones y del número aconsejable de personas que forman un grupo, pero le será difícil encontrar normas o sugerencias en la literatura que le ayuden a solucionar estos problemas.

Tensiones y conflictos que afectan el rol del líder que coopera

En la literatura se describe un líder local como un eslabón en la cadena de comunicación entre los técnicos y los agricultores. Se dice que el técnico puede aprovechar a los líderes como llaves que abren las puertas de la comunidad y de su cultura. Se espera que el líder explique al grupo el rol del técnico y así facilite su entrada a la comunidad. Todas estas ideas forman una imagen del líder como si fuera un elemento aparte, especial, y marginal a los grupos locales. Un rol que corresponda a esta descripción sería muy difícil de desarrollar y mantener. El rol del líder local puede servir para intercambiar ideas entre los dos grupos distintos (la agencia y la comunidad) pero en este caso se se reflejarán en él los conflictos, las falsas interpretaciones y las animosidades que existen entre estos grupos.

Pongamos un ejemplo hipotético: digamos que cierto técnico tiene buenas relaciones con una comunidad, pero que no ha logrado elevar el nivel de vida por la razón de que durante una etapa decisiva en la agricultura, los vecinos dejan sus campos para participar con sus familias y amigos en una fiesta que dura dos semanas. El técnico piensa que los campesinos son perezosos y que es necesario cambiar su conducta. Los campesinos piensan que el técnico no aprecia sus tradiciones y se preocupa solamente por el aumento de la producción y por el dinero.

El líder local que coopera con el técnico pertenece a ambos grupos y, psicológicamente, tiene que sufrir por este conflicto de valores. El técnico tiende a pensar que el líder no está trabajando con dedicación y que secretamente simpatiza con los vecinos. Los vecinos, por otro lado, hacen del líder objeto de sus recriminaciones y críticas, cuando trata de convencerlos de que deben descontinuar la costumbre de la fiesta.

En situaciones de esta clase es muy fácil que el líder pierda la confianza del técnico o de los vecinos o de ambos. Cuando el técnico es demasiado exigente con él, la probable reacción del líder será la de dejar su cooperación con él para buscar de nuevo el respeto del grupo.

Los técnicos que tienen adiestramiento en el trabajo con líderes, no permitirán que el líder se encuentre en una situación como ésta. Estos técnicos harán lo posible para reforzar la posición del líder en su grupo. Cuando hay conflictos insistirán en que el líder mantenga su neutralidad o que se identifique con el grupo. Después de todo, es precisamente por la posición que el líder ocupa en el grupo, que el técnico quiere conseguir su apoyo.

Programas de colonización, reforma agraria y desarrollo de la comunidad

Durante los últimos años esta clase de programas está recibiendo mucha atención. Estos programas participan de problemas comunes y uno de los más importantes es el que se refiere a la manera de establecer relaciones con los líderes locales.

Aunque sea extraño es muy evidente que sobre este problema no se ha aprendido mucho de los fracasos del pasado. Casi todo nuevo programa padece de los mismos defectos que han sufrido sus predecesores. Uno de estos es el de no poner atención a la organización local de la gente y en especial al patrón de liderazgo existente.

Los técnicos que cuentan con larga experiencia, tales como los agentes de extensión agrícola, pueden ofrecer una colabora-

ción valiosa con sus métodos para encontrar a los líderes y trabajar con ellos. Es sabido que, para muchos nuevos programas, los dirigentes no tienen la experiencia para planear la parte relacionada con los factores sociales y con el liderazgo local que afectarán el desarrollo de sus actividades. Los técnicos con experiencia pueden indicar las mejores formas de seleccionar a los individuos y familias para programas de colonización, sobre la manera de interesar y motivar a los líderes, la forma de organizar las actividades con ellos y de orientar estas actividades hacia el proceso de desarrollo propio y de autoevaluación.

Conclusiones

Se han considerado ciertos de los problemas que se identifican con el trabajo con líderes locales en América Latina. Es probable que en ciertas localidades se encuentran problemas particulares que tienen igual o mayor importancia que los que se analizan en este capítulo. No obstante, parece que los problemas tratados aquí han surgido en forma casi universal en estos países.

El reconocimiento de los problemas y de sus ramificaciones se ha basado en gran parte en el examen del rol del líder, en relación con el medio local en que desempeña el mismo.

Se pone de relieve la escasez de líderes locales que tienen la experiencia o que están en condiciones de entrar sin reservas en un programa de desarrollo. Cuando se encuentran los líderes que reúnen las características necesarias, se espera que no sea fácil el proceso de convencerlos a colaborar con el programa ni de modificar su papel en el grupo. También llamar la atención a la situación local ayuda a comprender por qué los antiguos líderes a veces se oponen a la introducción de nuevas ideas.

REFERENCIAS

- ANLEU A., CARLOS A., ORANTES P., ENRIQUE Y CLIFFORD, ROY A. Los guías voluntarios de los Clubes 4-S de Guatemala. (Será publicado por el IICA, en 1968).
- LEONARD, OLEN E. Y CLIFFORD ROY A. La sociología rural para los programas de acción. La Habana, Cuba, IICA, Zona Norte, 1960, pp. 101-169.
- LOOMIS, CHARLES P. Y BEEGLE, J. ALLAN. Rural social systems. New York, Prentice Hall, 1950.
- MERTON, ROBERT K. Social theory and social structure. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1949, pp. 144-146.

PARTE SEGUNDA

INVESTIGACION

CAPITULO VI

DISEÑO DE UNA INVESTIGACION SOBRE LIDERAZGO RURAL

Cualquier estudio sobre liderazgo rural debe basarse en tres consideraciones fundamentales: un concepto científico de liderazgo, la naturaleza del proceso científico y los intereses o necesidades del investigador.

Anteriormente se fundamentó el concepto de liderazgo como un aspecto inherente de las actividades de un grupo social. El liderazgo es pues una función de estas actividades y su existencia y sus características particulares dependen del grupo. Se ha hecho la aclaración de que la prueba de liderazgo hay que basarla en las acciones de un grupo. De ahí que el estudio de liderazgo deba tomar en cuenta las actividades del grupo y los valores y normas implícitos en ellas. Estudiar a los "líderes", excluyendo a los grupos a que pertenecen, es una actividad sin base lógica y científica.

El proceso científico se desarrolla de acuerdo con una serie de normas que abarca todas las fases de una investigación. La aplicación de dichas normas hace posible que una investigación se escalone en una serie de acciones objetivas y explícitas y exige que se haga de tal manera que otros investigadores puedan seguir los mismos pasos y alcanzar los mismos resultados.

De ahí que sea necesario que tanto el enfoque del estudio como los conceptos y sistemas de medidas empleados, sean claros y exactamente definidos. También es preciso que se hagan las observaciones del fenómeno estudiado de conformidad con un procedimiento fijo.

El análisis de los datos tiene que seguir unas líneas rígidas y especificadas. La interpretación de los resultados involucra un proceso de inferencia lógica que se basa estrictamente en los datos.

El estudio que no está conforme a estas normas generales no puede considerarse como un trabajo científico, aún en los casos en que se señale una área de importancia para la investigación científica. Por otro lado se debe indicar que la selección del problema que se quiere estudiar no entra dentro del proceso "científico". El problema que confronta el investigador que está interesado en el estudio de "liderazgo" es muy parecido al que confronta quien estudie "la sociedad" o "el ser humano". En estos tres casos el investigador puede preocuparse de una infinidad de actividades sociales que nunca se pueden estudiar en su totalidad, o limitar su interés a ciertos aspectos de la realidad social que tienen especial interés para él.

Limitar el estudio a ciertos aspectos es apropiado desde cualquier punto de vista. En primer lugar, lógicamente, no se pueden estudiar todos los hechos empíricos posibles. En segundo lugar, el proceso científico exige que se establezcan ciertas generalizaciones y que se abstraigan de la infinidad de hechos empíricos. Además, los propios intereses del investigador, que resultan de su preparación, su ocupación y sus experiencias en el ambiente en que ha crecido, componen un factor de gran importancia para enfocar su atención a uno o varios aspectos del fenómeno que va a investigar.

Es necesario hacer una aclaración respecto a esto último. Hay científicos que dicen que el investigador no debe estar influido por los problemas sociales, ni por los intereses de la institución que le paga. Paradójicamente, esta actitud expresa los prejuicios personales y los valores de estos científicos, y no se fundamenta en razones lógicas ni datos empíricos. Es sencillamente una opinión que favorece la posición que quieren tener en la sociedad. La posición que desean es la de que la sociedad les dé toda clase de comodidades y prestigio sin que ellos asuman ninguna responsabilidad con respecto a la sociedad.

El punto de vista correcto es de que el investigador tiene que basarse en sus propios valores, deseos, intereses y prejuicios para tomar la decisión sobre lo que debe estudiar. Es deseable que la opinión de otros científicos influya sobre su decisión, pero aún así, al tomar la decisión esta respondiendo a sus propios valores, es decir, a lo que él quiere.

Se hace esta aclaración por cuanto el autor conoce el caso de algunas investigaciones prometedoras que fueron debilitadas o abandonadas cuando los "puristas" las criticaron diciendo que la selección de las áreas de estudio fueron hechas para satisfacer los intereses de ciertos grupos. Lo fundamental, desde el punto de vista científico, es que una vez que el enfoque del estudio está determinado, las actividades de la investigación y la interpretación de los datos concuerden con el requisito de ser objetivas.

Hay varias áreas generales en el estudio de liderazgo rural que necesitan más discusión; principalmente, se requiere el establecimiento de procedimientos más prácticos y confiables para fijar quiénes son los líderes locales. Además, es importante tener mayor conocimiento sobre la manera como los grupos rurales influyen sobre sus líderes, cómo los seleccionan y cómo los líderes comunican sus ideas a los demás miembros de los grupos.

Desde el punto de vista sociológico es obvio que los programas de acción deberán conocer mejor los límites dentro de los cuales se mueven los líderes rurales y hasta qué punto es aconsejable que éstos sean identificados con los programas de acción.

Los campos de "adiestramiento" y de "formación" de líderes carecen notablemente de teorías y métodos que se basen en el estudio sistemático. También sería de mucha utilidad tener mayores conocimientos de los valores y normas de la población rural, respecto a la clase de "recompensas" o "reconocimientos" que los líderes puedan aceptar sin sufrir una pérdida de la confianza de sus vecinos.

Por el momento se debe prestar atención a los procedimientos para localizar a los verdaderos líderes. Hay evidencia de que aún se cometen muchos errores en la forma de buscarlos.

Como consecuencia, hay un número apreciable de casos en que se está trabajando con personas que en realidad tienen poca influencia en sus grupos y, en algunos casos, con individuos que no son bien vistos por ellos. Es de primordial importancia en cualquier estudio sobre el liderazgo, así como en el trabajo con los líderes, prestar atención al problema de identificar a los líderes.

Las etapas de una investigación social. Una investigación se compone de ciertos elementos. Estos elementos tienden a seguir un orden determinado aunque se sabe que en cada caso concreto ocurrirán algunas variaciones. Al analizar el desarrollo de la investigación, es conveniente establecer como su primera etapa la formulación del problema, es decir, la decisión sobre lo que se va a estudiar, y, como su última etapa, la presentación del informe sobre los resultados del estudio.

En forma resumida se puede decir que hay siete etapas generales en un estudio:

a. La definición del enfoque o tema y de los límites del estudio.

b. La posición del estudio con relación a una orientación teórica y a los conocimientos ya establecidos.

c. La elaboración de los postulados o suposiciones en que se base la orientación teórica, la definición de los conceptos claves, la formulación de las hipótesis que guiarán el estudio y la determinación de los datos que se necesitan para comprobar adecuadamente las hipótesis y satisfacer los otros requisitos del estudio.

d. La decisión acerca de la clase de estudio más indicado, de los procedimientos mejores para recolectar los datos y analizarlos, y de la definición del universo del estudio y las unidades incluidas.

e. La recolección de los datos.

f. La tabulación de los datos.

g. El análisis y la interpretación de los datos, y la preparación de un informe sobre el estudio y sus resultados.

El diseño de un estudio: sus funciones principales. Al iniciar una investigación es aconsejable que se elabore un plan para la mayor integración de cada etapa del estudio con las demás. Este plan es el diseño de la investigación. A continuación se examinan, en forma detallada, las funciones y otras características del diseño.

Cada etapa del estudio es parte integrante de un proceso unificado. Observando desde afuera, una investigación se advierte que es un proceso que se compone de una serie de actividades interrelacionadas.

También se advierte que algunas investigaciones progresan aparentemente en forma ordenada con lo cual la terminación de cada paso coincide con la iniciación de otro. Otras investigaciones por el contrario, se desarrollan en forma desordenada y en casos extremos se comienza con las etapas que pareciera que deberían ir al final en vez del principio.

En el caso de un estudio que se desarrolla ordenadamente y que se aproxima en cada paso al final, no se aprecia fácilmente la influencia que tiene un paso sobre los otros; por ejemplo, la influencia que tiene el plan del análisis, sobre los planes para la recolección de los datos. Sin embargo, hay una estrecha relación entre cada paso y los demás. El orden que se observa es el resultado de una cuidadosa planificación, en la que se ha tomado en cuenta el significado que cada paso tiene para el resto.

Un estudio se origina de una duda y concluye cuando se recoge la información y se la analiza para aclarar la duda o pregunta. Más, para el conocimiento científico general, la conclusión de un estudio es solamente un paso en el camino del saber, que sigue extendiéndose sin una meta última, puesto que cada estudio constituye la preparación de un campo del que surgirán otras preguntas y otras dudas.

El diseño funciona de tal manera que evita los errores que puedan ocurrir en el proceso de selección, recolección y análisis

de los datos. También ayuda grandemente para “ubicar” el estudio con respecto a otros estudios y con el proceso de la investigación científica en general.

La primera consideración al diseñar una investigación es la de establecer sus relaciones con el estado de la ciencia en general, y, a la vez, permitir que la naturaleza del problema y el estado de los descubrimientos actuales establezcan las líneas generales de la investigación. De no hacerlo así, se comete desde el comienzo un grave error que el estudio no podrá corregir posteriormente.

Digamos que se quiere estudiar la relación entre la tenencia de la tierra y tamaño de fincas, con la adopción de prácticas por parte de los líderes locales. Se formulan las hipótesis generales de que el “minifundismo así como el latifundismo inhiben la adopción de nuevas prácticas”. Al revisar el estado de conocimientos en este campo, se encuentra que hay pocos datos sobre el tamaño de las fincas y que no hay acuerdo sobre lo que son “latifundios” y “minifundios”. Tampoco hay datos que indiquen cuales son las prácticas que sería mejor incluir en el estudio ni hay acuerdo sobre la definición de “adopción”. Además, no se sabe quiénes son los líderes locales. Por todas estas razones el investigador sabrá que tiene que poner de lado por el momento la comprobación de sus hipótesis para planear una investigación que aclarará estas nuevas dudas.

Cualquier investigación está sujeta a las predisposiciones de los investigadores. Uno de los problemas principales que el diseño trata de resolver es el de evitar o reducir al mínimo la influencia de las inclinaciones personales o subjetivas que pueden introducirse durante el proceso de recolección y análisis de los datos. Sabemos que aun los cuestionarios y los cuadros para la tabulación pueden tener, en forma velada, ciertas tendencias a afectar las respuestas de los informantes de tal manera que los resultados no serían confiables.

Una función del diseño es la de imponer restricciones o pruebas que pongan en relieve tales tendencias. Otra función es la de cerciorarse de que la información obtenida es digna de con-

fianza. La confianza se fortalece cuando al repetir el estudio se obtienen los mismos o casi los mismos resultados. El diseño del estudio esbozará las líneas que deben seguirse e impondrá las condiciones para obtener los datos de modo que resulten confiables.

Un planeamiento debe tener, también, como objeto, conseguir la mayor cantidad de información que se necesita mediante el buen uso de determinados recursos. Al mismo tiempo, estas consideraciones deben tomarse en cuenta sin perder de vista el aspecto de la confiabilidad de los datos.

El énfasis sobre la recolección de los datos en el Diseño del estudio

Cuando se habla de un estudio se considera generalmente como acto inicial el planteamiento del problema y, como paso final, la presentación de un informe sobre el estudio realizado. Entre estos dos extremos se mencionan los otros pasos que se colocan, teóricamente, uno tras otro como soldados en fila.

En la realidad es raro el caso en que el proceso se desarrolle en forma tan ordenada. Por ejemplo, en casos extremos se puede encontrar que el planteamiento del problema se hizo después de haber recogido y tabulado los datos.

A pesar de tales posibilidades, sabemos que hay ciertas direcciones generales y lógicas que se aplican a la gran mayoría de las investigaciones. Por un lado es recomendable no aceptar cierta "receta" o dirección como una ley inflexible, y por otro lado, es aconsejable buscar el mayor orden posible para cada estudio y planear todo el proceso con vistas a las relaciones que deben existir entre sus diferentes etapas.

Para que el diseño del estudio tenga un máximo de efectividad y resulte en un mínimo de confusión, es recomendable tomar una de las etapas o pasos como el punto central del diseño.

La razón para hacer esta recomendación es la siguiente: cuando se diseñe un estudio sin fijar un enfoque central, será necesario elaborar una serie de conceptos un tanto complicados para establecer la relación de cada paso con todos los demás. Por ejemplo, cuando se quieren formular las hipótesis del estudio será necesario considerarlas independientemente con referencia al enfoque del estudio, al tipo de cuestionario y sus elementos, al plan de tabulación y análisis de los datos y a la presentación y uso de los resultados. Será necesario pues establecer una relación de cada paso con los demás. Es una tarea descorazonante debido a que con la modificación de un paso es necesario reorganizar de nuevo todo el conjunto. De ahí que es deseable mantener cierta etapa como orientador principal de los demás.

Un proceso de investigación se inicia con el reconocimiento de un problema. Es posible tomar la formulación del problema como el enfoque del diseño, tratando de ver sus implicaciones para con los otros pasos del estudio. Pero las relaciones entre la formulación del problema y algunos de los otros pasos, tal como la tabulación de los datos, es generalmente indirecta. Por lo común, el antecedente principal para planear la tabulación no es la formulación del problema sino la forma de obtener los datos por un lado y, por otro, los planes de análisis e interpretación que se tienen.

Por este motivo se recomienda, una vez que el problema está tentativamente formulado y que se exploren sus relaciones con el campo general de la investigación, que se tomen como el enfoque principal del diseño, la acción relacionada con la recolección de los datos. Esta actividad se considera que ocupa un "lugar estratégico" para el proceso de investigación. Por un lado se relaciona directamente con el proceso de la formulación del problema y la elaboración de las hipótesis y, por otro, con la tabulación y el análisis de los datos.

Otra razón por la cual se toma la recolección de los datos como un enfoque del estudio es que esta actividad debe examinarse cuidadosamente respecto a la naturaleza del problema y al plan de análisis de los datos. Cualquier variación en la manera como se plantea el problema, como se formula una hipótesis o se

elabora el plan de análisis, tiene consecuencias directas sobre la manera de conseguir los datos. Enfocar el diseño del estudio en la recolección de los datos, tendrá como consecuencia que esta etapa se desarrolle en estrecha relación con las otras.

Una crítica a esta recomendación sería que se dejarían algo alejadas las etapas referentes a la formulación del problema y a la presentación de los resultados. Pero hay dos razones por las que es justificable hacerlo en la manera recomendada. En primer lugar, el planteamiento del problema y la presentación de los resultados normalmente reciben especial atención en un estudio, puesto que de ese modo se comienza y de ese mismo modo se termina. En segundo lugar, la relación entre el planteamiento del problema y la presentación de los datos es muy estrecha ya que la medida inmediata del éxito del estudio se basa en el valor de los datos para solucionar el problema.

Por las razones expuestas se toman las actividades enfocadas hacia la recolección de los datos como punto céntrico para considerar el diseño de una investigación.

Variaciones en el diseño de las investigaciones

El fin de toda actividad científica es el de conocer la realidad y las relaciones entre diferentes situaciones. A veces es necesario hacer un estudio para conocer específicamente ciertas situaciones sin estar en posición de analizar las relaciones que existen entre ellas, pero aún en tales casos hay que tomar en cuenta ciertas ideas, quizás no explícitas, sobre las relaciones que puedan existir. Ejemplo de esto es el estudio que hace el extensionista sobre los problemas agrícolas en un área. Frecuentemente no formula hipótesis explícitas, pero implícitamente está diciendo, al menos, que "los esfuerzos educativos del extensionista pueden traer como consecuencia una solución de los problemas agrícolas del área". También se formula implícitamente la hipótesis de que "los problemas de la gente se relacionan con las condiciones de su vida socio-económica".

Base lógica para el diseño de las investigaciones. Se reconoce como propósito general de la investigación científica el de conocer las relaciones entre los fenómenos que se observan. Es por ésto que el diseño debe basarse en parte en algunas consideraciones que se refieren a la comprobación de las posibles relaciones entre los diferentes fenómenos. Generalmente éste se limita a la elaboración de algunas hipótesis y a la comprobación de las mismas de acuerdo con los datos empíricos. La relación anticipada se describe por una hipótesis, es decir, la hipótesis es la afirmación de una posible relación entre fenómenos.

Lo ideal es que el diseño de estudio que se adopte sea tan acertado que se pueda aceptar o rechazar lógicamente una hipótesis de acuerdo con los datos obtenidos. El filósofo John Stuart Mill formuló ciertos requisitos básicos de las pruebas lógicas que todavía sirven como guía para este proceso. El primer canon se llamó "la regla de la concordancia" y el segundo, "la regla de la diferencia o del acuerdo negativo". A continuación se examinarán estos conceptos en detalle.

a. La regla de la concordancia. Este método enuncia que, cuando se encuentran dos o más casos en donde ocurre el fenómeno que nos interesa y cuando en estos casos coincide la existencia de cierta variable o factor, se puede inferir que esta condición es la causa o el efecto del fenómeno. Por ejemplo, digamos que se observan tres casos en que ocurre el fenómeno "X" y también concurre la variable "A", pero no se observa ninguna otra variable. Entonces lógicamente se puede hacer la inferencia de que hay cierta relación causal entre "X" y "A". Es decir:

Caso 1: Condiciones A, B y C resultan en "X"

Caso 2: Condiciones A, D y E resultan en "X"

Caso 3: Condiciones A, F y G resultan en "X"

En realidad este método demuestra que ciertas condiciones o variables no pueden ser la causa para que ocurra o exista "X". ("B", "C", "D", "E", ni "G" pueden ser la causa porque no

ocurren en todos los casos). Por otro lado se ve que "A" puede ser la causa.

Es obvio que este método no es completamente satisfactorio como prueba de lo que es la causa de "X". Es verdad que en todos los casos examinados se ha encontrado la ocurrencia de "A", pero queda siempre la duda si se han tomado en cuenta todos los posibles factores. Además, es lógicamente posible que "X" haya tenido una causa diferente en cada caso.

b. La regla de la diferencia o del acuerdo negativo. La regla de la diferencia es el complemento del método de la concordancia. Enuncia que la situación de "no-A" (ausencia de "A"), está asociada con la observación de "no-X" (ausencia de "X") y por esto se infiere que hay una relación entre la ocurrencia de "A" y "X". En otras palabras se observa que en todos los casos la ausencia de "A" concurre con la ausencia de "X" y de allí se infiere que hay una relación causal entre la ausencia o presencia de ellas.

Se notan ciertas debilidades en la regla de la diferencia, puesto que su base lógica es similar a la del método de concordancia. Esto es debido a que en cualquier caso es posible que no se hayan incluido todos los factores de importancia o que "no-X" resultó en cada caso por una causa diferente.

c. El método combinado. El método combinado o el "diseño experimental clásico" combina los dos métodos examinados anteriormente para eliminar en gran parte las debilidades de cada uno. En efecto este método reconoce una relación causal entre dos factores cuando en algunos casos se observa que la ocurrencia de uno está acompañada por la ocurrencia del otro, mientras que en otros casos la ausencia de uno está acompañada por la ausencia del otro. Por ejemplo, se encuentran estos dos casos:

Caso 1: Ocurren A, B y C, y X resulta

Caso 2: No ocurre A, pero ocurre B, C y E, pero X no resulta

Se ve, entonces, que concurren la apariencia así como la ausencia de "A" y "X". Siempre es posible que no se hayan tomado en cuenta todos los factores posibles. Pero en tal caso la omisión es el resultado de que la hipótesis que se formuló no abarcó todos los posibles factores de importancia. Esto no quiere decir que el método de la prueba no es adecuado.

Para desarrollar un diseño clásico de prueba es necesario hacer dos series de observaciones en dos distintas situaciones. Generalmente se designa la situación en donde no ocurre el fenómeno como "la situación de control" y la otra "la situación experimental".

Un simple caso del método combinado es el siguiente: Se observaron dos casos: en el primero, se traen a los campesinos unas semillas mejoradas y, en el segundo, no se llevaron las semillas mejoradas; entonces, observaron sus actitudes hacia los nuevos conocimientos. En efecto, el primer caso sigue el método de concordancia, mientras que el segundo caso (la situación control) sigue la regla de la diferencia. La hipótesis es que la introducción de semillas dará como resultado una actitud favorable a los conocimientos nuevos y la "no-introducción" será asociada con el "no-cambio" de actitudes. Claramente, se hacen todos los esfuerzos para tener los dos casos en iguales condiciones con respecto a otras posibles variables que pueden influir, y, así, eliminar la posibilidad que hayan otros factores responsables de los que la hipótesis toma en cuenta.

Tipos de diseños de las investigaciones sociales. Las investigaciones sociológicas toman una gran variedad de formas y de aplicaciones. Aquí se pretende solamente demarcar algunas líneas que sirven para distinguir algunas clases de diseños y las situaciones más apropiadas para cada clase.

Aún así, se encuentra cierta confusión en la literatura sobre los nombres para designar los diferentes tipos de diseños, aunque sí una concordancia considerable respecto a la naturaleza de ellos. La clasificación corriente de los estudios se basa en ciertos aspectos claves de cualquier investigación: (1) el propósito o problema (2) los conceptos, (3) las hipótesis, (4) los

métodos, (5) el control de los factores y (6) la generalización de los resultados.

Esto da como resultado tres tipos de estudio que se examinarán a continuación: estudios exploratorios, estudios descriptivos y estudios experimentales.

a. Estudios exploratorios. El deseo por parte del ser humano de conocer "lo desconocido", teóricamente, no tiene límites. Para entrar en un área desconocida o que no se conoce bien es necesario empezar modestamente, buscando la realidad en forma exploratoria. Los estudios de esta clase hacen posible llegar al nivel donde se pueden formular hipótesis específicas sobre lo que se espera encontrar en el futuro.

El estudio exploratorio usualmente llena ciertos requisitos inmediatos, pero desde el punto de vista del proceso científico es un paso introductorio al estudio de un determinado fenómeno.

(1) Propósito y problema. El propósito básico de un estudio exploratorio está indicado por su nombre; es decir, es explorar y formar algunas ideas más concretas sobre la realidad, que sirvan para guiar los otros pasos futuros y más avanzados del estudio o de la acción. Básicamente el objeto es descubrir la realidad. Esto puede servir en cierta situación para iniciar un proceso de investigación, para definir en forma más precisa o específica un problema, para desarrollar algunas hipótesis, para establecer algunas prioridades de investigación, o para hacer un censo de los problemas que una agencia de acción puede tratar de resolver.

La formulación del problema en el caso de los estudios exploratorios se limita principalmente a indicar cuáles son los aspectos de la situación que se deben explorar. No es posible hacer una formulación detallada del problema.

(2) Los conceptos. Los conceptos que se emplean son necesariamente flexibles y tentativos. A veces el propósito de un estudio exploratorio es precisamente buscar datos para hacer más definitivos y estables ciertos de los conceptos.

(3) Las hipótesis. Por lo general los estudios exploratorios no se basan en hipótesis explícitas. Uno de sus objetivos más corrientes es producir información sobre la que se basen las hipótesis de futuras investigaciones.

En los casos en que se quiere enfocar un estudio exploratorio sobre una hipótesis, la hipótesis no es más que una guía general para el estudio.

(4) Los métodos para recolectar los datos. Los métodos que se emplean para recolectar los datos son muy variados. Una de las características más prominentes del estudio exploratorio es la flexibilidad de los métodos. Es recomendable que el investigador se mantenga siempre dispuesto a hacer modificaciones o cambios en sus métodos en caso de que se encuentre una nueva línea de posible exploración o una situación imprevista.

Mientras que el estudio progresa es probable que sea conveniente o necesario que se restrinjan más y más a ciertos métodos, pero esto se hará solamente cuando hay certeza sobre los fenómenos de mayor significado para el estudio.

En cualquier estudio exploratorio hay ciertos procedimientos que se pueden emplear: revisión de material escrito; entrevistas con personas "expertas"; estudio intensivo de algunos "casos". Más adelante se examinarán estas ideas.

La revisión del material escrito ayudará grandemente para formarse una idea, lo más completa posible, sobre el área que se quiere estudiar y así mejorar todo el diseño del estudio y a la vez economizar mucho los recursos que se utilizan.

La tendencia general del investigador es la de lanzarse inmediatamente a recoger datos y a hacer sus exploraciones "en el campo". Se requiere cierta paciencia y fuerza de voluntad, para esperar hasta que se hayan examinado todos los informes y otros materiales, para ver si hay algo que se relaciona con el estudio que se planea. Pero se sabe que esta revisión es de gran importancia.

Es un caso común que alguien haga un estudio y después descubra que otra persona ha hecho ya algo más o menos igual. Hay muchos otros casos en que una revisión del material hubiera contribuido a la mejor definición de conceptos y a un mejor diseño de los métodos usados para conseguir los datos.

Los consejos de las personas con experiencia pueden contribuir al planeamiento del trabajo de campo y a ayudar a disminuir los errores en el tratamiento de la gente y en la selección de los informantes. Casi siempre se pueden encontrar individuos que por su experiencia profesional o práctica tienen valiosos conocimientos sobre la situación en que se quiere trabajar.

El estudio intensivo de algunos casos puede ser el primer método que se emplea en el estudio exploratorio para formarse ideas más exactas sobre la situación antes de utilizar una forma más extensiva de recolectar los datos. Esto requiere que se busquen algunos casos que representen los grupos que interesan. Sin embargo el camino que siguen las entrevistas debe depender de los intereses de los investigadores.

Es recomendable también buscar algunos casos que no son "típicos" o "normales". Por ejemplo, para conocer la vida de cierta comunidad, quizás, el método más efectivo, al comienzo, es observar en forma intensiva a un grupo marginal o a un grupo que está cambiando rápidamente.

(5) El control sobre las variables. En el estudio exploratorio no se trata de mantener un control sobre las variables en la situación. Puesto que no se sabe bien cuales son, ni su significado, no sería posible ni aconsejable "controlarlas". El control que mantiene el investigador está limitado principalmente a su propia conducta, a mantener una actitud objetiva y a tratar de examinar concienzudamente todos los aspectos de la situación que tengan importancia para el estudio.

(6) La generalización de los resultados. El estudio exploratorio sirve para aclarar conceptos, para formular hipótesis y para adquirir conocimientos. Es de importancia secundaria que se generalicen los resultados en términos de las teorías y los

conocimientos ya establecidos. No hay duda de que al formular hipótesis con base en los resultados, se incurre indirectamente en cierta generalización de los mismos. Sin embargo, el propósito principal del estudio exploratorio es el de descubrir la realidad de cierta situación específica.

b. Estudios descriptivos. El estudio descriptivo busca datos sobre ciertas situaciones para lograr propósitos definidos. Como el nombre lo indica, se utiliza para describir una situación sin que sea necesario analizar profundamente las relaciones entre diferentes aspectos de la misma. A la vez, las descripciones que se obtienen dan la información básica para formular hipótesis sobre las relaciones que existen entre los fenómenos estudiados.

(1) Propósitos y problemas. El propósito básico de un estudio descriptivo es conseguir informaciones completas y exactas sobre ciertos aspectos de una situación dada.

La formulación del problema es un paso básico para los estudios descriptivos, puesto que se debe indicar exactamente cuáles son las informaciones que se quieren obtener.

(2) Los conceptos. Para los estudios descriptivos es necesario que los conceptos que se emplean en la formulación del problema, así como en los otros pasos del estudio sean claros y definidos. En el caso de que se quiera saber cuál es la situación respecto a la adopción de nuevas prácticas por ciertos líderes, la formulación del problema debe especificar claramente en qué consisten: la "adopción", las "nuevas prácticas" y los "líderes". Cualquier ambigüedad en la elaboración de los conceptos que se usan en un estudio descriptivo afecta la validez de los resultados y puede causar importantes pérdidas de tiempo y recursos económicos.

(3) Las hipótesis. Como ya se mencionó, la comprobación de hipótesis definitivas no es parte del propósito de un estudio descriptivo. A veces se formulan explícita o implícitamente algunas ideas generales sobre las relaciones que puedan existir entre las condiciones o factores, pero la recolección de los datos no se realiza con el propósito principal de probar tales ideas.

(4) Métodos para la recolección de datos. El estudio descriptivo puede emplear cualquier método que se estime aconsejable. Algunos investigadores usan una combinación de métodos, tales como, la entrevista, observación directa, observación como partícipe y análisis de archivos. Sin embargo, el uso de estos métodos, después de seleccionarlos, no se caracteriza por la flexibilidad que es notoria en el caso de los estudios exploratorios. Es decir, que no se debe modificar o cambiar de un momento a otro el método, una vez que haya sido seleccionado y definido. El método de recolección de datos tiene que estar directamente relacionado con la formulación del problema y todas las modalidades de su uso deben ser planeadas cuidadosamente. En otras palabras, una vez que se ha seleccionado el método, todo esfuerzo debe dirigirse a que el investigador siga ciertas líneas rígidas en su uso.

Es casi un imperativo que se hagan pruebas del método que se emplea antes de entrar en el propio estudio. Esto sirve para tener la mayor seguridad de que todos los aspectos están claramente definidos y que no se van a encontrar algunas dudas o variaciones en su uso una vez que se inicia la recolección de los datos.

(5) Controles sobre los factores. La formulación del problema debe especificar exactamente lo que se va a estudiar, y los métodos que se empleen deben ajustarse estrechamente a este planteamiento. Durante el proceso de estudio se ejerce un rígido control sobre las condiciones y factores que entran en el estudio.

Con frecuencia se decide valerse de una muestra para hacer economías. Pero la selección de la muestra también se hace con acatamiento a las reglas científicas. En todo caso, es necesario mantener una vigilancia continúa sobre todo el proceso de estudio para que los datos sean completos, comprensibles, consistentes y dignos de confianza. Se recomienda una supervisión severa sobre las actividades en el campo y una revisión constante para tener la seguridad que no ocurren fallas en la recolección de los datos.

(6) Generalización de los resultados. El estudio descriptivo se hace con cierto fin inmediato y definido. Por esta ra-

zón la generalización de los resultados no es un punto de mayor importancia. Sin embargo, esto debe ser uno de los fines secundarios de los investigadores porque así se puede aumentar el valor de su trabajo.

Se sabe que casi nunca se aprovechan al máximo los datos que resultan de los estudios descriptivos; se archivan y se olvidan una vez que han logrado su fin inmediato. No obstante, los datos de los estudios descriptivos pueden reforzar los conocimientos generales, así como pueden contribuir a la formulación de hipótesis valiosas para estudios futuros. Es indudable que a menudo se trabaja en estudios que no son necesarios, pues se podrían aprovechar datos que están guardados en los archivos de algunas agencias o de individuos y que nunca se emplearán.

c. Los estudios experimentales. El estudio experimental de diseña para saber cuáles son las relaciones probables entre dos factores o "variables" concurrentes. El experimento tiene que conformar con algunos modelos lógicos que permitan que las inferencias se elaboren con base en los datos.¹

Chapin afirma que, "el experimento es simplemente la observación bajo condiciones controladas".² Parece, sin embargo, que para la gran mayoría de los científicos, el énfasis en el experimento se concentra en la comprobación de una hipótesis.

El diseño del estudio experimental se orienta por las ideas que han resultado del pensamiento filosófico y la observación empírica. Mientras que los estudios exploratorios y descriptivos ayudan a conocer las condiciones que existen y para elaborar hipótesis que merecen atención, los estudios experimentales exigen la formulación de inferencias basadas en las observaciones

1 JAHODA, MARIE, DEUTSCH, MORTON y COOK, STUART W., *Research methods in social relations*. New York, Dryden Press, 1951.

2 CHAPIN, F. STUART, *Experimental designs in sociological research*. New York, Harper, 1947.

y la comprobación de estas inferencias que, a su vez, contribuirán a la formulación de algunas predicciones científicas.

(1) **Propósito o problema.** El propósito de hacer un estudio experimental es investigar una supuesta relación entre dos o más variables. La formulación de una relación problemática debe indicar los probables límites del estudio y los sucesos o actividades que se quiere estudiar.

(2) **Los conceptos.** Un estudio experimental exige que todos los conceptos sean definitivamente elaborados y que las relaciones entre ellos se especifiquen. Lamentablemente, a veces ha sido necesario después de recoger los datos, hacer otro estudio para poder definir con exactitud los conceptos que se han usado inicialmente. Por razones como ésta, hay una tendencia al planear los estudios experimentales, de buscar una manera de definir, en términos de la realidad operante, algunos de los conceptos claves.

Un concepto "operante" se define en términos de las acciones que lo componen y por esto no está sujeto a controversias o argumentos sobre si "significa" algo o no.

(3) **Las hipótesis.** La elaboración de hipótesis debe recibir gran atención en el diseño de estudios experimentales, puesto que el estudio mismo se enfoca sobre la comprobación o examen de las relaciones entre diferentes variables.

La hipótesis declara que bajo ciertas condiciones ciertas variables tienen una relación causal o dependiente entre sí. Para que el investigador pueda comprobar una hipótesis es necesario que se definan cuáles son estas condiciones y cuáles son las variables, así como la relación que debe existir entre ellas.

En el estudio experimental hay una tendencia a que la formulación del problema y la elaboración de las hipótesis converjan. Las decisiones sobre los métodos para la recolección de datos, así como sobre la elección de los datos necesarios, deben basarse en tales hipótesis. Esta es una de las razones por las que la formulación de tales hipótesis es de importancia crucial

para los estudios experimentales y que es aconsejable elaborarlas en la forma más sistemática y completa que sea posible.

(4) Los métodos para la recolección de datos. El estudio experimental en principio puede emplear cualquier procedimiento para recoger los datos, siempre que se tenga un control rígido de él. La selección de métodos se debe hacer atendiendo a la naturaleza de los datos que se necesitan y a las normas del pensamiento lógico que gobiernan el diseño del estudio científico.

Hay tres clases principales de experimentos según la manera de definir la situación experimental para la recolección de datos. Esta clasificación toma como un punto de diferenciación el factor del tiempo en su ejecución. Más adelante se ofrece una descripción que parece adecuada.

(4a) El estudio "proyectivo". Anteriormente se mencionó el diseño experimental clásico que se hace por medio del establecimiento de dos situaciones, al principio, que son iguales. Después, se introduce en una de ellas (la experimental) cierta variable para ver qué ocurre. En la otra (la de control) no se introduce esa variable, pero también se observa lo que ocurre en este grupo.

Un estudio "proyectivo" en las ciencias sociales corresponde al diseño clásico de un experimento en que se conoce primeramente la situación que existe y, después se introduce la variable que se interesa, para estudiar lo que resulta. El estudio proyectivo puede emplear cierto grupo como el grupo de control y, también, como el grupo experimental. Primeramente, se determina lo que ha sido lo usual o "normal" para el grupo y, después de introducir una variable extraña, se mide lo que resulta. En este caso, no es posible saber lo que hubiera pasado durante el mismo período de tiempo sin introducir la variable y, por esto, hay cierta incertidumbre cuando se infiere que los cambios que se encuentran resultan de la introducción de la variable.

