



Secretaría para la
Modernización del Estado

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

I.P.A.P. Instituto Provincial
de la Administración Pública
Subsecretaría de la Función Pública

Grupos, organizaciones, redes sociales: una aproximación a la interacción humana.

Autor: Claudia Bernazza

Ingeniera agrónoma (UNLP)

Magister en Ciencias Sociales con orientación en Educación (FLACSO)

Grupos: la presencia de los otros

Qué es un grupo

Un grupo son dos o más personas que comparten expectativas, ideas, valores, normas y cultura, y que se presentan como tal frente a las demás personas. Entre ellos se producen intercambios de diversa índole, diálogos que van construyendo una historia compartida. Los grupos buscan reunirse porque hay algo que los une: algo que es propio del grupo y que ninguno puede obtener o hacer por separado (logros, realizaciones, seguridad, bienestar). El grupo va configurando así una ideología, una visión del mundo, que sirve tanto para pensar las cuestiones que pasan dentro como fuera del grupo.

Si las analizamos, veremos que lo que se comparte y la configuración grupal pueden cambiar con el tiempo: pueden variar el tamaño, los afectos, las normas y hasta las expectativas. Puede cambiar la gente que integra el grupo, lo que hace variar el sentimiento de pertenencia -en algunos será más fuerte que en otros-. Las cosmovisiones que expresan no son estáticas...Esto nos indica que los grupos, además de ser un "producto" de la vida en sociedad, son un "proceso" social dinámico. Si sólo los analizamos como un hecho puntual -como producto- nos estamos quedando con una fotografía estática que no da cuenta de la vitalidad grupal y de las transformaciones permanentes.

Los grupos son uniones dinámicas de personas, por eso avanzan, retroceden y pueden desaparecer. Lo que es importante es que un grupo es un "capital" para quienes lo integran, porque la identidad y la pertenencia los hace ser un "sujeto social" distinto del resto, los posiciona frente a los demás como una sola "persona". También es una parte del "capital social" de la comunidad en la que se inserta.

Desde el enfoque de sistemas, el grupo tiene la característica de autorregularse: toma del ambiente los recursos para mantenerse unido, se adapta a las circunstancias, realiza funciones y expresa un "resultado": un aporte a la comunidad distinto del que dan sus integrantes por separado.

Finalmente...

Los grupos son un mecanismo de socialización y, por eso, su formación enriquece al tejido social: los sujetos individuales conforman a los grupos y los grupos conforman a los individuos. El primer grupo, la comunidad de origen -donde se entrelazan el niño, la función madre y la función padre en una unidad que llamamos familia- construye al sujeto en su primer "llamado" a la vida: le otorga un nombre, una identidad, a través del afecto y la imposición de límites. Pero al sujeto lo espera "un lugar en el mundo", por eso luego participará de una comunidad de objetivos -grupos, organizaciones, sociedad- como una persona libre, capaz de asumir responsabilidades pero también capaz de interpelar la ley y la conformación de esa comunidad¹.

Las personas, a través de los grupos, aprenden cosas nuevas, se acostumbran a dar y recibir opiniones, asumen papeles que nunca antes tuvieron, se apoyan en los otros para nuevos aprendizajes, mejoran la forma de comunicarse, sienten más seguridad. Así aumenta la identidad individual y grupal, pilares de la identidad social, aquella que necesitamos para una identidad territorial, regional y nacional, y para la defensa de la democracia y de la organización estatal que sentimos como propia si formamos parte activa del tejido social que la sustenta.

Cuando los individuos participan de organizaciones largamente construidas y creen en ellas, éstas se fortalecen en su capacidad de gestión, pasan a ser "instituciones". El Estado que queremos comienza en estos pequeños grupos...

Las mujeres que se reúnen en grupos que no son sólo la familia, comienzan a aportar al Estado aquello de lo que hoy quizás solamente disfruten sus hijos: el potencial que guarda se vuelve capital social.

Qué es un equipo

Cuando un grupo expresa sus expectativas como un programa concreto de trabajo, es decir, cuando sus expectativas -esperanzas, deseos, ilusiones- se convierten en objetivos a cumplir, ese grupo se ha transformado en un equipo.

Como ese objetivo a cumplir necesita de una mayor organización interna para que todas las acciones se complementen y armonicen, el primer efecto de la definición de objetivos es la asignación de roles y funciones. Por esta razón, vamos a decir que lo que distingue a un equipo es:

- la expresión de un fin determinado.
- la asignación de roles y funciones en virtud de ello.

Dentro de un grupo puede formarse un equipo, y viceversa, en algún momento, muchos grupos pueden formar un solo equipo de trabajo. En general, hablaremos de equipos en casos de conjuntos de personas pocos numerosos (dos a veinte personas) ya que en los grupos más numerosos se habla de "organizaciones" y se definen, dentro de ellas, los diferentes equipos estables o temporarios -que se reúnen para la realización de un proyecto-. Sin perjuicio de lo anterior, existen equipos con cierta autonomía que interactúan con distintas organizaciones: equipos consultores, equipos técnicos, políticos, etc.: hablamos del "equipo del doctor Favalaro", el "equipo de rescate"... (Debemos tener en cuenta que las personas "entran" y "salen" constantemente de grupos, equipos y organizaciones, lo que constituye el fundamento del dinamismo social.)

