

EL LIDERAZGO COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PERSONAL

ALONSO FERNANDEZ RIVERA

Psicólogo Universidad Nacional. Instructor de procesos de solución de problemas de Kepner Tregde. Facilitador en Desarrollo Organizacional - National Training Laboratories. Magister Administración de Empresas ICESI - EAFIT (en curso). Jefe Departamento Administración ICESI. Profesor.

ESQUEMA BASICO DEL PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

El desarrollo del hombre debe considerarse como configurado por diferentes aspectos complementarios, los cuales eventualmente pueden entrar en contradicción unos con otros. Los principales aspectos del desarrollo del hombre son:

- El desarrollo biológico.
- El desarrollo psicosocial
- El desarrollo académico
- El desarrollo laboral
- El desarrollo familiar

El desarrollo biológico se refiere a los diferentes aspectos físicos, neurológicos y estructurales que configuran el crecimiento del hombre, regido por leyes biológicas y naturales y muy ligada a nuestra naturaleza animal, a la vez que manifiestan las características propias de la especie Homo Sapiens, que mediante desarrollos especiales, como los del cerebro, el sistema nervioso o la capacidad de abs-

tracción, nos permiten separarnos del reino animal y formar parte de la especie humana.

El desarrollo biológico determina nuestro crecimiento físico, enmarca nuestras posibilidades de actuación en el tiempo y el espacio, al restringirnos a las posibilidades que nuestra configuración corporal nos proporciona. Nos proporciona una base instintiva y neurológica, que nos orienta en nuestra interacción en el medio, aunque la determinación instintiva de nuestra conducta, es sin duda mucho menor que en los animales. Un solo ejemplo bastará para ilustrar este planteamiento: nuestro comportamiento sexual, la escogencia de pareja, la afinidad hacia otro sexo, las formas específicas de conducta amorosa, no vienen determinados como en los demás mamíferos por la simple urgencia instintiva, sino que se orientan por aspectos de socialización, propias de nuestro medio cultural, familiar y social. De esta manera vemos cómo la cultura en la que nos movemos es en última instancia la responsable del proceso de volvernoshombres.

Veamos entonces los demás aspectos del desarrollo, los cuales buscaremos separar para efectos de claridad en la exposición, pero que en realidad se presentan de forma simultánea.

El proceso de desarrollo psicosocial se refiere a los diferentes aspectos de nuestra personalidad, hábitos, actitudes, valores, costumbres, antipatías, motivaciones y necesidades sociales, que se van desarrollando de manera no continua como un ovillo que se desenvolviera plácidamente, sino que por el contrario, están desde nuestro nacimiento inmersos en permanentes contradicciones, normas, presiones e insatisfacciones.

El desarrollo psicológico del hombre es el resultado de la permanente y cambiante confrontación entre nuestros deseos y la búsqueda de su satisfacción, contra la realidad que nos rodea, en la cual otras personas buscan de igual manera satisfacer sus propias necesidades.

Nuestra primera relación, en la infancia, con nuestros padres, nos sitúa ante la Ley, transmitida por las normas del lenguaje tanto verbal como no verbal, mediante el cual ellos nos comunican lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo, lo que es deseable y lo que no lo es, las diferencias entre hombres y mujeres, los hábitos de comida, higiene y educación, las formas de manejar conflictos, la manera de dar y recibir afecto y cientos o miles de otras indicaciones que de forma continua son presentadas ante el niño, el adolescente o el adulto por la sociedad y sus representantes, padres, hermanos, profesores, esposos, etc.

El desarrollo psicológico y social es pues el resultado de una continua confrontación del hombre frente a la realidad, tal y como ésta es presentada por otra persona. Esta confrontación le plantea al hombre el cumplimiento de una serie de tareas vitales, establecidas en forma arbitraria — pero a la vez fija y rígida— por la cultura y la sociedad, mediante las cuales se cumple un proceso de socialización, que permitirá hacer de cada "animalito humano" un ser socializado, vinculado más o menos sólidamente a los valores de sus grupos de referencia y "útil" a los fines de la sociedad.

En los escenarios familiar, académico y laboral, se encuentran diferentes retos, problemas y oportunidades, que son enfrentados por cada ser humano en un momento específico de su existencia y cuyo resultado determinará el avance, el retroceso o el estancamiento del desarrollo en esa situación específica.

