

# LIDERAZGO

## 3.1 NATURALEZA DEL LIDERAZGO

### Definición

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influya y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Los principales aspectos que se derivan de la anterior definición son:

- Sólo hay líder si hay seguidores.
- El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas. Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

También el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

### **El liderazgo como cualidad personal**

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **El liderazgo como función dentro de la organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

## **Factores condicionantes**

El estudio del liderazgo es un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad. Debemos considerar los siguientes factores condicionantes:

- Cultura organizacional:

El "clima" existente en la empresa influye en la eficacia de la conducción

- Estructura organizacional:

La falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación.

- Estilo personal:

La modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y caracterológicos.

- Requerimientos situacionales
- Identificación de los grupos laborales existentes:

Integrados / Desintegrados

- Aislados

Clanes / Pandillas

Posiciones o puestos de trabajo bien determinadas:

- Definición de funciones, actividades y responsabilidades.

Normas, políticas y procedimientos claros:

- Información proporcionada a los empleados (Reglamentos internos, Manuales de Orientación, Sistemas de Reuniones, etc.)

El proceso de liderazgo

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

La diferenciación entre estima y status es importante para el administrador. Este dispone del poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero se estima sólo al hombre que lo merece por su desempeño. Homans hace el siguiente distinción entre estima y status. La estima puede determinar por sí sola una situación de liderazgo, sin necesidad de una jerarquía formal. El individuo estimado tiene mayores posibilidades de promover cambios en el grupo, pero también está expuesto a perder su aprecio si el grupo considera que la desviación es excesiva.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social. El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa.

Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación. Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos, se ve presionado entre el deseo de

complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos. Supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano. La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización:

- a. El individuo
- b. El grupo
- c. El individuo que sufre la influencia del grupo

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder. Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la empresa.

### **El líder adecuado en el momento apropiado**

Si la empresa cuenta con personas que fijen el rumbo y la orienten en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder (o líderes). El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

#### 1) Líderes audaces

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia.

Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.

#### 2) Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces.

Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito. Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son en realidad simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la

compañía. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o inclusive por el funerario.

### 3) Cirujanos

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso. Por ejemplo, Lee Iacocca fue un cirujano que salvó a la Chrysler Corporation. Hizo que el foco de atención de la empresa fueran los automóviles y eliminó de la misma los segmentos no relacionados con la industria automotriz.

Iacocca salvó a la Chrysler aplicando las aptitudes que había adquirido durante su larga trayectoria en la Ford. Introdujo una mini camioneta y reintrodujo el convertible, lo que por una ironía de la vida fueron las dos medidas decisivas que no se le permitió tomar en la Ford. Iacocca siguió sus instintos, y sus talentos coincidieron con los requerimientos de la empresa. Eso lo convirtió en el líder adecuado en el momento apropiado.

### 4) Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos.

El líder funerario debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas o inclusive sobre la misma compañía. En el interín, estos líderes deben hacer frente a los apegos emocionales de los sobrevivientes. Es a menudo necesario un verdadero líder estratégico para cerrar una línea de productos o retirarse del mercado. A veces, el funerario debe cerrar una compañía entera cuando ésta se encuentra demasiado enferma para recuperarse. Es probable que se los llame "eutanasias" en la jerga actual, sin embargo son líderes.

## 3.2 TIPOS DE LIDERAZGO

### El Enfoque de la Calidad de Liderazgo

El Primer esfuerzo sistemático de los psicólogos y otros investigadores por entender el liderazgo, por el intento de identificar las características de los líderes, esta concepción del liderazgo (los líderes nacen, no se hacen) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores). Después de leer tantas novelas y ver muchos programas de televisión y películas, quizá casi todos creamos que hay personas que tiene una predisposición al liderazgo: por naturaleza son valientes, más agresivas, mas decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras.

En la búsqueda de rasgos medibles de liderazgo, los investigadores adoptaron dos perspectivas: Intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los de aquellos que no lo hicieron. Procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces o ineficaces.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenecen a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y seguidores.

Los líderes como grupo son un poco más altos, más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismos. Sin embargo, muchas de las personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ellas nunca ocupará una posición de liderazgo.

### Seis estilos para liderar

1. **Estilo coercitivo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:
  - Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
  - Espera la obediencia inmediata.
  - Controla estrechamente, a través de la supervisión.