A la hora de trabajar por una fiesta del día del niño o una campaña de vacunación, a la hora de los proyectos y los programas, hablaremos de **equipos de trabajo**. En esta circunstancia, las **habilidades sociogerenciales** -comunicación, conducción de grupos, análisis de problemas y toma de decisiones,

¹ En los núcleos familiares y en las instituciones educativas se construye el aparato psíquico del sujeto. El sujeto, a su vez, es el que crea y recrea las instituciones. Las instituciones son formadoras de sujetos... Los sujetos son formadores de instituciones... ¿Cómo opera esta interdeterminación? Los sujetos interactúan en redes sociales: "El hombre sólo existe en la sociedad y por la sociedad..." (CASTORIADIS, 1981). La sociedad no es la sumatoria de los sujetos individuales que la componen, es un sujeto complejo con sus propias reglas de juego. En ella, los hombres se relacionan, y sus relaciones están atravesadas por el juego del poder. A partir de este juego, se generan normas, valores, saberes, lenguajes, tecnologías, métodos, instituciones que configuran a las personas a través de la transmisión de este capital social.

Al proclamar la neutralidad de las instituciones sociales se intenta crear sujetos admiradores de lo instituido, convencidos de que no existe otra forma de pensar y conocer: "Si el poder no tuviese por función más que reprimir... si no ejerciese más que en una forma negativa, sería muy frágil. Si es fuerte, es debido a que produce efectos positivos a nivel del deseo... y también al nivel del saber. El poder, lejos de estorbar al saber, lo produce." (FOUCAULT, 1992)

negociación- serán fundamentales. Los equipos deben “gerenciarse”: la gerencia hace referencia a la capacidad de “hacer hacer” o “hacer que otros hagan” , esto es, conducir las conductas de las personas hacia el logro de un resultado determinado. La razón de ser de los equipos es la meta o fin que se propusieron, el proyecto que deben cristalizar.

Qué es una organización

Cuando un conjunto de personas tiene necesidades en común y define objetivos a alcanzar, y éstos los expresa como norma conocida por todos los miembros y por la sociedad, y dentro de esa norma se institucionalizan roles, estamos ante una organización social.

La organización, cuando alcanza niveles formales², expresa sus objetivos y normas de agrupación, convivencia y gobierno en un “estatuto”, esto es, una regla formal que presenta frente a la sociedad y al Estado para que éstos la reconozcan.

Su ordenamiento interno se suele representar a través de un organigrama. El organigrama puede expresar los roles de gobierno (presidente, secretario, tesorero de un Consejo de Administración de una cooperativa). Los procedimientos para la obtención de resultados se representan a través del flujograma de operaciones, cada vez más difundido cuando se trata de aumentar la eficacia, la eficiencia y la calidad del proceso y del producto.

Sin embargo, podemos encontrarnos con organizaciones que se “alejan” de estas definiciones: las que, sin reconocimiento formal, cuentan con reglas internas tan sólidas que les permiten obtener objetivos sin que medie este reconocimiento. En algunos casos, llegan a constituirse movimientos de masas de enorme relevancia social, capaces de cambiar el rumbo de la historia. Esta situación, se ha dado en la Argentina y, como en otros países, se generaron controversias entre quienes quieren definir y evaluar su alcance: algunos dicen que la gente se comporta como en un “rebaño”, está masificada, otros creen que es el pueblo organizado, en la plenitud de su madurez, el que logra conformar movimientos. Para nosotros, la importancia de los movimientos y organizaciones populares radica en su capacidad de “construir sujetos” a partir de personas que previamente no podían expresar su voluntad ni ejercer su libertad.

Instituciones: lo instituido y lo instituyente

Cuando una organización cuenta con un reconocimiento histórico de larga data y todos los miembros de la comunidad la aceptan como valiosa para el funcionamiento de ésta, estamos frente a una institución. Son ejemplo de instituciones la familia, la democracia y las organizaciones de gobierno, la escuela. Pero debe decirse que el término se ha generalizado y muchas organizaciones se presentan a sí mismas o son nombradas como instituciones. Es una manera de reconocer su valor “instituido”, aquello que, siendo de la organización, ya no es un valor sólo para la organización sino también para el conjunto social.

Las instituciones contienen en su seno fortalezas y debilidades que son fruto de su capital “instituido” y su capital “instituyente”. Las instituciones sociales -desde el campo de “lo instituido”- quieren contener al sujeto en un campo limitado de saberes y certezas, del que no siempre quieren que salga. La institución, nacida de la creatividad y la libertad del hombre, muchas veces niega esta creatividad y esta libertad... Pero el hombre es capaz de cuestionar, de crear, instituyendo aquello que no responde a ningún determinismo, generando un proyecto nuevo. El hombre interpela, milita y hace nacer... genera “lo instituyente”³.

² La formalidad e informalidad de grupos, organizaciones y liderazgos no los tomaremos como categorías opuestas, separadas, sino como momentos de un mismo proceso. La informalidad deviene, generalmente, en formalidad, lo que no significa que se sigan dando ordenamientos, conducciones y comunicaciones de tipo informal.

³ El sujeto comienza a estructurar su subjetividad en una comunidad de origen: la institución familiar. La identidad primaria que allí se construye es reformulada por rupturas, duelos y construcciones posteriores. La identidad, organizadora de las experiencias del sujeto, continúa estructurándose en su pasaje por la institución educativa y por otras instituciones sociales: en ellas, las certezas originales se pierden, los huecos son llenados con preguntas, nuevas certezas, y se opera la filiación simbólica a una comunidad de objetivos. Esta comunidad -la sociedad- compensa la pérdida fundacional con la promesa de un lugar que está esperándolo al sujeto: su “lugar en el mundo”. Esta promesa da sentido a la filiación simbólica. Esta constitución identitaria es dinámica. Es una construcción que carece de la tranquilidad de una meta final, de una esencia que, una vez alcanzada, salva al sujeto de pesares y ambivalencias: “...las identidades son intentos de organización de las

Esta actitud atemoriza a los defensores del orden establecido. Esta actitud es pura presencia de lo otro, pura alteridad. Demostración de que los hombres son libres y por lo tanto todo puede cambiar, constatación de que el orden social instituido es un fenómeno de la historia, y que, por lo tanto, puede ser otro.