(4b) El estudio ex post facto. A veces no es factible desarrollar un estudio proyectivo, porque no se tiene la oportunidad de estar presente cuando cierta cadena de acontecimientos se destaca o porque no se tiene el poder de manipular los grupos o

los individuos o introducir variables entre ellos. En tales casos se pueden hacer estudios del tipo de *ex post facto*. Este tipo de estudio se basa en la situación que ya existe e investiga las relaciones entre las variables que han influido sobre la historia de la misma. Para dar un ejemplo de esta posibilidad se puede pensar en un supervisor que se interesa en saber si sus enseñanzas tienen una influencia positiva o negativa sobre el trabajo de los extensionistas bajo su supervisión. El usa los archivos del Servicio de Extensión, separa el personal que ha recibido y el que no ha recibido sus enseñanzas; luego, selecciona las personas que comparten las mismas características tales como edad, sexo, años de experiencia y educación. Con estos datos forma dos grupos que son iguales (en los cuales todos son iguales o en los que para cada miembro de un grupo hay uno semejante en el otro) con la excepción de la variable de la enseñanza recibida del supervisor. De ahí que cualquier variación significativa en el trabajo de los dos grupos, se debe, por inferencia, a la enseñanza recibida del supervisor.

(4c) El estudio comparativo. Hay otra clase de estudio experimental en que se averigua la posible diferencia que resulta de la ocurrencia de dos o más variables. Se requiere un grupo de control y otro de experimento para cada una de las variables de que se quiere medir su influencia y relaciones.

Un ejemplo de esta clase de estudio sería el siguiente: se trata del uso de tres diferentes métodos de extensión agrícola para la introducción de cierta práctica nueva. En este caso será necesario encontrar varios grupos que son parecidos para seleccionar tres de los grupos de experimento y uno o más como grupos de control. El análisis se enfocará sobre los resultados del uso de uno de los métodos y lo que ocurre también en cada grupo de control en donde no se toma acción.

(5) El control de las variables. En el estudio experimental, el control de variables constituye un problema fundamental para el éxito del mismo. Este control se ejerce principalmente por medio de la selección de los grupos de experimento y control y de los fenómenos que se observan.

En los estudios sociales el problema de control de las variables presenta dificultades especiales. Se pueden hacer estudios que se orienten por las reglas y normas generales del diseño experimental pero no se espera lograr un control de la situación y las variables, como ocurre en los laboratorios de las ciencias físicas. No se espera un control completo sobre las situaciones y variables sociales y esto se debe tomar en cuenta al formular las conclusiones y estimar el grado posible de error.

(6) La generalización de los resultados. El diseño de un estudio experimental debe dar atención al problema de la generalización de los resultados. Es deseable que las hipótesis se relacionen directamente con el sistema teórico y los conocimientos de la ciencia involucrada. La comprobación de ellas debe tener un valor directo e inmediato para la ciencia en general.

Es corriente que al diseñar un estudio se pone como uno de los propósitos básicos la generalización de los resultados a niveles más abstractos. A veces, esto es el fin principal de un estudio. Se desea, por este medio, reforzar cierta teoría o grupo de hipótesis que ya existen.

Los autores de una de las obras citadas anteriormente, *Research Methods in Social Relations*, clasifican las generalizaciones entre las que se extienden a cierta población y aquéllas que se refieren a una relación teórica.³ Al generalizar algo a una población se espera que lo que se ha encontrado en cierto segmento de la población existe en toda la población. Por cierto, la validez de la generalización dependerá del grado en que el sector estudiado represente la población entera.

La generalización al nivel teórico pretende establecer una relación teórica entre las variables, la que aparecerá bajo cualquier condición.

Como se ha indicado anteriormente, la generalización de los resultados es un proceso importante para el crecimiento de la ciencia.

3 JAHODA, MARIE, DEUTSCH, MORTON y COOK, STUART W. *Research methods in social relations*. New York, Dryden Press, 1951, V. 1, p. 85.

Conclusiones

Se ha presentado un esquema breve de los puntos principales del diseño de un estudio científico. Las normas que se han examinado nos ayudan grandemente a elaborar un plan de investigación y a interpretar correctamente sus resultados.

Esta descripción indica algo de la complejidad del proceso científico. Pone en relieve la necesidad de contar con profesionales en el campo de la investigación social al diseñar el estudio y fijar el proceso de interpretación de los datos.

Para los estudios sobre liderazgo rural se puede encontrar materias publicadas que describen algunas investigaciones y los métodos que fueron empleados en las mismas. Esta información serviría como guía para organizar una investigación. No obstante, siempre es aconsejable que el diseño sea revisado por un experto en la investigación social y, lo ideal, es que tenga conocimientos de los antecedentes respecto a los trabajos y estudios que se han hecho con líderes locales.

Se espera que las ideas presentadas en el presente capítulo sean de valor para los profesionales y técnicos que nunca han manipulado estudios sociales. En primer término, les dará una base para la evaluación de los estudios que se encuentren y los resultados de los mismos. Los estudios que no exhiben las características que se han descrito, carecen del elemento científico que es necesario para que los resultados sean aceptables.

Además, esta descripción establece un marco de referencia para medir los deseos en relación con los recursos que serían necesarios para que los resultados sean confiables; esto ayuda a evitar la iniciación de un estudio que tendrá que ser abandonado una vez que se vea con claridad el esfuerzo que el proceso científico exige.

Como se mencionó anteriormente, es aparente que el logro de un excelente diseño del estudio requiere la colaboración de un experto en la materia. Por otro lado, cualquier persona que elabora un esquema de observación y busca los datos en forma

ordenada y objetiva, puede conseguir la información que necesita para una mejor orientación de sus planes y actividades. También, los técnicos que no tienen experiencia en hacer estudios sociológicos han demostrado repetidamente que pueden ayudar en una investigación cuando cuentan con una asesoría que oriente las actividades y que enseñe cómo realizarlas.

REFERENCIAS

GOODE, WILLIAM J. y HATT, PAUL K. *Methods in social research.* New York, McGraw-Hill, 1952.

JAHODA, MARIE, DEUTSCH, MORTON y COOK, STUART W. *Research methods in social relations.* New York, Dryden Press, 1951, v. I y II.

MERTON, ROBERT K., *Social theory and social structure.* Glencoe, Illinois, The Free Press, 1949.

CAPITULO VII

ALGUNAS TECNICAS PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO RURAL

Se ha recomendado anteriormente, que en cualquier estudio se dé una atención especial a la recolección de los datos, puesto que ésta ocupa una posición estratégica en el proceso de investigación. Las materias que se presentan en este capítulo describen tres técnicas que se han empleado con éxito en la recolección de datos para el estudio del liderazgo. No se describen todas las técnicas que se han usado, sino solamente las que tienen mayor aplicación para la observación del liderazgo de los grupos rurales y que son las más convenientes para los programas de desarrollo rural. Las tres técnicas que se examinan son: el uso de informantes especiales, la encuesta, y la recolección de datos sociométricos.

Al diseñar cierta investigación puede ser recomendable que se empleen todas estas técnicas o una combinación de dos de ellas. Por esto se usa el término de "técnicas" para indicar que se pueden adaptar a las necesidades de las diferentes clases de estudios y de metodología.

Comúnmente se tiende a asociar cada técnica con una clase particular de investigación. Por ejemplo, los estudios antropológicos que se realizan a través de la participación en la vida de la comunidad, casi siempre dan gran significado al uso de algunos "informantes especiales". Por otro lado, la recolección de datos sociométricos se considera generalmente como una etapa del "método sociométrico". En el presente trabajo se consideran estas técnicas simplemente como ciertas formas especializadas que se pueden usar en las investigaciones sociales.

Lo que interesa ahora es cómo estas técnicas pueden utilizarse para determinar el patrón de liderazgo de un grupo y quiénes son los individuos que ejercen ese liderazgo. Como se ha dicho anteriormente, este es uno de los principales problemas con que se enfrenta un programa que quiere trabajar con un grupo social, y hasta tanto no se solucione, no debe esperarse que se logre progresos en el trabajo.

La selección de las técnicas que se examinan aquí, así como los nombres que se les asignan, se han hecho con base a experiencias adquiridas a través de la realización de estudios sobre liderazgo en diferentes regiones rurales de América Latina. El criterio fundamental en la selección de la terminología, así como de las ideas que se presentan, ha sido el de ofrecer ciertas sugerencias de utilidad práctica para los organismos que están desarrollando programas de acción en el ambiente rural.

La utilización de informantes especiales

El vendedor que llega a una oficina a mostrar su mercadería pide a la recepcionista el nombre del "jefe" o de la persona encargada de hacer las compras. El político que visita a una comunidad pregunta invariablemente cuáles son las personas más activas en asuntos políticos y cívicos del lugar. Así, también, el individuo que quiere que una comunidad se interese por un programa de acción debe preguntar sobre las personas más importantes y más interesadas en mejorar la vida de la gente.

Todo miembro de una comunidad tiene ideas y opiniones sobre las personas más influyentes, aunque la validez de las opiniones variará de un miembro a otro. El investigador que quiere aprovechar un número limitado de informantes para formarse una idea sobre el patrón de liderazgo, debe seleccionarlos de acuerdo con la probable exactitud y validez de la información que ellos pueden darle.

El concepto de "informantes especiales" se refiere, entonces, a un número reducido de personas que se seleccionan con base en el criterio de que poseen condiciones especiales para

conocer la situación en cuestión. A continuación se examinan algunas técnicas para el uso de informantes especiales que han servido en los estudios de liderazgo.

Entrevistas con funcionarios. Una técnica muy usada y que rinde buenos resultados es aquélla de entrevistar a los funcionarios de las organizaciones locales. Para las comunidades grandes, se limitan estos informantes generalmente a los funcionarios cuyas actividades tienen una relación definida con los intereses de la agencia que auspicia la investigación.

La selección de los informantes especiales entre los funcionarios locales lleva dos ventajas importantes para una investigación. En primer lugar, ellos tienen acceso a las comunicaciones y participan en actividades en que el público en general no participa. Segundo, su preocupación por cumplir sus responsabilidades y mantenerse en sus puestos, les motivan para informarse bien sobre las condiciones que afectan el área de actividades en que trabajan.

Otra ventaja es la de que, generalmente, algunos de los funcionarios tendrán una influencia sobresaliente sobre la comunidad y, especialmente, sobre los elementos de la comunidad que tienen que ver con su oficio. Cuando tales personas están incluidas entre el grupo de informantes especiales, el investigador tendrá una oportunidad única de conocer estos líderes locales y su manera de pensar y actuar.

Cierto estudio sobre acción comunal empleó esta técnica para averiguar la manera como las comunidades rurales solucio-
naban sus problemas de salud, especialmente de facilidades hospitalarias y clínicas.¹ Se hizo una selección preliminar de 374 organismos que trabajaban en este campo y se les envió un cuestionario a cada uno de sus dirigentes. Una vez recibidas las contestaciones (218 respondieron), se seleccionó un número manejable y se hicieron entrevistas personales con ellos. En estas entrevistas

1 MILLER, PAUL A. Community health action. East Lansing, Michigan State College. 1953.

se procuró obtener información sobre las etapas de iniciación y ejecución de proyectos para establecer clínicas y hospitales y sobre las personas que fueron más influyentes en estas acciones.

Es necesario actuar con prudencia en cuanto al uso de los funcionarios como informantes. En algunos casos suministrarán, a propósito, una información falsa para que los resultados del estudio les favorezcan. En otros casos las fuentes de información que se tienen se limitan a exponer cierto punto de vista que poseen. Además hay una tendencia a que sus actividades y sus actitudes interfieran en su objetividad, al hacer evaluaciones sobre sucesos e individuos.

Otra limitación sobre la utilización de los funcionarios es la de que pertenecen, por lo común, a los grupos con niveles de vida relativamente altos. Si el propósito del estudio es el de conocer a los líderes de todos los grupos de la comunidad, incluyendo los de los obreros y los campesinos, es probable que los funcionarios no puedan dar amplias ni correctas informaciones.

Volviendo a las ventajas de aprovechar a los funcionarios como informantes, hay un factor que se debe considerar, aunque no esté relacionado con el aspecto de identificación de los líderes. Es respecto a una tendencia psicológica que estimula a los funcionarios a interesarse por el futuro programa de la agencia investigadora, cuando se han consultado y se han solicitado sus opiniones previamente a la ejecución del programa. O, a la inversa, sucede a veces que los funcionarios tienden a ser escépticos o antagónicos cuando no se consultan.

El uso de "jueces". Los funcionarios que se utilizan como informantes son "preseleccionados" en el sentido de que la comunidad ya les ha colocado en sus puestos y el investigador simplemente decide cuáles de ellos son los más indicados para ayudarle en su estudio. Pero la gente selecciona a los funcionarios por sus habilidades para lograr los fines de la comunidad y no por tener fama de conocer el patrón de liderazgo. Aunque, como se explicó, hay buenas razones para utilizar a los funcionarios para obtener ciertos datos, en la mayor parte de los estudios sobre el liderazgo rural su conocimiento es insuficiente para depender de ellos únicamente.

Es conveniente buscar a los informantes que conocen mejor las situaciones que interesan al investigador, sean funcionarios o no. En algunos casos las comunidades rurales carecen de organizaciones formales y sus actividades oficiales están dirigidas por funcionarios que viven en otras localidades y tienen pocas relaciones con los habitantes. En tales situaciones los funcionarios no pueden dar la información deseada. De todos modos, casi siempre es preferible buscar algunos informantes entre la gente que no tiene puestos en las organizaciones.

En el estudio de la comunidad de Turrialba, Costa Rica, realizado por el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, se adoptó el nombre de "juez" para referirse a los informantes especiales que fueron consultados sobre ciertas características de los vecindarios.² Es conveniente adoptar la misma terminología aquí, pero aclarando que se refiere a alguien seleccionado por los investigadores para suministrar información y para evaluar las condiciones locales; que no se trata de un juez en el sentido jurídico.

Como se apuntó anteriormente, hay una gran variación entre los miembros de una comunidad respecto a sus conocimientos de los miembros y sus actividades. Es decir, hay personas que pueden ser excelentes informantes pero otras tienen pocos o erróneos conceptos sobre las cosas y sucesos de la comunidad. Para el investigador que quiere usar algunos informantes especiales, el método de seleccionarlos será el punto medular entre todos los pasos del estudio.

Cualquier proceso de investigación requiere una cuidadosa atención en la selección de los informantes y esto es de especial importancia para el estudio del liderazgo por medio de "jueces", puesto que se va a depender de los juicios de estas pocas personas para la comprensión de un fenómeno sociopsicológico.

El uso de "jueces" se complica más por el hecho de que ellos, por un lado, no son observadores ya adiestrados y por otro

2 LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, The Free Press. 1953.

lado, son miembros de la misma comunidad en la que hacen sus observaciones. Debido a estos factores, se recomienda el uso de esta técnica para los profesionales que tengan cierta experiencia como investigadores y que sigan un procedimiento sistemático para seleccionar a los informantes.

Hace unos años, un investigador que participó en el estudio de Turrialba empleó la técnica de los informantes especiales para analizar el sistema de estratificación social de unas de las localidades. La selección de los "jueces" se basó principalmente en la fama que en general tenían los individuos y estuvo reforzada por algunos de los datos de la encuesta que se hizo en la comunidad.³

Después de dos años se decidió hacer, por un proceso sistemático, una comprobación de esta forma de seleccionar a los informantes. Es interesante notar que, en este caso particular, la selección sistemática tuvo resultados muy parecidos a la primera que fue menos ordenada. Se supone que la razón principal para esta concordancia fue el alto grado de integración y homogeneidad que caracterizó a las localidades en que se hizo la prueba.

En tales localidades hay un reconocimiento general de las personas que sirven mejor como fuentes de información. Sin embargo, es mejor no seleccionar a los informantes con base solamente en opiniones solicitadas sin orden o sistema. De ahí que se recomienda que el investigador elabore un plan definitivo para obtener los datos ordenadamente sobre quiénes serán los mejores informantes. Más adelante se presenta el procedimiento que se desarrolló para hacer la comprobación anteriormente mencionada.

El problema básico fue el de evitar la selección de "jueces" que tuvieran ideas erróneas sobre algunos de los grupos o

3 POWELL, REED M. A comparative sociological analysis of San Juan Sur, a peasant community, and Atirro, an hacienda community, located in Costa Rica, Central America. Ph. D. dissertation. East Lansing, Michigan, Michigan State College, 1951.

familias que componían la vecindad. Por ejemplo, cuando se quiso saber cómo estaban estratificadas socialmente todas las familias, no hubiera sido correcto usar solamente informantes pertenecientes al más alto nivel si ellos tenían pocos conocimientos de las familias de bajo nivel. Otra posibilidad de error hubiera sido el uso de la maestra de la escuela, en el caso de que ella no hubiese vivido en la comunidad y si sus contactos estuvieran limitados a los miembros del patronato escolar, los administradores de la hacienda y los niños.

Para asegurarse de una selección de los informantes más familiarizados con todos los grupos se decidió, primeramente buscar personas de los diferentes niveles económico-ocupacionales para preguntarles sobre quiénes en su opinión serían los mejores informantes sobre la vida de la gente. Puesto que se hizo el estudio en una hacienda grande, fue posible clasificar a los habitantes como (1) administradores y encargados, (2) artesanos y (3) jornaleros. Al azar, se seleccionó un número de personas de cada categoría para entrevistarlas. El número seleccionado fue proporcional al número total de familias de cada nivel.

Luego, se hicieron las entrevistas con estas personas, pidiéndoles sus opiniones sobre las personas de la hacienda más capaces para dar informaciones sobre la vida y la gente del lugar. A cada persona entrevistada se dió en forma sistemática mayor peso a sus contestaciones que se refirieron a gentes de su propio nivel y menor, en grado progresivo, a las que se refirieron a gentes de los otros niveles. Después, se analizaron los resultados y se aceptaron como "jueces" los diez individuos que obtuvieron el mayor puntaje.

Como se indicó anteriormente, se obtuvo un acuerdo alto entre los resultados de estas dos maneras de seleccionar a los "jueces". Este acuerdo se debió probablemente a la gran similitud social que existía entre esa gente. Es de esperar que para las comunidades menos homogéneas e integradas, una selección sin sistema no tendría resultados tan afortunados.

En el caso de la selección de los "jueces" para los estudios del liderazgo rural, no es necesario seguir siempre un proce-

dimiento tan refinado como el segundo que se ha mencionado y que se elaboró para comprobar los resultados del primero. Lo importante en el uso de los informantes especiales es de asegurarse de que se cuenta con opiniones de personas que conocen los diferentes segmentos o grupos de la población.

El uso de "jueces" se recomienda para complementar los resultados obtenidos por otras técnicas o procedimientos, para los casos en que el investigador ya tiene amplios conocimientos de la estructura de la comunidad y para cuando sea un experto en estudios de esta índole. Por lo general, para el investigador menos experto, es aconsejable la utilización de la técnica de la encuesta, la cual se considerará a continuación.

La encuesta

Técnica de la Encuesta. En el sentido genérico de la palabra "encuesta" se refiere a una "investigación" o "pesquisa". En la presente discusión se usará en un sentido menos amplio en referencia a la recolección de datos para un estudio a través de entrevistas, directas o indirectas, pero en forma ordenada, de miembros de un grupo o de un segmento de una población.

En el uso de "jueces", el investigador limita el número de los informantes al mínimo posible para conseguir los datos necesarios. La encuesta toma una dirección opuesta, es decir, que trata de entrevistar a todos los miembros del grupo o al número máximo posible de ellos, siempre que representen o tengan las características de todos los miembros del grupo.

Como se ha dicho, para usar a los informantes especiales, se buscan simplemente las personas que saben más del asunto. Por otro lado, cuando se emplea una encuesta se quiere saber lo que cada miembro sabe u opina. El informante especial no tiene que poseer las características de los demás miembros del grupo, es necesario que esta parte sea representativa o sea una muestra de la totalidad, o "universo". La selección de una muestra de los habitantes se basa en el criterio de que ellos saben y piensan como los demás y que representan al grupo.

Selección de los informantes para la técnica de la encuesta. Cuando se decide hacer una encuesta con todos los miembros de un grupo dado, con todos los jefes de familia o con la totalidad de las personas, el problema de la selección de los informantes está automáticamente resuelto. Sólo queda el problema de definir exactamente quiénes son los individuos que pertenecen al grupo o a la categoría en cuestión.

En otras ocasiones es recomendable hacer las entrevistas con sólo una parte de los miembros del grupo. Esto ocurre cuando el tiempo y los fondos u otros recursos no permiten entrevistar a toda la población. La validez de un muestreo depende del grado en que los datos obtenidos corresponden a los que resultarían de entrevistar a la población total. Para asegurarse de un alto grado de concordancia de la muestra con el universo, se han elaborado varios procedimientos para seleccionar la muestra.

La decisión sobre el tamaño de la muestra tiene que basarse en una serie de factores. Primeramente, los recursos con que se cuenta, relacionados con la probable duración de cada entrevista, imponen límites sobre el número de personas que se pueden entrevistar. En el caso de que estos límites sean tan estrechos que el número de posibles entrevistas sea muy reducido en proporción a la población total que no dé un buen margen de seguridad al generalizar los resultados al universo entero, será necesario modificar proporcionalmente el estudio o limitarse a una población o universo más pequeño.

En parte, la decisión respecto al acuerdo que debe existir entre los resultados del muestreo con el universo, dependerá del grado de certeza que se quiere obtener o al "margen de error" que se pueda aceptar. En cualquier investigación existen ciertas posibilidades de error. El uso de muestras aumenta estas posibilidades. En términos generales y sin tomar en cuenta la manera de seleccionar, el aumento de la proporción de los miembros del universo que están incluidos en la muestra redundará en un aumento de la certeza de los resultados. Es obvio, por ejemplo, que, si se trata de una población de 100 personas, se obtendrá la mayor exactitud al entrevistar a todas; que la selección de 50 personas dará aún excelentes resultados; y que una muestra de 20 personas

o del 20% del universo aumentaría la posibilidad de que las personas entrevistadas no representen satisfactoriamente las 100 del universo.

Es evidente que el grado en que la muestra representa a toda la población depende de la homogeneidad de esa población. Teóricamente, cuando todas las personas son exactamente iguales (algo que nunca ocurre aún bajo un sistema totalitario) una entrevista con una de ellas representaría lo que todas piensan o hacen. Por el contrario, cuando se tratara de un universo compuesto de individuos que no tienen características ni experiencias similares (que tampoco nunca ocurre), sería necesario entrevistar a cada una de ellas.

Las comunidades rurales de América Latina se caracterizan comúnmente por una alta homogeneidad. A veces se componen de individuos de dos o tres niveles económicos diferentes, pero aún en estos casos, dentro de cada nivel hay una marcada similitud en el pensamiento de la gente. Además, con base en los estudios que el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas ha llevado a cabo en la Zona Andina y la Zona Norte, se concluye que el patrón de liderazgo es claramente definido y ampliamente reconocido en casi cualquier comunidad rural de esta región. Por esta razón, se recomienda que el investigador considere la posibilidad de obtener una muestra o usar informantes especiales cuando hace un estudio de liderazgo.

El uso de los datos estadísticos para comprobar relaciones y saber las probabilidades de error, exige cierta cantidad de entrevistas y cierta proporción entre el número de entrevistas y el número total de la población. En general, cuando se trata de menos de 100 entrevistas los procesos matemáticos que se utilizan son algo diferentes que cuando se trata de un número mayor. En este caso es aconsejable tratar de entrevistar a todas, aunque la homogeneidad del grupo siempre es un factor que se puede tomar en cuenta.

El autor recomendó, en cierta ocasión, que para algunos estudios de liderazgo rural se hagan entrevistas con el 50 por ciento de los jefes de familia cuando el grupo se compone de 100

familias o menos y el 30 por ciento cuando se cuenta con 200 o más personas.⁴

Claramente, ésta es una medida aproximada y es necesario en cada estudio tomar en cuenta el tipo de liderazgo que se interesa y los varios factores que influyen sobre la selección del muestreo apropiado. Ahora, se examinarán algunos tipos de muestreo.

a. Muestreo al azar. Este procedimiento se hace mediante una selección en la que cada miembro del grupo tiene la misma posibilidad de ser seleccionado. Un procedimiento muy parecido es el que se usa con los números que ganan los premios de una lotería. En la lotería, teóricamente, cada número tiene la misma probabilidad de ganar que los demás números.

Un procedimiento muy simple que se usa para las poblaciones pequeñas es el de escribir el nombre de cada posible informante en un pedazo de papel y poner todos los pedazos en un recipiente, tal como un sombrero, para sacar sin mirar estos nombres hasta tener la cantidad de informantes que se necesita para formar la muestra.

Para poblaciones más grandes hay otros procedimientos más manuales. Uno de los más corrientes es el de asignar un número a cada persona en la población y entonces usar un cuadro de los números enlistados pero sin el orden, es decir, al azar, para determinar los números de las personas que se incluirán en la muestra. Otra forma es la de poner los nombres de las personas en una lista al azar y se seleccionan los nombres de cada persona en forma alterna, si se quiere una muestra de 50 por ciento, o cada quinta persona si se quiere una muestra de 20 por ciento.

El muestreo al azar es apropiado para la encuesta de un grupo homogéneo o para una población cuya composición se conoce

4. Véase:

ORANTES, ENRIQUE P. Informe del estudio sobre liderazgo en la aldea Arenal. La Aurora, Guatemala, División de Extensión Agrícola, Instituto Agropecuario Nacional (IAN), 1963.

poco. Cuando se sabe que el grupo está compuesto de ciertos subgrupos o ciertas clases de personas, se puede tener mayor seguridad de que la muestra representa el grupo si se toman en cuenta estas divisiones.

b. Muestreo estratificado. Cuando se sabe que cierta población se compone de varios subgrupos o segmentos bien marcados, es aconsejable sacar una muestra de cada uno. En realidad, el muestreo estratificado consiste en tomar una muestra de las personas de cada subdivisión de la población. Una vez que se conocen estas subdivisiones, se pueden seleccionar las personas que las representan, valiéndose de uno de los procedimientos al azar.

En el ambiente rural de América Latina la forma de la tenencia de la tierra tiene especial significado para la vida y por esto, con frecuencia, el tipo de muestreo estratificado que se emplea tiene como base la tenencia de la tierra. Otros aspectos importantes que se toman en cuenta para esta clase de muestreo es el tipo de explotación agrícola y el tamaño de la finca o de explotación.

La naturaleza del estudio puede dar la pauta para las clasificaciones que se hagan, por ejemplo, se puede dividir la población por edad, sexo, residencia, alfabetización, educación o ingreso.

c. Muestreo por áreas. A veces se quiere hacer un estudio que abarca un área extensa compuesta de diferentes grupos de la localidad. En este caso se puede considerar la posibilidad de tomar una muestra para tales grupos. En el caso de que los grupos sean muy parecidos sería conveniente hacer la selección al azar, pero cuando hay diferencias entre ellos será mejor clasificarlos de acuerdo con tales diferencias y estratificar el muestreo de acuerdo con las clases que se han formado.

Para el estudio de liderazgo, el muestreo por áreas es indicado solamente cuando se buscan los líderes que tienen influencia sobre toda el área o la comunidad. Es obvio que para el estudio de liderazgo en los grupos pequeños el muestreo por área sería inapropiado.

Otros pasos en la encuesta. En un capítulo anterior se discutió el diseño de un estudio científico y por este motivo no es necesario examinar aquí todos los pasos para hacer una encuesta ya que son similares. No obstante, hay ciertos aspectos del proceso que merecen más atención; éstos son: la elaboración del cuestionario (que se tratará en detalle en el capítulo que sigue), la preparación de la población, el adiestramiento de los entrevistadores y, para la mayor parte de los estudios, la preparación de un "croquis" del área en que se hará el estudio.

a. La preparación de la población. El éxito de una encuesta depende básicamente del grado en que los informantes y los otros miembros de la comunidad cooperan con el estudio. Para conseguir una buena cooperación es necesario llevar a cabo una cuidadosa "preparación" de la población. Esta preparación consiste, fundamentalmente, en avisarles que se quiere hacer un estudio, quién va a hacerlo, cuál es su naturaleza, porqué es importante y cómo pueden cooperar.

Algunos de los puntos de mayor importancia para preparar a la población se describirán a continuación.

(1) Formular un concepto breve y muy claro de la naturaleza del estudio y sus propósitos. Es preciso que se comunique un concepto claro del estudio a las personas que serán afectadas.

(2) Relacionar los propósitos del estudio con los valores e intereses de la gente. Para un pueblo que valoriza grandemente la educación sería aconsejable mostrarle lo que significa el estudio para los programas de educación y para el avance de las ciencias. Cuando el estudio trate de asuntos relacionados con los problemas que tiene la comunidad es recomendable que se indique a la gente las verdaderas posibilidades del estudio, para no comprometerse a resolver problemas que no tienen una solución inmediata.

(3) Buscar el patrocinio de los organismos y los individuos que tienen buenas relaciones y prestigio entre la gente e informarles sobre este apoyo. Es aconsejable que los patrocinadores ayuden comunicando a la gente sobre la naturaleza del

estudio y la mejor manera de cooperar con él. Para muchas de las comunidades de América Latina esto requiere que los patrocinadores hagan visitas personales a las casas y que asistan a las reuniones que se celebren.

En algunas ocasiones se ha utilizado la prensa, la radio y los altoparlantes para informar sobre un estudio, pero la efectividad de estos medios ha sido variable. En muchos lugares la gente no lee periódicos, no tiene radios, no tiene oportunidad de escuchar altoparlantes y no confía en los anuncios porque piensa que sólo hacen propaganda comercial. Antes de adoptar el uso de tales medios es necesario saber hasta que punto las noticias llegan a la gente y cual es su actitud hacia las noticias dadas en esa forma.

En el caso de liderazgo local puesto que trata sobre la identificación de individuos, es aconsejable que se dediquen grandes esfuerzos para asegurarse de la cooperación de la población antes de empezar el estudio. Cuando ya se conoce la organización social, se debe tratar de aprovecharla al máximo para difundir la información sobre el estudio planeado.

(4) Cada entrevistador tiene que estar adiestrado para explicar, en la misma forma que los patrocinadores, lo que es el estudio.

b. El adiestramiento de los entrevistadores. Para preparar a los entrevistadores es recomendable que se les dé un adiestramiento intensivo, incluyendo prácticas en los hogares rurales, utilizando el cuestionario. En este adiestramiento se debe hacer énfasis en los siguientes puntos:

(1) la naturaleza del estudio, los propósitos que tienen los patrocinadores, y específicamente, como van a usarse las respuestas;

(2) cómo presentarse a los informantes y cómo despedirse de ellos una vez terminada la entrevista; las normas sociales respecto al tratamiento entre hombres y, entre hombres y mujeres; las palabras "peligrosas" que no se deben usar, y las palabras

idiomáticas del lugar que pueden causar confusión para el entrevistador; la manera de guiar la conversación, y cómo evitar la intervención de personas ajenas a la entrevista, y cómo dejar al informante satisfecho con su actuación y cooperación;

(3) un cuidadoso entrenamiento sobre la manera de usar el cuestionario y de hacer preguntas que no estén expresadas en forma completa en el cuestionario;

(4) instrucciones sobre la manera de anotar las informaciones recibidas y de solucionar las situaciones cuando existan dudas; y,

(5) la forma de revisar los cuestionarios una vez que termina la entrevista.

c. La preparación de un croquis. Se recomienda que para llevar a cabo una encuesta en un área rural que, de antemano, se prepare un croquis. El croquis sirve para localizar cada casa e indicar el nombre de la familia que la ocupa. Esta información es de gran valor para calcular el número de entrevistas que es necesario hacer y para localizar las familias que se van a entrevistar. Además, cuando se quiere tomar una muestra de cada segunda casa u otra proporción, el croquis es necesario para hacerlo correctamente.

Otras dos funciones del croquis son: (1) dividir el área en forma proporcional entre el grupo de entrevistadores o con base en factores geográficos, y (2) facilitar la localización de un informante cuando sea necesario aclarar o corregir los datos.

El croquis es, básicamente, un mapa que indica la localización de las casas, los caminos u otros puntos de referencia. No es necesario hacerlo con la exactitud de los mapas oficiales, pero se debe tratar de usar cierta escala y aproximarse lo más posible a la correcta localización de las casas y de otros puntos.

No es necesario visitar a cada una de las casas para hacer el croquis. Es preferible, cuando sea posible, buscar algunos cooperadores que puedan acompañar a las personas que hacen el

croquis, para darles los nombres de las familias y ayudarles a buscar las casas retiradas o difíciles de localizar.

La sociometría

El concepto de la sociometría. La técnica llamada "sociometría" se inició hace unos 30 años. Durante las décadas que han pasado, esta técnica ha logrado una posición importante para los sociólogos y psicólogos que estudian las actividades sociales, especialmente de los grupos pequeños.

La sociometría se ha desarrollado de tal manera que se le puede considerar como un método de investigación en sí, con su propia orientación teórica. Pero, para el propósito del presente trabajo es suficiente examinarla solamente como una técnica para recoger los datos.

Fundamentalmente, esta técnica se utiliza para estudiar las relaciones que ocurren entre los miembros de los grupos sociales. En su forma más pura, se limita a la observación de la interacción entre varias personas. Pero, por lo común, la sociometría también busca informaciones sobre las causas de la acción y sus consecuencias.

Puesto que se trata de interrelaciones sociales, la sociometría puede ser de valor para el estudio de liderazgo, y es de valor especial para el estudio del liderazgo en los grupos pequeños.

La recolección de los datos sociométricos. En su forma más amplia, la sociometría obtiene los datos sobre las interrelaciones sociales por medio de observación directa o por medio de entrevistas. Los datos abarcan informaciones sobre la conducta real de algunos individuos o sobre las actividades o relaciones que las personas desean o prefieren. También se puede lograr información sobre las relaciones que la persona anticipa que ocurrirían en situaciones imaginarias.

Las situaciones estudiadas. La sociometría se ha ideado específicamente para la observación de la conducta de personas

en pequeños grupos. Generalmente, esta observación se hace en una situación normal del grupo y, cuando sea posible, se hace sin que el grupo mismo lo sepa por razón de que la presencia de un observador pueda influir sobre las acciones de los miembros.

Las situaciones estudiadas son, casi siempre, las referentes a la interrelación que existe entre los miembros de un pequeño grupo. Esto se apoya en dos razones principales. En primer lugar la observación directa tiene que limitarse a los grupos pequeños, especialmente cuando sea necesario saber sobre la actuación de cada miembro. En segundo lugar, la sociometría se interesa por la interacción entre los individuos y ésta es lo más estable en los grupos pequeños. Un grupo grande, como una comunidad, se compone de individuos que tienen cierta relación entre sí, pero hay grandes variaciones en los grados de interacción directa entre ellos. En casos extremos, hay individuos que nunca tienen contactos directos.

La combinación de la sociometría con la encuesta. Para la mayoría de los estudios del liderazgo es recomendable que se incluya en una encuesta una serie de preguntas sobre las interrelaciones entre la gente. Las preguntas sociométricas en sí mismas no proporcionan suficientes datos para conocer bien un patrón de liderazgo, pero las otras preguntas de una encuesta pueden dar tales datos.

Las preguntas sociométricas pueden referirse a las relaciones de las personas en asuntos tales como de recreación, de trabajo y de ayuda mútua. También, es apropiado obtener datos sobre las preferencias que tienen en cuanto a sus asociaciones con otros. Estas preguntas pueden incluir sus preferencias por personas para desarrollar varias actividades tales como un trabajo comunal, una fiesta, o un juego; o pueden referirse a sus preferencias respecto a las personas que deben representarlo en un comité u otra actividad de esta naturaleza.

Se permite en los estudios sociométricos hacer preguntas sobre situaciones imaginarias, pero el valor de esta clase de datos siempre es algo indeterminado. Por ejemplo, si se le pregunta a un jornalero con quién preferiría él hacer una visita al gobernador del estado, es difícil evaluar bien la contestación que

da, puesto que la posibilidad de hacer tal visita casi no existe y el individuo no ha tenido experiencias ni ideas en que pueda basar su respuesta.

En realidad se ve que muchas de las preguntas que algunos llaman "preguntas sociométricas" son preguntas que cualquier investigador haría. De todos modos, las preguntas sobre las relaciones sociales existentes deben referirse siempre a situaciones reales o a situaciones que fácilmente pueden ocurrir. También se deben acompañar estas preguntas con otras que indiquen el por qué de esas preferencias o relaciones, en qué valores se basan y en cuáles características de los individuos se fundan sus preferencias.

El análisis de los datos sociométricos. En el capítulo IX se trata del análisis de los datos sociométricos. Por ahora es suficiente indicar que los expertos en esta técnica han elaborado un sistema que sirve para mostrar gráficamente las relaciones que existen. Los gráficos o "mapas" que se hacen de las relaciones se llaman "sociogramas". En el informe del estudio sobre "Liderazgo en La Manga" se encuentra un sociograma que se elaboró siguiendo este sistema de análisis (véase capítulo X).

Los sociogramas son "retratos" de las relaciones que existen o que se desean. Es necesario tomar precauciones en la interpretación de los sociogramas, puesto que no demuestran quiénes son los líderes, sino más bien, quiénes son los probables líderes.

Este punto causa a menudo tanta confusión que merece dejarlo bien claro. Por ejemplo, si cierto sociograma muestra el patrón de visitas entre los vecinos de cierto lugar, y de acuerdo con los datos una de las familias es muy visitada, es correcto formular la hipótesis de que el jefe de esta familia ejerce liderazgo entre los vecinos. No obstante, sin saber si en realidad este individuo ha influido sobre las acciones de los vecinos, no sería correcto aceptar como cierto que es un líder. Se han encontrado algunos casos en que los vecinos llegaban con frecuencia a ciertas casas, pero para visitar a la señora, pues en realidad sentían desprecio por el señor. En otros casos, los vecinos visitaban a

un anciano como acto de cortesía pero sin que él influyera sobre sus acciones y, en otra oportunidad, un individuo era muy visitado debido a que vendía un licor clandestino.

En resumen, los datos sociométricos sirven para indicar la probable localización del liderazgo. Otros datos son necesarios para saber si es correcta esta probabilidad y cuáles son las bases y los límites del liderazgo.

Conclusiones

Se ha presentado brevemente una descripción de algunas técnicas de investigación recomendadas para el estudio de liderazgo. La orientación ha sido principalmente hacia el problema de buscar o localizar a los líderes.

La técnica del uso de informantes especiales ofrece unas ventajas especiales para los programas de desarrollo, pero, en general, es recomendable usarlo como parte de un estudio que utiliza también otras técnicas.

Cuando los entrevistadores tienen poca experiencia con estudios sociológicos es recomendable que se haga una encuesta dirigida a la recolección de los datos por medio de entrevistas y con el uso de un cuestionario.

La encuesta tiene la ventaja de que se presta para obtener casi cualquier clase de información y que merece confianza debido a que las informaciones representan lo que piensa toda la gente de la comunidad. También, de las tres técnicas examinadas, ésta es la más fácil de manejar y la interpretación de las respuestas está menos sujeta a equivocación.

La sociometría sirve para dar una orientación sobre las actuales acciones de las personas y para contribuir a la elaboración de las hipótesis sobre los probables patrones de liderazgo en pequeños grupos.

Es importante llamar de nuevo la atención al hecho de que aquí se trata de técnicas que han sido probadas en estudios del liderazgo. No se trata de orientaciones metodológicas que guían los estudios, aunque la sociometría en total lo considera así. El concepto básico metodológico del autor de este libro es evidente en todo este trabajo: es decir, que es necesario saber quiénes son las personas que influyen más sobre las decisiones que toman los grupos. Esto se sabe a través de la reconstrucción de sucesos ya pasados o por la observación de las acciones que están ocurriendo. También tienen valor, aunque limitado, las preguntas que se refieren a las probables acciones futuras para conocer a las personas que influyen sobre las decisiones.

REFERENCIAS

- ALBANESI, HORACIO. Comparación de tres métodos para determinar líderes en una comunidad rural. Tesis Mag. Ag. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.
- D'ANTONIO, WILLIAM V. y ERICKSON, EUGENE C. The reputational technique as a measure of community power. *American Sociological Review*, 27(3):362-376. 1962.
- FREEMAN, LINTON C. *et al.* Locating leaders in local communities: a comparison of some alternative approaches. *American Sociological Review*, 28 (5):791-798. 1963.
- LOOMIS, CHARLES P. Studies of rural social organization in the United States, Latin America and Germany. East Lansing, Michigan State University, 1945, V. 41-90, 339-349.
- LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953.
- MILLER, PAUL A. The Process of decision-making within the context of community organization. *Rural Sociology*, 17 (2): 153-161. 1952.
- ORANTES, ENRIQUE P. Informe del Estudio sobre liderazgo en la Aldea Arenal, Guatemala. La Aurora, Guatemala, División de Extensión Agrícola, Instituto Agropecuario Nacional (IAN), 1963.
- POWELL, REED M. A comparative sociological analysis of San Juan Sur, a peasant community, and Atirro, an hacienda community, located in Costa Rica, Central America. Ph. D. dissertation. Michigan State College, East Lansing, 1951.
- SOLLIE, CARLTON R. A comparison of reputational techniques for identifying community leaders. *Rural Sociology*, 21 (3): 301-310. 1963.

