

*"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad"*

**Albert Einstein**

Se describe aquí un proyecto piloto de investigación desarrollado entre los años 1984 y 1985 por dos de nosotras, una parte del cual fue publicado en el diario "Información" de Alicante, en su edición dominical.

## ***Antecedentes***

Hacia tiempo que nos preguntábamos si existen características personales comunes entre aquellas personas que destacan en su ámbito de actividad y, por un motivo u otro, se convierten en figuras públicas, liderando proyectos políticos, educativos, deportivos, artísticos, etc. En este sentido, consideramos **líder** a aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora, según la definición del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

## ***Fundamentos Teóricos***

Para responder a nuestros interrogantes, comenzamos a trabajar sobre una hipótesis básica: Ejercer como líder requiere, en principio, **querer** (sentir la necesidad de serlo), **saber** (poseer las características necesarias para desempeñar adecuadamente su función) y **poder** (disponer de los medios oportunos).

En base a esa hipótesis básica, optamos por explorar tres dimensiones del liderazgo:

1. **La motivación** (necesidades que impulsan al líder).
2. **La personalidad** (características personales que favorecen el liderazgo).
3. **Medios utilizados para alcanzar la posición de liderazgo** (circunstancias favorecedoras y estrategias utilizadas).

Tras revisar la bibliografía relacionada con nuestros objetivos, tomamos como punto de referencia la teoría de **David McClelland** relacionada con las motivaciones humanas. Este destacado investigador estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación, cuya naturaleza se sintetiza a continuación.

- **La motivación de logro** se asocia con el grado en que el individuo desea realizar tareas desafiantes, que suponen retos para él, y alcanzar el objetivo propuesto.
- **La motivación de afiliación** es la que impulsa a aquellas personas que consideran importantes sus relaciones con los demás, buscando en ellas su propia autoafirmación o reconocimiento.
- **La motivación de poder** es propia de los individuos a quienes les atrae la posibilidad de influir sobre los demás (poder personal) u organizar el funcionamiento de grupos (poder institucional).

Por lo que respecta a las características personales que favorecen la función de liderazgo, nos basamos en la "*Teoría de los Rasgos*", originada en los estudios de **R. Catell** y los de **G. Allport**, la cual describe a los mismos como características, supuestamente comunes a la mayoría de los individuos. La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos, más o menos independientes, de actitudes o valores.

**Allport** distinguió tres tipos de rasgos o predisposiciones, en función del grado en que influyen en el comportamiento del individuo. Así, los **rasgos cardinales** son los que están presentes en la práctica totalidad de los comportamientos de una persona y marcan su vida. Por lo general, es difícil que en la práctica pueda encontrarse este tipo de rasgo que guíe la conducta en todas sus manifestaciones, aunque puede suceder en casos especiales (por ejemplo, la Madre Teresa de Calcuta, como modelo de mentalidad de servicio, Maquiavelo de la crueldad política, etc.). En segundo lugar, los **rasgos centrales** son los rasgos generales que definen a un individuo (por ejemplo, inteligente, sociable, impulsivo, dominante, tímido, expansivo, etc.) y suelen oscilar entre un número de cinco a diez por cada persona. Por último, los **rasgos secundarios** son aquellas tendencias menos generales, que se manifiestan esporádicamente en determinados comportamientos concretos (por ejemplo, una persona con un autocontrol emocional estable que "pierde los nervios" en determinadas situaciones).

Finalmente, el marco de referencia que elegimos para analizar el enfoque y los medios que el líder utiliza en el desempeño de su función como tal fue el modelo de **Douglas McGregor**, quien describió dos formas de pensamiento de los dirigentes a los cuales denominó **Teoría X** y **Teoría Y**, caracterizadas por:

- **Teoría X:** Considera que la mayoría de las personas no tienen una especial tendencia a asumir responsabilidades y tampoco ambiciones, por lo cual será necesario conducirles, dirigirles, controlarles para que se esfuercen al realizar sus tareas. El líder, por tanto, debe asumir una función de supervisión coercitiva.
- **Teoría Y:** Por contraposición a la Teoría X, considera que el trabajo es fuente de satisfacción y, por tanto, la mayoría de los individuos no sólo no huirán de las responsabilidades, sino que las buscarán, por lo cual no será necesario coaccionarles para que cumplan obligaciones, sino implicarles en el logro de los objetivos organizacionales, de modo que cada miembro del equipo aporte sus capacidades a dicho logro. La función del líder es, en este caso, motivadora.