- Utiliza el feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

#### **Eficacia del estilo coercitivo:**

- Cuando se aplica a tareas sencillas.
- Cuando se aplica a tareas complejas.
- En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan directrices claras.
- A largo plazo, porque limita el desarrollo de los colaboradores, que se rebelan, resisten pasivamente o abandonan.
- En colaboradores con problemas donde sólo hay dos opciones: mejora o despido.
- Con empleados que se automotivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se espera un alto nivel de iniciativa.

#### **2. Estilo Orientativo:**

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.
- 

#### **Eficacia del estilo orientativo:**

- Cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas.
- Cuando el directivo no desarrolla a sus colaboradores y se desmotivan.
- Cuando el directivo es percibido como un experto en su materia.
- Cuando el directivo no se percibe como una persona experta o con autoridad.
- Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.
- En equipos autogestionados.

**3. Estilo afiliativo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien seguridad en el trabajo, ayudas familiares.
- Da feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

**Eficacia del estilo afiliativo:**

- Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado.
- Cuando el rendimiento de los miembros del equipo es inadecuado y hay que dar feedback negativo para que mejoren.
- Cuando hay que ofrecer ayuda personal a un empleado.
- En situaciones de crisis que necesitan un control claro.
- Cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.
- Con colaboradores orientados a la tarea o poco interesados en mantener una relación cordial con su superior.

**4. Estilo participativo.**

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuado por ellos mismos.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver son su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes.
- Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

**Eficacia del estilo participativo**

- Cuando los colaboradores son competentes.
- En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para reuniones.
- Cuando hay que coordinar a los colaboradores.

- Cuando los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen información esencial o necesitan supervisión estrecha.
- En las ocasiones en que un directivo no tiene claro cuál es su mejor enfoque o dirección y tiene
- colaboradores con las ideas
- muy claras.

### **5. Estilo imitativo.**

Cuando se utiliza este estilo el líder:

- Dirige dando ejemplo.
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento pobre.
- Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

### **Eficacia del estilo imitativo**

- Cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección.
- Cuando el directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente.
- Para desarrollar a colaboradores que son parecidos al directivo.
- Cuando los empleados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

### **6. Estilo capacitador.**

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo de sus colaboradores.

### **Eficacia del estilo capacitador**

- Cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de
- rendimiento y el que les gustaría tener.
- Cuando el directivo no es un experto.
- Con los colaboradores son motivados a tomar iniciativas y que buscan su desarrollo profesional.
- Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback.
- En las crisis

### **3.3 VARIABLES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO**

Entenderemos por conflicto cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia. Es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como líderes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho
- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales
- Conflictos Intersindicales
- Conflictos por prácticas Antisindicales

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente. Tradicionalmente, se ha solido establecer una distinción entre *papeles positivos* y *papeles negativos* del grupo. Los positivos son los que favorecen la comunicación directa en el grupo, al mismo tiempo que fomentan valores de autonomía individual y cooperación interpersonal y la participación de todos en la gestión del grupo. Los papeles negativos del grupo son los que fomentan la comunicación indirecta, la

inhibición de los individuos más activos y la centralización del poder en unas pocas personas.

En el análisis de los papeles hay que tener en cuenta al menos dos aspectos:

a) Que los papeles que juegan las personas tienen sentido a partir de la dinámica del grupo en su conjunto.

b) Que los papeles que juegan las personas en el grupo están relacionados entre sí. No se pueden analizar los papeles por separado, sino los unos en relación con los otros.

Esta interdependencia objetiva entre los papeles grupales es la que invalida cualquier intento de lectura del grupo en términos individuales y es la que hace tan difícil un cambio del sistema grupal a partir del cambio individual:

El “desvalido” no es un enfermo, sino alguien que tiene salud y capacidad para ser útil a la Comunidad, pero prefiere considerarse como inútil y marginado. A nivel individual, el “desvalido” obtiene varias ventajas: psicológicamente, no tiene que luchar para cambiar; socialmente, obtiene la compasión de algunos miembros de la Comunidad; existencialmente, no tiene que asumir ninguna responsabilidad. La Comunidad obtiene también una ventaja: la presencia de uno o dos “desvalidos” en la Comunidad es suficiente para justificar la pasividad, la inhibición, el individualismo y la falta de comunicación.