CAPITULO VIII

LA ELABORACION DEL CUESTIONARIO

La acción y el pensamiento de un ser humano son datos de interés para el investigador social, puesto que la conducta que se observa y la actividad mental que la acompaña constituyen un proceso integral y plenamente social.

Algunos de los datos sociales se pueden recolectar por medio de la observación directa. Por ejemplo, se puede contar el número de individuos que asisten a cierta reunión y observar la participación manifiesta de cada uno, en la misma, sin pedir informaciones a ninguno. Pero, a menudo se necesitan datos que no se pueden obtener por medio de la observación o sería muy difícil obtenerlos de esa manera. Entonces, es necesario buscar la información por medio de personas que tengan acceso a ella.

En las ciencias sociales es posible aprovechar una característica que solo tiene el ser humano, de poder informar sobre sí mismo. Las otras ciencias tienen que depender de la observación pero en las ciencias sociales los autores de las acciones que se estudian pueden dar información sobre lo que han hecho en otras ocasiones, lo que están haciendo, lo que piensan hacer y lo que harían bajo cualesquiera condiciones que se puedan imaginar.

El cuestionario es un instrumento para obtener sistemáticamente datos sociales. Cualquier conversación sirve para que una persona aprenda algo de la otra, pero una conversación puede abarcar una cantidad de temas diferentes y dar como resultado una aglomeración de ideas sin orden. El cuestionario es un instrumento que se elabora para mantener orden en los datos y uniformar su manera de presentación.

El cuestionario sirve para llevar un control de lo que se estudia y conseguir las informaciones necesarias. En este sentido el cuestionario se compara con los instrumentos de las ciencias físicas, tales como la escala, o el microscopio.

Por medio de las preguntas se puede "poner" al informante en una variedad de situaciones hipotéticas, o hacerle recordar sus experiencias del pasado. A la vez se pueden controlar los temas tratados para no permitir que el informante se refiera a situaciones o ideas que no tienen relación con el estudio.

Casi todos los estudios sociales dependen de los comentarios de los informantes. El cuestionario debe presentar al informante las preguntas necesarias para que dé la información deseada, y deben ser hechas de tal manera que el informante las entienda correctamente y las pueda contestar.

Uno de los problemas a que se enfrenta el científico es el control de las situaciones de modo que las observaciones hechas sean comparables entre sí. En el laboratorio químico, por ejemplo, esto se logra mediante la cuidadosa reproducción de cierta temperatura, las medidas de las materias usadas y las medidas del tiempo. En los campos agrícolas experimentales se controlan ciertas variables, tales como la calidad de la semilla y la cantidad de abonos; pero hay también variables cuyo "control" consiste más bien en guardar cierta serie de datos, tales como la temperatura, la lluvia y la acción de los insectos. En las ciencias sociales se elaboran los cuestionarios para controlar el sentido de las preguntas hechas a los informantes, y así, hacer uniformes las variables a que se refieren, en cada una de las entrevistas. Esto a su vez permite una sistematización de las tabulaciones y de las interpretaciones de los datos.

En el caso del investigador que participa directamente con la gente como un miembro de sus grupos, puede obtener algunas informaciones espontáneamente sin formular de antemano las correspondientes preguntas. Este investigador depende de su propia capacidad para seleccionar lo que es importante dentro de la multitud de observaciones que hace, ideas que oye. Al hacer la selección está ejerciendo un control sobre los datos, pero es

difícil, si no imposible, que otro, o el mismo investigador, duplique el proceso en otras ocasiones.

En el otro extremo se encuentran los estudios que emplean los cuestionarios elaborados de tal manera que el informante solamente pueda seleccionar su contestación a cada pregunta entre algunas alternativas ya formuladas.

1. Recolección de los datos sin una formulación previa de preguntas específicas. Todo estudio científico se basa en el deseo de saber algo o de resolver problemas. Algunos científicos prefieren entrar en directa comunicación y participación en el grupo, con este deseo como única guía de sus actividades, y se adaptan a las situaciones que resultan. Este método lo están utilizando principalmente los antropólogos, aunque raras veces sin planear con algún detalle la investigación de ciertas facetas de la vida del grupo. Una vez que se termina un estudio de esta clase, el investigador revisa sus experiencias y sus apuntes para decidir cuáles son los datos de mayor significado. La calidad y validez de tal estudio depende básicamente de la capacidad del investigador.

2. Entrevistas planeadas y uniformes. En el campo de las ciencias sociales, la entrevista es el procedimiento que se emplea con más frecuencia para conseguir los datos que se necesitan. Las entrevistas toman dos formas principales: la entrevista que se basa en una guía sobre ciertos puntos claves y la entrevista que emplea un cuestionario.¹

1 En este trabajo se usa la palabra "cuestionario" para referirse a la serie de preguntas escritas que se presentan durante una entrevista, que se mandan por correo o que se dejan con el informante para que las conteste. En la literatura inglesa se usa corrientemente la palabra "schedule" para el instrumento usado en una entrevista, y cuestionario o cédula para el instrumento que el informante mismo llena. En el presente trabajo cuestionario se refiere a ambos tipos de instrumento.

(a) **Entrevista con guía.** La guía que se usa para una entrevista consiste de algunos puntos que se consideran como claves. Se deja a la discreción del investigador la formulación de preguntas específicas durante su conversación con el informante para conseguir la información deseada. A veces se lleva una tarjeta u hoja con los apuntes escritos para que el entrevistador pueda referirse a ellos de vez en cuando. Otras veces se considera aconsejable que el investigador no lleve papeles ni haga apuntes durante la entrevista. En el último caso el investigador tiene que depender de su memoria para recordar los puntos claves así como anotar después los comentarios del informante.

Para ayudar a recordar los puntos claves es aconsejable que se usen unas "siglas" o una "palabra" como recurso mnemotécnico. Esta palabra está formada por el conjunto de las iniciales de las palabras que se refieren a los puntos claves. Por ejemplo si el investigador quiere informarse sobre transporte, sanidad, educación, salud y religión, puede utilizar las siglas TSESR para ayudarse a recordar cada punto. Aún mejor sería formar una palabra como recursos mnemotécnico, tal como "TESIS", de la manera siguiente:

T -- Transporte	I -- iglesia
E -- educación	S -- sanidad
S -- salud	

Al referirse mentalmente a esta clave, el investigador puede orientar bien su conversación cubriendo adecuadamente cada punto importante.

Es recomendable emplear este sistema solamente cuando el investigador ya tiene experiencia. Lo usa para las situaciones en que los informantes no responderían si vieses un cuestionario, y, cuando es preferible que el informante hable libremente con poca intervención por parte del investigador.

La desventaja de este procedimiento es que es muy difícil reproducir exactamente las mismas preguntas con cada informante, de tal manera que no se sabe si los datos obtenidos son siempre comparables.

(b) La entrevista con cuestionario. El cuestionario se emplea para que la entrevista resulte ordenada, completa y comparable con otras entrevistas en que se emplea el mismo instrumento. Bajo condiciones normales, el uso de un cuestionario tiene dos importantes ventajas sobre los procedimientos examinados anteriormente. Estas ventajas son: (1) es difícil olvidarse de hacer todas las preguntas y (2) se hacen las preguntas de una manera uniforme a todos los informantes, es decir, en el mismo orden y con las mismas palabras.

La uniformidad que resulta del uso de un cuestionario es una característica de gran importancia para las ciencias sociales. Esto permite que un estudio incluya cientos o millares de personas y, a la vez, que varias personas trabajen en el estudio como entrevistadores sin que los datos pierdan su característica de ser comparables.

El uso del cuestionario se basa en la simple idea de que si queremos saber algo de alguien, ¿por qué no le hacemos la pregunta? Sin embargo, esto no quiere decir que todos los cuestionarios se preparen con la idea de aceptar plenamente las contestaciones de los informantes como descripciones correctas de su situación. Se consideran las contestaciones del informante como la expresión de su modo de ver la situación y, aún cuando se sepa que él está equivocado, se tratan sus ideas como datos científicos.

Por ejemplo, se puede preguntar a varias personas si ellas creen que la cultura indígena es superior a la cultura europea. El científico ya sabe que no habrá una contestación "correcta" puesto que cualquiera respuesta constituirá una evaluación normativa y no científica. A pesar de esto, es probable que los informantes tengan algunas ideas ya formadas sobre los méritos de las distintas culturas y las expresen en forma comparativa de "inferior" o "superior". Para el investigador social estas contestaciones son datos que al ser analizados científicamente dan a conocer las actitudes de los informantes. Tales datos sobre las actitudes de los individuos son de gran importancia para entender sus acciones y prever sus actividades futuras. Se pueden incluir estos datos entre los demás datos sociales que el

sociólogo francés, Emil Durkheim, ha designado como "hechos sociales".

De ahí que el problema principal del uso del cuestionario es el de lograr que el informante conteste lo que él piensa. Por esta razón los investigadores toman muchas precauciones para que las preguntas sean claras, para que el informante entienda bien el propósito del estudio y para que la situación sea lo más propicia para darle confianza, tiempo y motivación de pensar y expresarse bien.

Se debe anotar que se han desarrollado varios métodos indirectos o "encubiertos" para medir lo que el individuo piensa cuando éste tiene dificultades en conocerse o en contestar las preguntas directas. Las técnicas "proyectivas", usadas principalmente en los estudios socio-psicológicos, tienen este fin. Las más conocidas de estas técnicas son las de Rorschach, la Percepción Temática (T.A.T.) y la Asociación de Palabras. Estas técnicas tienen gran utilidad para cierta clase de investigaciones, siempre que estén acompañadas con otras formas de observar.

Cada uno de los procedimientos para la recolección de datos sociales que se han mencionado son métodos científicamente aprobados y de valor para ciertas clases de investigaciones.

El diseño del cuestionario

Orientación básica para diseñar un cuestionario

La consideración básica al planear un cuestionario es la de reconocer que este instrumento es uno entre varios elementos de estudio y que tiene que corresponder a las necesidades y limitaciones impuestas por los otros elementos.

a. El propósito del estudio y el diseño del cuestionario. El punto de partida para la elaboración de un cuestionario es el de obtener respuestas a todos los puntos pertinentes al propósito del estudio. Pensar en los detalles de un cuestionario antes de

definir clara y detalladamente el propósito de un estudio dará como resultado un instrumento no aceptable y gastos innecesarios de tiempo y de otros recursos.

El propósito del estudio indica en general cuáles son las informaciones que son necesarias. Cada tema o cada pregunta que se incluya debe tener una relación clara con estas necesidades.

Por lo tanto, el cuestionario en sí mismo ha de tener un orden o relación lógica entre sus partes. Este orden es el resultado de la orientación de cada parte, al propósito del estudio.

b. Los recursos de tiempo y de personal. Al diseñar el estudio es necesario indagar cuáles son los recursos con que se cuenta, especialmente aquéllos de tiempo y de personal. Por supuesto, el planeamiento del mejor uso de estos recursos influye directamente sobre el diseño del cuestionario.

El número de entrevistas necesarias y el tiempo disponible para efectuarlas establecen aproximadamente la duración máxima de cada entrevista, y así el número de preguntas que se puede incluir. Por lo general, no hay tiempo para hacer todas las preguntas que los investigadores les gustaría hacer y es necesario eliminar aquéllas que no son indispensables..

La duración de una entrevista depende de varios factores tales como la facilidad con que el entrevistador trabaja, el tipo de preguntas y las características socio-culturales de los informantes. Es recomendable entonces tomar en cuenta una serie de factores para decidir la duración de la entrevista y, en consecuencia, el número de temas que se puedan tratar y el número de preguntas posibles.

Para el diseño del cuestionario es importante conocer los recursos de personal. En primer lugar, el número de entrevistadores que trabajarán por cierto período de tiempo se relaciona con el número de entrevistas que son factibles y la duración de ellas.

Las habilidades de los entrevistadores también tienen

significado para el diseño de los cuestionarios. Aquéllos que cuentan con amplia preparación y experiencia pueden conseguir la información en forma más rápida y con mayor seguridad, que los que tengan poca preparación.

Además, la persona con poca experiencia encuentra dificultades cuando quiere preguntar sobre temas muy personales o sujetos a controversia. Por este motivo es necesario considerar el factor de personal disponible cuando se hacen las decisiones sobre los temas y preguntas que se van a incluir en el cuestionario.

Los recursos de personal también se relacionan con la clase de pregunta que se puede usar. La persona con poca experiencia tendrá muchas dificultades al usar los cuestionarios que contienen preguntas "abiertas". Las preguntas abiertas dejan al arbitrio del informante la contestación y deben ir seguidas de otras preguntas formuladas en el momento y al gusto del investigador, hasta que éste obtenga la información deseada.

En el caso del entrevistador con poca experiencia es aconsejable evitar esta clase de preguntas pues requieren mucha habilidad para profundizar sobre los temas tratados, así como para captar los puntos importantes entre todos los que dan las contestaciones. Para este entrevistador será mejor desarrollar un cuestionario en que cada pregunta esté escrita en su forma completa, sin que haya necesidad de "explicarla", acompañada de una serie de alternativas entre las cuales el informante seleccione su contestación. A pesar de que probablemente no se consigan algunos datos de valor e interés, se puede confiar en los datos que se recopilan.

Volviendo momentáneamente al aspecto de la duración de la entrevista, es notable la demora que sucede debido al uso de preguntas abiertas, a las que siguen otras preguntas "de sondeo". Una pregunta de esta clase puede requerir fácilmente cinco o diez minutos para explorarla bien.

La naturaleza de los datos indica hasta cierto punto la clase de pregunta que se debe utilizar, pero cuando se puede, es

mejor elaborarlas como preguntas específicas y con las alternativas claramente indicadas. Por este medio es posible incluir el número máximo de preguntas en el cuestionario.

c. Las características de los informantes. Es de especial importancia al diseñar el cuestionario, tomar en cuenta las características de los informantes. Los valores y normas que poseen, así como el tiempo que ellos puedan prestar a la entrevista. Estos son factores que deben estar reflejados en el cuestionario mismo.

Se sabe que los temas que se incluyen pueden variar de un pueblo a otro, de un estrato social a otro, o de un grupo a otro. Además, la forma recomendable para tratar los temas varía de acuerdo con las normas de los grupos. Entre las características de los informantes que se deben tomar en cuenta están los factores de la edad y el sexo.

El vocabulario que se emplea para hacer las preguntas debe ser seleccionado, en parte, atendiendo dichas características. Se sabe que hay una tendencia, por parte de las personas que hacen un cuestionario de emplear su propio vocabulario y que muchas veces da como resultado dificultades de comunicación con los informantes. Este problema se agrava cuando los investigadores son de un alto nivel de preparación académica y quieren usar las frases técnicas o de moda en las universidades.

d. Las exigencias impuestas por el plan de análisis de los datos. En la medida de lo posible, el diseño de un estudio debe incluir planes definidos sobre la manera de analizar los datos. Los planes para el análisis, por su parte, deben influir sobre el diseño del cuestionario.

El tipo de cuestionario así como la manera de formular las preguntas debe depender en parte de los planes para el análisis de los datos. Antes de elaborar el modelo final del cuestionario es aconsejable preparar los cuadros que se utilizarán para la tabulación y análisis, así como para la presentación de los resultados. La forma del cuestionario debe ajustarse al máximo posible a estos cuadros. De esta manera se obtienen dos

ventajas: la primera y la más importante es ver si el cuestionario está elaborado en tal forma que los datos puedan acomodarse en los cuadros preparados y la segunda es que se facilita grandemente la tabulación y el análisis, cuando se da al cuestionario la misma forma que van a tomar los cuadros.

Otro punto importante es revisar las experiencias de otros investigadores. Estos estudios sugieren a veces ideas para el mejoramiento del diseño de los cuestionarios. En casi cualquier investigación se pueden encontrar datos que por la manera como fueron obtenidos pierden parte o todo su valor. Frecuentemente algunos cambios ligeros del cuestionario evitarían estas pérdidas.

Otro procedimiento valioso, aunque requiere cierto esfuerzo especial, es el de elaborar una hipótesis opuesta para cada hipótesis que se quiere explorar. Entonces se examina el cuestionario para ver si está ajustado no solamente a la hipótesis original sino también a la contraria. Las preguntas deben estar formuladas de tal manera que se relacionen a ambas hipótesis.

e. El cuestionario se debe ajustar a lo normal de las relaciones sociales. Para muchos informantes una entrevista formal es una experiencia completamente nueva y dependerá del entrevistador y del cuestionario, que esta experiencia sea agradable o desagradable. El entrevistador, por su manera de comportarse y explicar la naturaleza del estudio, influirá sobre la reacción del informante. A la vez, la organización del cuestionario, así como sus características internas, tendrán una influencia importante.

Lo que se busca al preparar el cuestionario para un estudio social es que la visita corresponda a una conversación normal. Por esto se espera que el entrevistador explique al comienzo lo que quiere y pida la ayuda del informante. Las primeras preguntas del cuestionario deben estar relacionadas con esta explicación y esta solicitud.

Para dar un ejemplo de esta idea, se pueden mencionar dos estudios realizados recientemente por grupos de extensionistas. En ambos casos los entrevistadores explicaron que los Servicios de Extensión estaban interesados en conocer mejor las

condiciones de la agricultura para mejorar su programa. En un estudio la primera pregunta en el cuestionario fue, "en general, ¿cuáles son los problemas más graves en la agricultura aquí?" En el otro la primera pregunta fue, "¿cuántos hijos tiene usted?".

Está claro que la pregunta del primer estudio estuvo más de acuerdo con el desarrollo normal de una conversación que la del segundo. En el segundo caso la pregunta salió completamente de la conversación inicial y, aún más, por falta de una explicación de la razón para tal pregunta causó cierto resentimiento por ser algo personal y, posiblemente suspicaz.

Al pasar de un tema a otro, el cuestionario debe seguir un orden normal, que cada cambio que se introduzca se haga en forma clara y lógica. Hay veces que es aconsejable reiterar ciertos temas y en tales casos se debe mencionar el hecho de que aunque ya ha sido tratado el tema, se quiere aclarar cierto punto o examinar un punto adicional.

Al final del cuestionario se debe colocar una pregunta o preguntas que señalen nuevamente el propósito general del estudio, indicando también que el entrevistador está solicitando información, consejos y ayuda. En algunos casos se puede terminar pidiéndole al informante alguna sugerencia para mejorar el cuestionario.

En forma detallada se examina en la siguiente sección la organización del cuestionario. En las ideas presentadas se señala especialmente el problema de elaborar el cuestionario de tal manera que se adapte a las normas más corrientes de las visitas y observaciones. Para conseguir datos de personas ya acostumbradas a las entrevistas científicas, no es tan importante ajustarse a las normas informales de las visitas sociales.

La organización del cuestionario. Cada estudio presenta algunas características únicas y algunos problemas especiales que deben tomarse en cuenta en la elaboración del cuestionario. Las ideas y recomendaciones que se desarrollan aquí son guías generales y flexibles. Siempre el punto de mayor importancia es que el cuestionario debe servir para obtener las informaciones

deseadas y su organización tiene que ser un punto secundario y complementario. Sin embargo, hay normas sobre la organización que se aplican a casi todos los casos. Por ejemplo, la entrevista, así como el cuestionario, tiene que tener un comienzo y un final y hay ciertas limitaciones a que deben ajustarse.

a. **Introducción al cuestionario.** Durante los primeros momentos de conversación con el informante, el entrevistador explica el propósito de su visita y aclara cuáles son las ayudas e informaciones que está solicitando. Es normal durante esta conversación que se le presente el cuestionario al informante, se le indique en que consiste, y hasta que se le lea una pregunta como ejemplo. Esta parte de la visita es crucial para la mejor aceptación del cuestionario y las preguntas. En el caso del cuestionario que se deja con el informante para que él lo llene, es recomendable agregarle una explicación escrita que señale el uso de la información y que aclare definitivamente cuál es la organización que lo solicita y cuáles son las personas responsables que lo respaldan. El entrevistador también debe dar esta información a las personas visitadas.

Quando se menciona el cuestionario es muy aconsejable que el entrevistador lo muestre al informante, que lo presente abiertamente y que no actúe como si prefiriera esconderlo. Cuando el entrevistador ha ayudado a elaborar el cuestionario será apropiado decírselo al informante, e indicarle el esfuerzo que se ha hecho para que quede bien.

En caso de que el informante demuestra cierta timidez o miedo frente al cuestionario, especialmente si es una persona no acostumbrada a ver o usar los documentos escritos, puede ofrecérselo para que lo mire y lo examine. Una vez que sienta que no son más que hojas de papel recobrará la confianza. En tales casos es recomendable no tratar de forzar a la persona a leer las preguntas, puesto que posiblemente no sabe leer, o puede ocurrir también que quiera seguir leyendo en vez de permitir al entrevistador guiar la entrevista.

Las primeras preguntas, como se ha dicho anteriormente, deben seguir el tema o los temas de la introducción que el entrevistador ha dado.

b. **Secciones del cuestionario.** El cuestionario debe ser una unidad en sí misma que exhiba una organización lógica. En general los pasos o secciones de un cuestionario son las siguientes:

(1) **Identificación.** Casi siempre es más cómodo localizar en la parte superior de la primera página, ciertos datos que identifiquen el estudio y el cuestionario. Esto es para que en la revisión y tabulación se pueda encontrar con rapidez la identificación, sin necesidad de pasar a las otras hojas.

Las informaciones que se incluyen para identificar el cuestionario varían mucho de un estudio a otro, pero se recomienda que por lo menos tengan estos datos:

- (a) El nombre del estudio
- (b) El nombre del organismo que lo auspicia.
- (c) El nombre del lugar donde se realiza el estudio.
- (d) El nombre del informante y su relación con el jefe de familia cuando se trata de entrevistas a familias. En otros casos, el cargo del informante.
- (e) El nombre del entrevistador.
- (f) La fecha.
- (g) El número que se asigna a cada cuestionario. Se debe anotar este mismo número en cada una de las hojas del cuestionario.

Hay otros datos que son incluidos como parte de la identificación para algunos estudios, pero los arriba indicados se consideran como mínimos.

(2) **Sección introductiva.** Generalmente se consigna el nombre del informante así como cualquier nombre especial del lugar mediante la conversación de introducción que precede el uso directo del cuestionario. Las primeras preguntas formales que se hacen del cuestionario, deben ser de interés general para

atraer la atención y el deseo de cooperación del informante. Se deben tomar precauciones para no usar preguntas que puedan causar temor o desconfianza.

A veces es conveniente comenzar el cuestionario con algunas preguntas que tienen poco interés para los investigadores, pero que ayudan al informante a tener confianza y a interesarse en el asunto. Lo principal es que él comience a contestar. Se sabe que una vez que alguien comienza a responder, le es difícil después negarse a completar la entrevista.

La primera pregunta puede parecerse algo a la del ejemplo presentado anteriormente, es decir, que se solicita información sobre los problemas del área. Otra pregunta que no causa una reacción adversa es aquella que solicita opiniones sobre el problema más urgente.

(3) La serie de preguntas que siguen a las preguntas introductorias deben referirse a ciertos hechos concretos que el informante pueda contestar fácilmente, sin miedo de que esta información pueda ocasionarle problemas. A veces es apropiado pedirle informaciones censales sobre su familia, especialmente cuando se sabe que la gente ya está acostumbrándose a dar esta clase de informaciones.

Es difícil saber, sin hacer una ligera investigación previa, cuáles son los aspectos que se consideran como delicados o personales en la vida de la gente. Además en ciertos países o regiones los datos sobre la tenencia y propiedades son fáciles de conseguir, pero en otras regiones la gente tiene grandes dudas sobre los motivos que tienen aquéllos que vienen a preguntarles sobre esas condiciones.

De ahí la recomendación de que al planear un estudio, se establezcan con anterioridad algunas ideas definitivas sobre los más delicados entre la gente con quien se quiere hacer el estudio.

(4) Preguntas sobre opiniones y relaciones sociales que son fáciles de contestar. La entrevista que tiene éxito va ganando más y más la confianza del informante. Se espera que el indi-

viduo cooperará con aquellas preguntas que piden datos simples y, entonces, estará ya más dispuesto a expresar al entrevistador sus actitudes y opiniones; siempre que no abunden demasiado los temas controvertibles. Por estos motivos se recomienda para los estudios que requieren datos sobre actitudes, que, después de la sección sobre hechos concretos, se elabore una sección que trate de las opiniones y actitudes de la persona. Las preguntas deben ser muy claras y referirse a los aspectos de los problemas, normas y valores que son más fáciles de contestar y que despertarían un mínimo de emociones negativas.

Esta clase de preguntas incluirán, por ejemplo, aquellas sobre opiniones respecto al uso de abonos, insecticidas, recreación y prácticas en la preparación de alimentos. También, esta sección puede evaluar algunas preguntas "sociométricas" sobre visitas o preferencias que tienen que ver con el patrón de liderazgo.

Al terminar con las preguntas de esta clase se espera que sea posible obtener datos más difíciles de contestar y aquellos que se refieren a las áreas más emotivas del informante.

(5) Datos sobre hechos concretos pero detallados. En casi cualquier estudio es necesario preguntar sobre algunos hechos que requieren mucha concentración, tiempo y buena memoria para contestar. Anteriormente se mencionaron los datos concretos que son los más fáciles de conseguir. Un ejemplo fue el de los datos censales, puesto que casi cualquier miembro de la familia sabe los nombres de los demás, sus edades, sexo y otras características de este tipo. Pero los datos a que se hace referencia en la presente sección son algunas veces tan difíciles de recordar o conocer que el informante no puede contestar o no puede contestar en forma completa. Es importante que se presenten tales preguntas antes que el informante se canse o se aburra.

Entre los datos de esta categoría destacan aquellos sobre el uso de la tierra, la producción y la disponibilidad de los productos agrícolas. Otros datos de esta clase son aquellos sobre casos del funcionamiento de patrones de liderazgo y sistemas de estratificación social.

(6) Preguntas sobre asuntos personales y actitudes emotivas. Una vez que el informante ha contestado a las preguntas sobre hechos concretos pero detallados, es probable que esté algo cansado y con la esperanza de que se termine la entrevista. Suponiendo que ya está dispuesto a conversar sobre los detalles más personales o controvertibles y, para despertar otra vez su interés, es apropiado hacerle las preguntas sobre asuntos más personales o privados.

Entre los datos de esta categoría pueden incluirse aquellos que se refieren a las áreas "privadas" de su vida, tales como sus amistades, relaciones familiares y vecinales, y evaluaciones de otras personas.

(7) Preguntas sobre algunos hechos simples y sin significados emotivos. Al concluir con las preguntas personales y sobre actitudes emotivas, es probable que el informante se sienta cansado. Para terminar con la entrevista es aconsejable incluir una serie breve de preguntas muy simples sobre los asuntos que tienen poca importancia emotiva para él.

Algunas preguntas pueden ser sobre la adopción de nuevas prácticas agrícolas y uso de servicios. Estos datos se colocan al final para que la entrevista se termine en forma serena y fácil.

(8) Como punto final de la entrevista es aconsejable hacer una pregunta más, que deje implícito que las ideas del informante son de mucho valor para el entrevistador y para el grupo que él representa. Alguna otra pregunta sobre los problemas urgentes que necesitan solución sería muy apropiado. Es recomendable en ciertas ocasiones pedir la opinión del informante sobre la entrevista y el cuestionario, y qué hacer para mejorarlos. También se le puede preguntar sobre otros datos que deban investigarse. Naturalmente, una vez que termina, el entrevistador tiene la obligación de despedirse en una forma cordial y de expresar sus agradecimientos por la ayuda ofrecida.

(9) Ilustración de estos principios. El investigador con experiencia sabrá que los puntos que se presentaron anteriormente representan una organización "ideal" desde el punto de

vista social de la entrevista. En muchos estudios no será posible seguir estrechamente esta guía porque no se necesitan algunos de los tipos de datos que se mencionaron. Además es necesario que un cuestionario guarde cierta unidad por temas, y cuando se trata de cierto tema a veces es aconsejable elaborar algunas preguntas que se relacionan con varias de las categorías mencionadas anteriormente.

Esta guía se basa en consideraciones sobre la naturaleza social de la entrevista, pero al elaborar el cuestionario se debe atender también a otros factores de importancia para su organización. A continuación se examinan estos factores y se hace referencia a algunos estudios sociológicos para ilustrar las diferentes ideas.

(9a) Un cuestionario organizado de acuerdo con los temas tratados, es aquel que se elaboró durante el desarrollo del Curso Internacional de Extensión Agrícola celebrado en Medellín, Colombia, en 1958. Este cuestionario se usó para conseguir gran parte de los datos para el "estudio preliminar sobre la vereda 'El Viboral'".³ Como no era necesario ahondar en las actitudes de los informantes, el problema de la colocación de las preguntas sobre actitudes no fue de importancia. La organización del cuestionario fue la siguiente:

Generalidades (informante, distancias de su casa a la escuela y a "El Carmen")

Delimitación de la vereda (cómo se llama la vereda, etc.)

Salud pública (enfermedades comunes, vacunaciones)

Intereses (problemas principales y otros, posibles soluciones)

Actitudes (actitudes respecto al trabajo de los agrónomos)

Alimentación (desayuno, almuerzo, comida, cena y otros datos sobre el consumo de alimentos)

3 RAMSAY A., JORGE, ed. Curso Internacional de Extensión Agrícola, 1958. Lima, Perú, IICA (Zona Andina), 1958.

Niveles de vida (tenencia, tamaño de finca, características de las viviendas, el agua, la luz, etc.)

Crédito y Agricultura (uso de crédito, cultivos, uso de abonos, uso de insecticidas, etc.)

Ganadería

Liderazgo (nombres de personas visitadas y personas apreciadas)

Recreación (actividades, diversiones y diversiones para niños)

Hoja para datos demográficos (esta hoja fue impresa aparte y el autor no supo el orden en que se usó)

El caso presentado anteriormente es el de un cuestionario bien organizado y que siguió un orden basado en los diferentes temas tratados. Además, se nota que en general el orden de los temas corresponde a la guía que se presentó anteriormente referente a los factores sociales de una entrevista. Este cuestionario comenzó con algunas preguntas sencillas y sin implicaciones emocionales sobre el nombre de la vereda, distancia a la escuela, si la persona nació allí, y cuestiones generales de la salud en la vereda.

Después de esto, las preguntas pasaron a los intereses y opiniones respecto a los problemas del lugar y cómo solucionarlos, para entrar entonces en el aspecto de las actitudes hacia el trabajo de los agrónomos. Este último es un punto que el campesino contesta bien solamente después de adquirir confianza en la entrevista y en el entrevistador; las preguntas sobre problemas tienden a darle esta confianza.

Luego de tratar las actitudes, se cambió el tema pidiendo numerosos datos sobre la alimentación y el nivel de vida. Aunque estas preguntas son muy detalladas tienen poco impacto emocional. Después siguieron las preguntas sobre crédito, agricultura y ganadería. Estos datos se refieren al estado económico del individuo y sus prácticas y por esto tienen más significado emocional para él.

Luego se pasó al interesante tema de las relaciones de la persona con sus vecinos, y se le pidieron los nombres de las personas que visita y a quiénes aprecia. Estas preguntas se refieren a un aspecto privado de la vida del individuo y son datos que a veces el informante prefiere no contestar. Por esto se requiere que él tenga confianza en los propósitos de la entrevista y en la seriedad del entrevistador.

Con estas preguntas la entrevista llega a su conclusión y se termina con preguntas fáciles, de interés general y sin implicaciones emocionales o personales. Estas son las preguntas sobre la recreación en el hogar.

Queda ahora por determinar en dónde se debe colocar la hoja demográfica que pide el nombre de cada persona en la casa y su sexo, edad, parentesco, instrucción y ocupación. Considerando los temas tratados y los puntos señalados en la guía sobre aspectos sociales de una entrevista, ¿dónde sería mejor intercalar esta hoja?

(9b) Un cuestionario que se organizó con cierta atención a los temas, pero con menos preocupación por los aspectos sociales en una visita, es el que se usó para un estudio de actitudes con respecto a la vida y que se realizó como actividad del Curso Internacional Bi-Zonal de Sociología Rural celebrado en Medellín, Colombia en 1961.⁴ El cuestionario constaba de seis secciones tituladas:

Cuestionario (datos sobre identificación)

Información sobre el entrevistado (sexo, edad, estado civil, lugar de nacimiento, años de residencia en la vereda, educación, número de hijos, número de personas en la casa, tenencia, ocupación)

Preguntas sobre actitudes (respecto a: suficiencia de tierra, suficiencia de sueldo, razones para trabajar

4 SARIOLA, SAKARI. Fatalism and anomie: components of rural-urban differences. *Kansas Journal of Sociology* 1(4): 188-196. 1965.

fuera, razones para dedicarse a ciertos cultivos, calidad de cosechas, razones de éxito económico, actitudes hacia el gobierno, personas que preferirían en junta comunal, comparaciones con la vida de sus padres y actitudes hacia la educación)

Cuadro de actividades (frecuencia de visitas a Medellín y otros lugares, clase de diversiones, costumbres respecto a la lotería, opiniones sobre la suerte en la lotería, actitudes hacia los espíritus, brujas, etc., y al destino del hombre).

Status socioeconómico (características de la vivienda, el agua, el uso de zapatos, posesión de radio y animales y compra de carne y leche)

Observaciones sobre la duración de la entrevista, estado mental y físico del entrevistado y el grado de cooperación.

Al analizar el esquema de este cuestionario se ve que hay ocasiones en donde se salió del tema estipulado; por ejemplo, cuando se trató de "actividades" se entró en el tema de actitudes respecto a la suerte, la brujería y el destino del hombre. Esto se hizo, empleando unas preguntas sobre "actividades", tales como si el individuo compra billetes de la lotería, como una introducción, para después, buscar información sobre las actitudes del entrevistado. Así, se desvió del orden por tema, para entrar en los asuntos de mayor interés para el estudio.

Por otro lado se ve que no corresponde en mucho a la guía que se basa en los factores sociales de una visita. En este cuestionario se comenzó con preguntas tales como estado civil del entrevistado, si sabía leer y escribir, número de hijos que tenía y si era propietario, arrendatario, o de otro tipo de tenencia. A estas preguntas siguieron otras sobre el tamaño de la finca y unas sobre las actitudes respecto a la suficiencia de la producción de la finca.

De acuerdo con la guía, es obvio que se saltó directamente a algunos puntos que normalmente sería mejor dejar para más

tarde. Pero en este caso los investigadores no tenían mucho interés en el estado civil del informante ni en la tenencia ni tamaño de la finca. Su interés en estos asuntos radicaba en ver si existían importantes diferencias de actitudes entre las personas que se diferenciaban por estos factores. El principal problema era conseguir informaciones sobre las actitudes de la gente, especialmente sobre su fatalismo frente a la naturaleza y el ambiente socioeconómico. Puesto que los investigadores se interesaron secundariamente por tales cosas como tenencia y tamaño, no vieron los posibles errores en poner al comienzo del cuestionario preguntas de esta clase.

De todos modos este cuestionario indica una gran preocupación por parte de sus autores para que las preguntas sucedan unas a otras en forma de una conversación normal. Por ejemplo, la pregunta 32 dice: "Cuándo fue la última vez que usted..." y sigue a continuación un cuadro que menciona unas actividades y la frecuencia de hacerlas. Estas comienzan con "visitó a Medellín" y terminan con "jugó". Inmediatamente después de llenar el cuadro se pregunta, "qué juego?". Las otras preguntas son las siguientes:

Esta clase de juego lo hace como diversión únicamente o con apuesta? _____

33. ¿ Le gusta a usted entrar en rifas y loterías?

Sí _____ A veces _____ Nunca _____

34. ¿ Cuando lo hace, cuánta plata gasta en la compra de billetes?

35. Ahora que estamos hablando de lotería, ¿ cree usted que hay personas más buenas que otras? Sí _____ No _____

36. ¿ En esta vereda se habla de espíritus, espantos, brujas, entierros y otras cosas parecidas? Sí _____ No _____ ¿ De cuáles? _____

37. ¿ Cree usted que ellos pueden hacerles algún bien o causarle algún daño? a. Sí _____ b. No pueden hacer nada _____ c. No sabe _____
38. ¿ Qué opina usted?: a. El destino del hombre está escrito _____ b. El hombre es dueño de su propio destino _____
39. Según su opinión, ¿ que vale más para conseguir bienestar en la vida, la conformidad o la lucha?
- a. Conformidad _____
- b. Lucha _____

Se ve que de la pregunta, “¿ Cuándo fue la última vez que usted jugo?”, se ha pasado a una consideración de las tendencias hacia la conformidad o la agresividad con respecto a la vida económica, pero sin romper la cadena de la conversación.

Aspectos del cuestionario que se relacionan con la buena comunicación con el informante. Cada uno de los conceptos que se han tratado se relaciona con el problema de comunicarse en forma eficaz con el entrevistado. Hay, además, otros puntos que se toman en cuenta en la elaboración de los cuestionarios que son de especial importancia para una buena comunicación.

a. El orden de los temas y de las preguntas. Se ha anotado anteriormente que el cuestionario debe formar una unidad y que lo usual es ordenar los temas en la forma más lógica de acuerdo con las normas de la conversación corriente y otros factores.

El ordenamiento de los temas y de las preguntas como se ha descrito ayuda grandemente a la mayor comprensión de las preguntas. Al igual que una conversación interrumpida y desarticulada, un cuestionario mal organizado causa pérdida de tiempo y malas interpretaciones. El problema se complica mucho más cuando el cuestionario vuelve varias veces sobre ciertos temas.

Sin embargo, en cualquier cuestionario pueden ocurrir

casos en los que es preferible interrumpir el desarrollo de un tema. En general esto ocurre cuando la contestación de una pregunta puede influir sobre la contestación a la pregunta que la sigue. Esta situación caracteriza especialmente a los cuestionarios sobre liderazgo cuando se presenta una serie de preguntas en las que se piden los nombres de las personas más apreciadas, mejor preparadas o más amistosas. Un caso hipotético sería el siguiente:

- (1) ¿Cuáles son las personas más apreciadas en este lugar?
- (2) ¿Cuáles son las personas que saben más de agricultura?
- (3) ¿Cuáles son sus mejores amigos?

Se supone que el informante se inclinará a repetir los mismos nombres sin pensar profundamente acerca de cada pregunta. Además cabe admitir la tendencia de asociar la segunda pregunta con la primera, es decir, a pensar que la persona muy apreciada debe ser una persona que sabe mucho de agricultura. Pero lo más grave en este ejemplo, es que el factor psicológico afectará la contestación de la tercera pregunta, "¿Quiénes son sus mejores amigos?". Hay que recordar que el informante, casi siempre, quiere impresionar al entrevistador y, también, que nadie quiere admitir que no tiene relaciones amistosas con las personas "importantes". Entonces hay una fuerte presión sobre el informante para que incluya entre sus "mejores" amigos a algunas de las personas tenidas en alta estima o que conocen bien la agricultura. En casos como estos se recomienda separar las preguntas para que la contestación de una no influya sobre las otras.

En todos los casos de cambio de temas o de retorno a temas ya tratados, es imprescindible valerse de comentarios, frases o preguntas de transición para que quede bien entendido que se está haciendo un cambio o que se está regresando a cierto tema. Retornar a un tema ya tratado, sin hacerlo notar abiertamente, no solamente causa confusión sino que puede dar como

resultado que el informante piense que el entrevistador está comprobando la veracidad de sus respuestas o que no creyó lo que le había contestado.

b. El cuestionario debe tener una orientación hacia cierta situación. Al elaborar un cuestionario se debe siempre tener en mente la situación que se quiere que exista durante la entrevista. Esta situación es creada en parte por la explicación de la naturaleza del estudio y por la introducción que el entrevistador hace de él mismo.