Los hombres de lo instituido trabajarán, entonces, tratando de suturar los intersticios. Cuando se vean perdidos, para detener la avalancha creadora, como estrategia, arrebatarán la memoria social, ya que para que el hombre sea capaz de una actividad de interpelación debe recorrer todos los pliegues de la memoria colectiva, debe conocer los más honrosos y los más vergonzosos hechos producidos por su grupo social, debe asirlos, sopesarlos, leerlos, resignificarlos. Sin memoria no hay anclaje social. Sin anclaje social no hay sujeto. Sin sujeto no hay interpelación. Sin interpelación hay congelamiento de las formas instituidas.

El sujeto, el tejido social, la red

La imagen de red se asocia a nudos, hebras y espacios vacíos... Esta imagen nos ayuda a comprender la conformación social, por eso hablamos de tejido social... La aparición de las redes informáticas, de internet e intranet, ha dado lugar al "network analysis", a la "teoría de redes, una forma de abordar y modelizar la sociedad.

Los nudos representan los sujetos que la conforman (tanto sujetos individuales como grupos y organizaciones). Pueden ser mas o menos grandes, unirse por una o más hebras...A estos nudos los llamamos **nodos**.

Las hebras son los lazos que les dan "sustancia", los vinculan e interrelacionan hacia adentro y hacia fuera. Representan la **interacción**⁴, sin la cual sería imposible que existieran los nudos y la conexión entre nudos. A su vez, las hebras sin nudos no lograrían conformar un tejido. El espacio vacío entre ellas, el que permite que pasen el aire o los objetos, el que "oxigena" el tejido, son sus intersticios, allí pueden nacer nuevas relaciones y nuevos nodos-sujetos.

El tejido representa lo instituido. Su forma más conocida son las instituciones, y el derecho positivo es su máxima expresión. Pero los grupos y las organizaciones, como los movimientos sociales, se originan de manera informal, en los intersticios de lo reglamentado: son una fuerza instituyente que puede romper y reanudar las hebras. El tejido social no puede asimilarse a un pullover ni a una red de pescador terminada, más bien se asimila a un tejido en permanente realización que, a diferencia del de Penélope, se hace y rehace sobre la base de lo tejido hasta el día anterior, sin descartarlo ni hacerlo desaparecer del todo.

La función reconstituyente de la red

En la sociedad latinoamericana, la red social ha sido expresamente devastada. Por esta razón, es una sociedad excluida de sí misma, de su historia, de su territorio, de la posibilidad de construir sus propios modelos sociales. El sujeto que se configura en la red -persona, grupo, organización- ve debilitada su

experiencias que no tienen garantía ni de permanecer ni de cambiar repentinamente. Son provisionales y son relacionales..." (CARUSO, DUSSEL, 1995).

Pero, aún siendo provisoria, la identidad hace al individuo un ser capaz de "enfrentar al mundo", de dialogar con él, vivir en él: la identidad lo convierte en un ser que tiene las claves de interpretación del mundo. Estas claves provienen de las sujeciones a la propia cultura, pero también de la posibilidad de cuestionarla. Así, el sujeto es un sujeto recreador del mundo, es creador de su identidad y de la identidad de otros, es creador de comunidad... porque aún cuando las mediaciones y el imaginario social le estructuran un "campo", este territorio, al fin de cuentas, siempre puede ser traspasado. El sujeto rompe con barreras físicas y biológicas, rompe con todas las determinaciones que uno pueda imaginar, cuando se levanta sobre sus pies convertido en hombre: "... el fantástico nudo de cuestiones relacionadas con la existencia del hombre y con el tipo ontológico de ser representado por el hombre no puede reducirse a la física o a la biología..."³. El sujeto, cuando lo es en plenitud, participa de la creación del mundo. Amplia los horizontes de su grupo social porque puede preguntarse por la justicia de las leyes que regulan ese mundo en el que vive: "La autonomía toma aquí el sentido de una autoinstitución de la sociedad... nosotros hacemos las leyes, lo sabemos, y somos responsables de nuestras leyes, de modo que debemos preguntarnos cada vez: ¿por qué esta ley y no otra? Esto implica la aparición de un nuevo tipo de ser histórico en el plano individual, es decir, la aparición de un individuo autónomo que puede preguntarse y también preguntar en voz alta: ¿es justa esta ley?" (CASTORIADIS, 1981).

⁴ Llamaremos interacción a la situación en que las personas realizan conductas mutuamente referidas. La conducta que mayor referencia hace a la presencia de un "otro" es la comunicación, y el lenguaje la herramienta más acabada para producirla.

conformación. La despersonalización y la fragmentación social son el producto de una historia violentada⁵.

Las consecuencias, quién lo puede negar, son gravísimas. A nivel de las personas, sabemos que los barrios del Conurbano, las villas de emergencia, el interior, están atiborrados de innombrados a los que no los espera ningún lugar. Allí no se garantiza el escenario vital de constitución identitaria, de construcción del yo. En las instituciones educativas se presentará, más tarde, el sujeto del fracaso escolar, el sujeto que se evaluará desde lo que no pudo ser.

En el no-lugar no siempre podrá comer. Su día de nacimiento no será recordado. El idioma será una actividad instrumental mínima y no podrá utilizarse como lengua creadora de sentidos nuevos. La geografía del sujeto será sólo la que ocurra bajo sus pies, que caminarán formando circuitos erráticos. Los otros sujetos serán tan difusos como lo es él para sí mismo. El sujeto será -y en esto no hacemos referencia a su alimentación- un SUJETO DESNUTRIDO.

Sin embargo... Al encuentro de este sujeto desnutrido irán personas e instituciones "militantes" que se posicionan frente al orden instituido con un deseo irrefrenable de transformarlo, de humanizarlo, de hacerlo protectora de todos. Al encuentro de este no-sujeto irán sujetos que con su mirada recorrerán lo incompleto, completándolo. Una cancha de fútbol y un entrenador con sueños de gloria, una Casa del Niño, una sociedad de fomento o una unidad básica que convierte en un cumpleaños generalizado cada día del niño repartiendo chocolatada y golosinas, pueden reconstituir lo lacerado.