Dichas tareas vitales, son enfrentadas con los recursos de que cada ser humano dispone su inteligencia, voluntad, necesidades y motivaciones, habilidades, temores y esperanzas, enmarcados en su configuración física y biológica. Así, por ejemplo, en el escenario familiar, el niño debe aprender a "ser un niño", aceptando este rol y aceptando en consecuencia los roles de padre y madre de sus progenitores, lo mismo que los respectivos roles de sus hermanos y demás familiares. Cada sociedad y cada cultura tienen establecidas, así no estén escritas ni se verbalicen nunca, normas y expectativas con relación a lo que "normalmente" se espera de un niño ante determinadas circunstancias, expectativas que van acompañadas de sutiles sanciones y premios. La forma como debe recibir los alimentos, la manera de expresar su agresividad o su afecto, el trato a las personas "mayores", su manera de manejar sus necesidades sexuales, los comportamientos "masculinos" o "femeninos", son apenas algunas de las tareas vitales que la familia le presenta al nuevo miembro, tareas que existen desde siempre (desde antes de su nacimiento) y cuyo éxito o fracaso en asumirlas determinará el progreso en el desarrollo psicológico del niño y también el proceso psicosocial de conformación de la estructura familiar.

La vida académica le presentará también al joven, retos y tareas que debe asumir, para continuar adelante en el proceso de socialización establecido por la cultura. La manera como se entregan los conocimientos en la escuela, el rol de los maestros, el aprendizaje del trato con los compañeros de estudio, la preparación para enfrentar "la vida real", la comprensión de conceptos matemáticos, de historia o anatomía, la adquisición de hábitos de comportamiento grupal, de actitudes hacia los deportes, la religión o la

política, son asuntos propios de la situación académica.

Los hábitos de estudio adquiridos en esta época de la vida serán fundamentales más adelante, lo mismo que la oportunidad y facilidad que se haya encontrado para definir una orientación vocacional, tan mal manejada en nuestro medio escolar. Este primer contacto institucionalizado con el conocimiento y el saber, en la medida que permita al joven y luego al adulto avanzar hacia la comprensión de principios, teoría y conocimientos, que son de difícil acceso para la mayoría de la población colombiana, crea no sólo un proceso especial de socialización sino que enfrenta al hombre ante la *responsabilidad social* de utilizar estos conocimientos en beneficio de sus compatriotas, que no han tenido la fortuna de recibirlos y en los cuales la ignorancia o el analfabetismo funcional, son en buena medida responsables de su creciente marginamiento social.

Con esto abrimos el campo para introducirnos al mundo laboral, con el cual mucha de nuestra población entra en contacto desde muy temprano en la vida. El trabajo representa un poderoso medio de desarrollo humano, pues permite al hombre conocer y transformar la realidad, poner la naturaleza a su servicio y generar bienes y riquezas para la sociedad. Aquí desarrolla el ser humano buena parte de su actividad vital y debe también enfrentar tareas vitales que le permitan progresar como hombre.

Las organizaciones, constituidas para coordinar la actividad de las personas hacia la consecución de objetivos, tienen pues bajo su cuidado la creación de condiciones que permitan el pleno estímulo y enriquecimiento de las potencialidades del hombre. Cumplen las organizaciones un papel fundamental, pues no sólo organizan como su nombre lo indica, las actividades humanas para producir bienes o servicios sino que además asumen o deben asumir una responsabilidad social con la comunidad, al propiciar el continuo progreso material y espiritual de la población, contribuyendo además a consolidar valores, prácticas y creencias que permitan el progreso social general.

En el trabajo, las personas deben aprender a conocer sus propias motivaciones e intereses, identificar sus capacidades y limitaciones, descubrir sus habilidades y dar un sentido de auto-realización a su actividad diaria, en lugar de sentirse utilizados por alguien ajeno a sus intereses.

En el trabajo se debe asumir el reto de aprender a trabajar exitosamente con personas de pensamientos, hábitos e ideas muy distintas a las propias, a la vez que se desarrolla la habilidad de identificar los intereses y motivaciones de otros, para así satisfacer tanto los propios intereses como los de otros.

Aquí, los jefes tienen una gran responsabilidad pues la organización les ha proporcionado una autoridad que bien les puede permitir impedir el progreso de otros o por el contrario, crear las condiciones necesarias para que cada persona dé lo mejor de sí en beneficio del conjunto, para así obtener su propio beneficio y progreso.