Cuando el entrevistador dice que es un agrónomo que busca información sobre cuestiones agrícolas y después hace algunas preguntas sobre los lazos familiares y de amistad, está saliéndose de su papel de "agrónomo" y puede causar cierta confusión. En este caso es mejor explicar a los informantes que los agrónomos tienen que conocer en todo lo posible la vida rural para trabajar mejor con ellos.

Igualmente, cuando se explica que el estudio trata de cuestiones agrícolas se debe hacer esfuerzos para que cada pregunta se refiera a la agricultura o explicar por qué se refiere a otros temas. Un caso extremo sería el de un agrónomo que afirma estar haciendo un estudio sobre prácticas agrícolas, y que usa un cuestionario con muchas preguntas sobre la vida íntima de las amas de casa. Es evidente que sale de lo que se entiende por el papel del agrónomo y de lo que los informantes interpretan que es el tema del estudio.

A veces es necesario disimular hasta cierto punto algunos de los motivos de un estudio. Si se trata de la discriminación entre las clases económicas y de cómo se proyectan en el ambiente educacional, por ejemplo, sería apropiado explicar que se trata de un estudio sobre educación y factores económicos. Esto no se hace para engañar, pero se sabe que si se dice que es un estudio sobre discriminación, de inmediato los prejuicios surgen e influyen sobre las contestaciones del individuo.

El disimular el verdadero interés de un estudio es una cuestión de moralidad que se relaciona con la ciencia. Este es

un asunto que no puede tratarse en detalle en el presente trabajo. Lo que se quiere indicar es que, en el caso de tener que disfrazar el propósito del estudio, es aconsejable introducirlo con una explicación que abarque todas las preguntas que se quieren hacer.

Cuando los informantes preguntan, “ por qué me pregunta esto?” o “ qué tiene que ver esto...?” indica que la explicación fue inadecuada o que el cuestionario abarca más de lo que fue anunciado en la explicación.

Otro punto relacionado con el anterior es el de que las preguntas mismas se deben referir lo más posible a las situaciones específicas y que los informantes conocen.

c. El cuestionario debe llevar claras indicaciones del cambio de temas. Ya se mencionó la importancia de señalar claramente al informante cuando se hace un cambio de temas. Es necesario que el cuestionario lleve indicaciones claras de los cambios para que el entrevistador mismo no se confunda.

Lo usual es dividir el cuestionario en secciones, como en el caso de los dos cuestionarios analizados, con espacios especiales entre cada sección y con títulos que llamen la atención. Para los cambios dentro de una sección de un subtema a otro, también se debe llamar la atención del entrevistador por algún medio mecánico, tal como por el uso de espacios especiales, letras mayúsculas o de una oración introductoria.

Otro problema conexo se refiere a las preguntas que se dividen en partes. Es necesario que se llame la atención del entrevistador sobre cada una de las partes introduciéndolas con algunas frases de transición. Por ejemplo, se encuentran muchas preguntas tales como:

¿ Es usted agricultor? Sí _____ No _____

En caso de que diga sí: Es dueño _____ Arrendatario _____

Otro _____

En caso de que diga no: ¿Cuál es su ocupación? _____

¿ Dónde trabaja? _____

En el caso de preguntas de esta clase es fácil que el entrevistador olvide algo, o que él mismo o el informante se confundan. Es recomendable que se llame la atención del entrevistador señalándole que la pregunta inicial lleva algunas subdivisiones.

d. Las palabras y frases que se usan. El valor del cuestionario depende de las palabras seleccionadas y de su uso. La primera consideración que se hace es la de su significado y la segunda es la de su comprensión por parte del informante.

(1) Significado. Las palabras que se seleccionan tienen que decir lo que se quiere que digan. Esta norma es difícil de aplicar cuando hay desacuerdo entre los mismos investigadores. Pero la cosa se complica grandemente cuando se trata de adoptar las palabras de acuerdo con los usos y sus significados que tienen para los informantes.

Es necesario valerse de cualesquiera recursos disponibles para saber cuáles son las palabras mejores y una vez que se tienen, formular tentativamente el cuestionario para hacer una prueba con personas del área, o de los grupos que se quiere estudiar. Para saber si el significado es el deseado no hay otra manera más satisfactoria que hacer una prueba del cuestionario.

El buscar palabras que lleven el significado deseado es solamente una parte del proceso de selección de palabras y frases. También es necesario juzgarlas en términos de su sencillez y claridad. Casi todo cuestionario contiene algunas preguntas que se formulan con palabras "correctas" pero que resultan difíciles de entender porque son palabras técnicas o porque les falta claridad en la construcción de las frases.

(2) Comprensión: palabras sugestivas y palabras ambiguas. Anteriormente se ha mencionado la importancia de eliminar del cuestionario cualquier tendencia o inclinación a influir sobre el pensamiento del informante. El orden de los temas y de las preguntas pueden convertirse en un factor tendencioso. Por ejemplo, si se hacen las siguientes preguntas en este orden es claro que la primera pueda influir mucho sobre la contestación de la

segunda: "Sabe usted cómo funcionó la política colonial de España en América Latina?" "¿Cuáles han sido las causas de la pobreza que caracteriza la vida rural?"

Una palabra también puede llevar una influencia oculta sobre la contestación de la pregunta. El caso más simple y más corriente es cuando se da una connotación positiva o negativa a la pregunta. Dos ejemplos son: "¿Verdad que usted considera que se debe organizar aquí un Club 4-S?" "¿Cuáles son las razones por las que se necesita aquí una agencia de extensión?" Sería difícil para el informante decir que no se debe organizar un Club y que no hay razones para establecer una agencia de extensión.

Hay también muchas palabras que despiertan los prejuicios de los informantes de tal manera que sus contestaciones pierden valor. Por ejemplo, ¿cuál sería la palabra más indicada para completar la siguiente pregunta?: "¿Cuál es la actitud de los _____ respecto al mejoramiento de la vida de la comunidad?" (¿Oficiales, jefes políticos, funcionarios, dirigentes, los grandes, los poderosos, caciques o gamonales?). Es claro que toda palabra provocará un estado emocional diferente que pueda alterar la forma de contestar. Se debe examinar el cuestionario para eliminar todos los adjetivos o calificativos que no sean necesarios.

Una palabra ambigua permite que diferentes personas la interpreten de distintas maneras. Todas las palabras, tales como, bueno, mejor, más, suficiente y frecuente tienen esa característica. Cabalmente, son palabras que se usan con cierta frecuencia por no ser precisas; es importante pues usarlas con mucho cuidado.

Un caso del uso deliberado de una palabra ambigua sería: "¿cuáles son los principales problemas aquí?". En este caso se sabe que los informantes pueden interpretar la palabra "principales" de diferentes maneras, pero se la usa en parte por esa misma razón, puesto que se busca solamente unas informaciones generales y la pregunta sirve para introducir otras varias preguntas más definitivas. Se debe señalar que en el caso de esta

pregunta la palabra "problemas" también es ambigua y puede causar dificultades si se trata de usarla como una palabra de significado definitivo y claro.

(c) Frases con doble referencia. Uno de los errores más comunes en la elaboración de las preguntas es el uso de frases con dos o más palabras que para los investigadores son sinónimas o casi sinónimas pero que no resultan así para los informantes. Un caso sencillo es este: "Favor de darme los nombres de las personas de esta localidad educadas y capacitadas para organizar clubes de adultos". Algunos informantes pueden contestar refiriéndose principalmente a personas "educadas", otros contestarán pensando en personas "capacitadas", mientras que otros se refieran a ambas cualidades. El problema en este caso es que "educada" y "capacitada" no son sinónimos y la persona "educada" quizás no es la más "capacitada", o la persona capacitada quizás no esté educada para tal caso. Es necesario revisar el cuestionario para ver si hay incluidas frases de doble referencia y si las hay, eliminar una de ellas.

(d) La "doble" pregunta. La "doble" pregunta es parecida a la frase con doble referencia. Un ejemplo es el de una pregunta que se usó en unos estudios hechos en Honduras para conocer el liderazgo local. La pregunta fue "Cuando usted está en apuros, o tiene alguna fiesta en su casa, ¿a qué familiares recurre o invita? Es obvio que en realidad hay dos preguntas y que después de entrevistar a alguien sería imposible saber cuál de las dos fue la pregunta a la que él contestó.

Otro ejemplo es, "¿Por qué asiste usted a los juegos de fútbol y a los bailes?". Superficialmente, parece que se trata de la misma clase de actividad y que al referirse a ambas se refuerza la pregunta. Pensando más profundamente se ve que son dos situaciones diferentes y que, en realidad, esta interrogación encierra dos distintas preguntas.

(e) Preguntas que producen tensiones y ansiedades. Hay que evitar el uso de preguntas que puedan causar preocupaciones, culpabilidad, temor a equivocarse o estados de tensiones psicológicas y de ansiedades. En los casos en que sea necesario ha-

cer preguntas que puedan producir ese resultado, se deben añadir otras preguntas que ayuden a la persona a aliviar sus tensiones.

(1) El orden de las preguntas puede crear una situación en que la persona se sienta preocupada o culpable de algo. Se nota esto cuando se considera el orden apropiado de dos preguntas tales como: "¿tiene usted hijos?" y "¿está usted casado?".

(2) Preguntas que ayudan a la persona a aliviar sus tensiones. Con frecuencia es necesario hacer una pregunta que induciría a alguno de los informantes a pensar que ha fallado en algo. En estos casos se debe complementar la pregunta con otra que dé al individuo una oportunidad de explicar su contestación, es decir, de "defenderse".

Un ejemplo es: "¿es usted socia del Club de Amas de Casa?" "¿asistió usted a la reunión que se celebró la semana pasada?" La persona que dice que es socia pero que no asistió a la reunión tendría que sentirse algo culpable de no cumplir con sus deberes. Si el entrevistador inmediatamente sigue con otra pregunta, tal como "¿tiene usted hijos en los clubes juveniles?", la informante no tendrá oportunidad de explicar por qué no asistió a la reunión y se queda con sus tensiones. Pero si se añade una pregunta así: "En caso de que sea socia y no asistió, favor diga por qué", la persona tendría plena oportunidad de dar sus "excusas".

(f) El número de preguntas en el cuestionario. Se sabe que el grado de confianza de las contestaciones está afectado por el tipo y la cantidad de preguntas. No hay una regla fija sobre el número óptimo de preguntas de un cuestionario, puesto que la norma fundamental es la de que contenga todas las preguntas que sean necesarias para el estudio. Sin embargo, se sabe de antemano que el informante va a sentirse cansado después de contestar gran cantidad de preguntas. Las evidencias de cansancio aparecen cuando aumentan las contestaciones, "No sé", "Lo mismo", y "Ya hemos discutido el asunto". No es solamente el informante el que se cansa, sino también el entrevistador y esto se nota por el descuido en hacer sus apuntes o en pasar rápidamente de una pregunta a otra.

Con base en algunos estudios hechos en los Estados Unidos se ha llegado a varias estimaciones del tiempo máximo que una entrevista debe durar. Algunos dicen que 20 minutos, otros que media hora y otros más de media hora. Es claro que estas estimaciones son bastante artificiales porque, al fin, una entrevista debe durar el tiempo que sea necesario para conseguir los datos. En algunos casos es aconsejable dividir la entrevista en dos ó más sesiones.

El tiempo de una entrevista depende en parte de las características de los informantes. Hay muchas variaciones en el tiempo que ellos toman para comprender las preguntas y contestarlas. También depende del entrevistador, puesto que algunos trabajan más lentamente que otros. Pero el factor de mayor importancia es el cuestionario. La norma más corriente es hacer el cuestionario lo más breve posible y eliminar todas las preguntas que no son necesarias.

También la brevedad se aplica a la elaboración de cada pregunta. Las explicaciones y palabras de transición se incluyen cuando es evidente que son necesarias.

Es aconsejable usar todos los medios posibles para hacer el cuestionario muy breve. Una manera de acortar el tiempo de una entrevista es establecer de antemano una clasificación escrita para las contestaciones de tal manera que el entrevistador no tenga que usar tiempo escribiendo todo lo que dice el informante.

El problema de hacer estas preguntas "cerradas" que presentan solamente ciertas alternativas al informante, es debido a que es difícil saber de antemano si todas las alternativas importantes están incluidas. Por esta razón cuando se usan tales preguntas se debe agregar una alternativa tal como, "otras contestaciones" para obtener las contestaciones que no conforman con las alternativas especificadas.

A veces al investigador no le gusta hacer preguntas con alternativas ya elaboradas. Prefiere las preguntas "abiertas" que dejan a la persona en libertad de contestar como quiera.

Piensa que solamente así puede conseguir la información de valor. Pero se debe recordar que toda esta información tiene que pasar por un proceso de tabulación y eventualmente será clasificada. De ahí que el problema verdadero es el de decidir que clase de pregunta es la más indicada en cada caso. Cuando se estima que cualquiera resultaría bien, será mejor usar la pregunta con alternativas escritas.

g. El uso de espacios en el cuestionario. Es tan obvio que se deben dejar espacios adecuados en el cuestionario que parece innecesario mencionarlo. Sin embargo, una revisión de varios cuestionarios enseñará que raras veces se cumple con esta regla.

Dejar buenos espacios y usar letras fáciles de leer ayuda al entrevistador a no cometer errores o malgastar el tiempo en buscar las preguntas e interpretarlas. También es muy importante que se deje un espacio adecuado para los comentarios adicionales del entrevistador. Si no hay suficiente espacio el entrevistador tratará de escribir con letra muy pequeña, lo que dificulta luego su lectura, o se verá obligado a anotar solamente una parte de la información.

Toda la organización formal de un cuestionario es significativa para su uso. La enumeración ordenada con separaciones apropiadas y con secciones convenientemente intituladas son necesarias para pasar de pregunta a pregunta sin dificultad. A la vez la buena organización formal facilita la tabulación y el análisis de los datos.

h. Legibilidad. Se deben hacer esfuerzos para ayudar al entrevistador a escribir sus anotaciones en forma legible. Es necesario siempre tener en mente que la persona que hace las anotaciones quizás no va a estar disponible para descifrarlas después. Tiene que escribir de tal manera que cualquiera pueda leer fácilmente. Ya se mencionó la importancia de dejar buenos espacios para los apuntes. También se debe usar papel de buena calidad. Esto contribuirá a la legibilidad de los apuntes y a conservar los documentos cuando se hagan las tabulaciones o se archiven.

Clases de preguntas. Anteriormente se han mencionado varias clases de preguntas y diferentes maneras de formularlas en el cuestionario. Se desprende que en general hay dos maneras de elaborar la pregunta: exactamente como el entrevistador tiene que decirla al informante o en forma resumida que permita al entrevistador añadir algunas palabras y hacerlas en forma espontánea.

Un ejemplo del primer caso es una pregunta así: "Cuando algún miembro de su familia se enferma y usted cree que debe buscar ayuda ¿a quién se dirige?". El entrevistador tiene que hacer la pregunta exactamente en esta forma y no cambiarla.

Un ejemplo del otro caso es el siguiente cuadro que formaba parte del cuestionario que se usó en el estudio de liderazgo en La Manga, Colombia. 5

20. ¿Qué cultivos tiene?

<u>Cultivos</u>	<u>Cuadras</u>
Caña	_____
Café	_____
Maíz	_____
Yuca	_____
Plátanos	_____
Frijoles	_____

Al formular esta pregunta, el entrevistador tiene que obtener información sobre la extensión de terrenos dedicados a diferentes cultivos, pero conserva libertad de hacer sus preguntas como le parezca mejor. Es claro, que sería necesario introducir algunas palabras que no están en este cuadro, tales como: "¿Es toda la caña que usted tiene la que yo veo de aquí?" "¿Cuántas cuadras hay en total?". "Dice que tiene un poco de maíz, ¿sería posible darme una idea aproximada de cuántas cuadras están sembradas de maíz actualmente?".

5 CLIFFORD, ROY A. y RAMSAY A., JORGE, eds. Liderazgo en La Manga, Materiales de Enseñanza sobre Liderazgo Rural No. 2, San José, Costa Rica, IICA (Zona Norte), 1962.

Durante el adiestramiento de los entrevistadores será necesario darles instrucciones explícitas sobre la manera de hacer las preguntas para que todos lo hagan en forma igual. Es por esto preferible que la mayor parte de las preguntas escritas sean completas, con la excepción de algunas que se presentan mejor en forma de cuadros. Es aconsejable que las preguntas sobre actitudes y liderazgo sean completas, puesto que el cambio de una palabra puede causar diferencias en las contestaciones.

En adición a esta clasificación de las preguntas hay otra muy conocida que ya se mencionó anteriormente: la de preguntas "abiertas" y "cerradas". Actualmente se encuentran también preguntas que son combinaciones de estas dos formas.

a. Preguntas abiertas. La pregunta abierta se formula de tal manera que deja al informante en libertad para contestarla de su propio modo. Estas preguntas tienen especiales ventajas para ciertas situaciones.

(1) Cuando faltan conocimientos. Cuando no hay datos muy completos respecto a cierta situación sería aconsejable hacer las preguntas en forma abierta. El cuestionario del estudio de La Manga, mencionado anteriormente, incluyó las siguientes preguntas:

14. ¿ Cuántos hijos del jefe de la familia viven fuera de la vereda? _____
15. ¿ Por qué no viven aquí en la vereda? _____
16. ¿ Piensa usted (jefe) irse de esta vereda en este año? Sí ____ No ____ No sabe _____
17. (En caso de sí o no) ¿ Por qué? _____

En cuanto a las preguntas 15 y 17, los investigadores, al elaborar el cuestionario, tenían pocas nociones sobre los motivos

que impulsaban a las personas para salir de la vereda o para quedarse en ella. A la vez se consideró importante la información para conocer los valores de los habitantes y los lazos sociales entre ellos. Se decidió entonces hacer las dos preguntas en forma abierta, tratando de conseguir de la gente amplias contestaciones.

(2) Cuando se desea introducir un tema. Una pregunta abierta sirve bien para introducir un tema nuevo. Después de permitir al informante hablar de una manera general sobre el asunto, se le hacen otras preguntas más concretas. Estas últimas pueden ser abiertas o cerradas.

El valor de las preguntas abiertas para iniciar un tema consiste en que la persona, al contestar algo, gana confianza en sí misma y en el entrevistador a la vez que va ordenando sus pensamientos. Esto la deja mejor dispuesta para responder a las preguntas detalladas. A la vez que es posible que mencione algo de trascendencia, lo que no haría si su pensamiento estuviera dirigido o limitado por las preguntas explícitas y cerradas.

(3) Cuando se quiere evitar la posibilidad de influir sobre las contestaciones. Para estar completamente seguro de que no se está influyendo sobre la contestación, es mejor no mencionar las posibles contestaciones. La pregunta abierta evita este problema.

b. Preguntas cerradas. La pregunta cerrada presenta al entrevistado ciertas alternativas de contestación, por ejemplo:

¿Cuáles son los principales problemas aquí?:

Falta de agua _____

Falta de electricidad _____

Falta de escuela _____

Otro _____

Ninguno _____

Se ha dicho que se puede usar con confianza esta clase de pregunta solamente cuando ya se tienen unas ideas adecuadas de las probables contestaciones que la gente va a dar. Si no se tienen suficientes conocimientos para enumerar todas las alternativas importantes, algunos de los informantes no contestarán o seleccionarán alternativas que no corresponden con lo que ellos piensan.

En el caso de la pregunta presentada arriba, es obvio que la tendencia sería la de comparar entre las alternativas presentadas para decidir cuáles de ellas son más importantes, en vez de pensar en cualquier problema que para la persona es importante.

Un ejemplo de esta clase es el error en el cuestionario que se usó para hacer la evaluación de los servicios de extensión en Colombia.⁶ La pregunta sobre los cargos que ocupaban los informantes, no presentó una lista completa de alternativas; de este modo una cantidad apreciable del personal seleccionó alternativas incorrectas. Por esta razón el valor potencial de esta información salió perjudicado.

Las preguntas cerradas tienen dos importantes ventajas: facilitan mucho el proceso de la entrevista misma y facilitan grandemente el proceso de tabular y clasificar los datos.

En el caso del cuestionario que se usó para el estudio de los Servicios de Extensión en Colombia, las alternativas fueron elaboradas para cada pregunta. Entonces la tabulación era muy sencilla. Simplemente se anotó el número de la alternativa seleccionada para cada pregunta en todos los cuestionarios y se sumaron las frecuencias.

Otra ventaja es la de que el proceso para formular las alternativas de antemano fuerza a los investigadores a ahondar

6 DI FRANCO, JOSEPH y CLIFFORD, ROY A. Estudio analítico de 5 servicios de extensión en Colombia. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.

mucho más en los acontecimientos que existen, aclarar su propio pensamiento y aclarar también el uso de palabras y frases en el cuestionario.

Las preguntas cerradas varían en la manera como están formuladas. En la discusión posterior se presentará una clasificación de las preguntas cerradas de acuerdo con la manera de emplear las alternativas en la entrevista.

(1) El entrevistador relaciona las alternativas con lo que dice el informante. A veces la pregunta parece como una pregunta abierta en que el entrevistado no sabe que hay alternativas ya formuladas en el cuestionario. En estos casos el entrevistador lee la pregunta y espera a que el informante le suministre la información necesaria para marcar una de las alternativas.

Estas preguntas pueden tomar dos formas: (a) aquellas en que es necesario guiar la contestación del informante hasta que él mismo haya indicado claramente la que debe ser la alternativa que se marca; (b) aquellas en que el entrevistador interpreta los comentarios del informante para decidir cómo se debe designar la contestación.

Aquí hay un ejemplo de la primera forma:

“¿Cuál cree usted que es la actividad principal de un agente de extensión agrícola?”

1. Ofrecer nuevas ideas sobre la agricultura
2. Distribuir semillas mejoradas
3. Ayudar al médico veterinario
4. Ayudar a los políticos
5. Pasear

Cuando el informante menciona una de las alternativas la anota. Si no menciona ninguna de las alternativas sería necesario

hacerle de nuevo la pregunta. No se leen las alternativas por la posibilidad de influir sobre las contestaciones.

Como otro ejemplo se presenta el siguiente: en este caso se quiere conocer el sistema de estratificación social pero no se sabe si la gente reconoce divisiones de clases, ni el número de clases reconocidas. Entonces, no se les debe leer las alternativas. Se puede empezar así: "Favor de decirme si hay importantes diferencias entre algunas de las familias aquí?".

No reconoce divisiones _____

Reconoce 2 clases _____

Reconoce 3 clases _____

Reconoce 4 ó más clases _____

(Instrucciones al entrevistador: siga preguntando para saber si la persona tiene un concepto de clases y si reconoce divisiones de clases en su comunidad y cuántas).

En este caso el entrevistador sabe que está buscando una contestación en términos del número de clases, pero no es apropiado decirselo al informante porque se le puede forzar a decir algo que no refleja bien su pensamiento. Por ejemplo: es posible que el individuo no piense que hay clases distintas, pero si se le pregunta que si hay 2 ó 3 ó más, su tendencia sería la de seleccionar entre estas alternativas.

El otro tipo de pregunta en que no se indica cuáles son las alternativas, se hace con la intención de que el entrevistador haga su propia interpretación de lo que dice el informante. Esta clase de pregunta puede ser tal que busque cierta información empírica o puede ser aquella que rinde unas ideas sobre la personalidad y las actitudes del informante. Se considerará un ejemplo del último caso:

"Los vecinos de aquí me han dicho que están organizándose para construir una nueva escuela. ¿Qué opina usted de esta idea?".

(Indique la actitud de la persona hacia el trabajo cooperativo)

Muy favorable _____

Favorable _____

Neutral _____

Desfavorable _____

Muy desfavorable _____

En todas las preguntas en que se deja al juicio del entrevistador determinar la actitud del informante, existe el riesgo de que él vaya a equivocarse. La alternativa es preguntar al informante cuál es su actitud, indicándole cuáles son las alternativas. Esta correspondería a la otra clase de pregunta cerrada que se considera ahora.

(2) El informante selecciona por su propia cuenta una de las alternativas. En este caso el entrevistador indica al informante cuáles son las alternativas y le pide que seleccione una como su contestación a la pregunta.

Es obvio que pueda ser desventaja esta clase de pregunta en que se influye directamente sobre la contestación. Por esta razón se usa, cuando se sabe de antemano, cuáles son las posibles alternativas, o cuando se quieren hacer "escalas" sobre las actitudes o tendencias del individuo y no hay que preocuparse con el problema de abarcar toda una gama de posibles datos empíricos.

Un ejemplo del primer caso sería esta pregunta sobre ocupaciones: Su ocupación principal es:

Agricultor _____

Artesano _____

Comerciante _____

Otro _____

En este caso el interés es el de identificar a los agricultores, artesanos y comerciantes, sin deseo de obtener una lista detallada de otras ocupaciones.

Un ejemplo del segundo caso es aquél en que se desea desarrollar una "escala" sobre actitudes y se usa una serie de preguntas tales como:

"Con respecto al trabajo de extensión aquí, ¿qué piensa usted?" Qué es:

Muy valioso _____

De cierto valor _____

Regular _____

De poco valor _____

De ningún valor _____

Durante la elaboración de tales preguntas y durante la entrevista es necesario preocuparse por eliminar las posibles influencias que el orden de las alternativas puede tener sobre las contestaciones.

Después de considerar los puntos que se han presentado anteriormente, se ve que la elaboración de un cuestionario es un trabajo especializado y que la posibilidad de hacer un cuestionario que no tenga errores casi no existe.

Se comenzó esta sección refiriéndose a la relación del cuestionario con los otros aspectos y pasos del estudio. Se considera la elaboración del cuestionario como parte de un proceso en donde cada paso influye sobre los demás. Por esto es necesario referirse al propósito del estudio, a los recursos disponibles, al diseño del análisis y presentación de los datos, así como a otros factores, para estar en condiciones de elaborar un buen cuestionario.

Las decisiones sobre la clase de preguntas que se deben emplear dependen de las consideraciones que se han analizado.

Básicamente, tales decisiones se hacen de acuerdo con el siguiente criterio: que la pregunta logre obtener la información que se necesita y en tal forma que se pueda usar para alcanzar los propósitos del estudio.

Se supone que en cada paso de la elaboración del cuestionario habrá dudas sobre las decisiones que se han tomado. Muchas de estas dudas serán resueltas solamente una vez que se termina el estudio; pero se pueden eliminar algunas y reducir la intensidad del resto por medio de una prueba de campo del cuestionario.

El planeamiento de una prueba es parte del diseño del estudio y por esto no se analizó en esta sección sobre la elaboración del cuestionario. Sin embargo, es apropiado anotar brevemente las fallas de un cuestionario que puedan aparecer al probarlo. Tales deficiencias se deben corregir antes de llegar al campo para hacer el estudio propio.

Indicaciones sobre las deficiencias del cuestionario

Durante la prueba de un cuestionario, así como en su uso en el propio estudio, van apareciendo sus defectos. Aquí, en forma muy resumida, se mencionan los más importantes y comunes.

Falta de patrón en las contestaciones de varios informantes. Se espera que las contestaciones de varios informantes muestren conformidad con cierto patrón u ordenamiento y, en especial, cuando se trata de un grupo de informantes que viven en condiciones muy similares.

Además hay algunas clases de datos que, bajo condiciones normales, caen dentro del marco de cierta distribución "normal". La distribución de una población por edades y sexo es un caso muy conocido.

Cuando las contestaciones de los diferentes informantes no muestran conformidad con un patrón o cuando muestran poca

similitud entre ellas, es necesario reconocer que posiblemente exista algún error en el cuestionario mismo.

Una de las fallas más corrientes es la de emplear algunas palabras que la gente no entiende o que pueden tener diferentes significados para diferentes personas. Otra causa común es el uso de una pregunta demasiado amplia con que se trata de conseguir información muy extensa.

Falta de comprensión de las preguntas. Otra indicación de que el cuestionario no está funcionando bien es cuando se recibe un alto porcentaje de contestaciones, tales como, "no se", "no comprendo" y "favor de leerla otra vez". Esto ocurre cuando las preguntas no son claras, cuando son demasiado complejas y confusas, cuando se trata de informaciones que son difíciles de ordenar o recordar y cuando no son apropiadas para el informante. Un ejemplo muy común del último caso ocurre cuando se diseña un cuestionario para usar con los agricultores pero se aceptan como informantes las señoras o las hijas. En todo caso, cuando alguien contesta que "no sabe" o "no entiende" se debe pensar en la posibilidad de que por algún motivo no quiere contestar o en que la pregunta está mal hecha.

Falta de diferenciación en las contestaciones. Cuando se trata de actitudes y experiencias, se espera encontrar algunas diferencias entre la gente. Si todo el mundo está contestando en la misma forma es probable que se trate de una pregunta que no es necesario incluir en el cuestionario.

Un ejemplo simple sería la pregunta: "¿De qué religión es usted?" y todo el mundo contesta "Católica". Con frecuencia una unanimidad de esta clase indica que se trata de una situación que todo el mundo conoce y una consulta a las autoridades u otros representantes del grupo sería suficiente para informarse. Entonces, sería apropiado eliminar tal pregunta o solamente usarla como introducción a otras preguntas más profundas, tales, como, el grado de participación en las actividades religiosas.

Resistencia a las alternativas ofrecidas. Cuando se hace una pregunta que presenta varias alternativas y los informantes hacen sus selecciones con vacilación o pidiendo aclaraciones,

es probable que el informante no encuentre la alternativa correcta o que hay una confusión entre las ofrecidas.

Alta proporción de personas que se niegan a contestar. Aparte de la gente que se niega a hacer la entrevista, si se encuentra que hay ciertas preguntas a que los informantes no quieren contestar es evidente que se debe cambiar la pregunta o cambiar la explicación del estudio. También la causa puede ser la de que el cambio de un tema a otro, no se hace en forma clara.

Una de las causas más comunes para negarse a contestar es cuando la pregunta trata de asuntos que el individuo considera que son muy personales. Como se mencionó anteriormente este problema surge cuando el informante cree que el entrevistador se está excediendo en su papel o que las preguntas están fuera del propósito o las líneas del estudio.

Un error que contribuye a agravar el problema es cuando el entrevistador declara que las contestaciones son confidenciales, pero no toma tiempo para explicar bien quién desea los datos ni para qué. Entonces el informante carece de una razón para aceptar la declaración de que van a guardar en forma confidencial sus contestaciones.

Otro error, que ocurre de vez en cuando, es cometido por el entrevistador cuando habla sobre las contestaciones de otros informantes. No es raro que un entrevistador comience su entrevista explicando que los datos son confidenciales pero de inmediato se pone a referir lo que otro informante ya le ha dicho. Entonces el nuevo informante tendrá que inferir que los datos no son confidenciales y que el entrevistador quiere engañarle.

Con frecuencia los informantes piden que el entrevistador les diga como sus vecinos están contestando a cierta pregunta. Dar esta información perjudicaría grandemente la entrevista, porque el informante contestaría de acuerdo con los demás y, también, sabría que no son confidenciales las contestaciones.

El orden de las alternativas influye sobre las contestaciones. Se deben probar las preguntas cerradas cuando parece

que el orden de las alternativas posiblemente afectaría las contestaciones. Por ejemplo digamos que hay una pregunta de esta clase:

“Favor de seleccionar la fuente de información que usted usa más para saber de nuevas prácticas agrícolas”.

Radio _____ Periódicos _____ Boletines _____

Extensionistas _____ Vecinos _____

Se puede cambiar el orden para una parte de los informantes así: Vecinos _____ Extensionistas _____ , etc., y examinar los resultados para ver si hay una diferencia marcada entre los informantes que contestan de acuerdo con el primer orden o con el segundo. En caso de que la haya, es necesario investigar para ver si el orden está influyendo sobre las contestaciones.

Un indicio de que existe un posible problema en esta clase, es el de una alta frecuencia de contestaciones que seleccionan la primera alternativa de la lista.

REFERENCIAS

- CLIFFORD, ROY A. y RAMSAY A., JORGE, eds. *Liderazgo en La Manga. Materiales de Enseñanza sobre Liderazgo Rural No. 2.* San José, Costa Rica, IICA, (Zona Norte), 1962.
- DI FRANCO, JOSEPH y CLIFFORD, ROY A. *Estudio Analítico de 5 servicios de extensión de Colombia.* Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.
- GOODE, WILLIAM J. y HATT, PAUL K. *Methods in social Research.* New York, McGraw Hill, 1952.
- RAMSAY, JORGE A. *Curso Internacional de Extensión Agrícola,* 1958. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1958.
- SARIOLA, SAKARI. *Fatalism and anomie: components of rural-urban differences.* *Kansas Journal of Sociology* I (4): 188-196. 1965.
- SOLLIE, CARLTON R. *A comparison of reputational techniques for identifying community leaders.* *Rural Sociology* 31 (3): 301-309. 1966.

CAPITULO IX

LA TABULACION, CLASIFICACION E INTERPRETACION DE LOS DATOS

En el proceso de la encuesta el paso más crítico es el de la recolección de los datos por medio de las entrevistas. El investigador puede, por sus propias acciones, controlar los demás pasos de un estudio, pero para la recolección de los datos tiene que depender de la buena fe, los conocimientos y la objetividad de los informantes.

La validez de la información obtenida fija un límite sobre la validez de las conclusiones que de ella se infieran y es, por lo tanto, un determinante del valor que el estudio puede tener. Por otro lado, el obtener excelente información no garantiza que las conclusiones ni las recomendaciones que se hagan con base en aquélla, tengan valor. Todo depende de la manera como el investigador, la analiza, es decir, como la tabula, la clasifica y la interpreta.

La tabulación de los datos

La objetividad o la falta de ella, por parte del investigador, queda al descubierto más en la etapa del análisis que en cualquiera otra parte de la investigación. Su capacidad para dominar sus propios prejuicios y preferencias, su habilidad para ordenar rígidamente sus actividades, y su imaginación científica quedan sujetas a una dura prueba. Idealmente es un proceso en el cual el investigador ordena los datos y hace abstracciones de ellos de acuerdo con su propia orientación técnica y científica, pero sin permitir que otras ideas influyan. Se dice idealmente, porque en la realidad el investigador nunca puede aislarse completamente de los otros aspectos de su existencia.

Para manejar los datos es necesario pasarlos del cuestionario a un "recipiente" que los hace más accesibles. A continuación se considera brevemente este paso.

Las tarjetas perforadas y las hojas de trabajo. Las dos técnicas más usadas para condensar los datos que se tienen "en bruto" son: traspasarlos a una tarjeta por medio de perforaciones especiales, o hacer anotaciones en una "hoja de trabajo".

La selección de una u otra técnica dependerá de varios factores, especialmente de la cantidad de datos y recursos financieros con que se cuenta. En general, cuando los datos son abundantes, es aconsejable usar las tarjetas perforadas. Aún con pocos datos, es preferible usar las tarjetas cuando se quiere buscar tenazmente las relaciones que existen entre las variables. En ambos casos se usan las tarjetas debido a la gran facilidad que tienen para el análisis y el almacenamiento de los datos. Con las máquinas modernas es posible tabular en unos minutos las contestaciones de millares de personas.

Cuando se trata de un número relativamente reducido de datos y de un análisis sencillo, puede ser preferible transcribirlos a una hoja de trabajo y no usar las tarjetas. Pero cuando sea necesario usar repetidamente los datos en el futuro, es más fácil mantenerlos guardados en las tarjetas como anotaciones.

También, se pueden combinar las dos técnicas. Con frecuencia se apuntan los datos en una hoja de trabajo y luego se pasan a las tarjetas.

a. Las tarjetas perforadas. Continuamente se buscan nuevas y mejores formas para guardar los datos en un mínimo de espacio y a la vez que sean siempre fáciles de manipular. Algunas técnicas llenan un requisito y otras, otro. Por ejemplo, el reciente desarrollo del uso de micropelículas y cintas magneto-fónicas representa un gran avance en la conservación de datos y en la economía de espacio.

Las tarjetas perforadas son un recurso que satisface bien ambos criterios, requieren poco espacio para guardar grandes

cantidades de datos y, a la vez, son muy accesibles, mecánica y electrónicamente.

Hay varios tipos de tarjetas perforadas, aunque el principio básico para todas es el mismo. Este principio consiste en asignar un significado a la existencia o no existencia de una perforación en cierta parte de la tarjeta. Hay sistemas comerciales que son muy conocidos; también, algunos individuos han desarrollado sus propios sistemas que satisfacen las necesidades particulares de cada uno. Estos investigadores emplean materiales sencillos que tienen a mano.

Hay variaciones en la forma de las tarjetas aunque generalmente su tamaño se aproxima al de una tarjeta postal corriente. Las casas comerciales producen tarjetas de diferente tamaño, con distintos sistemas de perforación, por lo cual hay variaciones en las máquinas que usan cada tipo de tarjeta. Esto quiere decir que la persona que usa ciertas tarjetas tiene que usar la máquina correspondiente.

La cantidad de datos que se pueden transferir a las tarjetas depende de su tamaño, tipo de perforación, sistema de codificación y el espacio total de la tarjeta que se usa para anotar los datos.

Aquí se examinará el sistema que emplea la International Business Machines (IBM), que es uno de los más conocidos. Este sistema es apropiado para acumular muchos datos y tenerlos en una forma accesible y fácil de utilizar. Las tarjetas IBM son un poco más largas que una tarjeta postal. La manipulación de las tarjetas, una vez que un experto las perfora, se hace por procesos electrónicos. Se pasan una tras otra, en las máquinas, por pequeños broches cargados de corriente eléctrica; cada vez que una perforación pasa por uno de los broches se hace contacto a tierra al otro lado de la tarjeta, con lo cual hace que se separe automáticamente la tarjeta y se sume el dato en un contador o se anote en una hoja de papel.

Las tarjetas de IBM contienen 80 columnas verticales para la anotación de los datos. Para facilitar la codificación se

enumeran las columnas de 1 hasta 80. Además hay 12 líneas horizontales comúnmente empleadas para registrar los datos en cada columna. De modo que, en total, hay 80 por 12 o sea 960 espacios en donde se pueden hacer perforaciones. Desde luego, esta profusión de posibles anotaciones hace necesario que se elabore un código de lo que significa una perforación en un espacio dado. Para ello se asigna cierta información a cada columna vertical, generalmente las informaciones que corresponden a la contestación a determinada pregunta. Luego al espacio correspondiente a las líneas horizontales se les asignan las posibles contestaciones. Lo usual es que se haga solamente una perforación en cada columna.

Para dar un ejemplo de este proceso, si se quiere registrar la información sobre el sexo de cada informante, y si hay una tarjeta para cada persona entrevistada, se escoje en este caso la columna número 7 de cada tarjeta para anotar el sexo del informante. Luego se reserva un espacio o línea para anotar el sexo femenino. Es decir, que en caso que el informante sea una mujer se hará una perforación en cierta línea de la columna y, si es un hombre, la perforación se hará en otra línea. En una guía aparte se registrará permanentemente esta clave o código, por ejemplo:

<u>Columna 7</u>	<u>Sexo del informante (Pregunta 5)</u>
Línea 1 - - - - -	Masculino
Línea 2 - - - - -	Femenino

Ahora, para un asunto más complicado, si se quiere anotar la edad de cada informante, sería necesario emplear dos de las columnas porque no se puede poner todas las posibles edades representadas en solamente unos 10 ó 12 espacios. Entonces se reservan las columnas 8 y 9 para la edad de los informantes y se adoptan los mismos números que tienen las líneas para registrar las edades. Por ejemplo, si se trata de un individuo de 19 años, se perfora la línea 1 de la columna 8 y la línea 9 de la columna 9. En caso que tenga 35 años se perforan las líneas 3 y 5 respectivamente. Para un informante masculino de 35 años la tarjeta aparecería como en la Figura 1.