Cuando una red social se propone integrar a todos se ha iniciado el camino del **fortalecimiento de la sociedad civil**. Las ONGs, las parroquias y los clubes barriales, los militantes políticos y sociales han hecho por el Estado mucho más de lo que algún funcionario imagina cuando con arrogancia, "concede" algún subsidio. Lo han salvado de la desintegración, al parir sujetos donde sólo hay proyectos inconclusos. Han generado una **red solidaria**. Cuando el Estado suma a sus objetivos la fuerza militante de esta red a través de programas participativos, aumenta su capacidad de gestión y se convierte en un Estado Presente, un Estado Solidario⁶.

Esta situación hace que **repensemos el funcionamiento del propio Estado**. El fenómeno de redes no es exclusivo de la sociedad civil. La Administración Pública, cargada históricamente de formalismos y ordenamientos rígidos, puede iniciar el camino de la construcción de redes internas si sus agentes y funcionarios se lo proponen...Estas redes necesitan, para vencer obstáculos, el funcionamiento solidario que caracteriza a las redes que está articulando a la sociedad civil.

Redes globales, redes solidarias, redes, redes...

En el mundo moderno hay un desprendimiento de las relaciones sociales de los espacios cercanos. La vecindad ya no es una cuestión territorial: el juego social opera por distancias y proximidades que ya no se relacionan con el espacio geográfico y el tiempo real. **La globalización es un fenómeno que acorta distancias** Su tecnología es capaz de alojar al mundo en pantallas hogareñas y laborales de catorce pulgadas.

"El concepto de redes que actualmente se maneja a la luz de experiencias internacionales permite visualizar el cambio en la lógica de articulación territorial; las relaciones centro-centro describen mejor la realidad actual que las relaciones verticales, jerárquicas, entre el centro y su circunscripción. De este modo, en los nuevos conceptos se enfatizan aquellos factores que tienen relación con el espacio de circulación que las redes generan. Así, junto con la importancia que posee la infraestructura básica (transporte, carreteras, puertos, aeropuertos, etc.) se conjuga la importancia no menor de la infraestructura "intangibles" (información, servicios a la producción etc.) y el reforzamiento de las dinámicas urbanas e interurbanas en detrimento de los tradicionales vínculos rural-urbanos que componían las lógicas regionales anteriores." Silvia Gorenstein, 1998.

⁵ En el caso específico de la sociedad argentina de nuestro tiempo, debemos tener en cuenta que el tejido social ha sido desarticulado durante una larga noche autoritaria. La solidaridad fue reemplazada por el miedo, por lo que una paciente y trabajosa reconstitución es una función "extra" que los actores sociales deben asumir.

⁶ Debemos tener en cuenta que, en sociedades fragmentadas, el Estado tiene la responsabilidad de construir sujetos sociales. De hecho, el Estado Argentino, en distintas etapas históricas, ha asumido esta responsabilidad (OSZLAK, 1982). El fortalecimiento de la sociedad civil depende de esta decisión. En la actualidad, esta política se vincula con el fortalecimiento de las redes sociales.

“Red: creación de un dispositivo donde las relaciones preexistentes se modifican –pasando a ser relaciones entre sujetos y no con personas objetos, o desde un centro a la periferia- , se fortalecen o se potencian , generando sinergias”. Elina Dabas, 1993.

Las redes son preexistentes a nuestra llegada a ellas. Debemos tener conciencia de esta preexistencia, porque lo que hace falta es tener la perspicacia de descubrirlas y potenciarlas: debemos reconocer las redes sociales informales que todo sistema humano posee, para desde allí apuntar a una complejización progresiva. De nosotros depende su potenciación o debilitamiento. Nosotros podemos cargarlas de sentidos: transformarlas en redes de solidaridad, de capacitación de mujeres...

La red transforma a las personas sujeto. Estas personas intercambian, dialogan, crean y producen sin esperar una voz ordenadora. Generan una historia común, exploran todas las voces y perspectivas, diseñan y consolidan propuestas alternativas a las que proponen los “centros” instituidos. Esta forma de relacionarse es ajena a la organización social y estatal tradicional, de tipo piramidal:

“El predominio de la cultura organizacional formal

Un paradigma ha dominado el pensamiento organizativo en Latinoamérica: la visión formalista. Para ello el orden, la jerarquía, el mando, los procesos formales regulados y una percepción verticalista y autoritaria de la organización son las claves de la eficiencia... En este enfoque el orden, que es un medio, tiende a transformarse en un fin en sí mismo. En este tipo de organizaciones se produce una traslación de los fines a las rutinas. El cumplimiento de la rutina está por encima de lo sustantivo. Esta cultura lee como “heterodoxa” e intolerable la participación. La participación está basada en la cooperación, la horizontalidad, la flexibilidad, la gerencia adaptativa, la visión clara de cuáles son los fines y la subordinación a ellos de los procesos organizativos. El choque entre ambas culturas es inevitable. Cuando se encomienda a organizaciones de tradición burocrática y vertical poner en marcha proyectos participativos, las resistencias serán innumerables y se expresarán por múltiples vías. Pondrán obstáculos infinitos, asfixiarán a fuerza de rutinas los intentos, cerrarán las puertas a las iniciativas, desmotivarán continuamente a los actores comunitarios. Estarán en definitiva esperando el fracaso de la experiencia participativa para convalidar desde él su modelo burocrático formal”.

Bernardo Kliksberg: Seis tesis no convencionales sobre participación, 1998.