También vale recordar que una tarea vital de especial importancia es la de satisfacer las necesidades de los usuarios o consumidores de los bienes o servicios que la organización produce, pues son ellos quienes en última instancia validan y justifican la existencia de la organización. Como suele decirse "La organización existe porque existe un cliente".

Vemos entonces que el desarrollo del hombre se enmarca principalmente en un contexto social, cultural que no es propio y que en forma definitiva nos separa de nuestros compañeros animales, al permitir mediante el lenguaje y el proceso de simbolización, relacionarnos con el medio de una manera distinta a como lo hace el animal, quien no conoce más espacio que el aquí y más tiempo que el ahora, en tanto que el hombre, gracias al lenguaje y a la inteligencia de él derivada, puede prever, recordar, planear, anticipar acontecimientos e imaginar situaciones que sobrepasan la realidad cotidiana.

El lenguaje, verbal y no verbal, y las complejas relaciones de los grupos que los que crecemos, aprendemos y trabajamos, nos presentan de continuo, retos, expectativas, normas, prohibiciones, aspiraciones, oportunidades para orientar nuestro de-

sarrollo como seres humanos, vinculados inexorablemente al destino de la sociedad.

Quienes leen estas notas, sin duda, pertenecen al reducido número de privilegiados colombianos que tienen asegurada su subsistencia, la alimentación satisfactoria de sus hijos, una vivienda decorosa, un trabajo estable y un nivel educativo adecuado. Estas personas han enfrentado a lo largo de su vida muchas y muy diferentes tareas vitales y se encuentran por tanto en la privilegiada posición de quien puede analizar con conocimiento nuestra compleja realidad social, abordar con previsión el futuro, para asumir de forma responsable nuestro papel en la sociedad.

Este papel, como veremos enseguida, puede enriquecerse con algunas guías prácticas para facilitar a otros y a nosotros mismos, la permanente comunicación enriquecedora que nos permita satisfacer los intereses propios y de quienes se relacionan con nosotros y con nuestra actividad. Con esto damos introducción al siguiente tema.

LA COMUNICACION Y LA SATISFACCION DE INTERESES

El proceso de comunicación, ampliamente estudiado y descrito bajo muy diversas perspectivas, puede enmarcarse para los propósitos de estas notas, a un proceso básico de interrelación entre las personas mediante el cual se transmiten en dos vías significados que pretenden en alguna manera afectar a las personas participantes en el proceso.

Con esta amplia definición, entenderemos por tanto como proceso de comunicación, eventos como los siguientes, a manera de simples ejemplos:

- Una madre amamantando a su hijo.
- Un jefe impartiendo órdenes a subalternos.
- Una pareja discutiendo acerca de la educación de los hijos.
- Un niño jugando con una pistola de juguete (interactuando con personajes imaginarios o con parte de su propia personalidad).
- Un vendedor mostrando las ventajas de un artículo a un cliente potencial.

—Un político haciendo un discurso.

—Una pareja haciendo el amor.

—Alguien leyendo un libro (interactuando por este medio con el autor del libro, así éste ya esté muerto...)

—Una persona observando una obra de arte (idem al anterior ejemplo).

En estos eventos hay de por medio un proceso de comunicación, que se caracteriza por algunos aspectos de interés. Los protagonistas involucrados tienen cada uno intereses o necesidades, que buscan satisfacer con la comunicación o dicho de otra forma con la relación. O sea, los intereses de los personajes involucrados en un proceso de comunicación, se buscan satisfacer justamente, mediante dicha relación. De otra parte, la presencia de estas motivaciones (la necesidad despierta un proceso motivacional), hace que la forma como cada parte perciba a la otra, esté determinada precisamente por dicha motivación. Así, por ejemplo, la persona que lee el libro, atenderá con mayor o menor interés ciertas partes del texto que en mayor grado se relacionen con sus intereses o necesidades. Una persona con conflictos afectivos con las figuras de autoridad, leerá de forma muy distinta un texto sobre la disciplina en el trabajo que un texto sobre las normas higiénicas en la alimentación.

Un jefe que dependa en alto grado del aprecio de sus subalternos, percibirá en forma especial la manera como ellos reaccionen a sus órdenes. Un vendedor que esté teniendo dificultades para cumplir su cuota mensual de ventas, percibirá de manera diferente las objeciones del cliente que otro vendedor que esté "sobrado" en cumplimiento de metas.