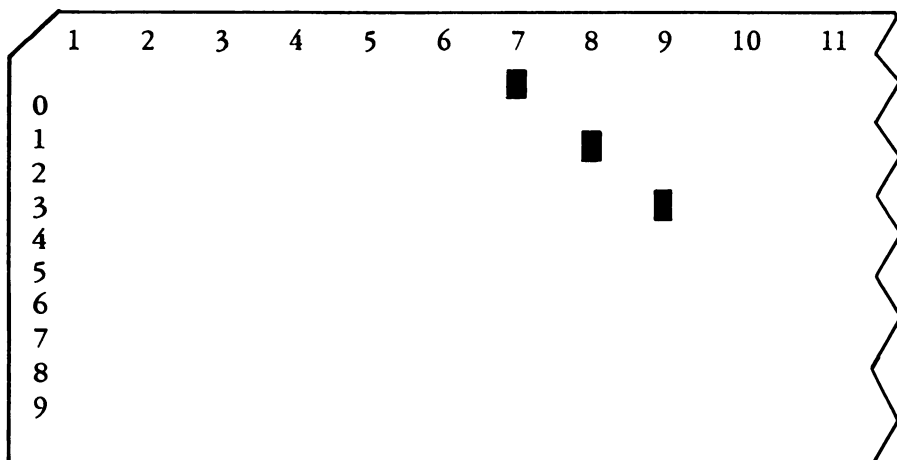


Figura 9-1. Tarjeta estilo IBM

Las primeras columnas se usan, por lo general, para las informaciones que identifican a cada informante y a cada tarjeta. Normalmente el número de la tarjeta, el número del cuestionario y el número asignado a cada informante son los mismos. Por ejemplo, en el presente caso, la columna 1 puede indicar el tema del estudio, la columna 2 el departamento o provincia, la columna 3 el municipio o cantón en donde vive el informante y las columnas 4, 5 y 6 el número del cuestionario. Todas estas instrucciones aparecerán en la guía del código.

Hay otro sistema de tarjetas perforadas que se adapta fácilmente a las necesidades de un investigador que quiere tabular e interpretar una cantidad módica de datos. Este sistema consiste en hacer los hoyos con una perforadora de mano en los márgenes de las tarjetas y en elaborar un código que anote en cada caso, solamente dos alternativas.

Por ejemplo, en el caso que se quiera registrar el sexo del informante se puede decidir que cierto espacio, cuando no esté perforado, indica que es masculino y el mismo espacio, con perforación, indica que la persona es femenina. Entonces, cuando se quieren separar las tarjetas por el factor del sexo, se puede hacer fácilmente mediante el uso de una aguja que atraviesa sólo

las tarjetas de las mujeres. También se pueden separar fácilmente por medio de la vista.

Hay sistemas como este, mejorados, que utilizan tarjetas perforadas por todos los márgenes, las de la Compañía McBee, por ejemplo. A cada espacio se le asignan ciertos datos, por ejemplo, en la ilustración que se inserta aquí, el espacio número 23 de arriba corresponde al sexo del informante. El código señalará que la perforación en el espacio 23 indica que se trata de una mujer; cuando se trata de un hombre se ensancha la perforación para convertirla en una "v".

La razón de ello es para facilitar la separación de las tarjetas que tienen diferentes respuestas. Para esto se pasa una aguja por un determinado punto de todas las tarjetas y al elevar la aguja, todas las tarjetas con las perforaciones abiertas se quedan en la mesa, mientras que las otras se elevan.

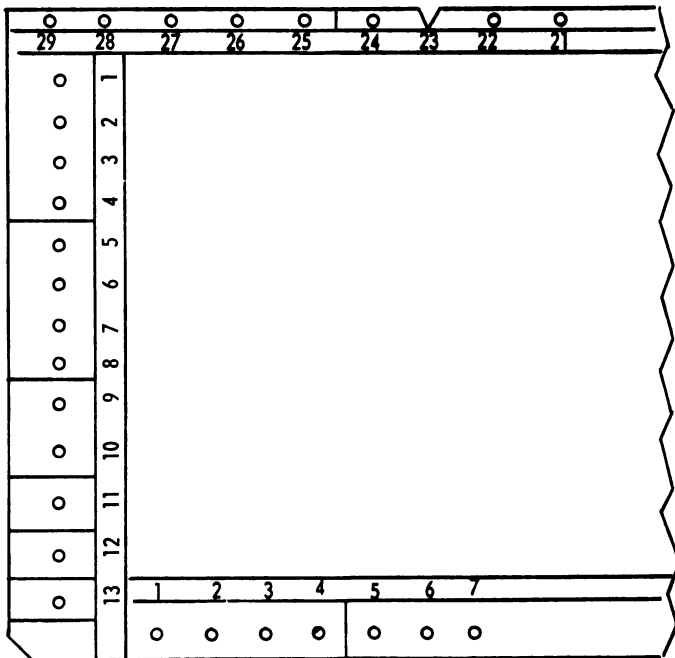


Fig. 9-2. Tarjeta estilo McBee

Ahora, sería interesante preguntar como sería posible anotar información muy detallada, tal como las edades de los informantes. Anteriormente, se describió como sería posible registrar las edades exactas de cada informante en las tarjetas del estilo IBM. Es dudoso que valga la pena transferir tantos detalles a las tarjetas con márgenes perforados, excepto en circunstancias excepcionales. En realidad hay muy pocas ocasiones en que sea deseable guardar los detalles completos. Es casi siempre más conveniente hacer una distribución por clases, tales como, el número de los informantes que tienen menos de 30 años, de 30 a 60 años y más de 60.

En otra sección de este capítulo se considera el proceso para clasificar los datos, pero es necesario que se adelante momentáneamente para aclarar cómo ayuda la clasificación al pasar los datos a las tarjetas. Al transferir las edades de los informantes a las tarjetas IBM como se describió anteriormente, se puede formar una codificación como la siguiente:

<u>Columna 8</u>	<u>Edad del informante</u>
Línea 0 - - - -	Menos de 20 años
1 - - - -	20-24.9 años
2 - - - -	25-29.9 años
3 - - - -	30-34.9 años
4 - - - -	35-39.9 años
5 - - - -	40-44.9 años
6 - - - -	45-49.9 años
7 - - - -	50-54.9 años
8 - - - -	55-59.9 años
9 - - - -	60 y más años

Al usar esta clave, el informante que tiene 35 años estará anotado con una perforación en la línea 4 de la columna 8. Se ha

ahorrado una línea y se ha condensado la información de una manera que hace más evidente su distribución y significado.

El caso de la tarjeta del estilo "McBee" presenta una condición especial. En esta tarjeta cuando hay más de dos alternativas, es necesario hacer combinaciones horizontales. Aún así, es recomendable que se agrupen los datos en un mínimo de clases con la mayor amplitud posible dentro de las clases. Por ejemplo, se puede hacer la siguiente clave, mediante la utilización de dos espacios en la tarjeta.

<u>Arriba, espacios 22 y 21</u>	<u>Edad del informante</u>
0 y 0	Menos de 20 años
0 y V	20-39.9 años
V y 0	40-59.9 años
V y V	60 y más años

Para el informante citado se ve que la tarjeta está perforada así: masculino (23 abierto); de edad entre 20-39.9 años (22 perforado, 21 abierto).

Con este ejemplo se demuestran las ventajas de clasificar las informaciones antes de pasarlas a las tarjetas o a otros recipientes o depósitos. Puesto que casi siempre una parte del análisis es la clasificación de los datos, rara vez se sufre una pérdida perjudicial de detalles, lo cual, si sucede, se debe a que se ha tenido algún descuido en el planeamiento del análisis o en la formulación de las clases.

El proceso de clasificación de los datos es de tanta importancia que más adelante se le considerará detalladamente. Pero antes de pasar a este tema se examinará otra técnica para traspasar los datos y archivarlos en forma conveniente, esto es con el uso de las "hojas de trabajo".

Una "hoja de trabajo" es esencialmente una hoja de papel en que se anotan los datos que se han recogido por medio de

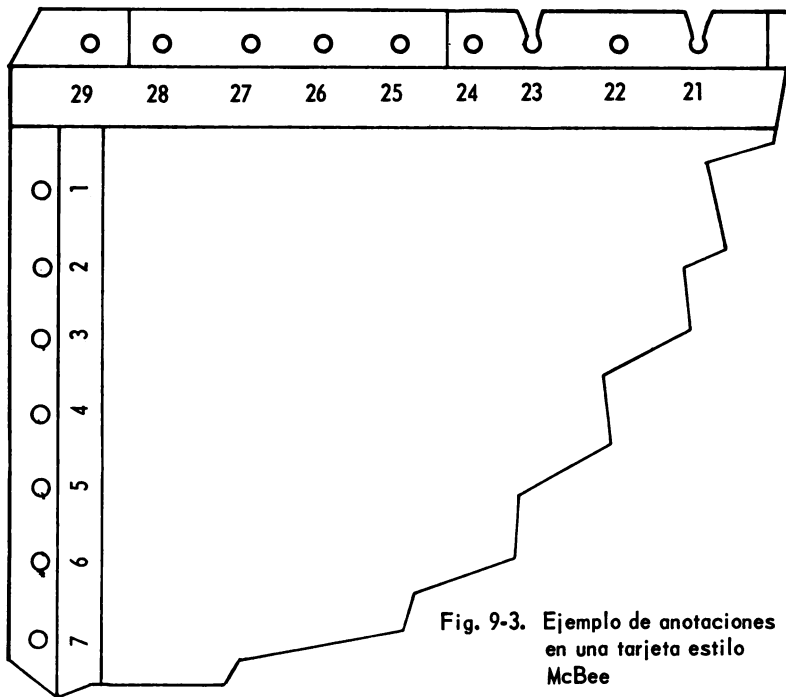


Fig. 9-3. Ejemplo de anotaciones en una tarjeta estilo McBee

entrevistas u otro procedimiento. Como en el caso del uso de tarjetas perforadas, se describirá aquí la transferencia de datos apuntados en cuestionarios.

En el caso de las tarjetas, usualmente cada tarjeta se llena con los datos de cada cuestionario, pero en el caso de las hojas de trabajo lo corriente es usar cada hoja para las respuestas sobre determinada pregunta hecha por todos los informantes. Para hacer clara la diferencia, se hará referencia otra vez a los ejemplos dados anteriormente sobre el uso de tarjetas IBM. Se dijo que cada tarjeta está perforada para indicar quien fue el informante y dónde reside. Después, se anota el sexo del informante y su edad. Luego se sigue anotando en la tarjeta los otros datos suministrados por el mismo informante.

En caso de que todos los datos quepan en las 80 columnas de la tarjeta, cada una se convierte en una pequeña y resumida

reproducción de una de las entrevistas originales. En caso de que sean demasiado los datos para una sola tarjeta, se puede continuar en una segunda, reservando determinadas columnas para indicar el número del cuestionario y si se trata de una primera o segunda tarjeta.

En contraste con esto, en relación con las hojas de trabajo y cuando se trata de un análisis sencillo, se destina una para cada pregunta. He aquí un ejemplo en la Figura 4 que se refiere a las contestaciones de 20 personas a la pregunta, "¿Cuántos años tiene usted?". Por conveniencia se usa una hoja de papel cuadrículado y se hace una clasificación en la que cada clase abarca 10 años. Para cada contestación se anota una "x" en la casilla correspondiente (Figura 4).

Pregunta 8: "¿Cuántos años tiene usted?"										
Años										Totales
Menos de 20	x									1
20-29.9	x	x	x							3
30-39.9	x	x	x	x	x					6
40-49.9	x	x								2
50-59.9	x	x	x	x	x					7
60 o más	x									1

Figura 9-4. Ilustración "A" de una hoja de trabajo

Al usar esta técnica es fácil sumar los resultados de cada pregunta. Además, con frecuencia, cuando se usan las tarjetas se deben llenar hojas de trabajo, antes de perforar las tarjetas, para asegurarse de que las clasificaciones se ajustan bien a los datos.

Otra información sobre los mismos informantes se presenta en la ilustración "B", Figura 5. En este caso se trata de la adopción de la práctica de uso de semillas mejoradas.

Pregunta 40: "Usa semillas mejoradas?"		
Categorías		Totales
Si	x x x x x x x x	8
No	x x x x x x x x x x x x	12

Figura 9-5. Ilustración "B" de una hoja de trabajo

De los datos que aparecen en la ilustración "B", Figura 5, se sabe que 8 de los 20 informantes usan semillas mejoradas, pero no se sabe quiénes son. La anotación con la "x" produce la pérdida de la identidad del informante hasta el punto de que no se sabe si el informante con 60 ó más años de edad que se registró en la ilustración "A" usa o nó las semillas mejoradas.

Cuando se cree que se ha cometido un error o cuando se desea comprobar o buscar las relaciones entre ciertos datos, la operación requiere la revisión de todos los cuestionarios. Cuando se trata de un estudio con cientos de cuestionarios, ésta búsqueda sería muy penosa, con pérdida de tiempo para el investigador.

En la Figura 6 se presenta una ligera modificación: en vez de usar la letra "x" para hacer una anotación, se apunta el número del cuestionario.

Pregunta 8: "¿Cuántos años tiene usted?"		
Edades	Número del cuestionario	Totales
Menos de 20	9	1
20-29.9	3, 8, 19	3
30-39.9	1, 7, 10, 12, 15, 18	6
40-49.9	5, 11	2
50-59.9	4, 6, 13, 14, 16, 17, 20	7
60 ó más	2	1

Pregunta 40: "¿Usa semillas mejoradas?"		
Categoría	Número de la entrevista	Totales
Sí	1, 3, 7, 8, 12, 14, 18, 19	8
No	2, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 15, 16 17, 20	12

Figura 9.6. Modelo de hoja de trabajo en donde se anota el número de cada cuestionario

Si se desea saber quién es el informante de menos de 20 años, se busca inmediatamente el cuestionario número 9. En caso de que el investigador se interese en saber si existe una relación entre las edades de los informantes y la adopción de semillas mejoradas, se obtiene la información sacándola de las 2 hojas de trabajo, sin necesidad de revisar los cuestionarios. Se hace una tabulación como la que aparece en la Figura 7.

Asociación entre la edad y uso de semillas mejoradas (Tabulación de Preguntas 8 y 40)			
Edades	Uso de Semillas Mejoradas		Totales
	Si	No	
Menos de 20		9	1
20-29.9	3, 8, 19		3
30-39.9	1, 7, 12, 18	10, 15	6
40-49.9		5, 11	2
50-59.9	14	4, 6, 13, 16, 17, 20	7
60 ó más	2		2
Totales	9	11	20

Figura 9-7. Modelo de tabulación combinada

De la Figura 7, con los datos combinados, se puede hacer un cuadro, como el 1, del cual se pueden hacer cálculos para ver si la asociación que se nota ahí tiene significado o puede ser el resultado de la casualidad.

Se debe hacer la aclaración de que es conveniente, antes de empezar la tabulación, decidir cuáles serán las tabulaciones combinadas que se necesitan. Así, se pueden organizar las hojas de trabajo para ordenar directamente los datos al sacarlos de los cuestionarios, tal como aparece en la Figura 7.

La selección de una técnica de tabulación debe depender, principalmente, de las características del estudio, y en forma secundaria, de las preferencias personales del investigador. Lo

Cuadro 9-1

Asociación entre edad y uso de semillas mejoradas

Edad	Uso de semillas mejoradas		Totales
	Si	No	
Menos de 40 años	7	3	10
40 años y más	2	8	10
Totales	9	11	20

importante es que sea la técnica la que facilite mayormente el trabajo y a la vez reduzca, lo más posible, la probabilidad de cometer errores. Siempre se debe mantener la identidad de los datos hasta el momento de sumarlos.

La clasificación de los datos

El proceso general para clasificar los datos comienza con las primeras decisiones que se toman sobre el enfoque del estudio y continúa hasta la elaboración de sus conclusiones. En la presente discusión no es necesario considerar todos los problemas de la clasificación en diferentes fases de un estudio. Aquí se trata, específicamente, de la clasificación de los datos que se obtienen por el uso de los cuestionarios. Esto abarca las preguntas que se hacen con las alternativas de respuestas fijas, así como el ordenamiento de los datos de las respuestas a las preguntas abiertas.

El clasificar es inherente al proceso de investigación. La definición, la conceptualización y el ordenamiento de los datos son aspectos de lo que aquí se llama "clasificación".

La preclasificación de los datos. Al tratar el tema de la elaboración del cuestionario, se recomendó hacer esfuerzos

para formular de antemano las alternativas para anotar las contestaciones de los informantes. Tales alternativas constituyen un tipo de clasificación de los datos.

La preclasificación proporciona varias ventajas para el estudio. Entre ellas el entrevistador está forzado a formular un concepto claro de la pregunta y la clase de información que se desea. No se puede aceptar una respuesta dada a la ligera, que sea tan general o tan ambigua que no tenga valor. Este aspecto es de suficiente importancia para merecer una aclaración mediante el examen de un caso.

Por ejemplo, se quiere preguntar a la gente sobre las cualidades que debe reunir el presidente de un comité agrícola y se pregunta, "¿Qué clase de persona servirá mejor como presidente del comité agrícola?" Si el entrevistador no hace esfuerzos especiales, seguramente aceptará algunas contestaciones ambiguas, tales como, "alguien que sepa como hacer las cosas" o "que sea buena persona". Debido a su ambigüedad tales respuestas tienen poco valor. Pero, cuando se elaboran varias alternativas específicas, tales como, "debe tener experiencias con comités", "debe contar con suficiente tiempo", o "debe tener 40 años o más de edad", se llama la atención del entrevistador sobre la necesidad de buscar respuestas claras y específicas.

La preclasificación asegura, también, una uniformidad máxima en los datos. A la vez, ayuda grandemente al proceso de transferirlos a las tarjetas u hojas de trabajo, puesto que ya están clasificados y se pueden pasar directamente sin estudiarlos. Las alternativas de una pregunta forman una determinada columna para la tarjeta y, en el caso de la hoja de trabajo, se usan las alternativas, como si fueran clases, para ordenar los datos.

Como se mencionó anteriormente es necesario mantener criterios rígidos sobre el uso de esta técnica, porque se pueden sufrir pérdidas o introducir deformaciones en los datos. La pérdida de datos ocurre cuando las alternativas no abarcan todas las informaciones recibidas o son muy amplias. Usualmente, este problema ocurre cuando el investigador no tiene suficientes

conocimientos de la situación para elaborar las alternativas correctamente.

La deformación de los datos resulta, por un lado, por no tener alternativas bien ajustadas a la realidad, y por otro, por forzar las respuestas a conformar con las alternativas ya fijadas. La solución es formar preclasificaciones solamente cuando ya existen suficientes conocimientos sobre la situación, que permitan elaborar alternativas adecuadas y presentar una alternativa abierta para las contestaciones que no correspondan a las alternativas específicas.

La clasificación para la tabulación en las hojas de trabajo y la perforación de las tarjetas

a. La importancia del proceso. Ordenar y condensar los datos en bruto es uno de los pasos que requieren intenso estudio y cuidado. La razón es obvia; las mismas clases van a influir sobre todo el proceso de la interpretación de los datos. Si no se hace bien, se puede producir un fracaso del estudio, aún cuando los datos originales sean excelentes. Si se hace bien, se descubrirán condiciones y relaciones que previamente estaban ocultas, y que servirán para aumentar el caudal de los conocimientos básicos que se buscan.

En algunos casos la revisión de las porciones significativas de los cuestionarios, quizás aún en un 10 por ciento, indicará bien las clasificaciones aconsejables. En otras ocasiones será necesario transferir in toto las respuestas a una hoja de trabajo para examinarlas cuidadosamente antes de formular las clases. Lo importante es hacerlo de tal manera que no se encuentren respuestas que no quepan bien dentro de una clase u otra o que no pierdan su significado entre una acumulación grande de datos diferentes.

Un error de esta índole se encuentra claramente ilustrado en una investigación en donde se formularon clases muy amplias de los puestos que ocupaba el personal de la organización estudiada. Se clasificaron como "administradores" el director, vice-

director, los supervisores nacionales, supervisores regionales y algunos asesores técnicos. Al tabular los datos se encontró, entre otras cosas, que estas personas en general tenían poca preparación técnica administrativa, una mala interpretación de los objetivos y de las normas de la organización, y actitudes desfavorables hacia la Dirección misma. Cuando se usó una nueva clasificación con divisiones más precisas como las de “directores”, “supervisores nacionales”, “supervisores regionales” y “asesores” se encontró que en realidad los directores y los supervisores nacionales tenían un alto adiestramiento técnico y que conocían bien la naturaleza de la organización. Por otro lado se halló que los supervisores regionales tenían muy baja preparación técnica y administrativa y que sustentaban conceptos erróneos de la organización y de sus propias funciones. Las recomendaciones resultantes del estudio, cuyo propósito era el de mejorar la organización, hubieran sido muy diferentes si no se hubiera corregido la clasificación. Como conclusión se acordó que la organización estableciera un plan para que los directores y supervisores nacionales adiestraran a los supervisores regionales, cosa que hubiera aparecido como ilógica y perjudicial como resultado de la primera clasificación.

Por otro lado hay numerosos ejemplos de clasificaciones que son demasiado detalladas. El resultado es que los datos pierden su significado o su importancia, y este significado no es claro por estar divididos entre tantas clases. El principio básico es el de formar las clases lo más resumidas posibles, sin perder datos importantes dentro de alguna clase. El valor científico de la clasificación se debe principalmente a su capacidad de reunir, relacionar y resumir los datos de tal manera que sean manejables y pongan de relieve sus características principales.

Es necesario subrayar la importancia de mantener una flexibilidad mental al trabajar en la clasificación de los datos. El investigador debe considerar las varias posibilidades que existen, buscando siempre la clasificación mejor, es decir, que revele las características más importantes de los datos y las posibles relaciones que rigen entre ellos.

b. Apuntes sobre la clasificación de los datos. No es posible en esta publicación tratar con mucho detalle el proceso de la clasificación de datos. Por esta razón se presentan a continuación solamente unos breves comentarios para señalar los “peligros” del proceso de clasificación y su vinculación especial con el estudio de liderazgo.

(1) La igualdad de las clases. Es obvio que cuando se trata de datos objetivos, tales como las edades de las personas que componen una población, las clases en que se ordenan los datos deben ser iguales. Por ejemplo, la clasificación que se muestra en el Cuadro 2 contiene por lo menos una docena de errores: ¿Cuáles son?

Cuadro 9-2

Ilustración de posibles errores al hacer una clasificación

Edades de los habitantes por sexo			
Hombres		Mujeres	
Edades en años	Número	Edades en años	Número
10 o menos	-	Hasta 7	-
10-15	-	7-15	-
15-24.9	-	15-20	-
25-34.9	-	20-30	-
34.9-50	-	40-65	-
50 y más	-	65 y más	.

Entre los numerosos errores que se cometen hay dos que se deben mencionar especialmente. En primer lugar, los límites

de la clasificación para los hombres no corresponden a aquellos de la clasificación para las mujeres. El resultado es que no se pueden comparar las distribuciones por edades de los dos sexos. En segundo lugar, hay variaciones entre las clases de cada clasificación. Por ejemplo, para los hombres las edades abarcadas por las clases son:

<u>Clases</u>	<u>Número de años abarcados</u>
10 ó menos	10 ó 10.9 (Depende de cómo se interprete)
10-15	5 ó 6 (Depende de cómo se interprete)
15-24.9	10
25-34.9	10
34.9-50	15 ó 15.9 (Depende de cómo se interprete)
50 y más	Indeterminado

Se ve que hay 4 clases de diferentes tamaños sin incluir la última clase. Además, se ve que los líderes de varias de las clases se confunden. Una clasificación así destruye el valor de los datos. Es imprescindible que las clases tengan límites iguales y que no se confundan.

Al tratar con datos más subjetivos, se aumenta la dificultad de construir clases iguales, de modo que el problema adquiere mayor importancia. Además, el lector tiene solamente su propia experiencia que le ayudará a evaluar la clasificación que encuentra.

Para ilustrar este punto, vamos a formular una clasificación de las respuestas a la pregunta, “¿Qué tipo de persona servirá mejor como Presidente del Comité Agrícola?” El interés es ver especialmente la importancia que la gente da a la capacidad técnica y a la sociabilidad. La clasificación es así:

1. Con adiestramiento en administración pública
2. Con experiencia en directivas de comités
3. Con adiestramiento en técnicas agrícolas
4. Buen agricultor
5. Conocedor de la comunidad y los agricultores
6. Activo en asuntos comunales
7. Otras respuestas

Se supone que está claro el esfuerzo que hemos hecho para construir clases de "límites" parecidos. Ahora se combinan las primeras dos clases para reducir el total a 7 clases.

1. Con adiestramiento y experiencia en administración pública
2. Con adiestramiento en técnicas agrícolas
3. Buen agricultor
4. Conocedor de la comunidad
5. Activo en asuntos comunales
6. Sociable con todo el mundo
7. Otras respuestas.

Se amplió grandemente la primera clase, de tal modo que no conforma bien con las otras clases más específicas y delimitadas. Resulta entonces que la importancia relativa de las otras clases se ha disminuido. Entrarán en esta amplia clase todas las respuestas que se refieren a adiestramiento y las que mencionan experiencia. Al interpretarlas no será posible diferenciar los dos tipos de respuestas, lo cual deja la impresión de que los informantes mencionaron ambas características.

La habilidad de clasificar bien los datos subjetivos nace principalmente del apego del investigador a las normas científicas de ser objetivo y paciente y de no dejar una tarea hasta que esté adecuadamente cumplida.

(2) La exclusividad de las clases. En el ejemplo que se presentó anteriormente sobre clases por edad se ve que ciertas clases se confunden, tal como en el caso de los hombres de eda-

des de "10 ó menos", "10-15" y "15-24.9". En caso que alguien tenga 10 años ó 15 años, ¿ en dónde se le clasificará?

Para evitar una confusión entre las clases para datos cuantificados con límites contiguos, es preferible usar un número y una fracción para fijar el límite mayor de cada clase. Por ejemplo, la clase 15-24.9 incluye todas las personas que han llegado a su decimoquinto cumpleaños pero no han llegado a su vigésimoquinto, aunque falte un día, una hora o un minuto. Es decir, la fracción .9 se extiende hasta el infinito (.999999, etc.), pero nunca llega a "1".

Las clases definidas con conceptos menos exactos requieren atención especial para evitar confusiones. En el ejemplo presentado sobre las cualidades del Presidente del Comité posiblemente resultará cierta confusión al colocar las respuestas que pertenecen a dos casillas, "Con experiencia en directivas de comités" y "Activo en asuntos comunales". Quizás, por estar separadas por algunas otras clases, la segunda parece indicar que se refiere a la característica de participar en cualquier actividad, sea deportiva, religiosa u otra, pero nunca a experiencias en puestos formales. Aún así, es aconsejable hacer bien clara la diferencia entre estas dos clases, para no crear confusión en cuanto a la colocación de los datos ni a su interpretación.

Siempre se tienen dudas cuando se están clasificando las respuestas, pero si esto ocurre con frecuencia no hay duda de que las clases no son exclusivas la una de la otra. Hay solamente un remedio: modificar el sistema de clasificación y empezar de nuevo.

(3) Las clases deben ser completas. Hacer clases exclusivas no quiere decir que se delimiten sin tomar en cuenta la clase anterior y la posterior. Cuando se trata de clasificar los datos subjetivos puede ocurrir, fácilmente que se dejan por fuera cualidades intermedias.

Los vacíos entre las clases en el caso de los datos estadísticos, son muy visibles, pero en el caso que sigue no son tan obvios: "muy sociable", "no tiene problemas con nadie", "algo

callado”, “tiene pocas amistades”, “anti-social”. Sin embargo, si se quieren clasificar las evaluaciones que hacen cien personas acerca de un individuo controvertible, seguramente surgirán casos que demostrarán la existencia de vacíos entre estas clases. Por ejemplo, hay una gran distancia entre “muy sociables” y “no tiene problemas con nadie”. Además, “tiene pocas amistades” y “anti-social” no se acercan bien, es decir, hay cierta distancia entre ellas.

En parte el problema de los “vacíos” se resuelve, aunque no muy satisfactoriamente, con la categoría “otras respuestas”. De todos modos este problema no es tan grave como aquél de la confusión entre las clases, porque los datos mismos dirigen la atención a los sitios en donde la clasificación no es completa.

Hay una excepción a esta conclusión: el problema de los “vacíos” para los estudios que desarrollan “escalas” de actitudes y valores. Las escalas a veces llevan explícitamente la hipótesis de que la persona que tiene cierta actitud tendrá, además, una serie de otras actitudes relacionadas. Para comprobar la hipótesis y establecer la escala es necesario formular las clases con mayor cuidado en cuanto a las relaciones entre ellas y en cuanto a que las clases sean contiguas, es decir, que no existan “vacíos” como los que hemos considerado.

(4) Las categorías residuales. Aún después de la más cuidadosa elaboración de las clases, con frecuencia se encuentran algunas respuestas que no se pueden colocar. En general hay dos tipos de estas respuestas: aquéllas que contienen información que no corresponde a ninguna de las clases y aquéllas que no contienen información.

Para las respuestas que contienen información es necesario considerar la adición de más clases o el añadir la categoría “otras respuestas”.

Para los casos en que la respuesta no da la información pedida o cuando no hay respuesta, es necesario indicar qué ocurrió en cada caso. Las posibilidades incluyen: no contestó, no quiso

contestar, no sabía contestar, no pudo entender, no lo aplicó a su caso, o el entrevistador lo olvidó.

En el análisis final es aconsejable reunir la mayor parte de estos casos bajo la categoría "sin información", pero hasta donde se pueda se deben mantener los datos distintos. Puede ser importante saber si la gente no quiso contestar, no sabía contestar o si la pregunta no tenía relevancia para ellos, tal como preguntar a los "no agricultores" sobre sus prácticas agrícolas. En el caso de las respuestas de "no se", se recomienda que las mantengan separadas de la de "sin información".

(4) La necesidad de hacer anotaciones para todas las preguntas. Nunca se debe dejar en blanco un espacio reservado para la respuesta de una pregunta. En caso que el informante no conteste, es preciso hacer una anotación correspondiente. En la suma de cualquier tabulación es necesario que el total de las entrevistas esté conforme con el total de los cuestionarios representados en cada tabulación.

La interpretación de los datos

Anteriormente, en el capítulo que trata del diseño de un estudio, se examinaron las características de los estudios descriptivos y analíticos. Básicamente, el estudio descriptivo consisten en pasar los datos acumulados directamente al lector sin buscar causas, efectos, ni relaciones mutuas entre ellos. El estudio analítico se dedica a la interpretación de los datos y al descubrimiento de las relaciones que existen entre ellos. Para los propósitos de la presente discusión no es necesario ni aconsejable mantener una rígida división entre estos dos tipos de estudios.

Necesidad de no partir de los datos. Al interpretar los datos de un estudio, el investigador encontrará momentos decisivos, cuando por falta de atención o por no ser objetivo, puede llegar a conclusiones que no están comprobadas por las informaciones que tiene.

El pensamiento científico es rígido en el sentido de que sigue los pasos lógicos que llevan de una inferencia a otra y que deja bien claro el camino que se ha tomado.

Cuando no esté claro cada paso, se sabe que existe la posibilidad de que los datos no corresponden a las conclusiones o que las inferencias no han seguido una argumentación lógica.

Al tratar de mantener siempre la claridad del pensamiento, una forma que se debe seguir es la de que hay que distinguir constantemente entre las condiciones captadas por los datos descriptivos y las inferencias sobre causas, efectos y relaciones mutuas. Cualquier confusión como ésta puede ser desastrosa para un estudio.

La revisión exploratoria de los datos. El interés fundamental del investigador es el de analizar los datos de acuerdo con su plan de estudio, es decir, con referencia a ciertos propósitos generales y a la comprobación de algunas hipótesis específicas. Sin embargo, el proceso científico, así como la curiosidad humana, sugieren que se revisen los datos en busca de evidencias acerca de relaciones no previstas que tienen poco que ver directamente con el tema enfocado por el propio estudio.

Esta revisión le da cierta "garantía" al investigador de que no ha descartado algo importante por no tenerlo en mente al planear el estudio. También, tal revisión puede resultar en el descubrimiento de nuevas líneas de investigación que traerán importantes consecuencias para la disciplina y la ciencia. Algunos de los avances notables de la ciencia han resultado de asociaciones que se han encontrado fortuitamente entre los datos o acontecimientos recolectados por otras razones.

El análisis de liderazgo. Una revisión de los estudios sobre el liderazgo revela que hay dos problemas específicos que afectan este tipo de investigación. El primero aparece cuando se quieren comparar las evaluaciones hechas por los seguidores de los "líderes". El segundo surge de aceptar las opiniones y preferencias de los informantes como pruebas absolutas del liderazgo.

a. Las evaluaciones de los informantes. La mayoría de los estudios sobre liderazgo depende, en parte, de lo que opinan algunos informantes sobre la influencia ejercida por ciertos individuos y las cualidades que ellos tienen. Por lo general, la clasificación e interpretación de estas opiniones confronta algunos obstáculos. Por ejemplo, si se hace la pregunta: "¿Quiénes ejercen más influencia sobre la gente, aquí?" El informante "1" menciona los nombres de los señores Arce, Bolaños y Calderón; informante "2" menciona a los señores Calderón y Arce; y el informante "3" menciona los señores Calderón y Bolaños. Ahora, de acuerdo con estas opiniones, ¿quién es más influyente?

Es aparente que esto dependerá de lo que tenía en mente cada informante cuando dió su respuesta. Pero hay algo que no se sabe. Por ejemplo, si el número "1" quiso decir que Arce, Bolaños y Calderón son casi iguales o que Arce domina fuertemente sobre los demás, incluyendo a Bolaños y a Calderón.

Para ordenar la información se puede asignar arbitrariamente ciertos valores diferentes a las personas nombradas en primero, segundo o tercer lugar. Aunque se sabe que esto impondrá más orden en los datos que se tienen originalmente, se puede asumir que con un número grande de informantes, la técnica de asignar valores resultará adecuada por la tendencia de las divergencias a contrarrestarse mutuamente.

Así, por ejemplo, se puede asignar valor de 3 cuando un individuo es nombrado en el primer lugar, 2 al segundo y 1 al tercero. Entonces, en el caso que se está considerando y con 50 informantes resultaría lo que aparece en los datos de la pág. 200.

De acuerdo con la distribución de las respuestas, el Sr. Arce debe tener más influencia que los otros. Sin embargo, se nota que 9 de los 50 informantes no lo mencionaron como una de las 3 personas más influyentes, mientras que todos mencionaron a los señores Bolaños y Calderón. Es evidente, entonces que la situación merece la búsqueda de mayor información.

Otra técnica más sencilla y que a veces resulta buena es la de pedir un solo nombre y ver quiénes se mencionan más.

Sr. Arce

<u>Posición de nombramiento</u>	<u>Valor asignado</u>	<u>Veces nombrado</u>	<u>Valor total de los nombramientos</u>
Primero	3	30	90
Segundo	2	8	16
Tercero	1	3	3
		<u>41</u>	<u>109</u>

Sr. Bolaños

<u>Posición de nombramiento</u>	<u>Valor asignado</u>	<u>Veces nombrado</u>	<u>Valor total de los nombramientos</u>
Primero	3	18	54
Segundo	2	22	44
Tercero	1	10	10
		<u>50</u>	<u>108</u>

Sr. Calderón

<u>Posición nombramiento</u>	<u>Valor asignado</u>	<u>Veces nombrado</u>	<u>Valor total de los nombramientos</u>
Primero	3	12	36
Segundo	2	17	34
Tercero	1	21	21
		<u>50</u>	<u>81</u>

La conclusión a que se llega es la de que este problema de "cómo interpretar las evaluaciones" siempre existe. El investigador que se mantiene atento al problema puede encontrar una técnica que dará una solución adecuada. Cuando se quiere concentrar el trabajo en las actividades con líderes, siempre es necesario hacer investigaciones adicionales sobre los individuos que han sido mencionados el mayor número de veces.

b. La relación del verdadero liderazgo con las opiniones y preferencias de los informantes. Es tan común el error de no distinguir entre las opiniones de los informantes y el actual patrón de influencia que resulta aconsejable hacer un breve comentario a este respecto.

Se ha tomado la posición en este trabajo de que el liderazgo se refiere a la influencia ejercida sobre las actividades de un grupo social. Entonces, la prueba de liderazgo es la observación o comprobación de que tal influencia ha funcionado o está funcionando.

Al opinar sobre quién tiene influencia, los informantes nos dan la base para decir que probablemente el liderazgo pertenece a ciertos individuos. Igualmente, las preferencias de los informantes de asociarse con cierto individuo indican que, probablemente, ese individuo tiene influencia o que podría tenerla bajo ciertas condiciones.

Es de especial importancia recomendar esta precaución a las personas que piensan usar la técnica de la sociometría para conocer los patrones de liderazgo. Esa técnica abarca la observación empírica y, también, el uso de preguntas que se refieren a situaciones hipotéticas. En el primer caso se observa el verdadero funcionamiento del liderazgo, pero en el segundo solamente se adquieren evidencias del probable patrón del liderazgo. En la sección que sigue se trata en más detalle la tabulación y el análisis de los datos sociométricos.

La sociometría

Anteriormente, se presentó una breve descripción de la técnica de la sociometría. Ahora, se considerará la tabulación y análisis de los datos obtenidos en esta forma.

La observación directa de la interacción entre los miembros de un grupo, cuando están buscando solución a un problema, puede mostrar con claridad el patrón del liderazgo. La observación sobre los contactos entre personas o sobre sus intervenciones en una reunión, sugieren ideas generales acerca del liderazgo pero no con la certeza que produce la primera situación. Hacer preguntas sobre sucesos hipotéticos es una técnica que presenta aún más dificultades en el proceso de la interpretación de los resultados.

Las preguntas del último tipo se refieren a una posibilidad, tal como en este ejemplo: "¿Cuáles son las personas con quienes usted preferiría trabajar?" Es recomendable que la situación a que se refiere esta pregunta no sea una situación imposible.

Las técnicas de análisis de los datos sociométricos incluyen la elaboración de una matriz, un tipo especial de hoja de trabajo y la construcción e interpretación de un sociograma. Para examinar este proceso se entresacará de cierto estudio las respuestas de 20 informantes a la pregunta, "¿Cuáles son las personas a quienes usted notificaría inmediatamente en caso de la amenaza de una inundación desastrosa?" Las respuestas están tabuladas en una hoja de trabajo o matriz de tal manera que se sabe quién busca a quién. En la matriz (Figura 8) los números de la columna izquierda representan a las personas que fueron "seleccionadas". En las listas el mismo número se refiere a la misma persona; es por esto que el número "1" no puede seleccionar al "1" (el mismo) ni el número "2" al "2", etc.

En la Figura 8, se supone que el número "1" corresponde a Juan García, el "2" a Marcelino García y el "3" a Jesús García. Las letras pequeñas en los cuadrillos indican las selecciones y su orden. Se ve, entonces, que Juan (1) mencionó en segundo lugar a Jesús (3); Marcelino (2) mencionó en primer lugar a Juan (1) y en segundo lugar a Jesús (3); y Jesús (3) mencionó en primer

lugar a Juan (1) y en segundo lugar a Marcelino (2). Además, Juan (1) mencionó al número "16" y Jesús (3) mencionó al número "4".

Las marcas de la matriz dan una idea de la concentración de las menciones, pero es obvio que se pueden resumir u ordenar aún más las respuestas. Luego, se suma el número de veces que cada persona fue seleccionada. En el presente caso se mantiene la distinción entre la mención en primero, segundo o tercer lugar. Así, es evidente el predominio del número "1" en las menciones y después los números "16" y "5".

Ahora, para advertir mejor las probables interrelaciones entre la gente o los contactos "hipotéticos", se construye un gráfico que demuestra quién mencionó a quién. El resultado es

Seleccio- nadores	Seleccionados																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	-		b													a				
2	a	-	b																	
3	a	b	-	c																
4	a		b	-	c															
5	a				-															
6	b					-					d		c			a				
7							-	b	a											
8						a		-												
9							a		-											
10						a				-										
11											c	-		a		b				
12											b		-	c		a				
13							a							-						b
14												c	a	-	b					
15	a											b								
16	a															-	b			
17																	a	-	c	b
18																		a	-	b
19																	a	b		-
20	a																			-
Primero	7					3	1		1				2		1	4	1			
Segundo	1	1	3					1		1		1			2		2		2	1
Tercero	0			1	1					1		1	1	1					1	

Figura 9-8. Matriz para ordenar las selecciones de los informantes

hacer visibles las constelaciones de interrelaciones que existen. Con esta información se construye un sociograma.

En el sociograma que se presenta como la Figura 9, los puntos o círculos representan las personas que aparecen en la matriz. El tamaño de los círculos varía para indicar el número de veces que se menciona a la persona; por esta razón se ve el círculo "1" como el más grande.