Liderazgo y conducción de grupos

Liderar, dirigir, conducir

Cuando en un grupo la mirada de los integrantes se detiene sobre uno o algunos de ellos, porque su discurso –“lo que dice y lo que hace”⁷- los representa, los integra y los realiza, esa persona ha iniciado el camino del liderazgo grupal.

Ese liderazgo, mientras no tiene expresión normativa, mientras no ha sido explicitado en ninguna definición de roles, se lo conoce como liderazgo informal. Cuando el grupo o la organización expresa claramente un rol de conducción y elige a alguien, por alguna vía, para que lo ocupe, estamos ante un liderazgo formal: estamos ante un dirigente.

El dirigente estará ubicado en una línea directriz que ordena el accionar del grupo a través de expresiones apelativas-indicativas que van configurando la conducta de los integrantes del grupo. Según la tradición gerencial, el dirigente “hace que otros hagan”.

El grupo deposita en el dirigente la responsabilidad de la dirección, como preservación y dinamización de los objetivos comunes, como ordenamiento necesario. Cuando el líder o dirigente nos desafía a cambiar

⁷ En comunicación, insistiremos en que el mensaje se construye a partir de mensajes racionales, codificados, más un conjunto de mensajes analógicos que, articulados, conforman un mensaje racional. Lo que “hace” una persona dice de ella mucho más que lo que “dice”, porque está muy cerca de lo que “es”. Ese es su verdadero, profundo mensaje.

las cosas y realizar una nueva sociedad, se comporta como un profeta de nuestro tiempo, imagina un futuro posible, estamos ante un conductor.

En este orden de conceptos, llamaremos animadores y coordinadores grupales a quienes se les asigna informal (animadores) o formalmente (coordinadores) roles que favorecen la articulación y el diálogo grupal.

Participación y poder

Participar es ejercer el poder de tomar decisiones para transformar la realidad. Entenderemos el poder como un proceso relacional necesario para la construcción del tejido grupal, organizacional y social. En las relaciones que se establecen, los **animadores** y **coordinadores** acumulan dentro de un grupo el poder necesario para dinamizar sus procesos internos. Cuando esta acumulación logra la obtención de un producto grupal, estamos ante **líderes** y, formalizado este rol, ante **dirigentes** y **conductores**.

A partir de cómo se “distribuya” el poder en el grupo⁸, a partir del poder que cada uno puede ejercer y le permiten expresar (ambas cosas se conjugan en el espacio de la interacción, porque como ya dijimos, el poder es un producto relacional dinámico), se configuran los estilos del liderazgo.

Estilos de liderazgo

Nos interesa comentar que lo importante es construir un estilo propio de liderazgo que garantice equipos participativos y el funcionamiento en red con otros líderes y dirigentes, tanto en las redes intra como en las interorganizacionales.

Estos estilos pueden describirse a partir de tipologías ensayadas desde las más variadas escuelas. Nos interesa comentar los estilos autoritario (la voluntad del dirigente prevalece sobre la del grupo, que no puede expresarse plenamente), democrático (la voluntad del dirigente es la que ha consensuado el grupo) y *laissez faire* o pasivo (la voluntad del dirigente está por debajo de la del grupo, que domina la situación). Aún cuando reivindicamos el estilo democrático, valoraremos aquellos dirigentes que, según el grupo y las circunstancias, sean capaces de ejercer un liderazgo situacional, más fuerte y personalista en determinados momentos, más débil o imperceptible en otros. El Modelo del Liderazgo Situacional, presentado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se ha difundido en el campo de las ciencias administrativas y vale la pena detenerse a estudiarlo.

Sin perjuicio de lo anterior, creemos que el “caudillismo” a ultranza que generan los estilos autoritarios puede dar lugar a peligrosas deformaciones de lo grupal, dado que el grupo queda a merced de una sola voluntad y las personas no se comportan como tales. En tal sentido, insistimos en que los líderes se “hacen” y no “nacen”, porque, justamente, los “hace” la conjugación de la voluntad grupal y su propia voluntad.

No hay líder sin plan

Cuando estamos ante la responsabilidad de guiar a un equipo o grupo hacia un objetivo común, este objetivo debe estar claramente expresado en un plan de acción. Muchas veces los grupos están unidos por el primer entusiasmo que les provoca “hacer algo juntos”, pero no saben muy bien cómo seguir. El líder lo debe ir clarificando a partir de la elaboración de un plan, en el que se refleje la utopía a alcanzar (¿hacia dónde vamos, para qué estamos juntos? ¿qué futuro queremos?), los objetivos, los métodos, las actividades a realizar, los plazos a cumplir y los recursos que se deben conseguir y utilizar.

La elaboración del plan es un momento muy importante del grupo, por eso debemos garantizar la participación de todos, y dar lugar a un debate profundo de los objetivos que se persiguen, porque luego, con las primeras actividades surgen las dificultades, los conflictos, las diferencias de criterio.

Descubrimos pronto que los recursos resultan escasos y que es necesario contar con una organización que ahorre tiempo, esfuerzo y dinero. Por estas razones, la elaboración del plan es una cuestión vital, que congrega voluntades, otorga unidad de concepción y acción, organiza los esfuerzos.

Según el ámbito, puede tratarse de un plan institucional (de un club, una sociedad de fomento, una fundación), un proyecto comunitario, un plan barrial, un plan estratégico municipal, un plan provincial o nacional. Cuando se expresan los grandes resultados que una nación pretende para los habitantes del territorio, se habla del Proyecto Nacional.