Tenemos pues que el proceso de comunicación, se ve afectado por los intereses en juego, a la vez que es la vía de satisfacerlos.

Adicionalmente, y a medida que el proceso avance, esos intereses y expectativas se ven modificados, con lo cual se estimulan comportamientos dinámicos y cambiantes, que se dan en un sentido u otro dependiendo del grado en que los participantes perciban que el proceso está o

no afectando, positiva o negativamente, sus intereses.

De esta forma, el proceso de comunicación aparece en toda su complejidad, no reducible a un esquema mecánico y simplista de emisor, receptor, mensaje.

Al comunicarnos con otros, no sólo nos damos a conocer a través de nuestras palabras y gestos, sino que también tenemos ocasión de conocer al otro y de poder interpretar y dar un sentido a lo que dice, a lo que no dice, a la forma no verbal como lo dice o como calla lo que no quiere decir. Comunicar es dar a conocer y al hablar a otros acerca de nuestras opiniones, creencias o necesidades nos ponemos también frente a nuestro propio yo, con lo cual se hace cierto aquello de que hablando acerca de nosotros mismos es la mejor manera para conocernos.

El ser humano es ante todo un ser social, lo que indica que nuestra relación con otras personas es la vía privilegiada mediante la cual satisfacemos nuestros deseos. Estos intereses, con relación a los intereses de las otras personas, pueden ser complementarios, idénticos, opuestos o antagónicos. Son complementarios cuando yo busco algo relacionado con lo que usted necesita. Por ejemplo, yo quiero enseñar y usted desea aprender.

Los intereses son idénticos cuando los dos buscamos lo mismo, por ejemplo ir a ver determinada película. Pero, y es lo más frecuente, los intereses pueden ser opuestos, como cuando usted quiere pagarme lo menos posible por este artículo y yo quiero sacar la mayor ventaja posible; o son antagónicos cuando usted quiere obtener plena libertad en sus decisiones y yo espero que siempre haga lo que yo quiero.

Los intereses opuestos y antagónicos complican la comunicación y hacen que debamos usar todo nuestro ingenio, creatividad y voluntad de acuerdos, para desarrollar fórmulas que permitan a las partes obtener sus propósitos, sin perjudicar los deseos del otro.

Este proceso de búsqueda de acuerdos, se fundamenta en el mutuo conocimiento y expresión de intereses, expectativas, necesidades, esperanzas y temores. O sea

en abrir un diálogo. Este enfoque permite superar las barreras que nuestros temores representan y nos permite conocer con precisión qué necesitamos, qué espera de nosotros la otra persona y en qué medida nuestra relación permitirá satisfacer dichas aspiraciones.

LA COMUNICACION Y EL CONFLICTO

Siempre que los intereses de las partes protagonistas de una relación humana entran en contradicción bien por ser opuestos o por ser antagónicos, surge la posibilidad de un conflicto. El conflicto humano se caracteriza entonces por la presencia de intereses cuya satisfacción no puede darse de la misma manera y medida para las partes involucradas. O sea, si yo gano, Ud. pierde y viceversa.

Como los intereses responden a la búsqueda de satisfacción de necesidades y éstas tienen un carácter subjetivo, buena parte de los conflictos entre las personas son en realidad conflictos percibidos y no "reales". Así, por ejemplo, los conflictos entre una pareja, o los que se producen entre un jefe y su subalterno, o entre un cliente y un vendedor, son conflictos que existen en las mentes de las personas o sea en la manera como cada cual percibe las intenciones del otro, sus opiniones, actitudes, etc.

Esto no quiere decir que los conflictos no existen; tan sólo que su existencia depende a veces casi exclusivamente de las percepciones de las personas. Y esta característica es precisamente la que nos permite pensar en maneras constructivas de manejar nuestros conflictos, pues si la parte subjetiva es de tal magnitud, será entonces muy importante la comunicación entre las personas, para así hacer lo subjetivo, "objetivo", o sea comunicar, hacer común lo que antes era privado.

El manejo del conflicto debe entonces basarse en un continuo proceso de comunicación, mediante el cual se logre:

1. Identificar cuáles son los intereses o necesidades en juego.
2. Analizar los síntomas externos del conflicto, o sea los comportamientos que cada parte involucrada hace para mantener vivo el conflicto.