El “desvalido” no está solo. Tiene a su lado al “salvador” que le comprende, le ayuda y le acompaña. El “desvalido” agradece la comprensión y la atención que recibe y el “salvador” se siente más humano, más bueno y mejor cristiano.

Tiene al “cómplice” con quien puede descargar sobre los demás todas las culpas. El “cómplice” refuerza en el “desvalido” la idea de que, en realidad, él no es un inútil, pero le han hecho ser un inútil. Ha sido siempre marginado. No le han reconocido sus capacidades. El “desvalido” se siente desculpabilizado y el “cómplice” tiene una buena justificación para murmurar de otros

El “desvalido” recibe también la visita del “agresor” que le echa en cara su aparente inutilidad y su falta de colaboración, cuando podría hacer tantas cosas útiles a los demás. El agresor tiene razón en lo que dice, pero se equivoca en cómo dice las cosas. El “desvalido” se confirma en su idea de que siempre ha sido un incomprendido y de que los demás han sido injustos con él y el “agresor” sale aliviado porque ha encontrado en el “desvalido” el chivo expiatorio a quien echar la culpa de los males del grupo.

Ante una persona que juega el papel de “desvalido” todos podemos tomar el papel de “salvador”, de “cómplice” y de “agresor”. Incluso, una misma persona puede jugar los tres papeles en momentos diferentes. Lo importante no es saber quién juega esos papeles, sino ver cómo la vida de los grupos gira en torno a esa persona que está haciendo a la Comunidad el “gran servicio” de no tener que afrontar los conflictos de fondo que tiene. “Con personas así no se puede hacer nada”. Y todos nos quedamos tranquilos. Así no tenemos que cambiar nada. Todo puede seguir igual.

El papel del “resentido”. El “resentido” es alguien que se justifica a sí mismo echando la culpa a los demás. Con su agresividad, destruye la confianza mutua. Crea un clima de inseguridad. Es una persona insatisfecha, con un fuerte sentimiento de fracaso, pero incapaz de reconocer y de asumir la responsabilidad de su vida. De ahí su necesidad de criticar todo poniendo de relieve los defectos de los demás.

El “resentido” obtiene con su juego psicológico una serie de ventajas: psicológicamente, se libera de la culpabilidad; socialmente, controla el entorno con su agresividad; existencialmente, al no asumir la responsabilidad de su existencia, tampoco se siente obligado a cambiar nada en su vida. El grupo sufre con la conducta del “resentido”, pero obtiene también una ventaja: la de justificar la pasividad, la inhibición, el individualismo y la falta de comunicación. El “resentido” no acepta “salvadores” porque no necesita ser salvado por nadie. Tampoco pide ayuda. Lo que pide es justicia, no compasión. Pero sí puede tener “cómplices”, los que se acercan a él para murmurar y comentar todas las injusticias que se dan en el grupo.

No se critica al “resentido” en su presencia, pero se habla mucho de él en su ausencia y cada vez que se habla de él es para justificar el hecho de que no se cambie nada en el grupo.

El papel del “diferente”. El “diferente” necesita ser reconocido y valorado como distinto a los demás. Se inhibe de los problemas en el grupo. Se aísla y es su defensa contra el miedo profundo que tiene frente a la intimidad. No soporta que nadie se meta en su vida. Los demás miembros de la Comunidad le respetan porque temen herirle. Perciben su profunda soledad e inseguridad, pero no aciertan a entrar en comunicación con él.

Precisamente, esa defensa de la propia intimidad es la mayor ventaja psicológica que obtiene el “diferente” al asumir ese rol en la Comunidad. Evita la comunicación interpersonal. Desde el punto de vista social, el “diferente” obtiene con su juego la ventaja de hacer lo que quiere. Todo el mundo respeta su individualismo. Existencialmente, el juego del “diferente” significa no tener que reconocer su incapacidad de amar. El problema profundo del “diferente” es su gran dificultad para amar. Por eso se aleja de los otros. Su aislamiento, además de ser una defensa de la intimidad, es una forma de no reconocer el fracaso en el amor.

El papel del “diferente” es el que mejor expresa la incapacidad de comunicación en el grupo. Pero el grupo no lo ve así, sino todo lo contrario: este mismo explica su propia incapacidad para la comunicación por la presencia de individuos que juegan el papel de “diferentes”.