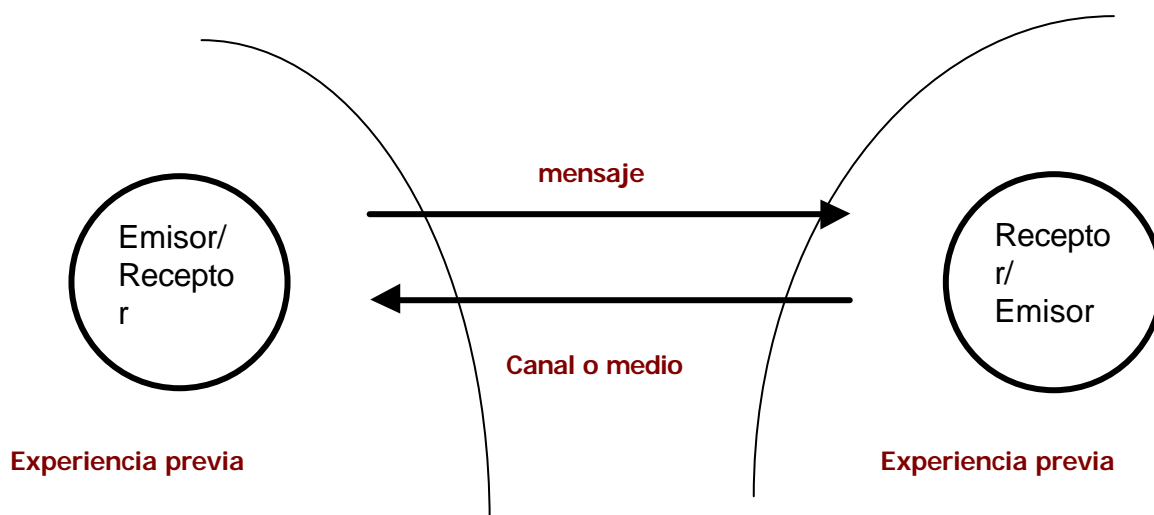
⁸ Para diferenciarla del concepto de poder que postulamos, llamaremos autoridad a la capacidad de decisión que otros depositan en un sujeto en virtud del respeto que éste les merece. La autoridad proviene del “afuera”, y debe “ganarse”.

Caja de herramientas

La caja de herramientas de un dirigente o el integrante de un grupo debe estar equipada para enfrentar con éxito las dificultades que se presentan en la acción, sobre todo si el dirigente aspira a reconstruir la red social y trabajar por el bien común. Por esta razón, debe contener técnicas de comunicación eficaz, dinámicas grupales y sociales novedosas y participativas y técnicas de negociación y mediación.

Preparando la caja de herramientas: la comunicación humana

Entenderemos la comunicación humana como aquel proceso que permite a las personas construir y compartir significados. Para la reflexión de este proceso, utilizaremos la " metáfora del tubo", muy difundida a la hora de explicar el proceso comunicativo. Fue presentada por Shannon, y asocia la comunicación humana a las comunicaciones telemáticas. Si bien este esquema no explica cuestiones lingüísticas, permite adentrarnos en el tema comunicativo:



Este esquema presenta al proceso de comunicación como una cadena que tiene por lo menos tres eslabones: el emisor o fuente, el canal o medio por el que "viaja el mensaje" y el receptor o destino. Tanto el emisor como el receptor están fuertemente marcados por su prealimentación o experiencia previa: en el caso de las personas, la prealimentación estará dada por su cultura, sus emociones, su nivel educativo, sus experiencias de relación, sus experiencias comunicativas, todo lo cual conforma un conjunto único a la hora de comunicarse expresado como habilidad para la utilización del código que le propone el interlocutor: a esa habilidad la llamaremos "competencia comunicativa".

Lógicamente, mayores experiencias comunicativas, más participación en grupos, plenarios y dinámicas grupales, dan como resultado personas capaces de expresarse con claridad, de pararse frente a un micrófono sin atemorizarse, de componer un mensaje claro para la audiencia, etc.

Estas competencias son las que permiten, al emisor, CODIFICAR - esto es, pasar a signos arbitrarios una realidad que se desea expresar - y al receptor le permite DECODIFICAR - esto es, tomar los signos que se le comunican y procesarlos para "reconstruir" esa realidad

En realidad, en las comunicaciones humanas el emisor es al mismo tiempo receptor y el receptor es al mismo tiempo emisor. Ambos son interlocutores o comunicantes. Estos interlocutores dialogan para construir el código compartido y para construir el mensaje. La devolución del receptor se la conoce como feed back o retroalimentación, y es necesaria para que el emisor ajuste el código con el que se expresa. Este mensaje que se comparte explicita una "manera de ver el mundo", una cosmovisión. Los mensajes se ordenarán sintácticamente según esta visión: lo que se dice y lo que se decide no decir depende de ello. Reconocer la cosmovisión propia y la del otro, y transparentarlas en una situación comunicativa, es un imperativo ético: si no lo hacemos, estaremos diciendo que nuestro mensaje es una verdad absoluta, "objetiva", y nos pararemos frente al otro como "dueños" de la verdad.

Un mensaje ha sido codificado, valga la redundancia, utilizando algún código. **Un código es un conjunto de signos arbitrariamente cargados de significados**⁹.

Este es un acuerdo que realiza un grupo o una sociedad, lo que va conformando una cultura. El código más utilizado - y el más complejo - es el lenguaje, la lengua de los comunicantes. Un mensaje

⁹ Los semáforos, el código morse, las señales con banderas, el lenguaje de señas de los sordomudos son ejemplos de códigos

construido a partir de un código es un mensaje racional, que pone en marcha una **comunicación digital**. Pero existen también comunicaciones analógicas: la mirada, los gestos, un golpe de puño, la distancia corporal o proxémica. A este conjunto indisoluble de mensajes digitales y analógicos lo tomaremos como el verdadero mensaje, que incluso puede ser contradictorio (decir que se quiere a alguien mientras se lo agrade físicamente, por ejemplo).

Asimismo, existe un mensaje que acompaña a "lo dicho" que es el mensaje "relacional". La propuesta de relación que le hacemos a nuestro interlocutor (agresividad, empatía), es decir, el mensaje "relacional", depende del ámbito que proponemos, los sentimientos que expresamos, etc. Si se le dice a una mujer "¿por qué no usás tu anillo de casada?" <se le está proponiendo una situación que despierta suspicacias, más allá de la utilización del anillo en sí. A este mensaje lo llamaremos "metamensaje" y es muy importante a la hora de relacionarnos.