## ***Instrumentos de Medida***

Uno de los principales retos del proyecto fue, precisamente, seleccionar el modo de cuantificar –en la medida de lo posible– las dimensiones que pretendíamos analizar. Finalmente, optamos por nutrirnos de las fuentes a las que habíamos acudido para fijar nuestro marco de referencia teórico. Seguramente, en la actualidad, el enfoque hubiese sido diferente, pero –a la vista de los resultados– no nos arrepentimos de la decisión tomada en aquel momento.

Los medios evaluativos que manejamos fueron los siguientes:

- Siguiendo el procedimiento utilizado por **Atkinson** y **McClelland**, utilizamos el **Test de Apercepción Temática (TAT) de Murray** –consistente en una serie de imágenes ambiguas sobre las que cada persona debe construir una historia siguiendo las consignas que se le proporcionan en el momento de la prueba- para analizar las motivaciones individuales.
- Por lo que respecta al estilo de liderazgo, utilizamos el **Cuestionario de McGregor**, compuesto de 15 pares de afirmaciones -relacionadas respectivamente con la Teoría X y la Teoría Y- entre las que el individuo debe elegir una de las afirmaciones de cada par, obteniéndose como resultado una puntuación que indica el grado en que cada persona se identifica con una teoría u otra, al mismo tiempo que permite una interpretación cualitativa respecto a aquellos aspectos de ambas teorías que incorporados al estilo de liderazgo personal.
- El análisis de la personalidad individual se efectuó mediante el **análisis grafológico (Análisis Correlacional)** de textos manuscritos correspondientes cada uno de los participantes en el proyecto, confeccionados en nuestra presencia.

### **Metodología**

Con el fin de poner a prueba nuestra hipótesis de partida, se realizaron entrevistas personales, cuyo objetivo inmediato era la elaboración del perfil individual de cada uno de los entrevistados. Cada una de las entrevistas se llevó a cabo utilizando la siguiente secuencia:

1. Presentación del proyecto, objetivos, metodología e instrumentos de evaluación.
2. Cuestionario (realizado verbalmente y registrado con una grabadora) y referido a los hechos demostrables de la existencia del entrevistado, en dos vertientes:
  - a. Variables sociológicas: Edad, lugar de nacimiento, profesión y formación académica.
  - b. Variables profesionales:
    - ¿Por qué eligió su profesión?
    - ¿Alguien influyó en su decisión?
    - ¿Alguien le apoyó en sus comienzos?
    - ¿Quién es la persona en la que más confía actualmente?
3. Toma de muestra para el análisis grafológico, con las siguientes instrucciones:
  - Escribir en un folio blanco, tamaño DIN-A4 (misma calidad del papel para todos los entrevistados).
  - Utilizar el instrumento escritural habitual (preferentemente, propio o elegido voluntariamente).

- Estructurar el texto como si se tratase de una carta manuscrita, sin importar su contenido.
  - Extensión del texto: elegido por el entrevistado.
  - Tiempo de ejecución: libre.
4. Test de Apercepción Temática (TAT), cumplimentado verbalmente y registrado con una grabadora.
  5. Cuestionario de McGregor, realizado en papel, rodeando con un círculo las alternativas seleccionadas.
  6. Tres preguntas abiertas acerca del grado de satisfacción con el trabajo realizado en la etapa vital de la realización de la entrevista:
    - ¿Qué interés le encuentra al trabajo que realiza?
    - ¿Se plantea en algún momento abandonar?
    - ¿Cree que trabaja demasiadas horas?
  7. Comentarios acerca de las pruebas realizadas, aclaraciones sobre cada una de ellas, etc. (contenido elegido por el entrevistado).
  8. Devolución de información, una vez elaborado el "retrato personal" de cada entrevistado y antes de su publicación, con la correspondiente petición de autorización para su difusión.