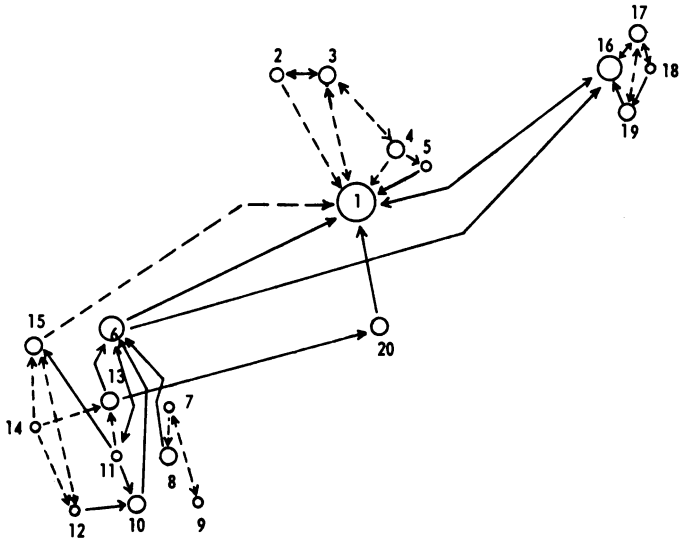


Figura 9-9. Un sociograma que muestra tres "constelaciones". (La pregunta fue, "¿Cuáles son las personas a quienes usted notificaría inmediatamente en caso de la amenaza de una inundación desastrosa?").

Símbolos

- > Flecha indica la dirección de la selección.
- - - - - Línea quebrada indica lazos de parentesco.
- Línea continua indica ausencia de lazos de parentesco.
- Tamaño de círculo indica el número de selecciones.

Las líneas indican las menciones y las flechas apuntan a quien se menciona. Cuando se localizan los círculos de modo que un mínimo de líneas se cruza, se ponen en relieve constelaciones de personas que están unidas por una red de comunicaciones informales.

Por este ejemplo, no se ha hecho distinción entre el orden de las menciones. Se ha dejado de lado esta información para simplificar el trabajo.

La ventaja principal de la técnica de la sociometría es que reproduce gráficamente los contactos e interrelaciones que existen o existirían bajo ciertas condiciones. A la vez, la aparición de las constelaciones formadas por personas interrelacionadas llama la atención y subraya la necesidad de conocer y trabajar con los grupos que están representados.

La sociometría ordena y aclara los datos sobre los contactos y lazos sociales. En términos prácticos la sociometría se ajusta bien al estudio de pequeños grupos, pero es de difícil manipulación para los grupos grandes, tales como, de más de cien personas o familias.

En varias ocasiones se han hecho ensayos para estudiar comunidades grandes con esta técnica. Se ha demostrado que es posible usarla, pero a juicio del autor no se ha demostrado que sea aconsejable.

Hay una posibilidad que no se ha considerado hasta ahora. Esta es la de usar ciertos subgrupos de la comunidad como unidades del estudio y de analizar las relaciones que existen entre ellos, tal como se ha hecho respecto a las personas. El segundo paso sería el análisis de las relaciones internas de los subgrupos que llamen la atención en el primer "análisis". De todos modos hay otras técnicas de análisis. No se intenta aquí recomendar el uso de la sociometría, excepto en ciertos casos cuando se analizan las relaciones entre los miembros de los grupos pequeños.

Como se ha anotado anteriormente, es de importancia que el investigador no acepte las preferencias de la gente para de-

terminar definitivamente quién es el líder. Tales datos sirven para indicar la probable localización del liderazgo.

Esta información tiene la misma importancia que la de saber quién es el líder. Entonces, el sociograma en realidad nos sirve principalmente para indicar dónde se deben hacer investigaciones adicionales y más profundas.

En primer término, es necesario buscar confirmación, por medio de la observación, de acontecimientos reales o la reconstrucción de hechos en los cuales las personas indicadas ejercieron alguna influencia real. En segundo lugar, cuando el propósito es el de trabajar con el grupo, será necesario averiguar porqué un individuo determinado es el líder.

REFERENCIAS

- ARCE, ANTONIO M. Socio-economic differentials associated with leadership in Turrialba, Costa Rica. Tesis, M. A. East Lansing, Michigan State University, 1953.
- BALES, ROBERT F. Interaction process analysis. Cambridge, Mass., Addison-Wesley, 1950.
- CLIFFORD, ROY A. The Rio Grande flood: a comparative study of border communities in disaster. Washington, D. C., National Research Council, 1955, Cap. 5.
- JONES, EARL, CLIFFORD, ROY A. y LEWIS, C. T. Community needs and leadership patterns in Bermaddy-Treadways-York Street, Jamaica. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1963.
- LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953.
- SMITH, T. LYNN. Population analysis. New York, McGraw-Hill, 1948.
- YANG, HSIN-PAO. La investigación de la vida rural, Roma, FAO, 1958.

CAPITULO X

ANALISIS DE UN CASO: LIDERAZGO EN LA MANGA

El examen de un estudio ya realizado sobre liderazgo hará más claro algunos de los conceptos e inferencias presentadas en las materias tratadas anteriormente. Se ha seleccionado un estudio que fue una actividad de adiestramiento que se realizó en cierta vereda colombiana. La metodología que se empleó y las conclusiones logradas tienen valor en general para la teoría e investigación sobre liderazgo. El presente capítulo es una revisión y condensación del informe original.¹ Las preguntas incluidas en el cuestionario que se utilizó para la encuesta se presentan al final del capítulo.

Antecedentes del estudio. A fines del año de 1961 un grupo de profesionales en las ciencias agrícolas y sociales llevaron a cabo un estudio sobre el liderazgo en la vereda de La Manga, Departamento de Antioquia, Colombia. Se analizó el patrón del liderazgo en dicha vereda con referencia especial a la introducción de nuevas prácticas. El trabajo tuvo los propósitos siguientes: (1) diseñar técnicas de investigación adaptables a las necesidades de programas de desarrollo; (2) desarrollar conceptos claros y basados en datos empíricos sobre el fenómeno de liderazgo; y (3) presentar recomendaciones para el mejoramiento del trabajo de extensión agrícola en esa área.

La Organización del trabajo. El estudio se realizó como una de las actividades del Curso Internacional Bi-Zonal de Sociología Rural ofrecido por el Instituto Interamericano de Ciencias

1 CLIFFORD, ROY A. y RAMSAY, JORGE, eds. Liderazgo en La Manga. Material de Enseñanza sobre Liderazgo Rural, No. 2. San José, Costa Rica, IICA, (Zona Norte), 1962.

Agrícolas, Zonas Norte y Andina, con la colaboración de la Facultad de Agronomía de Medellín y otras entidades nacionales colombianas.

Los participantes del curso² elaboraron el esquema del estudio y el cuestionario que se usó, entrevistaron a los informantes, tabularon y analizaron los datos y prepararon el informe final.

Procedimientos. Para hacer el estudio se emplearon los procedimientos que se detallan a continuación.

Un grupo del Curso se encargó de levantar el croquis de la vereda y señaló en él la casa de cada habitante. En las visitas hechas por este grupo, se informó a la población sobre el objetivo del estudio que se iba a realizar.

Posteriormente los participantes del Curso se dividieron en cuatro grupos, cada uno bajo la dirección de un supervisor, para hacer el empadronamiento de las familias que componen la población. En estas visitas se explicaron ampliamente los objetivos del estudio que se estaba desarrollando.

Se elaboró el cuestionario que se usó en el estudio y se hizo una prueba del mismo para lo cual se entrevistaron veinte

-
- 2 Bolivia: Jorge Alarcón y Luis A. Mendoza
Colombia: Jaime Arenas, Luis F. Chamorro, Augusto del Valle, Adalberto Franco S., Mario Iglesias, Jesús A. Montes, Misael Saldarriaga y Pascual Zúñiga
Costa Rica: Adrián Prado J.
Ecuador: Nelly Córdova, Raúl Chacón, Raúl Escobar y J. Humberto Ulloa
Guatemala: Enrique Orantes P.
Haití: Anthony Dary
México: Armando González S.
Nicaragua: Guillermo Bermúdez R., Rodrigo A. Salmerón
Panamá: Pablo Vergara S.
Perú: Abraham Febres, Antonio Garmendia L.
República Dominicana: Carlos L. Pellerano
Venezuela: Froilán Alfonso, Antonio López, Raquel Rivero R.

agricultores en las veredas El Zarzal y Jamundí del mismo Municipio. Se procedió después a modificarlo para obtener un formulario definitivo.

A cada uno de los grupos se les asignó un área determinada dentro de la vereda. Se llenaron formularios para cada una de las 94 casas, pero para dos de ellas los datos fueron incompletos. En todas estas entrevistas se trató de comunicarse con los jefes de las familias, pero en un 15 por ciento de los casos no fue posible, por lo cual se entrevistó a la esposa. Las entrevistas con las familias se efectuaron en dos días. Otras entrevistas especiales y visitas para comprobar datos se hicieron después por un equipo que se organizó para tal fin.

Terminadas las entrevistas se procedió a la tabulación de los datos. Se asignó a cada persona la tabulación de las respuestas a una o más preguntas. Una vez que se hicieron las tabulaciones simples se procedió a hacer otras sobre posibles interrelaciones de variables. Después, el personal presentó en forma gráfica los resultados obtenidos.

El informe completo fue preparado por todos los participantes. Cada uno trató un tema específico y participó también en grupos para redactar otros de los temas.

Descripción general de la vereda³

La vereda "La Manga" está localizada en el suroeste del Municipio de Girardota que tiene 363.8 cuerdas de superficie.⁴ Los 607 habitantes de la vereda viven de la agricultura y forman

3 En la presentación que sigue se ha eliminado la mayor parte de la "descripción general" que aparece en el informe original. Esta clase de información es necesaria para cualquier estudio o plan de acción, pero aquí solo interesan la metodología y los resultados principales.

4 En Colombia una cuerda, así como una manzana, equivalen a una extensión de 80 x 80 metros o sea 6,400 metros cuadrados.

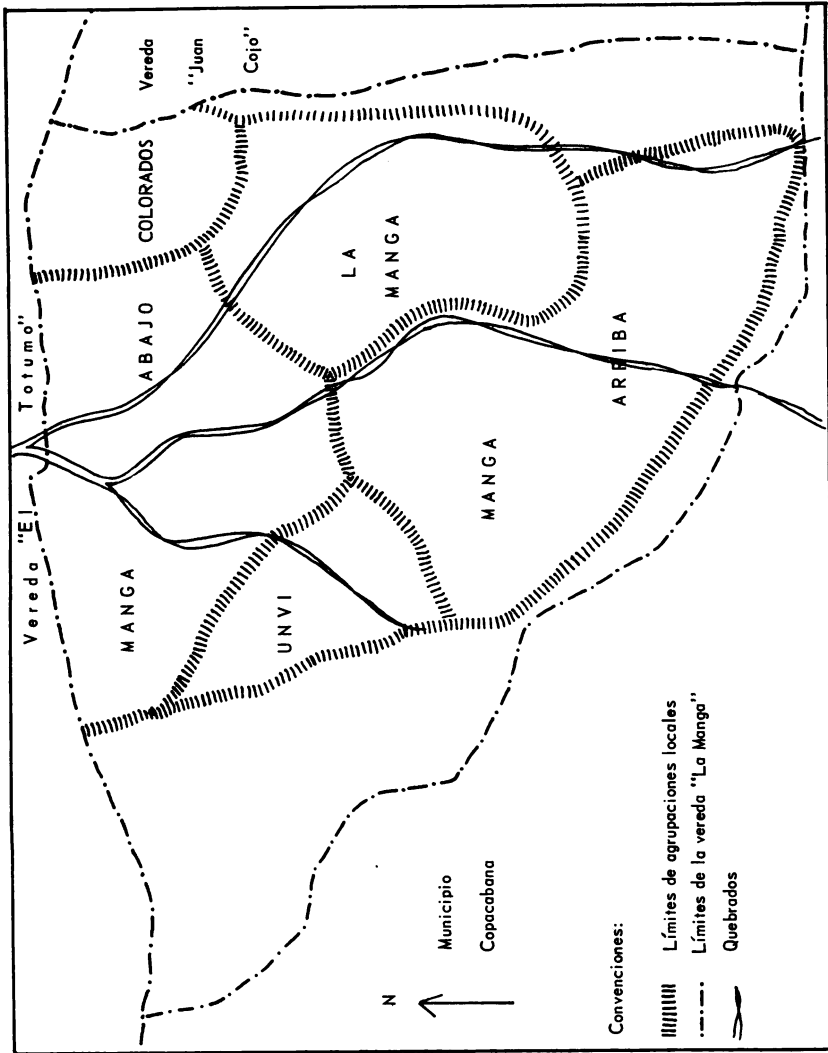


Figura 10-1. Croquis de las agrupaciones locales de la vereda "La Manga"

el seis por ciento de la población rural del Municipio, la cual asciende a 9,890 habitantes. La cabecera del Municipio está a 26 kilómetros de Medellín. Fue fundada en el año 1620.

La vereda está rodeada en su parte baja por el Río Medellín que la bordea a una altitud de 1,350 metros sobre el nivel del mar. Es una zona sumamente quebrada en la que el transporte de la mercancía se hace a lomo de caballo o mula y la mayoría de los vecinos se trasladan a pie.

Se ha logrado transformar un camino antiguo para que lleguen vehículos de doble tracción durante el verano. La vereda no cuenta con servicio regular de transportes motorizados.

Los límites de la vereda son bien conocidos así como los de unas pequeñas localidades dentro de La Manga. Estas son: "El Invi", "Colorados", "Manga Abajo" y "Manga Arriba" (Figura 1). La distribución de las casas en estas localidades está indicada con los puntos enumerados en la Figura 2. Los números corresponden a la lista de los moradores y también a la enumeración de los cuestionarios que se llenaron.

La gente que vive en la vereda "La Manga" profesa la religión católica. Sus maneras y costumbres se basan mayormente en los hábitos y creencias de los antepasados.

La superficie de las tierras explotadas por las familias entrevistadas es de 363.8 cuadras o sea casi 2.5 kilómetros cuadrados. De la población ubicada en esa superficie fueron empadronadas 607 personas, de las cuales 296 son hombres y 311 mujeres. La densidad de la población es de aproximadamente 240 habitantes por kilómetro cuadrado.

Las 607 personas empadronadas habitan 94 casas. En 91 de las casas viven familias formadas por 2 o más personas.

El promedio aritmético de personas por casa fue de 6.7; catorce por ciento de 2 a 3 miembros; 46 por ciento de 4 a 7; 34 por ciento de 8 a 11 y tres por ciento de 12 o más personas. Los datos que se presentan en la Figura 3 indican que es una población joven.

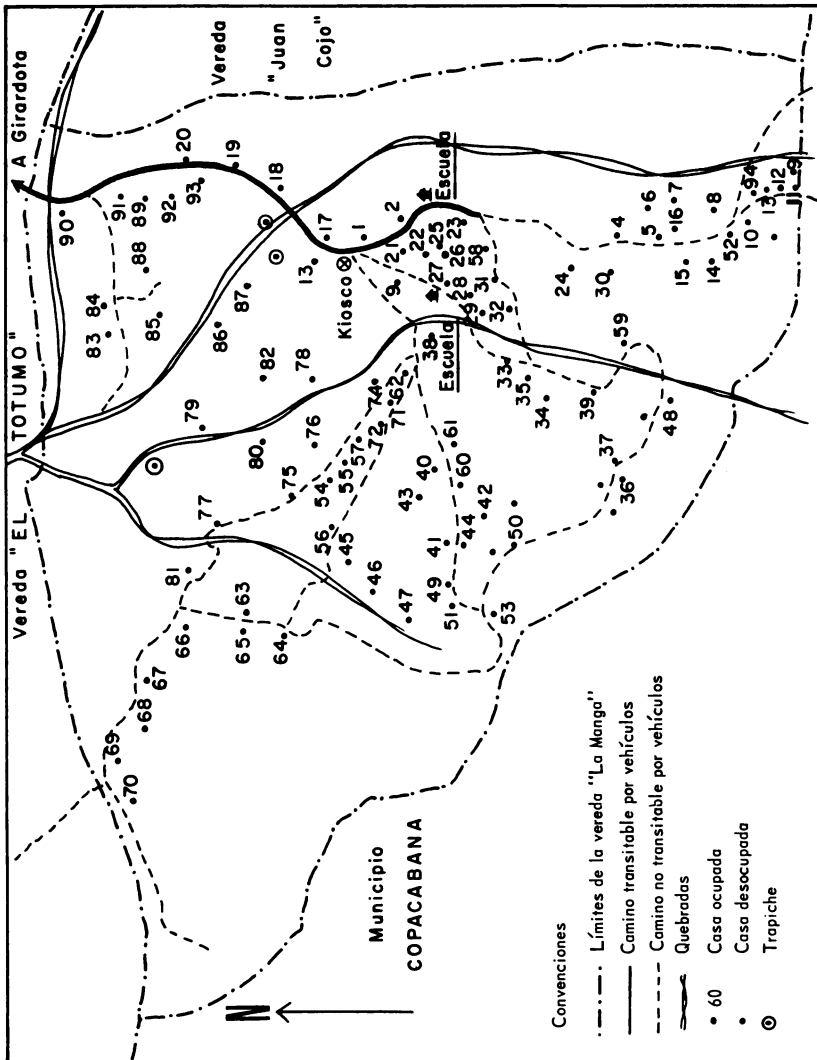


Figura 10-2. Croquis de la localización de las casas en la vereda "La Manga"

Edades

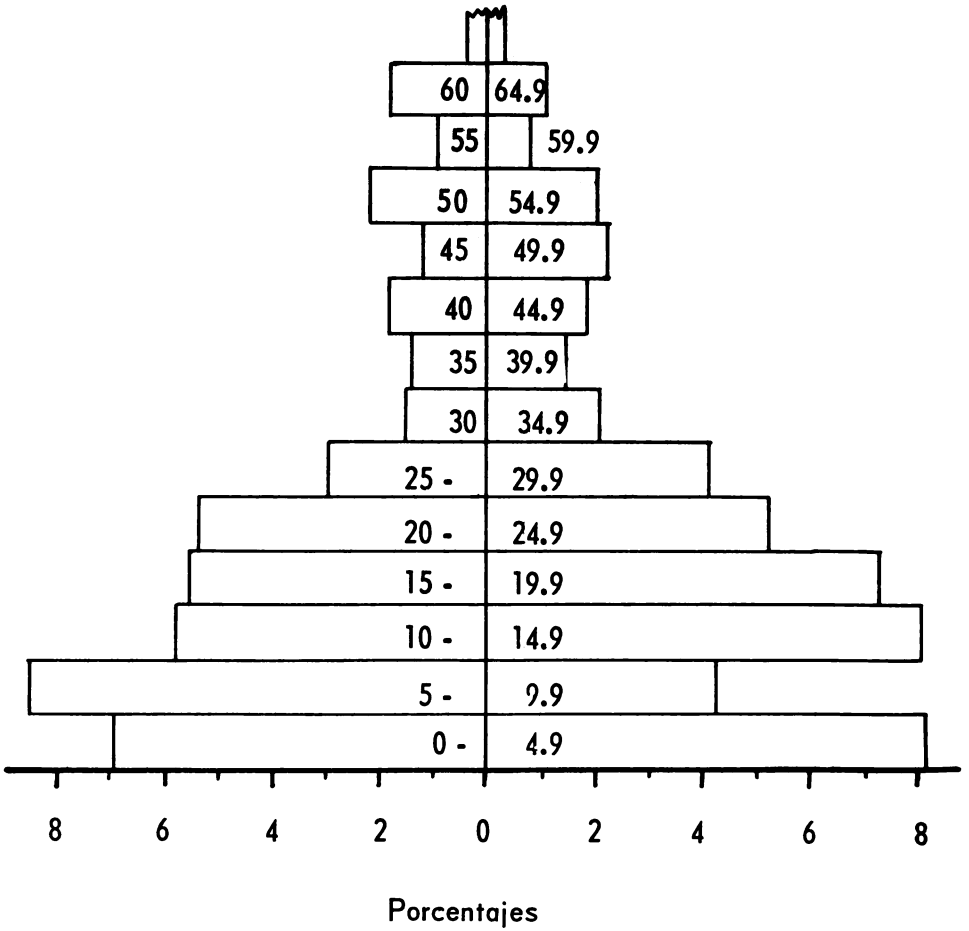


Figura 10-3. Pirámide de la población de "La Manga"

La gran mayoría de las familias tienen muchos años de permanencia en el lugar; un 47 por ciento tiene más de 40 años de residencia y no se hallan familias recientemente llegadas.

Otra evidencia de estabilidad está en el hecho de que el 85 por ciento de los jefes de familia no quiere abandonar el lugar. A pesar de que la residencia de la familia es bastante estable, hay evidencias de una importante corriente migratoria de los jóvenes en tal forma que en el 34 por ciento de los hogares uno o más hijos han emigrado.

Por lo general se da como razón para esta emigración, la búsqueda de trabajo, lo que da la imagen de un lugar con poco movimiento de familias y en que la escasez de tierras y otras oportunidades económicas ejercen una presión sobre la gente y en forma especial sobre los jóvenes.

Descripción de las condiciones socio-económicas

Tenencia y distribución de la tierra. De acuerdo con su extensión, 69 por ciento de las fincas tiene menos de cuatro cuadras. Los datos que se presentan en el Cuadro 1, indican el patrón de la tenencia de la tierra y la extensión de las explotaciones.

En primer lugar se ve que 73 de los 94 vecinos son propietarios de tierra. Entre ellos 26 también son aparceros y uno es arrendatario.

Cultivos y potreros. Los habitantes de la vereda se dedican principalmente a la explotación de la tierra por medio de cultivos. La superficie terrestre de esta vereda se utiliza de la siguiente manera: 196 cuadras en cultivos, 84 cuadras en potreros, 7.8 cuadras en rastrojos y 76 baldíos.

Los cultivos principales, de acuerdo con la extensión de tierra usada, son caña, café y maíz. Otros cultivos de la vereda son plátano, yuca, naranjo y frijol.

Los moradores de La Manga tienen 64 vacas, 38 terneros,

43 caballos y 28 mulas. El pasto predominante en los potreros es la grama común.

Cuadro 10-1

Distribución de las fincas de La Manga, por tenencia y por extensión

Tenencia por operador	Numero	Extensión en Cuadras ^a	Porcentaje de la tierra
Propietario	46	214.80	59.1
Propietario y parcero	26	82.75	22.7
Propietario y arrendatario	1	1.50	0.4
Aparcero y jornalero	7	10.25	2.8
Mayordomo	2	34.00	9.4
Arrendatario	1	0.50	0.1
Aparcero y mayordomo	1	20.00	5.5
Ocupante de casa (maestra, músico, jornalero)	9	0	0
Sin información	1	0	0
Total	94	363.80	

a. Una cuadra equivale a 6.400 metros cuadrados.

Vivienda. Las casas de esta vereda se hacen con techos de tejas de barro y las paredes de tierra apisonada y formada con moldes de madera. El tipo de piso más común es de tierra y los demás de cemento, ladrillo, y, en unos pocos casos, de otras materias más costosas. Casi todas tienen sala y cocina. El promedio es 3.4 personas por cada dormitorio puesto que las casas tienen, con pocas excepciones, solamente uno o dos dormitorios. Tres casas de cada cuatro no tienen excusados. El alumbrado es por velas y lámparas de petróleo.

Contactos socio-económicos. El grado de interacción entre los habitantes de La Manga es alto. Esto se observa, por ejemplo, a través de sus agrupaciones. Hay frecuentes contactos con amigos y familiares para conversar y divertirse. Estos se efectúan en Girardota así como en la vereda misma. Cuando se les preguntó por el lugar donde tomaban “tragos”, una tercera parte no dió información, pero casi todos los demás señalaron a Girardota. Algunos contestaron “donde se presentan”. También, esta gente va con frecuencia a Girardota y Medellín para vender sus productos y hacer compras.

Es apropiado anotar que en el estudio de La Manga se muestra una situación que no está conforme con las ideas muy diseminadas de que los campesinos latinoamericanos no mantienen ni quieren lazos sociales fuera de la familia.

Análisis del liderazgo

Para descubrir el sistema de liderazgo con respecto a la agricultura, se preguntó a la gente sobre la adopción de nuevas prácticas, la difusión de noticias, los lazos de amistad, la estimación a personas, la habilidad como agricultores, el liderazgo de la Junta Comunal, y una serie de datos sobre características y relaciones entre la gente. Todos estos datos se analizaron para llegar a conclusiones sobre quiénes son los líderes, cómo funciona el liderazgo y qué factores hay en relación con el mismo.

Difusión de informaciones. La primera pregunta que se hizo para conocer el patrón de difusión de información fue “¿Con quién habla usted con más frecuencia para saber lo que pasa en la vereda?”

Las contestaciones recibidas nombraron un total de 73 diferentes personas. A continuación se indican las pocas personas que fueron mencionadas tres veces o más y el número de menciones: Marcelino (13), Tiberio (10), el extensionista (5), José (3) y Ambrosio (3). Es evidente que había una concentración de contactos de este tipo alrededor de Marcelino y Tiberio.

Grupos de amigos. A los grupos de amigos se les concebía como uno de los elementos importantes de la red social que une a los miembros de cualquier grupo de la localidad. Con el propósito de conocer los asuntos o tópicos en los cuales se interesaban se hizo la siguiente pregunta: "Cuando usted se reúne con sus amigos, ¿sobre qué habla?". Las contestaciones más repetidas se refirieron al mejoramiento de la vereda, la agricultura, el camino a Girardota, el alto costo de la vida, los trabajos y negocios, las familias y la escuela.

En el estudio sobre amistades se encontraron tres personas con amplias relaciones de este tipo. La información se basa en las contestaciones a la pregunta "¿Quiénes son sus mejores amigos?" (véase la Figura 4). Estas tres personas, su designación según la Figura y el número de menciones y la relación con el informante son: Marcelino, número 3, con 13 menciones (11 amigos y 2 familiares); Tiberio, número 48, con 10 menciones (5 amigos y 5 familiares); Francisco, número 67, con 9 menciones (todos amigos). La enumeración que se usa corresponde también a la que se encuentra en la Figura 2 y en otras partes de este informe. A continuación se hará una breve descripción de estos tres individuos.

Marcelino tiene 46 años, sabe leer y escribir, es propietario de media cuadra de tierra, vive en La Manga Arriba y acostumbra reunirse con sus amigos en la escuela y en Girardota. Se conoce como una persona comunicativa y servicial. Sus más íntimos amigos son Marcos, Francisco y Simón.

Tiberio tiene 24 años, sabe leer y escribir y vive en La Manga Arriba, se reúne con sus amigos principalmente en Girardota y en La Máquina los días de molienda, es presidente de la Junta Comunal y apreciado por los vecinos de La Manga por su interés e influencia en los trabajos precomunales. Sus amigos más allegados viven en otros lugares. Su padre es muy apreciado en la vereda.

Francisco tiene 52 años, vive en La Manga Abajo, sabe leer y escribir y tiene una propiedad de 36 cuadradas. Se reúne con sus amigos principalmente en su casa, en la escuela y en

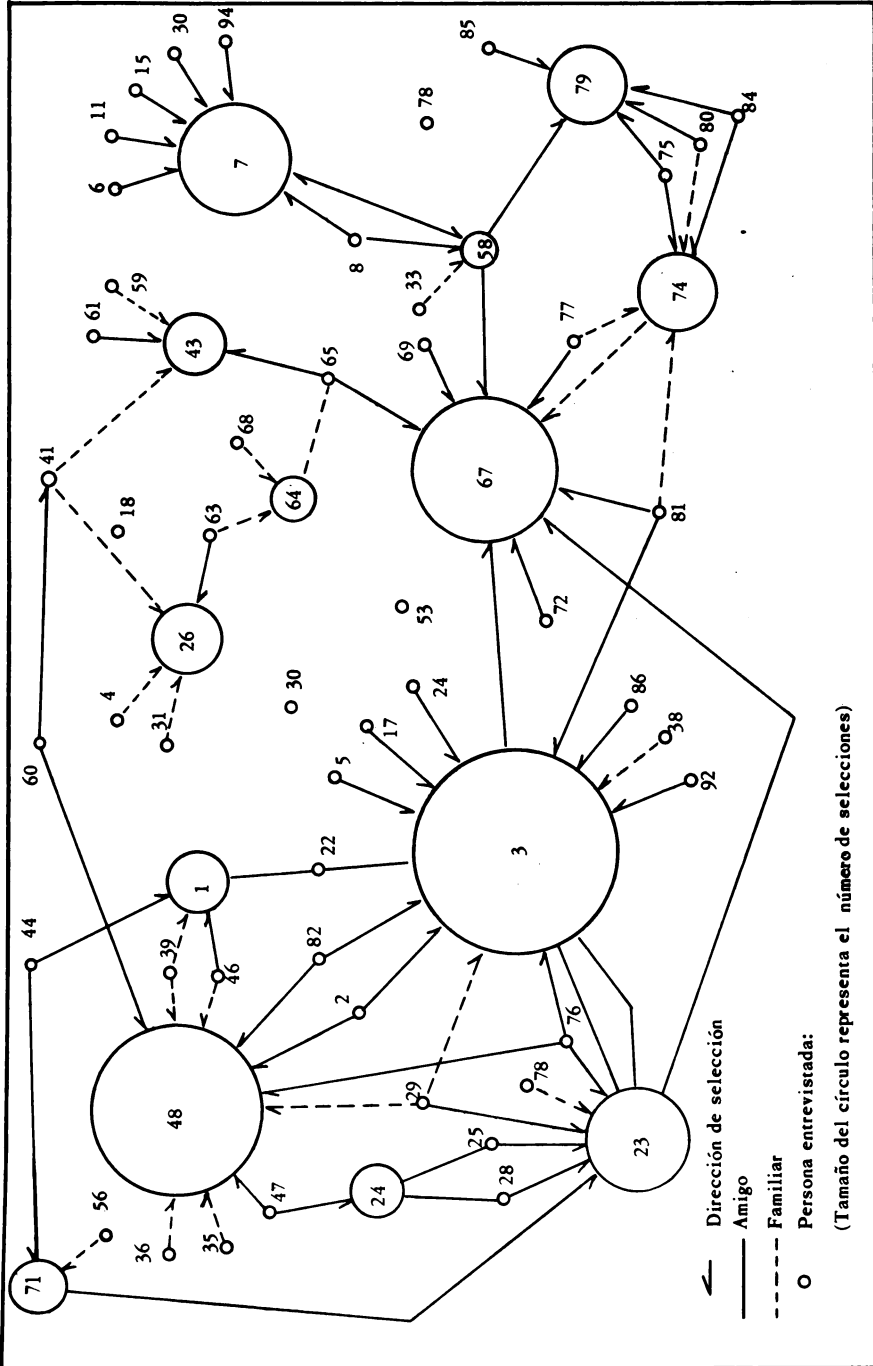


Figura 10-4. Sociograma de los grupos de amigos de 19 personas influyentes de "La Manga"

Girardota. Se le menciona como muy buen amigo, servicial y cooperador. Sus mejores amigos son Ambrosio y Tiberio.

Características personales que se aprecian. La influencia de los líderes puede basarse en el prestigio tradicional, derechos oficiales y racionales y en la influencia personal. Para el estudio de la apreciación de individuos se formularon 4 preguntas específicas. A continuación se anotan los resultados obtenidos.

La primera pregunta fue “¿Cuáles son los vecinos que usted más aprecia?”. Se pidió que respondieran con tres nombres. Nueve fueron nombrados por tres o más informantes. El total de menciones no pasó de siete para ninguna persona.

La segunda pregunta, “¿Por qué aprecia más al señor nombrado en primer lugar?”, fue contestada de múltiples maneras. Se nota la importancia de factores personales en las respuestas que dieron. Más de la mitad de los informantes indicaron que lo que aprecian más en él es que presta ayuda a otros. En un grado menor mencionaron las relaciones familiares, y por ser formal, serio y honrado.

Otra información en relación con este aspecto se obtuvo con la pregunta, “¿Quiénes pueden darnos más información sobre las condiciones de esta vereda?”. La persona más nombrada fue Marcelino, quien fue nombrado por 34 informantes. Francisco fue nombrado por 26, Tobías por 18 y Antonio por 11.

A la pregunta “¿Por qué opina usted que la persona indicada en primer lugar en la pregunta anterior nos puede dar más información?” algunos informantes dieron varias razones y por eso se obtuvieron 131 contestaciones que se agruparon en 9 clases. Estos datos se presentan en el Cuadro 2.

Influencia sobre prácticas agrícolas. Al evaluar la influencia para el mejoramiento de las prácticas agrícolas en La Manga, se encontró una escasez de nuevas prácticas que se han introducido. No obstante, se recolectó alguna información que ayuda a conocer el patrón de liderazgo.

Cuadro 10-2

Razones por las cuales ciertas personas pueden dar mejor información

Razón	Numero de menciones (a)	Proporcion de 85 informantes que lo mencionó
Es más conocedor de todo lo que pasa en la vereda	38	44.7
Es más activo	21	24.7
Es nativo	15	17.6
Por su capacidad de trabajo	14	16.5
Por su personalidad: atento, serio, honrado	14	16.5
Es muy sociable: asiste a reuniones y fiestas, conversa con amigos	11	12.9
Por su capacidad intelectual	11	12.9
Tiene más edad	6	7.1
Tiene dinero	1	1.2

(a) Contestaron 85, algunos con más de una razón.

Una pregunta sobre quiénes tenían mejores resultados con el uso de abonos fue contestada por solamente 26 personas. Los que más menciones recibieron fueron Ambrosio (4), Tulio (4) e Ignacio (3). Otra pregunta sobre las personas que más usaban veneno contra las plagas, también obtuvo pocas respuestas. Las personas mencionadas con más frecuencia fueron Ambrosio (4), Tiberio (4), e Ignacio (4).

A la pregunta sobre quién usó primero las nuevas prácticas tales como semillas mejoradas, abonos o venenos, solamente el 14 por ciento de los informantes tenían conocimiento del uso de esas

nuevas prácticas. El señor Teodoro fue mencionado 3 veces, Tobías 2 veces y otros siete con una mención.

Con la pregunta, “¿Quién le convenció de que la nueva práctica era buena?”. Se obtuvieron resultados parecidos. En este caso, Teodoro, Ramón y Manuel fueron nombrados dos veces cada uno. Fue aparente que no hubo diferencias marcadas entre los habitantes en estos aspectos.

La pregunta: “¿Qué vecinos vacunaron los animales antes que usted?”, fue contestada por dos terceras partes de los informantes. Las personas más nombradas fueron Ignacio (17), Marcelino (15), Francisco (11), Tulio (8) y Hernando (4).

Una pregunta que fue contestada por casi todos los informantes fue, “¿Cuáles son las personas que más sobresalen por su interés para que se mejoren los cultivos en esta zona?”. Las personas que recibieron un mayor número de menciones fueron: Tiberio con 18, Francisco con 15, Simón con 10, Manuel con 10, el extensionista con 9 y Marcelino con 7.

Las razones por las que sobresalieron fueron: por ser progresistas y amantes del trabajo, por poseer buena cantidad y calidad de tierras, por tener dinero y ser buenos administradores, por ser inteligentes y ordenados.

La siguiente pregunta trató sobre un tema relacionado: “¿Si supiera que hay una variedad de caña, que se dice ser mejor de la que usted cultiva, con cuál vecino hablaría sobre sus ventajas?”. En este caso el número de menciones de personas fue así: Tiberio (8), Francisco (7), Simón (4), y Tulio (4). Los informantes dieron como razones para consultar a estos individuos el conocimiento y experiencia agrícola que tienen, su interés en el progreso y los lazos de amistad.

El Cuadro 3 resume algunos de los datos ya comentados. Se puede ver que hay una relación entre ser persona que sobresale en los cultivos y ser consultada sobre nuevos cultivos (Columnas “3” y “4”).

Cuadro 10-3

Resumen de datos sobre uso e influencia en prácticas agrícolas

Nombres	Número de Menciones por Prácticas ^a							Total de ^b Menciones
	1	2	3	4	5	6	7	
Teodoro	3	2	-	-	-	-	-	5
Tobías	2	-	-	-	-	4	-	6
Ramón	-	2	-	-	-	-	-	2
Manuel	-	2	-	-	-	-	-	2
Tiberio	-	-	18	8	-	4	-	26
Francisco	-	-	15	7	-	-	-	22
Simón	-	-	10	4	-	-	-	14
Antonio	-	-	10	-	-	-	-	10
Manuel Z.	-	-	9	-	-	-	-	9
Marcelino	-	-	7	-	-	-	15	26
Ambrosio	-	-	-	-	4	4	-	8
Ignasio	-	-	-	-	3	4	17	24
Tulio	-	-	-	4	4	-	8	16
Francisco	-	-	-	-	-	-	11	11

a. Los números corresponden a las siguientes prácticas:

- 1) Uso de nuevas prácticas.
- 2) Quién lo convenció de la nueva práctica.
- 3) Personas que más sobresalen en los cultivos.
- 4) Vecino con el que hablaría sobre ventajas en nuevos cultivos.
- 5) Mejores resultados en el uso de abonos.
- 6) Usan más veneno contra plagas.
- 7) Vacunan sus animales

Para "1", "2" y "6" no se anotan los casos cuando la persona recibió una sola mención; para "5" cuando fueron menos de 3 menciones; para "4" menos de 4; para "3", menos de 7 y para "7" menos de 8. Esta eliminación se hizo arbitrariamente después de revisar los datos para cada pregunta para poner de relieve las personas más nombradas.

El liderazgo en operación: el caso de la Junta de Acción Veredal

Historia de la Junta de Accion Veredal. Cuando el extensionista de la zona empezó su trabajo en La Manga seis meses antes de que se realizara este estudio, notó una especial inquietud sobre los problemas de la electrificación y de la escuela. Al consultar con los señores Marcelino, Francisco, Tiberio, Antonio y José, se decidió que debía formarse una comisión de la vereda para que tratara estos problemas con entidades oficiales.

Las dos primeras reuniones atrajeron solamente unas doce personas, pero en una tercera reunión participaron más de 50 personas.⁵ En esta reunión se estableció como el objetivo general el mejoramiento de la vereda por medio de trabajos comunales y se hizo la elección de los miembros que formarían la Junta. Los escrutinios dieron los siguientes resultados:

Presidente:	Tiberio	Vice-Presidente:	Francisco
Tesorero:	Simón	Secretario:	José
Fiscal:	Eduardo	Vocal:	Luis
Vocal:	Marcelino	Vocal:	Hernando

En la sesión inaugural se analizaron algunas diferentes necesidades veredales: construcción de la carretera a Girardota, construcción de una escuela para niños, un puesto de salud, una tienda veredal y el mejoramiento de la agricultura y ganadería. Para facilitar la solución de estos problemas se convino en crear varios comités, los cuales quedaron estructurados en una sesión posterior en comités de obras, de educación, de agricultura y de salud y economía. La creación de los comités comprendió la participación formal de unas 25 personas de la vereda

5 Esta información se encontró trunca por cuanto el grupo de cursillistas no se quedó más tiempo para averiguar porqué ocurrió el aumento de interés entre la segunda y la tercera reuniones. Bajo condiciones normales un plan de investigación dará oportunidad de investigar tales sucesos.

Una vez organizada la Junta, se dió prioridad a la terminación del camino a Girardota. A la primera invitación asistieron los 8 miembros de la Junta y 2 vecinos. En posteriores convocatorias aumentó el número de participantes; en ocasiones se llegó a contar hasta con 80 personas. Una evidencia dramática de su éxito ocurrió el 19 de agosto de 1962, cuando entró el primer automóvil por la carretera.

Con la colaboración del médico del puesto de salud de Girardota, se planeó la construcción de un puesto de socorro. Se solicitó, con éxito, la ayuda de personas con conocimientos de albañilería para trabajar en sus horas libres.

Varias veces los miembros de la Junta viajaron a Medellín para solicitar la ayuda de algunas entidades. Se consiguió que la Federación Nacional de Cafeteros incluyera el mejoramiento de la carretera en su plan de obras y de la Secretaría de Educación se obtuvo el envío de una señorita alfabetizadora para trabajar en clases especiales con los adultos.

La gente de la vereda se interesó por el establecimiento de una tienda veredal y se construyó un pequeño quiosco, lugar donde se expenden refrescos y que es sitio de reunión de amigos.