Quienes deseen animar la vida de un grupo, tendrán que cuidar los mensajes racionales, relacionales y los metamensajes acompañantes: el ámbito, el clima, lo "no dicho". Para construir mensajes claros, se tendrán que valer de técnicas que combinen los canales orales, escritos o audiovisuales. Asimismo, vendrán en su ayuda las dinámicas grupales y las técnicas de mediación y negociación.

Ruidos o interferencias

Llamaremos ruidos a **cualquier factor que interfiere en un proceso de comunicación**, incluso puede tratarse de otro proceso de comunicación. Puede tratarse de un ruido literal pero también puede ser un ruido "emocional", proveniente de la prealimentación -un rumor, por ejemplo- que se interpone en la correcta percepción, recepción y decodificación de un mensaje.

Barreras

Entre el emisor y el receptor se interponen barreras de varios tipos:

- fisiológicas –por ejemplo, cierto grado de sordera-
- físicas –distancia, una pared de por medio-
- semánticas –significados distintos que se atribuye a la misma palabra-
- culturales –se comparte el idioma pero no la cultura por diferencias sociales, étnicas, generacionales- psicológicas–personalidad, actitud frente al proceso comunicativo, prejuicios de uno y de otro -.

Significantes y significados

No olvidemos que a las palabras de una lengua se le atribuyen distintos significados según la época y los grupos, lo que va constituyendo "jergas". A la palabra en sí, vacía de significado, la llamaremos "significante". A la carga de sentido que un grupo le atribuye la llamaremos "significado".

Los grupos juveniles atribuyen nuevos significados, lo mismo los profesionales y técnicos hacen un uso de la lengua según su oficio o profesión.

Existen jergas futboleras... Las llamadas "tribus urbanas" están otorgando a la lengua nuevos atributos...Se están hibridando idiomas...Las clases sociales usan la lengua de diferente forma...

Debemos estar atentos a estas formas, para tratar de comprenderlas y acercarnos entre sí, sin perder de vista la condición de lengua "viva" de nuestro idioma y la riqueza que cada nueva "jerga" conlleva.

Aumentar nuestras competencias comunicativas y la de los integrantes de nuestro grupo es el gran desafío integrador.

Preparando la caja de herramientas: Dinámicas grupales y sociales

Dinámicas grupales

Llamaremos dinámicas grupales a las interacciones entre las personas que han sido previamente planificadas para una mayor producción conjunta. La interacción es el campo de las conductas mutuamente referidas que producen las personas. La interacción es un proceso complejo, cargado de incertidumbres, percepciones y utilización diferenciada de códigos, desgastes y situaciones de duelo, lo que produce un permanente bombardeo a la estima individual (en las interacciones persona-persona), grupal (en las interacciones persona-grupo, grupo-grupo) y social (en las interacciones en red). Cada persona/grupo/comunidad se ve reflejada en lo que el otro le dice o no le dice, en lo que percibe que el otro piensa de él.

Reconoceremos como interacciones grupales básicas a la entrevista (relación persona-persona) y la reunión -como interacción entre tres o más personas-.

La entrevista

Será vital a la hora de conformar grupos el **encuentro preestablecido entre dos personas**, por la relación cara a cara, por la convocatoria con "nombre y apellido" que supone. De la entrevista diremos que:

- Debe tener un marco de referencia claro y conocido por ambas personas.
- Debe tener un objetivo.
- Debe favorecer la confianza y el encuentro de voluntades.
- Debe el ámbito donde atender necesidades y demandas personalizadas. Deben realizarse antes y después de las reuniones para tratar temas específicos que pueden alargar y obstaculizar reuniones.

La reunión

En los grupos, estaremos atentos a la realización de reuniones o encuentros generales. Podemos distinguir **cinco tipos de reuniones**:

- De motivación e información.
- De planificación
- De gestión
- De evaluación
- De capacitación

Las reuniones de planificación y evaluación son más largas (dos o tres horas), las de gestión más breves (de media a una hora) y las de capacitación deben respetar acuerdos didácticos en cuanto a su carga horaria.

En todos los casos, la reunión deben tener:

- Horario de inicio.
- Horario de fin (algo que muchas veces se olvida).
- Objetivo y orden del día o temario conocidos por todos los concurrentes.
- Instrumentos acompañantes que faciliten la circulación de información (carpetas, folletos, instructivos) antes y durante el encuentro.

Por último...

- *No se debe abusar de la realización de reuniones. Deben ser oportunas y contar con un amplio consenso previo.*

- *Hay organizaciones que, por diversos motivos, no están en condiciones de realizar convocatorias barriales o comunitarias: en estos casos, deben favorecer y acompañar reuniones convocadas por otras organizaciones.*

Dinámicas o técnicas grupales

Con el término dinámicas grupales se hace referencia a las **interacciones entre personas previamente planificadas que permiten una mayor participación y producción grupal**. Las dinámicas han sido pensadas en el ámbito educativo o para el ámbito empresarial, pero hoy se conoce su eficacia en cualquier instancia de encuentro o reunión grupal. No todas las técnicas se aplican a todos los temas, reuniones y número de participantes, pero es cierto que las técnicas se pueden modificar y "reinventar".