3. Las expectativas de solución de cada parte.
4. Los compromisos que cada parte está dispuesta a asumir.

De esta manera, un conflicto interpersonal puede someterse a un análisis cuidadoso, pausado y exhaustivo, en el cual se logre captar el interés de las partes en la solución, permitiéndose además separar el problema de la persona, al mantener un respeto hacia la otra persona y sus sentimientos, a la vez que se enfrenta con decisión el problema común.

Así por ejemplo, se puede separar a "mi hijo" (la persona) del "desorden en el cuarto" (el problema), en lugar de mezclar las dos cosas acusando a mi hijo de "ser" un desordenado. O también se debe separar la persona (mi secretaria, como ser humano con sentimientos y necesidades) del problema (las cartas mal redactadas o el archivo desordenado, o el cliente que fue mal atendido), en lugar de unir persona y problema acusándola de ineficiente, perezosa, grosera, etc.

Este esquema, sencillo, permite que las personas se responsabilicen de solucionar el problema, en lugar de acusarse mutuamente. Es decir se trata no de buscar culpables sino de solucionar problemas.

LA BUSQUEDA DE ACUERDOS

Dentro de este proceso, una vez identificados los intereses en juego, se analiza cuál es la incidencia de la relación en la satisfacción de los intereses, para así valorarla y buscar mantenerla como medio de desarrollar nuevas fórmulas de acuerdo. Este proceso de búsqueda de fórmulas de acuerdo, se establece a partir de la relación y se fundamenta en la relación misma, pues una de las características más importantes del proceso de desarrollo humano, es que es justamente mediante el establecimiento de relaciones humanas como el hombre busca la satisfacción de sus necesidades.

La creatividad entra aquí en juego, pues la presencia continua del conflicto demuestra que las fórmulas y posiciones tradicionales y ya probadas por las partes son insatisfactorias para la solución de los pro-

blemas, por lo cual se deben pensar nuevas fórmulas que permitan llevar la relación a otros terrenos, en donde sea posible encontrar soluciones nuevas. Este punto es importante pues muchas veces las personas que tienen de continuo problemas con otras (su esposa, su hijo mayor, la secretaria o el jefe), creen —erróneamente— que han ensayado "todas" las posibles formas de manejar el problema, cuando en realidad un observador externo podría constatar que las posiciones o fórmulas ensayadas no pasan de media docena y aun menos.

La falta de creatividad, el temor a lo nuevo y el anclaje en la tradición, hacen que el conflicto se mantenga vivo y aun que se empeore, cuando por ejemplo se involucra a otras personas originalmente no participantes (la suegra, los demás hijos, los tíos u otros jefes, otros clientes, etc.).

Una de las más efectivas maneras de introducir elementos nuevos en el manejo productivo del conflicto es la práctica consistente en mirar el problema desde el punto de vista del otro. Esto es difícil pues, como mínimo, supone abandonar por un momento nuestros propios puntos de vista —tan apreciados por nosotros— para arriesgarnos a un terreno que se nos parece pleno de incertidumbre y amenazas. Cuando uno se obliga a ver las cosas como el otro las ve, a tratar de entender los sentimientos del otro, a comprender sus reacciones, empieza a ver el problema desde puntos de vista inesperados. Muchas veces esta práctica conduce a soluciones eficaces, que además facilitan el compromiso de las personas involucradas.

Pero, ¿cómo se logra esto? Una de las maneras más efectivas es la de buscar entender el sentido de las palabras que la otra persona pronuncia, repitiéndolas en términos similares, hasta estar seguros de haber entendido su verdadero significado, o mejor, el significado que nuestro interlocutor desea dar a sus palabras. Buena parte de los conflictos de las personas, se deriva de palabras mal entendidas, o mal interpretadas.

Cuando yo me obligo a mí mismo a entender lo que Ud. me dice, debo por un mo-

mento suspender mi propia opinión y juicio, dejar de escucharme a mí mismo, calmar mi rabia o mi resentimiento, o mi culpa, y buscar captar en su totalidad el mensaje que el otro me envía. La comunicación no verbal (los gestos, las miradas, las poses corporales, el acercamiento o el alejamiento, etc.). También entrega significados muy importantes, que merecen ser considerados. Si atendemos con interés —y de forma responsable— a lo que el otro dice, si buscamos ver la forma en que lo dice, entender el significado de sus emociones, de los gestos de las manos y sus palabras, podremos de verdad comunicarnos.