## **Resultados**

Más allá del interés que, indudablemente, suscita profundizar en el conocimiento de personajes relevantes en la vida pública española del momento en que se llevó a cabo ésta experiencia piloto –motivo por el cual nuestros trabajos fueron publicados en el mencionado diario "Información"- se pretendía reflexionar, a más largo plazo, acerca de algunos aspectos:

- Validación de la Grafología como técnica de estudio de la personalidad individual. En este sentido, pensamos que la metodología utilizada contribuye favorablemente a precisar las conclusiones del análisis de la grafía personal. No en vano, durante 25 años, hemos transmitido insistentemente a nuestros alumnos una idea básica: el objeto de estudio de la Grafología es la escritura manuscrita y, a través de dicho estudio, se obtiene una aproximación razonablemente exacta de las tendencias individuales de cada escritor. No obstante, el grafólogo no adivina y tampoco está en condiciones de efectuar –ni existe motivo para ello- predicciones de futuro, por lo cual es imprescindible, antes de realizar un análisis grafológico válido, conocer ciertos datos objetivos respecto al escritor (edad, sexo, formación académica, país donde se llevó a cabo su proceso de escolarización, mano con la que escribe habitualmente, posibles enfermedades orgánicas diagnosticadas y/o tratadas con fármacos, etc.), ya que esos datos son los que

permiten compararle con otros individuos de su grupo de referencia y afirmar que las peculiaridades observadas en su escritura corresponden a su personalidad realmente y no a tendencias que son comunes, por ejemplo, en su grupo de edad o nivel de escolarización. Por lo que se refiere a nuestra experiencia piloto, y aunque los datos no han sido tratados mediante análisis estadístico a causa del reducido tamaño de la muestra, se han obtenido indicios alentadores –manifestados en correspondencias palpables entre los rasgos de personalidad detectados en la escritura y los resultados de las pruebas psicológicas realizadas- que nos invitaron a continuar investigando posteriormente con diferentes instrumentos de contraste (cuestionarios, entrevistas personales, tests psicométricos y proyectivos, etc.).

- Por lo que respecta a las motivaciones humanas y, en concreto, a las necesidades que tratan de satisfacer las personas que ocupan puestos de liderazgo, podemos decir que –si bien se detectan ciertas similitudes en los planteamientos genéricos, lo cual permite elaborar una amplia tipología donde se podría encuadrar a la mayoría de las personas consideradas líderes- el desempeño real del liderazgo, en la práctica, no sólo está influido por las características personales del líder, sino también por el contexto en el que se ejerce el mismo, lo cual coincide con la abundante bibliografía consultada al respecto. Como consecuencia de ello, un líder potencial (que quiere, sabe y puede desarrollar su función como tal) debe elegir el momento y el lugar exactos para lograr sus objetivos, lo cual requiere –previamente- haber desarrollado la habilidad para captar la esencia del contexto en el que se desenvuelve y las motivaciones de sus posibles seguidores, así como las de sus propios jefes, lo cual se percibe claramente en el contexto empresarial, donde un excelente líder orientado a objetivos puede fracasar estrepitosamente en una *cultura organizativa* orientada a las normas o al poder.
- Otro aspecto interesante a considerar es el grado de conformidad manifestado por los entrevistados respecto a los resultados obtenidos en las pruebas que ellos mismos habían realizado o, en otras palabras, su grado de satisfacción con lo que podríamos denominar su “perfil liderazgo” o su estilo personal y social. Cabe destacar que algunas características de los entrevistados que, en nuestra opinión, podían ser consideradas “puntos débiles”, fueron valoradas por la mayoría de ellos como valiosos pilares para su eficaz desempeño en el contexto de su ámbito de actividad, lo cual nos invita a pensar que el hecho de estar convencido de lo que se dice, hace o piensa, puede ser uno de los ingredientes básicos en el éxito de un líder.

Una vez más, agradecemos sinceramente la valiosa aportación de los participantes en el proyecto, considerando que –además de su generosidad en cuanto a ideas, tiempo y amabilidad que nos dispensaron- fueron valientes al aceptar el reto de someterse a técnicas que, en el caso concreto de la Grafología, no gozaban aún de aprobación, por parte de nuestra sociedad, como tales. Afortunadamente, las cosas han cambiado y hoy podemos decir, sin temor a observar condescendientes sonrisas en los rostros de nuestros interlocutores, que ejercemos como peritos grafólogos en los Tribunales de Justicia, por ejemplo.