El “diferente” no quiere ni “salvadores” ni “cómplices”. No necesita ni compasión ni ayuda de nadie. No le gusta entrar en la intimidad de los demás. No es un murmurador. Es alguien que vive para sí y no asume ninguna responsabilidad respecto a la marcha en el grupo.

### **Significado psicológico y social de los papeles grupales.**

Los tres papeles que se han descrito responden a las tres patologías básicas en el proceso de desarrollo de las personas: la dependencia, la agresividad y el aislamiento (Ayestarán, 1995,). Suponen un claro fracaso en la adquisición de los hábitos personales que conducen a la autoestima y a la interdependencia. Son fracasos individuales que se explican en términos de la historia personal de cada uno. Pero, al mismo tiempo, esos tres

papeles responden a tres tipos de estructuras grupales: estructuras paternalistas; estructuras autocráticas; estructuras individualistas.

*Las estructuras paternalistas* están organizadas en torno a la diferenciación de dos papeles complementarios: los débiles y los fuertes. Los débiles juegan el papel de “desvalidos” y los fuertes juegan el papel de “salvadores”. Las estructuras autocráticas o de poder centralizado suponen la centralización del poder de decisión en manos de unos pocos, con la consiguiente inhibición del resto de los miembros de la Comunidad. La división de papeles se realiza en estos casos en términos de los “dirigentes” y los “dirigidos”. En este caso pueden crearse dos situaciones bien diferentes:

a) una situación de lucha, en la que los que no tienen poder exigen que se les tome en consideración y luchan por cambiar las estructuras de poder;

b) una situación de inhibición por parte de los que no participan en la toma de decisiones. Las estructuras individualistas se organizan en torno a la dispersión y desconocimiento mutuo de las actividades que realizan los miembros en el grupo.

La dispersión de tareas trae como consecuencia la dispersión de intereses y, finalmente, la dispersión de ideas y la incomunicación. Las tres estructuras grupales son, por una parte, construcción de los miembros del grupo, pero, por otra parte, tienen un carácter histórico. Determinados hechos de la vida del grupo explican por qué determinadas estructuras grupales se hacen dominantes, mientras otras pasan a un segundo plano.

Por ejemplo, la edad de los miembros del grupo es uno de los factores que mejor explica el predominio de las estructuras paternalistas sobre las estructuras autocráticas. También depende de la edad que, en caso de centralización del poder de decisión, se dé un conflicto abierto y una lucha en términos de poder o una inhibición de quienes no participan en la toma de decisiones. Cuando los miembros del grupo son más bien jóvenes, es muy probable que las estructuras centralizadas conduzcan a un conflicto abierto de poder, mientras que, a medida que aumenta la edad de los miembros del grupo, aumenta también la probabilidad de que la centralización del poder de decisión conduzca a una inhibición de quienes no participan en la toma de decisiones.

Para entender el funcionamiento de un grupo es muy importante tomar en consideración los mecanismos por los cuales se realiza la integración de las fuerzas psicológicas con las fuerzas sociales del grupo.

Dicho de otra manera, lo que tenemos que comprender es cómo se unen en los grupos “el hambre con las ganas de comer”, es decir, las tendencias individuales explicadas en términos de historia personal con las estructuras grupales explicadas en términos de historia común del grupo. El concepto de rol o papel que juega cada uno en el grupo es uno de los conceptos básicos para explicar esa integración entre lo psicológico y lo social.

Realmente, los problemas de un grupo no se explican solamente por la psicología de determinados miembros del grupo. Admitida y reconocida la influencia que ejercen sobre el grupo determinados individuos, quedaría por explicar todavía por qué los demás se dejan influenciar y no son capaces de neutralizar la influencia de aquéllos. Tampoco se explican solamente en términos de procesos impersonales que se han originado en el grupo por la influencia de determinados acontecimientos. Influyen las personas e influyen determinados acontecimientos que han tenido lugar en la historia de la Comunidad.

La integración de ambas fuerzas se realiza en esa dinámica inconsciente que envuelve y afecta a todos los miembros del grupo y no es de nadie en particular, sino que ha sido construido entre todos al calor de determinados acontecimientos que han afectado la vida del grupo. Es esa dinámica profunda la que se expresa de manera más clara a través de los papeles negativos que asumen determinados miembros del grupo.