En la fecha en que se terminó el estudio la Junta estaba comenzando la nivelación del terreno en donde se construiría la escuela y se fabricarían los bloques.

Es interesante anotar que al hacerse un estudio detenido sobre el problema de electrificación se llegó a la conclusión de que su costo era demasiado elevado para los habitantes, costo que ellos no podrían sufragar.

El entusiasmo e interés de los habitantes de La Manga despertó en otras veredas el desarrollo de una acción conjunta para el progreso veredal.

Liderazgo de la Junta. Uno de los enfoques del presente estudio fue el de analizar las acciones de la Junta y sus líderes. Se deseaba conocer hasta qué punto los miembros más sobresa-

lientes de la Junta ejercían dirección sobre la comunidad y si los miembros de la Junta conocían y sabían sus responsabilidades. Estos datos se lograron principalmente mediante una serie de preguntas cuyos resultados se describen a continuación.

Con el propósito de conocer el proceso de la difusión del conocimiento sobre la existencia de la Junta dentro de la vereda "La Manga", se hizo la pregunta, "¿Quién le informó a usted por primera vez sobre la Junta?".

Las respuestas con mayores anotaciones corresponden a los señores Tiberio (31), el extensionista (12), Marcelino (6), José (4) y Francisco (4), miembros todos de la Junta como Presidente, Asesor, Vocal, Secretario y Vice-Presidente, respectivamente. Esto da una clara idea del interés y entusiasmo con que trabajaron para lograr el establecimiento de la Junta y llevar a cabo las actividades aprobadas para ella.

Con la pregunta: "¿Quién lo convenció a usted para ayudar?", se obtuvieron 106 respuestas de las cuales 81 quedan distribuidas entre Tiberio (32), Marcelino (13), el extensionista (9), Simón (8), Francisco (6) y Ana (4). Con la excepción de Ana, todos fueron funcionarios del Comité.

En contestación a otra pregunta: "¿De los miembros de la Junta, quién influye más?" se dieron los datos que aparecen en el Cuadro 4.

Al preguntar porqué influye más la persona nombrada, indicaron: porque ha demostrado interés, entusiasmo y preocupación por resolver los problemas de la vereda; porque ha trabajado en la ejecución de las obras de la Junta, llamando a convites y convenciendo a los vecinos; porque ha demostrado tener mayor inteligencia y conocimientos; porque tiene capacidad como organizador, es responsable y serio; porque es más honrado y de mejor familia; porque tiene mayores recursos económicos; porque es el Presidente de la Junta.

El patrón de liderazgo está formado en parte por las personas que tienen influencia o contactos personales con los líderes.

Para obtener esta información se usó la pregunta: “¿Quiénes son los mejores amigos de..... (el nombre indicado como el miembro de la Junta que más influye)?”.

Cuadro 10-4

Miembros más influyentes de la Junta

Nombre	Cargo en la Junta	Veces mencionado	Por ciento de las respuestas
- Tiberio	Presidente	71	94.7
- Simón	Tesorero	1	1.3
- Marcelino	Vocal	2	2.7
- Francisco	Vice-Presidente	1	1.3
T O T A L		75	100.0

El resultado fue el siguiente (casi todos se refirieron a los amigos de Tiberio): Marcelino con 22 menciones, Francisco con 15, León con 10, José con 5, Alfonso e Ignacio con 4 cada uno y Rafael con 3.

También se hicieron las siguientes preguntas: “¿Por qué se nombró al Presidente?”, y “¿Por qué se nombró al Secretario?”. Las respuestas obtenidas, que refuerzan los datos sobre las características más valoradas, se presentan en el Cuadro 5.

Para conocer la apreciación que tiene la gente sobre las funciones de estos dos miembros de la Junta, se emplearon dos preguntas: “¿Qué hace en la Junta como Presidente?” y “qué hace en la Junta como Secretario?”. Por los resultados obtenidos se sabe que solamente unas pocas personas tenían un concepto

bien definido sobre lo que era la función de los dirigentes, especialmente del secretario.

Cuadro 10-5

Razones para elegir al Presidente y al Secretario de la Junta de Acción Veredal

Presidente			Secretario		
Razones	Menciones	Por ciento de menciones	Razones	Menciones	Por ciento de menciones
Se preocupa por mejorar la Vereda	26	41.4	Es capaz e inteligente	16	36.4
Es pudiente	9	14.3	Se preocupa por mejorar la vereda	11	25.0
Es más preparado	7	11.1	Bueno y honrado	6	13.7
Es serio	5	7.9	Trabajador y responsable	4	9.1
Es honorable	4	6.3	Acomodado	3	6.8
Goza de simpatía	4	6.3	Buen organizador	2	4.5
Otras	8	12.7	Parentesco con el Presidente	2	4.5
TOTALES	63	100.0	TOTALES	44	100.0

Las variables de edad, sexo, instrucción, número de hijos y ocupación

Para explorar las variables que se relacionan con la distribución de influencia se hizo un resumen de algunos de los datos que se refieren al liderazgo en cinco situaciones específicas: influir sobre la agricultura; prestar colaboración a individuos y a actividades comunales; tener amistades; ser estimados; difundir informaciones. Las personas que sobresalieron fueron: Tiberio, Marcelino, Francisco, Simón, Jesús y Antonio. Su orden por cada situación fue como aparece a continuación:

<u>Situación</u>	<u>Personas sobresalientes</u>
1) Influir sobre la agricultura	Tiberio Marcelino Francisco
2) Prestar colaboración	Tiberio Marcelino Francisco Simón
3) Tener más amistades	Marcelino Tiberio Francisco
4) Ser más estimados	Marcelino Jesús Francisco
5) Difundir información	Marcelino Francisco Tiberio

La categoría en la cual aparecen más de tres individuos, se debe a que los dos últimos tuvieron igual número de menciones.

En el total general, de acuerdo al número de menciones recibidas, los 5 puestos en orden corresponden a: Tiberio, Marcelino, Francisco, Simón y Jesús.

El Cuadro 6 informa sobre las características de edad, instrucción, número de hijos y ocupación de estos individuos.

Cuadro 10-6

Características de las personas más mencionadas en relación con
5 diferentes situaciones

Número del cuestionario	Nombre	Edad	Instrucción primaria (años)	Sabe leer	No. de hijos	Ocupación
3	Marcelino	46	4	si	8	Agricultor
23	Simón	29	2	si	3	Agricultor
39	Antonio	45	3	si	9	Agricultor
48	Tiberio	24	3	si	0	Agricultor
60	Jesús	52	1	si	7	Agricultor
67	Francisco	52	2	si	14	Agricultor

Al analizar el Cuadro 6, se observa que (a) la edad de los líderes está comprendida entre los 24 y 52 años, con un promedio de 35 años; (b) la instrucción que han recibido varía desde 1 hasta 4 años de escuela primaria; (c) todos son alfabetos y, con la excepción de Tiberio, son casados y padres de familia.

Es de interés anotar que la mitad de los informantes son amigos de las personas que ellos nombraron y aproximadamente una cuarta parte son familiares. La posición económica de las personas nombradas figuró más como razón para mencionarlas cuando se trata de la introducción de nuevas prácticas y recibió poca atención en las otras situaciones a las cuales las preguntas hicieron referencia.

Relacion del nivel de vida con el liderazgo. Uno de los aspectos más importantes del estudio es el análisis de los niveles de vida de las familias en relación con el liderazgo local. Para elaborar una escala de niveles de vida se seleccionaron entre los datos los 9 índices más discriminatorios, a los cuales se les asignó el siguiente puntaje:

A - Escolaridad del Jefe:	4 o más años	1 punto
	Menos de 4 años	0 “
B - Extensión de la finca:	4 cuadras o más	1 “
	Menos de 4 cuadras	0 “
C - Máquina de coser:	Posesión	1 “
	No posesión	0 “
D - Agua	Llevar agua por cañería	1 “
	La llevan en otra forma	0 “
E - Consumo de carne:	Consumen 6 ó 7 veces por semana	1 punto
	Consumen menos 6 veces por semana	0 “
F - Dormitorios en la casa:	2 ó más	1 “
	Menos de 2	0 “
G - Vacunacion de animales:	Vacunan animales	1 “
	No vacunan animales	0 “
H - Tipo de piso de la casa:	Mejorado	1 “
	No mejorado (tierra)	0 “
I - Vacunas de miembros de la familia	Vacunación	1 “
	No vacunación	0 “

A cada familia se le computó su puntaje final de acuerdo con los valores ya señalados. Luego, se ordenaron las familias de acuerdo con su punteo total, de mayor a menor. Entonces se hicieron cuatro divisiones iguales de la lista ordenada para ver si la distribución anticipada correspondía con la realidad. No fue necesario eliminar ninguno de los 9 índices. Ocurrió una desviación ligera de lo esperado solamente en los casos de los índices “A” y “F”.

Entonces, se formó una clasificación de acuerdo con las concentraciones notables de puntaje, y resultaron cuatro divisiones con la siguiente distribución de las familias:

- División I: 13 familias, con punteo de 9, 8 y 7.
- División II: 24 familias, con punteo de 6, 5 y 4.
- División III: 37 familias, con punteo de 3 y 2.
- División IV: 17 familias, con punteo de 1 a 0.

De la tabulación total se calculó el porcentaje de la frecuencia por cada índice para las cuatro clases, lo que se presenta en el Cuadro 7.

Cuadro 10-7

Porcentaje de ocurrencia de los índices asignados al valor de 1, por las familias de las 4 divisiones

División	Índices								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
I	54	92	69	69	92	100	85	100	100
II	58	54	50	54	58	75	50	58	33
III	30	11	21	16	55	53	26	24	5
IV	22	0	0	0	24	18	0	0	6

El uso principal de las escalas socio-económicas ha sido el de poner en relieve las necesidades de cierta población y referirse a ellas como puntos de referencia para medir los cambios. Puede ser de gran utilidad, también, en el planeamiento de la introducción de cambios y, en especial, en prever el tipo de acción más apropiado para los líderes locales al contribuir a un programa de cambio. Esto se debe a que, generalmente, los indi-

viduos de cierto nivel de vida se fijan en las personas del nivel inmediatamente superior, cuando tienen o adquieren aspiraciones.

Así, por ejemplo, se puede hacer la conjetura de que las familias de la División IV de la vereda, al obtener mayores ingresos, estarían dispuestas a hacer más grandes sus casas y consumir más carne, cosas que caracterizan a más de la mitad de las familias en el nivel inmediatamente superior, es decir la División III. (Véase el Cuadro 7).

La localización de los líderes en los diferentes niveles de vida. Para analizar las características de los líderes con respecto a sus niveles de vida, se separaron once personas indicadas como líderes de acuerdo con la suma de los datos del estudio. Ellas fueron:

Arturo	Jesús S.	Simón
Evencio	Marcelino	Tiberio
Francisco	Mariano	Tulio
Jesús	Salvador	

Se determinó que estos líderes tenían las características que les colocan así en las divisiones de niveles de vida:

<u>División</u>	<u>Número de líderes</u>
I	6
II	2
III	1
IV	2

Según los resultados del estudio, la mayor parte de las personas más influyentes de La Manga está en la más alta división de los niveles de vida. Sin embargo, se sabe que todas las familias viven en circunstancias muy modestas; es decir, las diferencias entre las familias de mejores condiciones económicas y las de peores condiciones, no son grandes. Es posible que en otra comunidad en donde rigen fuertes divisiones socio-económicas, se encontrarían para cada división sus propios líderes que tendrían pocas relaciones fuera de la misma.

En el caso de La Manga, se nota que hay personas de bajo nivel de vida a quienes algunos de los miembros de la vereda les reconocen influencia.

Dirección de la influencia. El resumen de los datos sobre liderazgo en diferentes situaciones, indica que la mayoría de los líderes de La Manga tienen niveles de vida que corresponden a la División I.

Con el propósito de determinar la dirección, entre los niveles de vida, con que se difunden las informaciones en la vereda, se tomaron las cuatro personas más mencionadas al contestar a la pregunta 30, "¿con cuál vecino hablaría usted de una nueva variedad de caña?". Estas cuatro personas fueron Francisco, Simón, Tiberio y Tulio.

Luego se determinaron sus posiciones en la escala. Entonces, se localizó también a cada persona que los mencionó al contestar esta pregunta. Se contó el número de lugares de la escala entre el "líder" y el informante que lo nombró. Se llegó a la conclusión de que hay considerable número de interacciones entre las Divisiones I, II, III y que la información se dirige de arriba a abajo, o sea de los niveles altos hacia los inferiores. Esto se demuestra por los datos en el Cuadro 8.

Cuadro 10-8

Distancia entre posiciones en la escala, de las personas que solicitan la información, y cuatro personas de quienes se solicita

Las personas de quienes se solicita información

Las personas que solicitan información

	Número de la Casa	55	54	65	69	74	81
Francisco	División	II	II	III	IV	I	IV
(División I)	Distancia	+ 18	+15	+65	+77	+ 8	+21

	Número de la Casa	14	44	76	78
Simón	División	III	II	III	III
(División I)	Distancia	+55	+30	+47	+48

	Número de la Casa	22	23	28	33	50	51
Tiberio	División	III	I	II	III	III	III
(División I)	Distancia	+33	- 8	+17	+69	+36	+24

	Número de la Casa	75	77	84	85
Tulio	División	II	I	III	IV
(División I)	Distancia	+36	+ 6	+51	+90

+ Número de lugares en la escala que el "líder" está arriba del informante.

- Número de lugares en la escala que el "líder" está debajo del informante.

Estos datos llevan a dos importantes conclusiones: en primer lugar, demuestran que las barreras sociales entre esta gente no son fuertes, puesto que los individuos de los niveles inferiores de vida harían consultas a las personas de los niveles más altos. Además constituyen una prueba de que la influencia se dirige de personas más altas en niveles de vida a aquellas con niveles inferiores.

Algunos comentarios sobre el estudio de liderazgo en La Manga. El estudio de liderazgo en La Manga, ha tenido varios resultados positivos. En primer lugar fue un estímulo para que varios de los participantes, al regresar a sus países, hicieran en ellos estudios similares los cuales han sido de mucha utilidad para el mejor planeamiento de proyectos y para el adiestramiento de personal. También, con base en este estudio se llevó a cabo una modificación del plan de trabajo en La Manga lo que está contribuyendo al mejoramiento de la vida de sus habitantes.

Al mismo tiempo, los resultados han servido para reforzar algunas hipótesis que fueron formuladas anteriormente y para poner en duda algunas conclusiones a que los autores de ciertos trabajos han llegado. En adelante se examinan ciertos de los puntos de mayor importancia para la presente publicación.

1. En primer lugar se encontró un sistema de liderazgo bien definido en La Manga. Los investigadores no tuvieron dificultad en encontrar la gente influyente de La Manga ni en saber de que manera esta gente influye sobre las actividades de sus vecinos. Se debe poner énfasis en este resultado, puesto que algunas personas han dicho que las comunidades rurales de América Latina carecen de líderes. La evidencia suministrada por este estudio señala lo contrario.

2. Uno de los resultados principales del estudio fue el de comprobar que, en casi todas las situaciones estudiadas, varios de los mismos individuos sobresalieron como influyentes. Se puede formular la hipótesis de que los claros lineamientos del liderazgo en La Manga se deben en parte a la estabilidad de la población y a la homogeneidad que esta gente muestra en sus maneras de pensar y actuar.

3. Los datos refuerzan uno de los conceptos planteados en las consideraciones teóricas; esto es, que hay variaciones en el liderazgo de acuerdo con cada situación estudiada.

4. Otra conclusión que está conforme con la teoría que se ha elaborado, es la de que las características de los líderes reflejan los valores de sus grupos. Los líderes principales de La Manga, es decir, aquéllos que aparecen con más frecuencia en las diferentes situaciones estudiadas, son personas corrientes pero hay unas ligeras diferencias que son importantes.

En general estas personas viven algo mejor que la mayoría, aunque hay excepciones que indican la existencia de otros factores que pueden tener mayor significado.

Es evidente que para los miembros de este grupo, hay valores sociales que dan gran importancia a la vida que ellos conocen, al bienestar de la vereda y a la seguridad socio-psicológica que el grupo les ofrece. Estos valores tienen su influencia sobre las características del miembro que es más altamente cotizado. Dicen que aprecian ciertas personas porque son muy activas en asuntos de la vereda, que se interesan y se preocupan por los problemas de la vereda y que dan consejos y ayuda a los vecinos.

Los valores sociales que estas expresiones señalan también son evidentes en sus deseos respecto al porvenir de sus niños y a las razones para no mudarse de La Manga. Además, los datos indican que esta gente valora mucho el trabajo y la búsqueda de una vida mejor. Estos valores también están reflejados en la manera de seleccionar a sus líderes.

Respecto al liderazgo en la adopción de prácticas nuevas, parece que aquí la situación económica del individuo tiene mayor importancia.

5. Con referencia a los factores socio-económicos, el estudio encontró ciertos hechos de mucho significado. En el análisis de los niveles de vida, se encontró una tendencia a que los líderes sean localizados en el nivel más alto. Otro dato de im-

portancia que resultó del mismo análisis era la tendencia del individuo a pedir información de las personas colocadas en niveles más altos que el suyo.

Estos datos respaldan la hipótesis de que el individuo forma sus criterios y sus aspiraciones de acuerdo con las características de las personas que viven algo mejor que él. Estas conclusiones, de valor teórico, también tienen gran significado para los programas de mejoramiento rural en comunidades parecidas a La Manga.

6. Aparte de estas conclusiones, que se basan directamente en los datos concretos del estudio, hay dos comentarios sobre metodología que se deben añadir.

En primer lugar, es evidente que un patrón muy parecido de liderazgo se puso de relieve ya sea por las preguntas sobre situaciones hipotéticas, por las preguntas sobre las personas más apreciadas y con más amigos, por el estudio del caso de la Junta Comunal, así como por la investigación de la influencia real sobre prácticas adoptadas. Se puede inferir que el sistema del liderazgo de La Manga es tan evidente que cualquier método que se emplee daría resultados casi iguales.

Finalmente, el estudio demuestra que un grupo de personas dedicadas, aunque cuenten con poca experiencia en las ciencias sociales, pueden, bajo adecuada supervisión, prepararse y llevar a cabo un estudio práctico y de valor científico. Es un ejemplo de lo que un grupo de profesionales puede hacer para reconocer la situación que existe en donde está trabajando y así mejorar la calidad y la eficiencia de su trabajo.

Contenido del cuestionario que se usó en el estudio de liderazgo
en La Manga

Entrevistador:

Fecha:

Nombre del Informante:

Relación con el jefe de familia:

INFORMACION GENERAL

1. ¿Cómo se llama este lugar?
2. ¿Cómo se llama esta vereda?
3. ¿Cuántos años hace que su familia vive en esta vereda?
4. Fuera de la visita de sus compañeros en días pasados,
¿con qué otras personas ha hablado sobre este estudio?
(Nombre: ¿Es familiar, vecino o amigo?)
5. ¿Son ustedes dueños de esta casa? ¿Es arrendada?
¿Son agregados? ¿Son mayordomos? ¿Otro?
6. ¿Cuál es el trabajo principal del jefe de familia?
7. ¿Dónde trabaja?

TENENCIA

8. ¿Es agricultor en esta vereda? Si No
9. En caso afirmativo: ¿Cuántas cuadras tiene usted?
10. ¿Cuántas cuadras trabaja como aparcerero?
11. ¿Como arrendatario?
12. ¿Como mayordomo?

DATOS DEMOGRAFICOS

13. (Cuadro para apuntar el nombre de cada miembro de la familia, su relación con el jefe, sexo, edad, instrucción y si sabe leer y su ocupación).
14. ¿Cuántos hijos del jefe de la familia viven fuera de la vereda?
15. ¿Porqué no viven aquí en la vereda?
16. ¿Piensa usted (jefe) irse de esta vereda en este año?
17. En caso de si o no: ¿Por qué?
18. ¿Cuántas cuadras tiene en cultivo?
19. ¿En potrero?
20. ¿Qué cultivos tiene? (Sigue un cuadro con cultivos nombrados y casilla para indicar el número de cuadras en cada uno).
21. En el caso de los cultivos, ¿ha hecho algo nuevo? (Semillas, abonos, herramientas, variedades de café, venenos, matamalezas, gallineros, porquerizas, distancias de siembra, podas u otras formas de trabajo).
22. ¿Qué nuevo ha hecho?
23. ¿Quién usó primero (lo indicado en pregunta 22)? Nombre y relación con el informante.
24. ¿Cómo supo que (nombre indicado en pregunta 23) usaba (lo indicado en pregunta 22)?
25. ¿Quién lo convenció de que (lo indicado en pregunta 22) era bueno?
26. ¿Qué resultado le ha dado (lo indicado en pregunta 22)?
27. ¿Cuáles son las tres personas que más sobresalen por su interés para que se mejoren los cultivos en esta Zona? (nombre y relación con el informante) a..., b..., c.....
28. ¿Por qué cree usted que (nombre indicado en "a" de pregunta 27) sobresale en el mejoramiento de los cultivos en esta vereda?

29. ¿Porqué el señor (nombre indicado en "c" de pregunta 27) no sobresale como el señor (nombre indicado en "a" de pregunta 27)?
30. Si supiese que hay una variedad de caña de la que se dice es mejor que la que usted cultiva, ¿con cuál vecino hablaría sobre sus ventajas?
(Nombre y relación con el informante).
31. ¿Porqué usted hablaría con él?

COMUNICACIONES

32. ¿Dónde se reúne usted para conversar con sus amigos?
33. ¿Dónde acostumbra usted tomarse sus tragos?
34. ¿Dónde compra su mercado?
35. ¿Tiene usted radio?
36. ¿Cuándo fue la última vez que leyó un periódico?

PRACTICAS AGRICOLAS

37. ¿Usa usted abono?
38. ¿A qué personas le ha dado mejor resultado el uso de abonos? (Nombre y relación con el informante).
39. ¿Usa usted veneno contra las plagas?
40. ¿Qué persona es la que usa más veneno contra las plagas en estos lugares? (Nombre y relación con el informante).
41. ¿Cuántos animales tiene usted? Vacas. Terneros. Caballos. Mulas. Cerdos. Gallinas.
42. ¿Vacuna usted a sus animales?

43. ¿Qué vecinos vacunaron a los animales antes que usted?
(Nombre y relación con el informante).

VIVIENDA

44. Techo: Paja, teja de barro, eternit, zinc u otro.
45. Paredes: Tapia, adobe, bajareque, madera.
46. Piso: Cemento, mosaico, madera, ladrillo, tierra.
47. Tiene excusado: ¿Letrina? ¿Inodoro? ;¿Otros?
48. ¿Cuántas piezas (dormitorios) tiene la casa?
49. ¿Tiene sala?
50. ¿Cocina?
51. ¿Comedor?
- 52 ¿Huerta?
53. ¿Cómo llevan el agua a la casa? ¿En tarros? ¿Acequia de tierra? ¿En canales de guagua (bambú)? ¿Canales de cemento? ¿Tubería de hierro?

AMISTADES

54. ¿Con quién habla con más frecuencia para saber lo que pasa en la vereda? (Nombre y relación con el informante).
55. ¿Quiénes son sus mejores amigos? (Nombre, relación, residencia).
56. ¿Quiénes lo visitan a usted con más frecuencia? (Nombre, relación, residencia).

LA JUNTA VEREDAL

57. ¿Conoce usted a los miembros de la Junta Veredal?
58. ¿Cuándo se le informó a usted por primera vez sobre la Junta?
59. ¿Quién lo informó? Nombre: ¿Qué es de usted?
60. ¿Está usted ayudando a la Junta?
61. ¿Cuándo empezó usted a ayudar?
62. ¿Quién lo convenció a usted para ayudar? (Nombres).
63. ¿Cómo ayuda usted a la Junta?
64. ¿Qué está haciendo la Junta?
65. ¿Quién es el presidente de la Junta?
66. ¿Quién es el secretario?
67. ¿De los miembros de la Junta, quién influye más? (Nombre, relación).
68. ¿Porqué influye más?
69. ¿Quiénes son los mejores amigos de (persona indicada en pregunta 67)? (Nombre y relación con el informante).
70. ¿Porqué se nombró al señor (nombre indicado en pregunta 65) como presidente de la Junta ?
71. ¿Porqué se nombró al señor (nombre indicado en pregunta 66) como secretario de la Junta?
72. ¿Qué hace en la Junta como presidente?
73. ¿Qué hace en la Junta como secretario?

COMUNICACIONES (B)

74. ¿Cuando usted se reúne con sus amigos, sobre qué hablan?
75. ¿Dónde vende sus productos?
76. ¿Cada cuánto va usted a Medellín?
77. ¿A qué va?

VALORES

78. ¿Si usted gana una lotería de 1,000 pesos, que haría con la plata?
79. Diga tres cosas que usted quisiera que se enseñara a los niños en la escuela.
80. Diga tres cosas que usted quiere que los niños aprendan en la escuela.
81. ¿Qué quisiera usted que los niños aprendieran por medio de los Clubes Juveniles?
82. ¿Cuáles son los vecinos que usted aprecia más? (nombre y relación) a...., b...., c....
83. ¿Porqué aprecia más a (nombre indicado en "a" de pregunta 82)?
84. ¿Si usted tuviera un hijo en edad de trabajar solo, que trabajo para él le gustaría más a usted?
85. ¿Por qué preferiría este trabajo para su hijo?

INFORMACION

86. ¿Quiénes pueden darnos más información sobre las condiciones de esta vereda? (Nombres y que hacen) a..., b..., c....

87. ¿Porqué opina usted que (nombre indicado en "a" de pregunta 86) nos puede dar más información?
88. En forma general, ¿quién ha influido más en usted para enseñarle como debe portarse (nombre y qué hace)?
89. ¿En qué problemas (cosas, mejoras, obras, asuntos) cree usted que debe trabajar la Junta de esta vereda?

PREGUNTAS FINALES

90. ¿Cuántas veces a la semana consumen carne?
91. ¿Tiene máquina de coser?

PARTE TERCERA

CONCLUSIONES

CAPITULO XI

EL TRABAJO CON LIDERES: LA SITUACION PRESENTE Y POSIBILIDADES PARA EL FUTURO

Es evidente y reconocido unánimemente, que para los programas de mejoramiento rural casi no se aprovechan los recursos de liderazgo actuales y potenciales. Aún más, alcanzan proporciones sorprendentes los errores cometidos al trabajar con líderes. Uno de los fines principales de esta publicación es aclarar el por qué de esa falta de aprovechamiento de tales recursos y las causas de los errores que han ocurrido. Hemos señalado como uno de los factores predominantes, la ambigüedad de los escritos que tratan de la naturaleza del liderazgo.

Para examinar adecuadamente la naturaleza del liderazgo se ha considerado pertinente indicar la debilidad de algunos conceptos y las conclusiones que ocupan lugar prominente en la literatura, pero que sirven únicamente para confundir el problema o para crear dificultades al experto en el campo cuando busca basar sus planes de trabajo en ellos.

Otro factor negativo de acuerdo con los comentarios de muchos técnicos que trabajan en los programas de acción, es la falta de un adiestramiento adecuado que se les presenta para estudiar la situación del liderazgo. El autor de este trabajo es de la opinión que hasta cierto punto, esta queja es artificial y refleja una inseguridad por parte de los técnicos respecto a su orientación teórica, más que a sus conocimientos sobre métodos de investigación. Sin embargo, el problema existe y se trata ahora

de ponerlo en una perspectiva correcta y presentar algunas técnicas que ya han dado buenos resultados para el estudio de liderazgo. Se espera que las técnicas aquí recomendadas estén al alcance de cualquier técnico que cuente con el asesoramiento de un profesional en ciencias sociales.

Otro factor que pone obstáculos al aprovechamiento de los líderes locales es la falta de una orientación consistente y amplia sobre como trabajar con ellos. Tratar este tema de una manera adecuada requeriría de otra publicación y la colaboración de expertos en varios tipos de programas, ya que cada programa tiene sus problemas particulares. Sin embargo, se ha presentado una serie de indicaciones breves sobre este tema que se basan sobre todo en el hecho de que el liderazgo es un fenómeno social que depende de la naturaleza de las actividades de los miembros del grupo o de las relaciones de cierto grupo con otro.

En este capítulo se examinará la pregunta, “¿dónde estamos y adónde vamos en el trabajo con líderes locales?”.

El fenómeno de liderazgo

Una suposición en que se basan las ideas que aquí se presentan es la de que las relaciones o sean las interacciones entre personas y grupos constituyen el proceso vital de la vida social y humana. La palabra “interacción” se usa para indicar que hay un contacto socio-sicológico entre dos o más personas.

Este contacto es de tal índole que involucra las cualidades personales de pensar, planear y analizar sus propias acciones y las de los demás. El contacto se hace por medio de “vehículos” que transportan ciertas ideas o que poseen ciertos significados sobre los cuales ha habido un acuerdo o definición.

En tales contactos las personas reconocen su propio deseo de "comunicar" algo a alguien y actúan en cierta forma para lograr la comunicación. Tratar de comunicarse requiere, entonces, tener cierto conocimiento del receptor de la comunicación y poder anticipar la manera como el receptor interpretará la acción que se ejecuta. Entonces, el individuo que quiere comunicarse con otro, está influido por lo menos a este grado mínimo, por la mera existencia del otro. En la actualidad, la interacción entre personas casi siempre involucra una apreciable influencia entre los que participan en ella.

La influencia puede aproximarse a un estado de mutua comprensión, en el que cada individuo influye y está influido en el mismo grado. Por otro lado hay situaciones en donde uno domina la situación e influye grandemente sobre la acción de los demás, sin que él mismo experimente más que una ligera influencia de parte de ellos.

Para tratar de llegar a un concepto claro, un concepto que contribuya al entendimiento y al estudio de la realidad, hemos usado la palabra "liderazgo", para referirnos a la influencia que se ejerce a un nivel social sobre las acciones de los miembros de un grupo. Aunque el concepto es amplio y abarca todos los casos, es conveniente para los propósitos de este trabajo dar mayor atención a la influencia que se mantiene en una forma constante en los roles de ciertos individuos. El liderazgo así organizado es de vital importancia a la Agencia que quiere modificar la estructura y las acciones del grupo local y es precisamente en estos roles que la introducción de nuevas ideas tendrán el mayor efecto.

En realidad, casi cualquier grupo rural tiene un patrón establecido de liderazgo. Por ejemplo, los datos de todos los estudios sobre el liderazgo que se realizaron bajo el auspicio del Proyecto 39 de la OEA en las Zonas Andina y Norte, indicaron

patrones definidos de liderazgo. En ningún caso ha sido difícil descubrir los líderes en las situaciones que se han estudiado.¹

Es interesante anotar que un grupo de sociólogos que revisaron las publicaciones más sobresalientes sobre el liderazgo llegaron al fin a una definición que concuerda bien con la que se ofrece en este trabajo: "El liderazgo se refiere a un proceso complejo por medio del cual un número relativamente pequeño de individuos de una colectividad se comporta de tal manera que estimula (u obstaculiza) cambios en las vidas de un número relativamente más grande".²

1 Véase los informes de los estudios realizados como parte de las actividades de los Cursos Internacionales de Sociología Rural de la Zona Norte (El Salvador, 1958, con dos estudios sobre liderazgo; Colombia, 1961, el estudio de La Manga; México, 1962, el estudio de Ajuchitlán). También, los estudios realizados como parte de los Cursos Nacionales de Sociología Rural (Honduras, 1957; Guatemala, 1963, con dos estudios); los Cursos Nacionales e Internacionales sobre Extensión Agrícola de la Zona Norte (Cuba, 1958; República Dominicana, 1962; Costa Rica, 1962; El Salvador, 1963) y los estudios de la serie de cursos nacionales e internacionales de extensión agrícola celebrados en la Zona Andina (especialmente los siguientes: Palmira, Colombia, 1957; Medellín, Colombia, 1958, 1959 y 1960; Perú, 1963). Además, varios participantes en estas actividades han realizado estudios por su propia cuenta en sus países con valiosos resultados. Dirección Regional de la Zona Andina o Dirección Regional de la Zona Norte, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA en Lima, Perú y Guatemala, Guatemala, respectivamente.

2 FREEMAN, LINTON C. *et al.* Locating leaders in local communities: a comparison of some alternative approaches. *American Sociological Review*, 28 (5): 791-798. 1963, p. 791. La traducción es del autor del presente libro.

CLIFFORD, ROY A. La sociología rural: su aplicación a los programas educativos y de acción. La Habana, Cuba, IICA, (Zona Norte), 1956, cap. IV.

Se espera que con más estudios y más experiencia crecerá el círculo de sociólogos y otros científicos que se adhieran a un concepto como el presente.

Los conceptos claves

Después de examinar cuidadosamente las definiciones más corrientes del liderazgo, ha sido necesario, en su mayoría, clasificarlas como “no-científicas” o de poca utilidad para el estudio de este fenómeno y para el trabajo de los programas de mejoramiento rural.

En general, no se han considerado los conceptos que son lógicos pero que circulan sin acercarse ni a la realidad ni a los otros conceptos pertinentes. El caso típico es el de las definiciones que en esencia dicen: “el líder es alguien que ejerce liderazgo y el liderazgo es lo que hace al líder”. Nadie puede decir que tales definiciones son erróneas, pero no dicen nada. Para que las definiciones tengan un valor científico y práctico, es necesario relacionar el concepto a lo que ocurre en la realidad.

Por otro lado se han encontrado definiciones que no se pueden usar porque se apoyan en prejuicios personales de sus autores y por esto resultan muy ambiguas. Un ejemplo es la definición que dice que un líder es la persona más “progresista” de un grupo, sin definir lo que se quiere decir con “progresista”. Esta definición no está conforme con las normas científicas porque permite que cada investigador la interprete a su antojo. En el presente trabajo se ha indicado que la naturaleza del liderazgo depende principalmente de la naturaleza de las acciones de los miembros del grupo y estas acciones pueden variar, lógicamente, de “progresistas” a “no-progresistas”.

La definición que se ha elaborado aquí, dice que el liderazgo es el proceso por medio del cual se organizan las relaciones sociales, de tal manera que ciertos roles ejercen una influencia especial sobre la dirección que toman las actividades del grupo. Esta es una definición relacionada a la realidad y, por tanto, está sujeta al uso de cualquier investigador en cualquier situación.

También, se ha dicho que un líder es la persona que desempeña un rol que influye en forma especial sobre los procesos sociales y las acciones de los miembros de un grupo.

Para aclarar estos conceptos se presentó una simple prueba aplicable a cualquier situación, para comprobar si se trata de liderazgo o no. La prueba es que si las acciones del grupo toman o han tomado un camino diferente del que hubieran tomado sin la intervención que se examina, se trata de liderazgo.

La definición contiene un área de flexibilidad que le permite abarcar todos los casos de influencia, aunque el grado de dicha influencia varíe de un grupo a otro. Así es que la persona más dominante en un grupo puede tener muy poca influencia, en comparación con un "dictador" en otro grupo, pero que sin embargo, es la más influyente y destacada en su propio grupo y, por definición, es un líder. Se espera que, con mayores avances en los conocimientos sobre este fenómeno, sea posible medir con exactitud el liderazgo de un grupo.

Las características de un líder, Basándose en estos conceptos se ha llegado a la conclusión de que la característica básica que identifica a los líderes es la influencia que tienen sobre las actividades de sus grupos. Sus otras características varían de un grupo a otro y aún de una situación a otra del mismo grupo. No se puede encontrar una base lógica ni datos empíricos que soporten la idea de que todos los líderes tienen algunas otras características en común.

Ciertos científicos usan la palabra "influencia" para referirse a cierta clase de liderazgo y la palabra "poder" para indicar un concepto general y más amplio. Otros usan las palabras "poder" e "influencia" en la forma siguiente: "poder" se refiere a la iniciación o supresión intencionada de la actividad en los demás, con aplicación de sanciones cuando no se cumple; "influencia" es la iniciación o supresión de actividades, cuando el iniciador no puede aplicar sanciones.³

3 MUZAFER, SHERIF, ed. Intergroup relations and leadership. New York, John Wiley and Sons, 1962, p. 17.

Sin entrar en una discusión sobre estas definiciones, aunque se espera que el lector ya habrá pensado en algunas de las dificultades para usarlas, se puede llegar a la conclusión de que lo que interesa es la manera cómo el grupo insiste o permite que ciertos roles tengan más importancia que otros sobre la conducta del grupo. Sería deseable llegar a un acuerdo perfecto sobre el uso de diferentes palabras, pero mientras que esto no exista, es científicamente correcto usar cualesquiera siempre que su significado sea cuidadosamente indicado en cada caso. Lo esencial en todas las definiciones de liderazgo que merecen ser consideradas es que se basen en la naturaleza de las acciones de personas como miembros de grupos o en las acciones de grupos.

3. El grupo social y el liderazgo. En este trabajo se ha hecho énfasis en la idea de que el liderazgo es una función de las actividades de un grupo social y que para entenderlo es necesario comprender el patrón de acciones del grupo. Es de especial interés anotar aquí que la literatura sobre sociología, sociopsicología y antropología muestra una tendencia hacia esta misma orientación. Esta tendencia es de tanta importancia que se referirán a continuación tres nuevas publicaciones que lo demuestran.

Ya se ha citado el reciente estudio del Dr. Freeman y sus colegas que presenta un análisis de varias orientaciones sociológicas sobre la interpretación del fenómeno de liderazgo. En el caso citado presentan al liderazgo como un fenómeno moldeado por la naturaleza de la propia organización social.⁴

Mientras que Sherif habla de la iniciación y supresión de actividades en los otros, Faris habla de la iniciación y mantenimiento de la estructura social.⁵ Lo que pueda parecer una dife-

4 FREEMAN, LINTON C., *et al.* Locating leaders in local communities: a comparison of some alternative approaches. *American Sociological Review* 28(5):791-798. 1963.

5 SHERIF, MUZAFER. *Intergroup relations and leadership.* New York, John Wiley, 1962, p. 59.

rencia de orientación es una diferencia superficial, puesto que Sherif desde hace años ha dedicado sus esfuerzos a entender y demostrar cómo el ser humano elabora las normas que gobiernan sus actividades en forma ordenada y estructurada.⁶

En publicaciones que tratan del proceso de difusión, desde el punto de vista de los socio-antropólogos, se hace evidente la importancia que dan a la estructura social y especialmente a la función de ésta en la canalización de las relaciones interpersonales para la transmisión de lo que se está difundiendo y establecen además los roles de las personas que participan en el proceso. Los autores están especialmente interesados en los valores sociales que se relacionan con la difusión, y éste, por su lado, es un aspecto de la estructura social.⁷

En la última sección del capítulo II se presentó una nueva orientación teórica respecto a la relación del liderazgo con la organización social. Este esquema ayudará al especialista que quiere entender mejor una situación local o al investigador que elabora un plan de estudio. Este esquema es producto de la orientación y experiencia del autor y de su deseo de contribuir al mejoramiento del trabajo con grupos locales y por esto se recomienda que se familiarice al lector con él. El punto de mayor importancia, es que cualquier programa de mejoramiento rural tiene que interesarse por los grupos con que se va a trabajar. Sería un grave error, y así se ha demostrado muchas veces, tratar de cambiar al individuo sin tomar en cuenta sus grupos. Las actividades del grupo y de sus líderes son interdependientes. De ahí que lo que el técnico puede hacer con el grupo está determinado en parte

6 SHERIF, MUZAFER. The concept of reference groups in human relations. *In* Group relations at the crossroads, Muzafer Sherif y Wilson, M. O., eds. New York, Harper, 1953. pp. 223-231.

7 KATZ, ELIHU *et al.* Traditions of research on the diffusion of innovation. *American Sociological Review*, 28 (2): 237-252. 1963.

por lo que los líderes piensan y, por otro lado, lo que se puede hacer con el líder depende mayormente de lo que piensa el grupo.

El trabajo con los líderes locales

El especialista que piensa que puede trabajar con individuos olvidándose de los grupos de los cuales son o han sido miembros, está engañándose. Los estudios del comportamiento de los soldados durante las guerras recientes, así como otros muchos estudios, han demostrado la importancia de la influencia ejercida por los grupos de que son miembros, aún cuando no esté en interacción directa con ellos.

Es claro que la influencia de cada grupo de referencia varía de una situación a otra y de una persona a otra, pero se sabe que lo que una persona hace mientras forma parte de un grupo, puede ser debido más al resultado de la influencia de otro grupo, que del mismo grupo en que está actuando.