Esta actitud de escucha activa, permite algo muy importante y es dar a entender a la otra persona que sus palabras son en verdad valiosas para nosotros, que entendemos sus reacciones a esta situación, que somos capaces de ponernos en su lugar, así no necesariamente estemos de acuerdo con esa persona. Esto “desarma” los espíritus y pone a las partes en ánimo de buscar acuerdos, respetando las diferencias, aceptando los sentimientos y reconociendo la legitimidad de las demandas del otro.

Finalmente, en el proceso de búsqueda de acuerdos, es conveniente establecer unos criterios objetivos que deben considerarse por parte de las personas, antes de recordar una solución o una serie de soluciones. Estos criterios permitirán evaluar las alternativas de acuerdo y ver si son factibles, si representan un compromiso viable y si ofrecen más beneficios que riesgos. Por ejemplo, una pareja discute acerca del problema que tiene con relación a la educación de los hijos. Se trata de un desacuerdo acerca de quién impone los castigos (siempre el papá) y de quién concede los permisos (siempre la mamá). Ambos tienen intereses en juego: el papá tiene el cariño de los hijos y no desea perderlo; tiene además el respeto de su esposa y quiere mantenerlo, pero sus hijos le temen, buscan burlar su autoridad y eso le molesta. Por su parte la esposa cree que su esposo es quien debe ser “firme” y que a ella le corresponde “mediar” entre él y sus hijos, y ella misma cree ser “muy blanda” para castigar o reprender a los hijos. Ambos están asumiendo posiciones de

conflicto, que los enfrentan uno al otro, sin llegar a soluciones.

Si esta pareja empieza a comunicarse de forma productiva puede analizar conjuntamente el problema que tiene entre manos, en lugar de culparse mutuamente. Este enfoque le permitirá, por ejemplo, entender que el problema no es “la forma como tú educas (o malcrias...) a nuestros hijos” o “tu tendencia a dejarles hacer lo que les dé la gana”, o cosas por el estilo demasiado generales y acusadoras como para ser el punto de partida de una relación positiva. Si se da el diálogo, si separan el problema de la persona, si trabajan con base en los intereses, podrán encontrar que sólo con referencia a la disciplina en la casa, específicamente lo relacionado con el desempeño académico, es en donde se producen conflictos y no en otras áreas (la higiene, las horas de comida, los hábitos de vestido, las relaciones entre hermanos, etc.). Esto permite restringir la zona del conflicto y hacerlo más manejable. Permite también de forma conjunta, encontrar soluciones creativas que permitan mantener la satisfacción de los intereses involucrados y entender las percepciones (yo creo que tú...lo que pasa es que siempre quieres... etc.)

Algunos de los criterios que permiten valorar las alternativas de solución en este ejemplo, pueden ser: la solución que encontraremos deberá permitir ensayar nuevos comportamientos, no debe deteriorar sino fortalecer nuestra relación de pareja, deberá contar con la opinión de los hijos, no considerará la opinión de tu mamá, no entrará en conflicto con el estilo educativo del colegio, etc.

Este último elemento, los criterios, son las condiciones contra las cuales se compararán y evaluarán las alternativas de solución que las personas desarrollen: las mejores soluciones serán aquellas que en mayor grado cumplan con los criterios establecidos.

Tenemos entonces como resumen, los elementos que ayudan a una mejor comprensión y manejo de los conflictos.

1. La comunicación se fundamenta en la presencia de necesidades o sea inte-

reses (algo que tengo y quiero conservar, o algo que no tengo y deseo conseguir).

2. Parte importante de la comunicación es la intención de producir algún cambio en la otra persona: cambio de conocimientos, actitudes o creencias.
3. Las personas satisfacen sus intereses en función de la calidad y cantidad de relaciones humanas que establezcan con otras personas. Esta relación es la única vía para satisfacer nuestros intereses.
4. Cuando los intereses son opuestos o antagónicos (o sea se perciben así), surge la posibilidad de un conflicto.
5. El conflicto se caracteriza por la presencia de intereses y de posiciones o actitudes que las personas asumen en defensa de esos intereses. Las actitudes son el síntoma; la causa son los intereses.
6. Es mejor —más productivo y conveniente para las partes— buscar establecer acuerdos con base en los intereses y no sólo con base en las posiciones.
7. La comunicación y la comprensión de lo que el otro dice —y de lo que no dice— crea una buena base para conocer nuestros intereses y para buscar, conjuntamente, fórmulas creativas que nos permitan llegar a un acuerdo viable y permanente en el tiempo.