### **Los conflictos grupales.**

Todo lo que se refiere a los papeles negativos del grupo es una descripción de la situación de conflicto latente en el grupo, y es que en el grupo no hay más que dos tipos de conflictos que se pueden considerar como conflictos propiamente grupales:

a) Un conflicto latente que conduce al grupo a una situación de bloqueo, con las características propias de la situación de bloqueo: victimismo, incomunicación,

individualismo y centralización de la toma de decisiones. *El conflicto grupal significa que no hay conflicto manifiesto, sino bloqueo de la actividad del grupo.*

Este conflicto grupal es extremadamente destructivo porque refuerza en los individuos la falta de autoestima y la falta de conciencia de interdependencia. Es decir, los conflictos latentes refuerzan los papeles grupales negativos. Por eso mismo, el conflicto es vivido como profundamente insatisfactorio y destructivo, pero todos los miembros prefieren mantener esa situación de conflicto latente antes de verse obligados a cambiar sus actitudes y su comportamiento en el grupo.

Se echará la culpa a quienes juegan el papel de “resentidos” y de “diferentes”, pero en realidad todo el grupo alimenta ese conflicto latente. Esta ha sido la concepción tradicional del conflicto grupal. Por ejemplo, cuando K. Lewin creó la “Dinámica de grupo” para resolver conflictos grupales, su objetivo era encontrar una metodología para cambiar el funcionamiento del grupo. Este cambio siempre se opera en la misma dirección: pasar de la inhibición y no participación de los individuos en la toma de decisiones a una mayor participación activa de los miembros en la gestión del grupo.

b) Un conflicto manifiesto entre dos o varios subgrupos dentro del grupo. El conflicto manifiesto puede ser utilizado para mejorar la comunicación en la Comunidad. Los conflictos manifiestos tienen mejor pronóstico que los conflictos latentes. La razón es que, en este caso, hay participación activa por parte de los miembros del grupo y cuando se da esta participación activa es más fácil aprender a negociar conflictos. que se dan entre dos o tres miembros de la Comunidad de tipo interindividuales y reciben el tratamiento de los conflictos interindividuales, lo cual no significa negar la influencia del grupo sobre los conflictos individuales. El grupo influye tanto en los conflictos interindividuales como en los intergrupales.

### 3.4 MANEJO DE CONFLICTOS

#### **Definición:**

Para entender la teoría del conflicto es necesario tomar como centro de estudio a los seres humanos, quienes intrínsecamente tenemos conflictos que por lo general trascienden a nuestro entorno social y que se ven reflejados en la sociedad.

En otras palabras, la sociedad es el reflejo del conflicto humano que vivimos cada uno de nosotros diariamente. Éste es inmerso a la naturaleza humana y existe en todos los países y en todos los niveles de la sociedad. Siempre ha existido y siempre existirá.

El Conflicto *per se* no es una fuerza negativa, es una expresión natural y diferente de una sociedad en su lucha por la justicia y su propia auto determinación. Si se lo maneja de una forma no violenta es una fuente positiva de inmensa creatividad y progreso. En otras palabras, no es más que un aspecto intrínseco e inevitable del cambio social, porque es una expresión heterogénea de intereses, valores, necesidades y creencias que dan lugar a nuevas ideas producidas por la presión de ese cambio social.

Hay conceptos como el de Henry Pratt, que definen al conflicto como un proceso-situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destrozar al adversario, pudiendo ser el conflicto organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o hasta espiritual"

Sin embargo este concepto para el manejo de conflictos es muy negativo y parecería que siendo así, jamás se podría llegar a solucionar los mismos. De forma general, el conflicto es una *contraposición y confrontación de posiciones, intereses y necesidades percibidas como incompatibles que involucra a dos o más actores dentro de su interacción social.*

#### **Características de los conflictos:**

- El conflicto es algo natural.
- El conflicto involucra un problema de poder. Este tema resulta evidente ya que siempre va a existir dentro de un conflicto una parte que tenga ventajas sobre la otra.