Reconocer la influencia de otros grupos de referencia es de importancia especial cuando el individuo está iniciando sus contactos con un nuevo grupo o con el representante de un nuevo grupo. Es necesario que el técnico agrícola, al tratar de relacionarse con los líderes rurales, comprenda esta característica de la vida humana.

Se puede trabajar con líderes y lograr éxito. Por la preocupación que se tiene sobre las dificultades que se encuentran al trabajar con líderes y debido a la creciente necesidad de trabajar con ellos, es fácil perder de vista los numerosos casos en que los especialistas trabajan con éxito con los líderes locales.

La conclusión expresada arriba necesita cierta aclaración cuando se dice que se está trabajando "con éxito". El éxito aquí se refiere a dar ayuda al grupo local para mejorar su nivel de vida. No se refiere a la "explotación" del líder y del grupo para los fines "egoistas" de un técnico u otra persona. Que ocasionalmente esto ocurre, es cierto, pero tal forma de utilizar a los líderes

no da como resultado un afianzamiento de relaciones y, si no se mantiene al grupo por la fuerza, éste se desintegra.

Se verá otro aspecto importante del trabajo con los líderes. Se ha mencionado anteriormente, que hay casos en que ciertos especialistas tienen excelentes relaciones con la gente y logran buenos resultados para sus programas, aunque creen que no saben trabajar con líderes. Se ha llegado a la conclusión de que en realidad están trabajando bien con los líderes, pero que tienen un concepto erróneo de lo que son los líderes y de cómo trabajar con ellos. En estos casos los especialistas, por su propia sociabilidad, han desarrollado buenas relaciones con los miembros de los grupos y, sin pensar en el asunto, han aceptado la manera como los demás miembros tratan a los líderes. Como resultado, los líderes han aceptado a los especialistas sin causarles dificultades y les han ayudado en sus programas.

Estos casos demuestran la veracidad del punto clave, esto es, que el liderazgo es un proceso de grupo y para trabajar con los líderes es necesario entender este proceso y valerse de él. El grado en que esto sea necesario, está relacionado con el grado de integración del grupo y las relaciones que tiene con otros grupos. Si se trata de un grupo muy unido y que vive aislado del resto de la sociedad, es imprescindible comprender el patrón de relaciones que existe y actuar conforme a él. Por otro lado, si se trata de un grupo débilmente unido y con líderes que pertenecen a una variedad de grupos, no es tan importante relacionarse con el grupo de vecinos para trabajar con los líderes. En tal caso es posible que un líder pueda cooperar con el técnico sin que los vecinos miren con suspicacia esta relación; es probable que este líder pueda transmitirles las innovaciones que el técnico recomienda sin que los vecinos conozcan al técnico bien. De todos modos se ve la necesidad de conocer la base del liderazgo que existe y la naturaleza de la estructura de los grupos para el mejor desarrollo de las actividades del técnico.

Las decisiones sobre si se va a trabajar con líderes y con que clase de líder, deben basarse en las normas del programa de acción. El investigador social puede ayudar al personal de un programa a conocer los patrones del liderazgo, pero sería com-

pletamente fuera de su campo de acción tomar decisiones sobre la selección de los líderes con quienes trabajará el programa.

El hecho de que un investigador identifique ciertos líderes en una localidad, no quiere decir que el programa de acción deba desarrollar actividades cooperativas con ellos. El científico puede indicar los posibles resultados de trabajar con o sin ellos, pero siempre queda a los directores del programa tomar la decisión respecto a esto.

Los estudios que se han realizado en América Latina, así como en los Estados Unidos, demuestran claramente que en cada grupo hay personas que ejercen distintos tipos de influencia y en diferentes formas. Depende de los propósitos y las normas del programa de desarrollo qué tipo de liderazgo será de más importancia para el programa.

El director de un programa puede pedir que los expertos le hagan un estudio para saber si existe cierto tipo de líder, o cuáles serán las posibilidades de apoyar a tal tipo de líder dentro del grupo. La última decisión, sin embargo, sobre si se va a trabajar con tal clase de líder o a ayudar en el desarrollo de algunos líderes nuevos, la tiene el director y la basará en consideraciones de política de la organización y en preferencias personales.

El líder como representante del grupo. Se ha dicho que la influencia del líder depende del grupo, pero que los motivos para que el grupo le permita esta influencia varían de una situación a otra. Puede suceder que la persona sea un viejo vecino, que tenga fama de tener poderes sobrenaturales, o que tenga un puesto de importancia en el gobierno. No obstante, es un líder porque los miembros del grupo modifican su manera de actuar en consideración a él. Cuando no lo hagan así, no hay liderazgo.

Desde el caso cuando cierta persona sea un líder por sus múltiples amistades y completa identificación con la vida local, hasta aquel cuando una persona ejerce un dominio tal que lo convierta en dueño de las vidas de los demás, siempre es condición básica que la gente permita que una persona influya sobre sus acciones.

Hay quienes piensan que el verdadero liderazgo tiene que basarse en la voluntad de los seguidores y en los procesos democráticos, pero ¿cómo se define "voluntad" y "procesos democráticos" en este caso? En vez de entrar en tales polémicas, es mejor pensar si se debe y puede relacionar con los líderes que existen.

Cuando se encuentran líderes con quienes la Agencia no quiere tener relaciones, las alternativas serán de no trabajar con el grupo o trabajar de tal manera que no se tenga contacto con dichos líderes. Es difícil lograr la segunda alternativa, aunque en ciertos casos se puede llegar a un acuerdo indirecto con ellos para establecer una "coexistencia", como se dice en política internacional. Pero una situación como la última es difícil de mantener y puede dar como resultado la creación de mayores problemas.

Es posible también que los directores de un programa decidan que sería preferible eliminar la influencia de algunos líderes. Un choque directo de esta clase puede dar como resultado que el grupo rechace rotundamente el programa de acción, pero éste es un riesgo que el director puede asumir. Aunque el experto en relaciones humanas dice que para trabajar con un grupo se deben desarrollar buenas relaciones con los líderes, esto no quiere decir que el director no puede oponerse a tales líderes, siempre que esto sea lo indicado de acuerdo con los principios de su organización y sus normas de trabajo.

Otro aspecto del problema es el de que los líderes no siempre son del mismo nivel de los seguidores. Por ejemplo, al elegir a un diputado es probable que los vecinos voten por alguien que tiene más educación, más alto nivel de vida y otras características especiales. En estos casos es necesario que los programas de desarrollo trabajen en dos niveles distintos pero que concuerdan.

La mayoría de los líderes que son miembros de varios grupos y que tienen relaciones con representantes del gobierno, representantes de casas comerciales, etc., entienden inmediatamente las ventajas que ofrecen los programas de desarrollo. El

problema que a menudo se presenta es que se valen de los programas para ganar más prestigio personal. Este proceso crea algunos resentimientos y enemistades para el programa. Que tales líderes reconozcan el valor del programa está bien, y es necesario, pero siempre que sea claro para todos que el programa de acción no se inmiscuye en situaciones políticas locales.

A pesar de estas posibilidades, se sabe que en el ambiente rural, los grupos de vecinos están unidos por tradiciones y lazos de amistad y parentesco que dan el liderazgo a ciertos individuos que reflejan y defienden los valores y normas del grupo.

Esto acarrea otra consecuencia para los programas de acción: los líderes pueden tener características que no impresionan a los especialistas, pero que son muy lógicas cuando se examinan a la vista de la cultura local. Un caso interesante ocurrió una vez en conexión con un estudio realizado por un grupo de extensionistas sudamericanos. Antes de hacer el estudio los extensionistas estuvieron de acuerdo en que los líderes serían personas muy religiosas y de más educación que sus vecinos. Resultó que los líderes pertenecían a un nivel menos educado y que no eran muy religiosos en el sentido formal de asistir a la iglesia y vivir de acuerdo con las normas religiosas.

Tales casos sirven para subrayar el concepto de que las características de los líderes locales no dependen de las preferencias de los especialistas que llegan a trabajar con ellos, sino de las relaciones entre los miembros del grupo mismo. Se menciona esto aquí simplemente para recordar otra vez el error de fijar las expectativas antes de conocer bien a los grupos.

Localización de los líderes locales

Hay quienes afirman que se puede encontrar a los líderes si se vive en las comunidades y se participa en sus actividades. No hay razones para pensar que están equivocados. Pero cuando dicen que solamente así se puede encontrar a los líderes y entender sus relaciones, en forma vehemente se tiene que decir que están equivocados. Los métodos objetivos que se han presen-

tado en este trabajo lo han probado, de modo que se puede decir sin vacilación alguna que sirven y que son científicos.

Por supuesto, se pueden mejorar los métodos sugeridos. Además, es cierto que la decisión sobre lo que se va a estudiar y cómo hacerlo, influye sobre los resultados de los estudios. Esta es una idea que más adelante se va a explorar detalladamente. Pero la conclusión de trascendental importancia es la de que sí se pueden encontrar a los líderes utilizando uno de los varios procedimientos científicos.

No hace mucho que el especialista tenía que depender de su propia experiencia e imaginación al planear sus actividades con los grupos rurales. Por sus propios esfuerzos, lograron alcanzar ciertos conocimientos y desarrollaron habilidades que modifican los conceptos teóricos y prácticos modernos.

La orientación más corriente en el trabajo con líderes es aquella que acepta como líderes a las personas que tienen fama de serlo en la comunidad. Otra orientación frecuentemente adoptada ha sido la de aceptar como líderes a las personas que son altos funcionarios de las organizaciones políticas y cívicas.

Una tercera orientación se basa en la idea de que se puede encontrar a los líderes valiéndose de estudios sistemáticos de las actividades, actitudes o conocimientos de los vecinos. Esta orientación toma varias formas; por ejemplo, una forma corriente es la de reconocer como líderes a las personas que participan más en las actividades del grupo. Especialmente populares son las investigaciones sobre las visitas, acciones de ayuda mutua, y participación en asuntos religiosos y cívicos.

Otra forma que se ha usado con frecuencia es aquella que acepta la idea de que las opiniones sobre las personas con quienes uno prefiere tener relaciones indican el patrón de liderazgo. La investigación para obtener esta información se logra por medio de preguntas tales como, “¿con quién prefiere usted trabajar en una obra cooperativa?”, “¿a quién consultaría usted si tuviera problemas en la agricultura?”.

Las orientaciones anotadas predominan en las actividades que se han desarrollado en la América Latina. Se debe hacer notar otra vez que en el presente trabajo, el autor ha tomado la posición de que solamente al analizar los procesos por medio de los cuales se llega a decisiones, es posible conocer el patrón de liderazgo.

Es de interés para el presente trabajo el análisis comparativo, mencionado anteriormente, de los resultados obtenidos por las diferentes orientaciones.⁸ La conclusión clave a que los investigadores han llegado es que cada orientación tiende a descubrir diferentes tipos de líderes. Otra conclusión es que la reputación de ser líder resulta, en gran parte, de la posición o puesto que tiene la persona y no de su activa participación en las acciones decisivas. En realidad en muchas ocasiones las personas más influyentes son individuos de la misma organización pero de posiciones inferiores. Los resultados de los estudios hechos en la América Latina concuerdan, hasta cierto punto, con los resultados del estudio de Freeman y sus colegas en los Estados Unidos, pero hay algunas diferencias que es preciso anotar. Estas diferencias probablemente se deben al hecho de que los estudios en la América Latina son de grupos rurales pequeños, mientras que Freeman incluyó investigaciones de grandes comunidades y de centros urbanos en su análisis. Además, es de suponer que hay factores culturales diferentes.

De todos modos, la diferencia principal es la de que para los estudios en el ambiente rural de la América Latina, el método de estudiar la situación no cambia en forma significativa los resultados. Lo que si causa importantes diferencias es el cambio de situación. Por esto queremos decir que, aún en un grupo rural y relativamente pequeño, existe una tendencia a que diferentes personas sean influyentes sobre distintos aspectos de la vida.

A pesar de esta conclusión general, se recomienda que el investigador haga todos los esfuerzos posibles para analizar los

8 FREEMAN, LINTON C. *et al.* Locating leaders in local communities: a comparison of some alternative approaches. *American Sociological Review*, 28, (5) 791-798. 1963.

procesos o experiencias que el grupo ha tenido al solucionar sus problemas o llegar a decisiones. Se estima que esto suministra el más válido índice del liderazgo.

Antes de concluir con el informe de Freeman y sus colegas, se debe mencionar que esos investigadores proponen la siguiente clasificación de líderes: “institucionales”, que tienen fama de ser influyentes y ocupan altos puestos; “ejecutivos”, que por los puestos que tienen, o sus intereses, participan en los procesos que conducen a decisiones y especialmente de estimular cambios en las comunidades; “dinámicos”, que son personas muy activas, que participan en muchas actividades de la comunidad, y que por estar en tantas situaciones, tienen cierta influencia. Freeman cree que los “ejecutivos” son las personas más directamente responsables de las decisiones. Como dice Freeman, estas conclusiones son correctas para cierto estudio en cierta época pero, probablemente, en otro lugar u otro tiempo los resultados serían diferentes.

Esta conclusión respalda la que se ha inferido anteriormente, de que el liderazgo es función de cierta situación y para comprenderla es necesario conocer la situación.

El punto de vista en el presente trabajo es que el liderazgo en cualquier comunidad rural de América Latina es suficientemente evidente, de modo que el investigador puede usar procedimientos sencillos para estudiarlo. No obstante, es imprescindible adoptar procedimientos sistemáticos y objetivos, porque la aparente sencillez de la vida puede inducirlo a formar opiniones rápidas y superficiales que lo hagan caer en errores.

Comentarios respecto al trabajo con líderes en el futuro

Los grupos rurales tienen sus propios líderes que influyen sobre su conducta frente a los programas de cambio. De ahí que el personal de los programas tiene que prepararse para trabajar eficientemente con los líderes locales. En primer lugar, como se ha dicho, no es posible trabajar con grupos o miembros de grupos sin que el liderazgo de estos grupos influya sobre lo que ocurre.

Aún más, en la presente época histórica de cambios rápidos y drásticos, si se quiere influir sobre la dirección que toman estos cambios, es necesario buscar los medios más eficientes, porque el tiempo de que se dispone es limitado. Aprovechar los recursos locales del liderazgo es una manera eficiente y muy prudente para llevar las ideas a la gente.

Aparte del factor velocidad con que las comunidades están cambiando, es de tremenda magnitud la tarea que tienen por delante los programas de mejoramiento rural. El número de especialistas en el campo es tan reducido que, aún sin el continuo aumento de la población, costaría muchísimos años para que cada familia recibiera una sola visita o tuviera una entrevista con uno de ellos.

En otras palabras, no es posible lograr los propósitos de los modestos programas actuales, si el trabajo se hace solamente a través de visitas personales e individuales a cada familia.

La alternativa es clara: se debe trabajar con grupos y organizar equipos locales que trabajen bajo la orientación del especialista. Esto requiere una buena comprensión del fenómeno del liderazgo y de cómo trabajar con los líderes.

Además, el procedimiento de relacionarse con los individuos influyentes sobre la vida de la comunidad es lógico y correcto de acuerdo con sus propios valores. Es evidente que la gente espera que sus líderes aprendan lo nuevo y lleguen a tomar decisiones sobre lo bueno y lo malo.

Es interesante anotar la importancia que tiene hoy en día el trabajo con los líderes entre los profesionales de los programas de acción, especialmente entre los extensionistas agrícolas. En todas las reuniones internacionales que han celebrado los extensionistas de la América Latina, este tema ha recibido prioridad y se ha hecho énfasis en las recomendaciones a este respecto.⁹ Es recomendable que los nuevos programas aprovechen las experiencias ganadas por los servicios de extensión a través de su

⁹ Véase el informe: La Extensión Agrícola en la Zona Norte de América Latina. Roma, FAO, 1963.

trabajo con comités locales y con los clubes de agricultores, amas de casa y jóvenes.

Recomendaciones especiales para el trabajo con los líderes. Puesto que la presente publicación constituye una serie de recomendaciones sobre el trabajo con líderes, es difícil hacer un resumen de todas. Sin embargo, hay dos de las ideas que han sido presentadas que se quieren subrayar, por lo cual se mencionarán de nuevo.

Primeramente, el capítulo II con su esquema para analizar los grupos sociales, presenta una forma sistemática para estudiar las relaciones que existen entre un líder y el grupo. Estas relaciones constituyen el fenómeno principal que se tiene que entender para que un programa pueda desarrollar sus propias relaciones con el grupo y el líder.

En segundo lugar se refiere a la manera de orientar el programa y las relaciones del personal con el líder. Para que una buena cooperación pueda desarrollarse es aconsejable que esté basada en los esfuerzos para lograr algunos propósitos comunes, es decir, que se refiera a valores que son superiores a cada grupo en particular. Por ejemplo, tratar de enseñar a las familias cómo cultivar hortalizas para cumplir con las sugerencias del Director o Jefe del programa de acción, parecerá importante al especialista, pero los deseos del Director pueden no ser de interés para los agricultores y sus familias. En cambio cuando se les enseña que esta práctica sirve para mejorar la salud y el bienestar de los niños, se invoca un valor casi universal, el cuidado de los niños, y que es superior o de un nivel más alto, que el de los deseos o valores de un grupo en particular.

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA

- ALBANESI, HORACIO. Comparación de tres métodos para determinar líderes en una comunidad rural. Tesis Mag. Agr. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.
- _____ y JONES, EARL. Comparación de tres métodos para determinar líderes en una comunidad rural. Antropológica 13:1-10. 1964.
- ALERS-MONTALVO, MANUEL. Púcura, un estudio de cambio. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), s.f.
- ANLEU A., CARLOS A., ORANTES P., ENRIQUE Y CLIFFORD, ROY A. Los guías voluntarios de los Clubes 4-S de Guatemala. Guatemala, IICA (Zona Norte), 1968.
- ANTON, THOMAS J. Power, pluralism, and local politics. Administrative Science Quarterly 7(4):425-427. 1963.
- ARCE, ANTONIO M. Cómo descubrir líderes rurales. Extensión en las Américas 7 (4). 1962.
- _____. Desarrollo social y reforma agraria. San José, Costa Rica, IICA, 1965.
- _____. Los líderes rurales en la extensión agrícola. Extensión en las Américas 6 (4): 13-15. 1961.
- _____. Socio-economic differentials associated with leadership in Turrialba, Costa Rica. M. A. thesis. East Lansing, Michigan, Michigan State University, 1953.
- _____ y MORALES, JULIO O. Siete casos de desarrollo de la comunidad. Turrialba, Costa Rica, IICA, s.f.

- ARENSBERG, CONRAD y KIMBALL, SOLON.** Family and community in Ireland. Cambridge, Harvard University Press, 1940.
- BALES, ROBERT F.** Interaction process analysis. Cambridge, Mass., Addison-Wesley, 1950.
- BEAL, GEORGE M. et al.** Leadership and dynamic group action. Ames, Iowa State University, 1962.
- BLAU, PETER M. y SCOTT, W. RICHARD.** Formal organizations: a comparative approach. San Francisco, Chandler, 1962.
- BLANKENSHIP, L. VAUGHN.** Community power and decision-making: a comparative evaluation of measurement techniques. *Social Forces* 43 (December):207-216. 1964.
- BLOOMBERG, WARNER y SUNSHINE, MORRIS.** Suburban power structure and public education: a study of values, influence, and tax effort. *Economics and Politics of Public Education* No. 10. Syracuse, N. Y., Syracuse University, 1963.
- BORDEAU, EDWIN et al.** Relationship of self-concept to 4-H Club leadership. *Rural Sociology* 28(4): 413-418. 1963.
- BOSE, SANTI P.** Characteristics of farmers who adopt agricultural practices in Indian villages. *Rural Sociology* 16(2): 138-145. 1961.
- BOWERS, DAVID G. y SEASHORE, STANLEY E.** Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 2(2): 238-264. 1966.
- CANTER, RALPH et al.** Training group leaders. Chicago, Adult Education Association of the United States of America, 1956.

- CHACON, JAIME, TERRAZAS L., JORGE A. y ALVAREZ M., ENRIQUE. Delineación de la comunidad y exploración del liderazgo de San Ramón, Departamento de Cuxcatlán, El Salvador. Segundo Curso Internacional de Sociología Rural, El Salvador, 1958. Habana, Cuba, IICA (Zona Norte), 1958, (mimeografiado).
- CHAPIN, STUART F. Experimental designs in sociological research. New York, Harper, 1947.
- CLIFFORD, ROY A. El concepto de liderazgo. Extensión en las Américas 7(4). 1962.
- _____, ed. El estudio de la situación social en el reasentamiento "El Pilón", El Salvador. X Curso Internacional de Reforma Agraria, Guatemala, IICA, (Zona Norte), 1966, v. 3.
- _____. La participación de líderes en los programas de Extensión. In Primer Seminario Suramericano de Extensión Agrícola. Bogotá, Ministerio de Agricultura, 1961, pp. 244-263.
- _____. La sociología rural: su aplicación en los programas educativos y de acción. La Habana, IICA, (Zona Norte), 1956, cap. 4 .
- _____. The Rio Grande flood: a comparative study of border communities in disaster. Washington, D. C., National Research Council, 1955.
- _____. El estudio de la situación social de la comunidad rural de Nueva Concepción, Guatemala. Guatemala, IICA, (Zona Norte), 1968, (en preparación).
- _____. El estudio de Cuatro Caminos, Cuba. Curso Nacional de Extensión Agrícola, Habana, Cuba, IICA, (Zona Norte), 1958, (mimeografiado).

- _____, ed. Estudio de liderazgo en el ejido Ajutchtitlán, México. Cuarto Curso Internacional de Sociología Rural. San José, Costa Rica, (IICA, (Zona Norte), 1963, (mimeografiado).
- _____ y ALFARO, GREGORIO. Investigación socio-económica para el proyecto piloto de cooperativas rurales. San José, Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica, 1955.
- _____ y JONES, EARL, eds. Estudios sociológicos de seis caseríos costarricenses. Memoria del X Curso Internacional de Extensión Agrícola. San José, Costa Rica, IICA, (Zona Norte), 1963, pp. 98-133.
- _____, MONTERROSO, NEPTALI Y VERA LOPEZ, FRANCISCO, eds. Estudio sociológico de la finca "Sabana Grande", Departamento de Escuintla, Guatemala. Guatemala, IICA, (Zona Norte), 1968.
- _____ y RAMSAY, JORGE. Análisis de la influencia del Servicio de Extensión sobre la adopción de prácticas en Sapallanga, Perú. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1963, (mimeografiado).
- _____ y RAMSAY, JORGE, eds. Liderazgo en La Manga. San José, Costa Rica, IICA, (Zona Norte), 1962.
- CURSO INTERNACIONAL SOBRE TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL Y PLANEAMIENTO. Estudio preliminar de la comunidad de Huayao, Departamento de Junín, Perú. Editado por Jorge Ramsay A. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1963.
- CURSO NACIONAL DE EXTENSION AGRICOLA. Estudio socio-económico del poblado "Escondido", República Dominicana. Editado por Cristóbal Ruíz *et al.* San José, Costa Rica, IICA, (Zona Norte), 1962, (mimeografiado).

D'ANTONIO, WILLIAM V. y ERICKSON, EUGENE C. The reputational technique as a measure of community power. *American Sociological Review* 27(3): 362-376. 1962.

_____ *et al.* Institutional and occupational representatives in eleven community influence systems. *American Sociological Review* 26(2): 440-446. 1961.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y EXTENSION. Fundamentos del trabajo con juventudes rurales. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.

DEUTSCHMANN, PAUL J. y McNELLY, JOHN T. Reporte preliminar sobre la difusión y adopción de técnicas agrícolas en Saucio, Colombia. San José, Costa Rica, Programa Interamericano de Información Popular, 1961, (mimeografiado).

_____, MENDEZ, ALFREDO y HERZOG, WILLIAM. Adoption of drugs and foods in five Guatemalan villages. San José, Costa Rica, Programa Interamericano de Información Popular, 1967.

DIRECCION REGIONAL PARA LA ZONA NORTE. Estudios de liderazgo local en las aldeas de "El Carmen" y "San Ramón", El Salvador. Segundo Curso Internacional de Sociología Rural. Editado por Roy A. Clifford. Habana, Cuba, IICA, (Zona Norte), 1958, (mimeografiado).

DI FRANCO, JOSEPH. Los líderes rurales en las labores de extensión, Turrialba, Costa Rica, IICA, 1961.

_____ y CLIFFORD, ROY A. Estudio analítico de cinco servicios de extensión de Colombia. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1962.

- D'UGARD, CARLOS. La experiencia en la Zona Andina. In El desarrollo de la comunidad. VII Reunión de la Asamblea de Gobernadores. México, D.F., Banco Interamericano de Desarrollo, 1966.
- ENTWISLE, D.R. y WALTON, JOHN. Observations on the span of control. *Administrative Science Quarterly* 6(4): 502-520. 1961.
- FALS BORDA, ORLANDO. Acción comunal en una vereda colombiana. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1961.
- _____ La teoría y la realidad del cambio sociocultural en Colombia. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1960.
- FATHI, ASGAR. Leadership and resistance to change: a case from an underdeveloped area. *Rural Sociology* 30(2): 204-213. 1965.
- FISHER, R.A. The design of experiments. London, Oliver and Boyd, 1951.
- FORSYTH, ELAINE y KATZ, LEO. A matrix approach to the analysis of sociometric data. *Sociometry* 9(4). 1946.
- FLANKENBERG, RONALD. Village on the border. London, Cohen and West, 1957.
- ✓ FREEMAN, LINTON C. *et al.* Locating leaders in local communities: a comparison of some alternative approaches. *American Sociological Review* 28(5): 791-798. 1963.
- ✓ _____ y MAYO, SELZ C. Leadership and decision making in rural community action. Raleigh, North Carolina State College, N.C. State Agricultural Experiment Station, Progress Report RS--34. 1959.
- GIBB, C.A. Leadership. In Lindzery, G. *Handbook of Social Psychology*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1964, v. 2.

- GILLESPIE, LEROY L.** Localización de líderes por el método de la observación directa. Tesis Perito Agrícola. Bárcena, Guatemala, Escuela Nacional de Agricultura, 1964.
- GOODE, WILLIAM J. y HATT, PAUL K.** Methods in social research. New York, McGraw-Hill, 1952.
- GOULDNER, ALVIN W., ed.** Studies in leadership. New York, Harper, 1950.
- GROUP FOR THE ADVANCEMENT OF PSYCHIATRY.** Some observations on controls in psychiatric research. New York, 1959.
- HOLDEN, DAVID, E.W.** La estructura del liderazgo y sus características en una comunidad de Costa Rica. *Journal of Inter-American Studies* 8(1): 129-141. 1966.
- HOLLANDER, E.P.** Leaders, groups, and influence. New York, Oxford University, 1964.
- HUNTER, FLOYD.** Community power structure: a study of decision makers. Chapel Hill, University of North Carolina, 1953.
- JAHODA, MARIE, DEUTSCH, MORTON y COOK, STUART W.** Research methods in social relations. New York, Dryden, 1951.
- JENNINGS, EUGENE E.** An anatomy of leadership. New York, Harper, 1960.
- JONES, EARL.** Adiestramiento formal e informal de los líderes voluntarios. *Extensión en las Américas* 7(4). 1962.
- _____, **CLIFFORD, ROY A. y LEWIS, C.T., eds.** Community needs and leadership patterns in Bermaddy-Treadways-York Street, Jamaica. Turrialba, Costa Rica, IICA, 1963.

- KATZ, ELIHU. Notes on the unit of adoption in diffusion research. *Sociological Inquiry* 32 (Winter): 3-9. 1962.
- _____ *et al.* Traditions of research on the diffusion of innovation. *American Sociological Review* 28(2): 237-252. 1963.
- LA EXTENSION Agrícola en la Zona Norte de América Latina. Roma, FAO, 1963.
- LASWELL, HAROLD D. y KAPLAN, ABRAHAM. Power and society. New Haven, Yale University, 1950.
- LEONARD, OLEN E. y CLIFFORD, ROY A. La sociología rural para los programas de acción. La Habana, Cuba, IICA, (Zona Norte), 1960.
- LEWIN, KURT. Field theory in social science. New York, Harper, 1951.
- LEWIS, OSCAR. Group dynamics in a North Indian village, a study of factions. New Delhi, Program Evaluation Organization Planning Commission, 1954.
- LIPPETT, RONALD y WHITE, RALPH K. An experimental study of leadership and group life. In *Readings in social psychology*. 2nd ed. Swanson, Guy E. *et al.*, eds. New York, Henry Holt, 1952.
- LOMBARDO, HERACLIO y CLIFFORD, ROY A. Estudio socio-económico del área de desarrollo de Alanje, Panamá. San José, Costa Rica, IICA, (Zona Norte), 1954, (manuscrito).
- LOOMIS, CHARLES P. Social systems: essays on their persistence and change. Princeton, D. Van Nostrand, 1960.
- _____. Studies of rural social organization in the United States, Latin America and Germany. East Lansing, Michigan State University, 1945.

- LOOMIS, CHARLES P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953.
- _____ y BEEGLE, J. ALLAN. Rural social systems. New York, Prentice-Hall, 1950.
- _____ y BEEGLE, J. ALLAN. Rural sociology: the strategy of change. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1957.
- _____, LOOMIS, ZONA K. y GULLAHORN, JEANNE. Linkages of Mexico and the United States. East Lansing, Michigan State University, Agricultural Experiment Station Research Bulletin No. 14, 1966, pp. 6-7.
- LYPSET, SEYMOUR M. y SOLARI, ALDO. Elites in Latin America. New York, Oxford University, 1967.
- MANN, RICHARD D. Interpersonal styles and group development. New York, Wiley, 1967.
- MARSH, C. PAUL y COLEMAN, A. LEE. The relation of neighborhood of residence to adoption of recommended farm practices. *Rural Sociology* 19(4): 385-389, 1954.
- MERTON, ROBERT K. Social theory and social structure. 2nd ed. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1959.
- MEZIRROW, JACK D. y SANTOPOLO, FRANK A. Community development in Pakistan: the first five years. *International Social Science Journal* 12(3): 433-439. 1960.
- MILIBAND, R. Freedom and coercion. *The British Journal of Sociology* 9(1): 66-73. 1958.
- MILLER, PAUL A. *et al.* Community health action. East Lansing, Michigan State College, 1953.
- _____. The process of decision-making within the context of community organization. *Rural Sociology* 17(2): 153-161. 1952

- MORENO, JACOB L.** Who shall survive? Washington, D. C., Nervous and Mental Disease, 1934.
- MORRISON, DENTON E. y STEEVES, ALLAN D.** Deprivation, discontent, and social movement participation: evidence of a contemporary farmer's movement, the NFO. *Rural Sociology* 33(4) 399-414. 1967.
- NELSON, LOWRY et al.** Community structure and change. New York, McMillan, 1960.
- OAKLANDER, HAROLD y FLEISHMAN, EDWIN A.** Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings. *Administrative Science Quarterly* 8(4): 520-532. 1964.
- ORANTES, ENRIQUE P.** Informe del estudio sobre liderazgo en la aldea "Arenal", Guatemala. La Aurora, Guatemala, División de Extensión Agrícola, 1963 (mimeografiado).
- PACHECO, SUETONIO et al.** Estudio de la ocupación de los ex-socios 4-S de Guatemala: ensayo metodológico de Jutiapa. La Aurora, Guatemala, Dirección General de Investigación y Extensión Agrícola, Ministerio de Agricultura, 1967, (mimeografiado).
- PERRY, ASTOR et al.** The adoption process: S curve or J curve? *Rural Sociology* 32(2): 220-223. 1967.
- PIGOT, PAUL.** Leadership and domination. New York, Houghton Mifflin, 1935.
- POLSBY, NELSON W.** The sociology of community power; a reassessment. *Social Forces* 37 (March): 232-236. 1959.
- POWELL, REED M.** A comparative sociological analysis of San Juan Sur, a peasant community, and Atirro, an hacienda community, located in Costa Rica, Central America. Ph. D. dissertation, Michigan State College, East Lansing, 1951.

PRETHUS, ROBERT V. Authority in organizations. *Public Administration Review* 20:86-91, 1960.

PROCTOR, CHARLES H. Informal social systems. In Loomis, Charles P. *et al.* Turrialba: social systems and the introduction of change. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953. cap. IV.

_____ y LOOMIS, CHARLES P. Analysis of sociometric data. In Marie Jahoda, Morton Deutsch y Stuart W. Cook, eds. *Research methods in social relations*. New York, Dryden, 1951, v. 2, pp. 561-585.

PUTNEY, SNELL y PUTNEY, GLADYS J. Radical innovation and prestige. *American Sociological Review* 27(4): 548-551. 1962.

RAMSAY A., JORGE, ed. *Curso Internacional de extensión agrícola*, 1958. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1958.

_____ y CLIFFORD, ROY A., eds. *El estudio de la colonia "Guayabita"*, Maracay, Venezuela. *Curso Nacional de Extensión Agrícola*, Maracay, Venezuela, Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1959, (mimeografiado).

_____ y CLIFFORD, ROY A., eds. *Estudio preliminar de la comunidad "El Bolo"*, Valle del Cauca, Colombia. *Curso Nacional de Extensión Agrícola*, Palmira, Colombia. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1957, (mimeografiado).

_____ y CLIFFORD, ROY A., eds. *Estudio de la vereda "El Viboral"*. Antioquia, Colombia. *Curso Internacional de Extensión Agrícola*. Lima, Perú, IICA, (Zona Andina), 1958.

RESEARCH NOTES. *Rural Sociology* 19(2): 177-185. 1954.

RICHARDSON, STEPHEN A. *et al.* *Interviewing: its forms and functions*. New York, Basic Books, 1965.

- ROGERS, EVERETT M. y BEAL, GEORGE M. The importance of personal influence in the adoption of technical changes. *Social Forces* 36(May): 329-334. 1957.
- SARIOLA, SAKARI. Fatalism and anomie: components of rural-urban differences. *Kansas Journal of Sociology* 1(4): 188-196. 1965.
- SANDOVAL, RODRIGO P. La estructura social y el cambio en la tecnología agrícola. Bogotá, Facultad de Sociología de la Universidad Nacional, 1966.
- SAUNDERS, J.V.D. Social factors in Latin American Modernization. Nashville, Tennessee, Vanderbilt University, Graduate Center for Latin American Studies. Occasional Paper No. 5. 1965.
- SHERIF, MUZAFER, ed. Intergroup relations and leadership: approaches and research in industrial, ethnic, cultural and political areas. New York, Wiley, 1962.
- _____. Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *American Sociological Review* 23(3): 349-356. 1958.
- _____. The concept of reference groups in human relations. In Sherif, Muzafar y Wilson, M.O., eds. *Group relations at the crossroads*. New York, Harper, 1953, pp. 203-231.
- _____. y CANTRIL, HARDLEY. The psychology of ego-involvement. New York, Wiley, 1947.
- SMITH, ADAM. An inquiry into the nature and cause of the wealth of nations. New York, Modern Library, 1937.
- SMITH, T. LYNN. Population analysis. New York, McGraw-Hill, 1948.

- SOLLIE, CARLTON R.** A comparison of reputational techniques for identifying community leaders. *Rural Sociology* 31(3): 301-310. 1966.
- TANNENBAUM, ROBERT et al.** Leadership and organization: a behavioral science approach. New York, McGraw-Hill, 1961.
- VALLE, ARMANDO J., ELVIR, MIGUEL y CLIFFORD, ROY A.** Curso Nacional de Sociología Rural, Comayagua y Flores, Honduras. Tegucigalpa, STICA, 1957.
- WARNER, LLOYD y LUNT, PAUL S.** The status system of a modern community. New Haven, Yale University, 1942.
- WASSERMAN, P. y SILANDER, F.S.** Decision-making: an annotated bibliography. Ithaca, N.Y., Cornell University Graduate School of Business and Public Administration, 1958.
- WATSON, JAMES E. y LIONBERGER, HERBERT F.** Community leadership in a rural trade-centered community and comparison of methods of identifying leaders. Columbia, University of Missouri Agricultural Experiment Station, Research Bulletin 915, February, 1967.
- WEBER, MAX.** The theory of social and economic organization. Translated from the German and edited by A.M. Henderson and Talcott Parsons. New York, Oxford University, 1947.
- WELLIN, EDWARD M.** Water boiling in a peruvian town. In Paul, Benjamin, ed. Health, culture, and community. New York, Russell Sage Foundation, 1955.
- WHITE, J. E.** Theory and method for research in community leadership. *American Sociological Review* 15(1): 50-60. 1950.
- WILKENING, EUGENE A.** Informal leaders and innovators in farm practices. *Rural Sociology* 17(3): 272-275. 1952.

- WILSON, LOGAN.** Sociography of groups. In Gurvitch, Georges and Moore, Wilbert E., eds. *Twentieth Century Sociology*, New York, Philosophical Library, 1945, pp. 139-171.
- WOLFF, KURT.** *The sociology of George Simmel*. Glencoe, Illinois, The Free Press, 1950.
- WORFINGER, RAYMOND E.** Reputation and reality in the study of community power. *American Journal of Sociology* 15(3): 636-654. 1960.
- YANG, HSIN-PAO.** *La investigación de la vida rural*. Roma, FAO, 1958.

APENDICE A

a. Los Conceptos Teóricos

- Grupo Social:** Un número de personas que actúa de tal manera que ocurre una interacción prevista entre ellas.
- Comunidad:** Un grupo compuesto de varios subgrupos que están organizados de tal manera que los miembros desempeñan la mayor parte de sus roles sociales dentro del mismo.
- Rol Social:** La acción de una persona como miembro de cierto grupo.
- Expectativa:** Lo que la persona o grupo anticipa que va a pasar en ciertas circunstancias.
- Valores y Normas:** Los conceptos aceptados por los grupos y sus miembros sobre conducta apropiada. Valor se refiere a los conceptos generales de lo que es bueno o malo. Norma se refiere a los conceptos específicos sobre la manera de actuar en ciertas situaciones.
- Grupo de Referencia:** El grupo en que un individuo basa su decisión de actuar de cierta manera.
- Interacción:** La acción entre personas que corresponde hasta cierto grado a las expectativas de cada una de ellas y que tiene una influencia sobre ellas.
- Liderazgo:** La organización de la interacción de los miembros de un grupo de tal manera que está localizada, en cierto rol o roles, una influencia especial sobre lo que hace el grupo.

Líder: Una persona que desempeña uno de los roles que tiene influencia especial sobre las acciones del grupo.

b. Los Conceptos Metodológicos

Ciencia formal: Se basa en unas suposiciones o postulados que no se refieren a la verdad empírica.

Ciencia real: Se basa en suposiciones sobre la verdad empírica que son "evidentes" o que están comprobadas.

Hipótesis: La declaración de una posible relación entre ciertas variables.

Inducción: Inferir o ir de una serie de observaciones particulares a una proposición general.

Inferir: Pasar de una conclusión a otra o de cierto acontecimiento a una conclusión.

Postulado: Una proposición que se supone y acepta por una ciencia, pero que no está comprobada dentro de esta ciencia.

Proposición: La expresión de algo que se puede creer, dudar o negar. Una declaración o enunciado que puede ser verdadero o falso.

Resultado empírico: Una proposición que está comprobada dentro de la ciencia con base en el examen directo de la realidad.

Variable: Cualquier fenómeno que tenga diferentes valores bajo diferentes condiciones. En el experimento se trata de mantener constantes todas las variables menos dos; una, la variable independiente; se le da diferentes valores

conocidos mientras que se observan los valores resultantes de la otra, la **variable dependiente**. De las observaciones efectuadas se computan las relaciones entre las dos variables. En caso de que intervenga otra variable que no estaba controlada, se le denomina la **variable extraña** o no controlada.

FECHA DE VENCIMIENTO

4-954 TIP. GUERRA

FORMA 4-A

TICA
301.155
C541

EX 13601

Clifford, Roy A.

Liderazgo local en el desarrollo...

FECHA	PRESTADO A
5-11-71	Teresa C. de Panto
1-18-72	DR. DONALD W. BIRDSONG
20-10-72	M. HANCOCK

TICA
301.155
C541

13601

Clifford, Roy A.

Liderazgo local en el desarrollo...

Textos e impresión realizados en la
Unidad de Ayudas Audiovisuales del INCAP

Digitized by Google

HC