Algunas de las dinámicas más utilizadas y difundidas son:

- **Pequeños grupos y plenarios** (discusión en comisiones de un tema para volcar las conclusiones luego en el grupo general).
- **Dramatización o Role playing** (expresión teatral de anécdotas, colusiones, conflictos).
- **Simulación** (se le pide a los grupos que se pongan en la situación de organizar un evento o resolver un conflicto y que expresen las decisiones que tomarían).
- **Técnica del 2-4-8** (formación de parejas, cuartetos y octetos para la conformación de pequeños grupos).
- **Phillips 66** (grupos de seis personas dialogan durante seis minutos, adjudicando un minuto cada una, sobre un tema propuesto).
- **Estudio de casos** (Se toma un caso de la vida real del que no se conoce su resolución y se le pide a pequeños grupos que la propongan. Luego se compara la resolución propuesta por los grupos con la real para evaluar y analizar las diferencias).
- **Mesa redonda** (varias personas discuten sobre un tema propuesto durante un tiempo estipulado).
- **Torbellino de ideas o brainstorming** (se presentan posibles soluciones o propuestas a un problema por más descabelladas que parezcan y se anotan y presentan todas. La selección se hace a través de grillas especialmente diseñadas para una valoración grupal).
- **La reja** (un integrante de cada pequeño grupo debe trasladarse a otro grupo para comunicar lo realizado por su grupo o para participar de él).

Dinámicas sociales

Trazando un paralelo con las dinámicas grupales, llamaremos dinámicas sociales a aquellas **interacciones que se dan en el seno de una sociedad que han sido planificadas o pueden ser analizadas como un proceso específico**. Una sociedad que tiende a expresar su descontento cortando las rutas es una comunidad que se ha dado a sí misma, aunque no lo haya hecho en forma premeditada, una dinámica social. Cuando una comunidad instaura marchas del silencio, movilizaciones callejeras, cuando inunda el éter con las ondas de las FM, implementa dinámicas sociales.

Los dirigentes serán las personas capaces de participar en o conducir-reconducir dinámicas sociales, favoreciendo aquellas que mejor representan al colectivo social. Deberán estar especialmente preparados para participar como coorganizadores y/o animadores de grandes reuniones y movilizaciones, para participar de programas televisivos, radiales, para sumarse a los debates que se han instalado en el colectivo social, para diseñar campañas, elecciones, plebiscitos (formalizaciones de dinámicas sociales), entre otros desafíos.

Herramientas para la resolución de conflictos: técnicas de mediación y negociación colaborativa

Resolución de conflictos

La resolución de conflictos ha encontrado, a lo largo de la historia de la modernidad, formas que hoy conocemos como tradicionales. Éstas son:

- la guerra
- el juicio
- el arbitraje
- el sumario

Son formas de resolución donde:

- las partes están enfrentadas
- se centran en hechos del pasado
- no tienen en cuenta las necesidades del otro
- la participación en el proceso y el resultado es obligatorio para ambas partes.

El resultado puede representarse esquemáticamente como resultado de suma cero, porque uno gana y otro pierde (en general, lo que uno pierde es lo que gana el otro, y puede suceder, también, -y este es un riesgo que se corre- que ambos pierdan)

Vías alternativas de resolución de conflictos

Se conoce como **vías alternativas de resolución de conflictos** a aquellas formas novedosas donde:

- las partes actúan cooperativamente
- ponen el acento en el futuro
- tienen en cuenta los intereses y necesidades del otro
- la decisión es diseñada en conjunto
- la participación y/o permanencia en el proceso es voluntaria

Las más conocidas son la **negociación**, la **mediación** y la **conciliación**. El resultado puede expresarse como un juego de suma positiva, porque todas las partes involucradas ganan.

El conflicto

Debemos tener en cuenta que el conflicto nos da la posibilidad de crecer. El conflicto es deseable, desde, por lo menos, dos puntos de vista. Se ha comprobado que a través del conflicto el hombre se vuelve creativo. Más aún, una relación en conflicto es una relación, y no una ausencia de ella.

- El conflicto nos da la posibilidad de dialogar con otro sujeto, con su cultura y su forma de ver el mundo...
- Percibir otras emociones, extendiendo nuestro horizonte...
- Crecer hacia conductas y proyectos insospechados antes de la aparición del conflicto.

Bibliografía

Ball, S.J. (comp) (1993): *Foucault y la educación*, Ediciones Morata, Madrid.

Bernazza C. (1998): Redes sociales. Curso Gestión de la capacitación, IPAP.

Burin y otros (1995): *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*. Ediciones Ciccus, Buenos Aires.

Caruso y Dussel (1995): De Sarmiento a los Simpson.

Castoriadis, C. y otros (1993): *El inconsciente y la ciencia*. Editorial Amorrortu, Buenos Aires.

Dabas, Elina (comp.) (1993): *Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales.* Ed. Paidós, Colección Grupos e Instituciones. Buenos Aires.

De Lisio, Gorenstein y otros (1998): *Consortios productivos intermunicipales. Del desafío regional.* Cuadernos de Investigación del IPAC N° 4, "Ediciones del IPAC informa" .

Fainstein, Héctor (1997): *La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI,* Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Fundación Bonaerense de Ciencias de la Administración (1997): *Mediación comunitaria .*

Healion, J.M. (1997): *Liderazgo y conducción por objetivos sociales,* Cuadernillo didáctico del IPAP.

Instituto Provincial de la Administración Pública (1997): *Introducción a la mediación,* cuadernillo didáctico.

Instituto Provincial de la Administración Pública (1997): *La comunicación como instrumento de dirección.* Cuadernillo didáctico.

Kliksberg, Bernardo (1996): Hacia una gerencia social estratégica, ponencia en el **Congreso internacional del CLAD sobre Reforma del Estado, Río de Janeiro.**

Kliksberg, Bernardo (1998): *Seis tesis no convencionales sobre participación,* mimeo.

Oszlak, Oscar (1982): *La formación del estado argentino.* Ed. Belgrano. Buenos Aires.

Universidad de Harvard (1997): Técnicas de negociación, método Harvard.

Watzlawick, P. Y otros (1985): *Teoría de la comunicación humana.* Escuela de Palo Alto, California.