- La intervención de dos o más personas. Cuando se habla de los sujetos que intervienen en el conflicto no solo se debe presumir que los conflictos son interpersonales, sino que también intervienen en éstos grupos, comunidades, organizaciones, etc.
- Un conflicto no es necesariamente el problema central. El problema se lo puede considerar como la parte objetiva y al conflicto como una parte subjetiva, dependiendo siempre de las percepciones.
- Un conflicto siempre es visible. Se lo puede observar y caracterizar.
- Los conflictos se pueden originar por la escasez de posiciones o de recursos. Este elemento puede ser atribuido por ejemplo a la exigibilidad de un derecho por el acceso a ciertos recursos naturales.
- El conflicto es de causalidad múltiple. Como mencionamos anteriormente dentro de las causas estas se conjugan en la generación de un conflicto.
- Los conflictos deben estar involucrados con la acción, deben ser dinámicos, implican un costo, todos los conflictos son distintos y necesariamente deben tener un fin”
- La contraposición de intereses. La pugna por intereses es lo que hace que el conflicto se constituya como tal, es donde las partes o sujetos que intervienen encuentran la controversia. A pesar de tener el conflicto estas características generales. Vale la pena mencionar que, por la misma naturaleza de cada uno y por el contexto propio en el que se generan, por parecidos que resulten ser “ningún conflicto es igual”.

### **Tipos de conflictos**

- *Conflicto Intrapersonal*: interviene una sola parte (persona - naturaleza)
- *Conflicto Interpersonal*: se da entre dos o más personas, a este tipo de conflicto se lo conoce comúnmente como conflicto multipartes
- *Conflicto Intragrupal*: se da entre dos o mas grupos.
- *Conflicto Real o Instrumental*: surge de la incompatibilidad de objetivos.
- *Conflicto Irreal o Expresivo*: se da por la necesidad de liberar tensiones.
- *Conflicto Latente*: se da por aspectos subyacentes de los actores (afectivos-emociones).
- *Conflicto Manifiesto*: surge de aspectos evidentes del conflicto.
- *Conflicto Inducido*: se da por el desequilibrio de las relaciones de poder.
- *Conflicto Institucionalizado*: se da por comportamientos previsibles y reglas explícitas (negociación colectiva).

- *Conflictos no Institucionalizados*: son difíciles de predecir y desorganizados (conflictos raciales).
- *Conflicto Primario cara a cara*: la mayor parte de actores se enfrentan directamente.
- *Conflicto Secundario o Interpuesto*: no se enfrentan directamente los actores sino sus representantes.
- *Conflicto Cultural*: abarca valores y aspectos culturales (religiosos, ideológicos) además que pueden tener características de los tipos y niveles de conflictos antes anotados.
- *Conflicto Institucional*: son provocados y regulados por la cultura con el fin de mantener el orden
- *Conflicto Histórico*: procuran resolver una controversia real y profunda de la sociedad (conflictos raciales)
- *Conflicto Faccional*: No responden a una contradicción real y profunda, son provocados por la sociedad dominante directa o indirectamente, no permiten apreciar las verdaderas causas o causantes del conflicto
- *Conflicto de Lealtad*: es un conflicto de afiliación, deber, derecho, obediencia, que rompe con un lazo íntimo de unidad de una organización (ruptura de símbolos, rituales), estos conflictos expresan mucho más el impacto cultural
- *Conflicto Extremo*: conflicto violento (guerras)
- *Conflicto Diplomático*: utilización de medios no violentos de persuasión

- **Resolución de conflictos.**

Dentro de esta temática hay que mencionar que el manejo y resolución no son necesariamente lo mismo, por una parte el manejo de conflictos involucra un conjunto de estrategias y actividades para abordarlos, encaminar procesos de discusión y toma de decisiones, entre otras características; mientras que, la resolución de conflictos es una acción de resolver que también involucra llevar un proceso y que puede conformar el proceso de manejo. Estas diferencias no restan mérito a ninguna de las dos posiciones, simplemente son metodologías diferentes de trabajo y/o complementarias que dependerán de las necesidades, objetivos, características de cada conflicto y de los grupos interventores.

Entonces existe una diferencia, ya que el manejo no siempre busca la resolución o el acuerdo, mientras que éste es el fin primordial de la resolución de conflictos. Esta

diferencia es importante tenerla clara, pues el conflicto visto como un proceso necesita una serie de aplicaciones metodológicas dependiendo de las características y etapa en la que se encuentre.

### **Formas de resolución de conflictos.**

En la resolución de conflictos, el objetivo principal es encontrar una solución al conflicto. La pregunta inmediata que nos hacemos es: ¿cómo?, es decir de qué manera, cuál es la forma o el camino apropiado que se debe buscar para intervenir en el conflicto. Lo que se pretende es buscar el “modo” idóneo que nos permita involucrarnos dentro de una situación delicada, por lo que el poder elegir el “modo” se transforma en una decisión fundamental. Tomando en cuenta, además, que ningún conflicto es igual, el modo que elijamos deberá también adaptarse a las circunstancias propias de cada caso. Esto hace pensar que antes de tomar una decisión sobre qué “modo” se empleará para resolver el conflicto, debemos contar con todos los elementos que nos permita tomar una decisión adecuada sobre qué “modo” es el que emplearemos. Al tomar en cuenta la complejidad y el significado de un conflicto podemos mencionar que existen dos modos o formas de resolverlos: modos formales y modos no formales o alternativos, los mismos que basan su diferencia en la aplicación de un derecho convencional, mientras que los otros son creados y adaptados por los mismos actores a sus necesidades de resolverlo.

### **Modos formales.**

Al hablar de modos formales nos referimos a las vías procesales a través de las cuales se resuelven conflictos, entre las que podemos encontrar la vía judicial sea civil, penal o constitucional y la vía administrativa a través de procedimientos que han sido elaborados, estructurados, reglamentados e instrumentados por las distintas autoridades e instituciones competentes gubernamentales.

Los modos formales que se han establecido jurídicamente, están dirigidos a acoger demandas y denuncias sobre algún problema, daño o delito que posteriormente se sustanciarán en base a un proceso “formal” de litigio, mismo que ha sido contemplado y normado con anterioridad por nuestra legislación. En tal virtud en estos modos de resolver

conflictos las partes deben someterse a requisitos y procesos preestablecidos con la finalidad de recibir un dictamen o sentencia que responda a sus requerimientos.

Los modos formales de resolución de conflictos que se establecen en nuestra legislación

- a) la vía judicial
- b) y la vía administrativa.

#### *Vía Judicial*

La vía judicial es la vía más utilizada para la resolución de conflictos, ésta se la ejecuta a través de órganos Estatales de administración de justicia como son los jueces, tribunales y cortes de justicia.

#### *Vía Administrativa*

La vía administrativa es también un modo formal para resolver conflictos, ésta acciona a través de entidades e instituciones estatales.

#### **Modos no formales o alternativos.**

Los modos no formales o también llamados alternativos, son mecanismos en base a los cuales se trata de resolver conflictos, sin embargo el hecho de que se les considere informales no quiere decir que nuestra legislación no los reconozca, la diferencia es que los procedimientos en estos modos son flexibles y realzan el papel protagónico de los actores del conflicto.

#### **La negociación.**

Probablemente la negociación es la forma más antigua para resolver conflictos que se conoce, por lo que se la puede considerar como una realidad de la vida cotidiana. Es una forma básica para lograr acuerdos desde las cosas mas sencillas hasta aquellas extremadamente complejas, en base a la existencia de intereses comunes pero también opuestos de las partes en disputa, en la cual cada uno de nosotros, como actores involucrados en un conflicto, de una u otra forma somos negociadores, procesos que se evidencian y visualizan todos los días a diferentes niveles donde a cada momento debemos negociar hasta el punto de hacerlo tan comúnmente que no nos damos cuenta que lo estamos haciendo.

En la negociación las partes aceptan sentarse a la mesa a negociar cómo resolver su conflicto, sin regulación jurídica directa a la que se sometan. El proceso puede ser más o menos elaborado y por lo general puede existir un facilitador que cuente con el reconocimiento de las partes para jugar ese papel.

### **Diálogo y negociación.**

Comúnmente los procesos de diálogo tienen muchos aspectos en común con la negociación, ya que en los dos procesos las partes frente a frente exponen sus ideas y criterios con respecto a un aspecto de interés común. Sin embargo hay que mencionar que los procesos de diálogo no siempre se motivan por la resolución de un conflicto, es decir que sin necesidad de existir confrontación y controversias sobre los temas a dialogar las partes pueden participar de este proceso, pero es relevante acotar que las técnicas y metodologías de la negociación son aplicables en los procesos de diálogo ya que éstas son conducentes a facilitar procesos brindando a las partes herramientas que agilicen y sustenten el diálogo.

De forma general podría asumirse a la mesa de diálogo como el espacio donde los actores de un conflicto se enfrentan en un proceso de negociación, es decir que son complementarios como espacio y técnica.

Dentro de este tema hay que resaltar que el objetivo primordial del diálogo es generar o propiciar espacios de confianza entre los actores de un conflicto a través de la comunicación y el intercambio fluido de información, en el caso de la negociación, esta herramienta está encaminada a la búsqueda de resultados expresados en acuerdos que sean aceptados, suscritos y cumplidos por las partes.

### **Técnicas de negociación**

- Negociación por Principios

La negociación como método alternativo de solución de conflictos marca su característica principal en la participación de las partes o actores, en esta base se han desarrollado algunas técnicas de negociación, entre las cuales encontramos la negociación por principios, conocida también como el método Harvard de Negociación Uno de los principios generales de esta técnica es que es una negociación mixta (dura y suave, dura

con el problema y suave con las personas) además se enfoca en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante el regateo, busca evidenciar y sustentar las ventajas mutuas, en caso de existencia de conflicto de intereses el resultado debe darse bajo un criterio justo independiente de las partes.

La negociación por principios establece cuatro aspectos en los cuales basa su técnica los cuales deben utilizarse con la finalidad de obtener el mayor éxito posible, además de que deben ser estos tomados en cuenta a lo largo del proceso.

- Negociación Multipartes.

En una negociación multipartes, los actores que intervienen en el proceso serán más de dos, para clarificar hay que mencionar que en una negociación donde interviene otro tipo de autoridades

Desde el punto de vista práctico la negociación multipartes implica negociar con cada uno de los actores entre sí, personal e individualmente o negociar entre los actores en conjunto en una sola mesa de diálogo, todo esto implica el diseño de un proceso, definir cuándo y dónde serán las reuniones, definir las reglas del juego, etc.

Una vez involucrados en el proceso las partes deben plantearse qué quieren conseguir y qué pueden dar a las otras partes, para esto se puede utilizar perfectamente la negociación por principios, herramienta que se puede aplicar perfectamente dentro de la negociación multipartes. Finalmente es recomendable que para llevar estos procesos se los haga dentro de una mediación multipartes o con el apoyo de un facilitador para la mesa de diálogo, ya que es necesario una dirección y conducción del proceso con la finalidad de que este no se estanque y se transforme en productivo y beneficioso para los actores.

### **La mediación.**

Para ser parte de este proceso no existen restricciones, sin embargo, existen ciertos requisitos para participar en una mediación.

- Existencia de acuerdo entre las partes para asistir a la mediación o una solicitud a un centro de mediación autorizado de una de las partes.
- Capacidad para transigir.
- La mediación debe versar sobre materia transigible.
- Voluntad para participar del proceso (no es obligatorio).

Dentro de este proceso alternativo de manejo de conflictos hay que reconocer la figura y el rol que juega el tercero imparcial llamado mediador dentro de una negociación asistida o mediación.

Es importante recalcar que como consecuencia directa de que las partes tomen sus propias resoluciones frente al conflicto, el mediador no es la persona que propone soluciones al conflicto ni decide sobre las mismas, siendo simplemente un colaborador que encamina un proceso de diálogo, adicionalmente el mediador equilibra el desbalance de poder de las partes en conflicto, el mediador es quien encamina y dirige el proceso.

Las características que debe tener un mediador son:

- Habilidad para organizar la información
  - Habilidad para comunicarse
  - Creatividad
  - Imparcialidad
  - Neutralidad
  - Definición de roles
  - Ser ágil y efectivo
  - Generador de opciones
  - Estratégico
- 
- **Otras técnicas de manejo de conflictos**

De acuerdo a algunos trabajos realizados por especialistas en el tema como el y por distintas metodologías utilizadas y desarrolladas por distintas personas en la aplicación de este método alterno de solución de conflictos, se han distinguido las siguientes etapas:

- Identificación del problema
- Análisis y elección del ámbito de resolución del conflicto
- Elección del Mediador
- Recopilación de información
- Definición del problema
- Búsqueda de opciones
- Redefinición de las propuestas
- Negociación
- Redacción del acuerdo
- Seguimiento y verificación del cumplimiento de acuerdos y compromisos