Hemos visto entonces una manera de entender el problema involucrado en los conflictos. El desarrollo del hombre se da mediante la continua solución de contradicciones entre sus deseos y las exigencias que la realidad social le plantea. Se concluye por tanto que una mejor vía de desarrollo se da siempre que mejoremos nuestra capacidad de llegar a establecer y mantener acuerdos creativos y de mutuo beneficio.

Tenemos hasta el momento algunas ideas centrales que es conveniente recordar. El desarrollo del ser humano se da siempre enmarcado en un contexto social y cultural, que propone a las personas en las diferentes etapas de su vida una serie

de retos y tareas, que deben ser cumplidas para avanzar en el proceso de socialización. Este proceso, en lo fundamental, se orienta a lograr que las personas involucren y asuman como propios los valores de la sociedad, de manera que aprendan a satisfacer sus necesidades o intereses en función de su relación con otras personas, logrando además simultáneamente, dar también satisfacción a las expectativas de los demás.

En el medio familiar, escolar y laboral, se ofrecen innumerables ocasiones de confrontar nuestras necesidades con los intereses de otras personas, por lo cual se vuelve crítica la habilidad que cada persona desarrolle para establecer y mantener acuerdos creativos con otras personas. La continua búsqueda de satisfacción de necesidades, se propicia gracias a la relación interpersonal que se establece con otros seres humanos, y es en virtud de esta relación que se establecen ciertas reglas del juego que determinan la licitud y legitimidad de ciertos comportamientos orientados a la satisfacción de estos intereses.

La existencia de intereses opuestos o antagónicos, hace que se presente la posibilidad de conflictos, los cuales deben ser adecuadamente manejados para facilitar la búsqueda de fórmulas de acuerdo, que satisfagan a las partes. Este proceso en la medida que sea creativo permitirá a las personas ensayar nuevos comportamientos, diferentes a los que han sostenido en el pasado el conflicto, que permitan en un proceso de continua comunicación el mutuo conocimiento de las motivaciones involucradas. De esa forma la búsqueda de acuerdos estimula el desarrollo integral de las personas y fortalece, en última instancia, la capacidad de los grupos sociales para satisfacer, con recursos escasos, las necesidades de los seres humanos.

En esta perspectiva se vislumbra que la habilidad que logremos desarrollar en las personas para satisfacer las legítimas aspiraciones de la gente, representa un propósito valioso en los contextos familiares, académicos y laborales. El liderazgo puede precisamente ser entendido bajo esta perspectiva, pues una de las cualidades que de forma natural se asocian a ese fenómeno social, es aquella que permite

al líder colocarse en una posición estratégicamente relevante frente a sus seguidores, al plantearse a sí mismo como la mejor alternativa que el grupo tiene para buscar la satisfacción de sus intereses.

El liderazgo es entonces, entre muchas otras posibles aproximaciones, una cualidad asociada estrechamente a la búsqueda de acuerdos, pues permite al líder, mediante su actuación, conocer las expectativas de sus seguidores y desarrollar formas innovadoras de buscar su satisfacción. En este sentido, el liderazgo se presenta como una alternativa de comportamiento que no necesariamente está ligada a determinada posición jerárquica en una organización, por ejemplo la de ser "jefe", puesto que continuamente estamos interactuando con grupos, cuyos intereses podemos buscar satisfacer.

¿Cómo logra el líder esta actuación? Una de las primeras cosas que un líder debe aprender a desarrollar, es su habilidad para comunicarse de forma permanente y completa con las personas, manteniendo su constante presencia con la gente, acompañándolos en sus actuaciones, atendiendo a sus inquietudes, analizando sus motivaciones, apoyando sus debilidades y construyendo sobre sus fortalezas.

Esta comunicación requiere que el líder dedique un tiempo para dicha actividad, manteniendo un contacto cara a cara con las personas (sean subalternos, hijos, compañeros de trabajo o clientes) que les permita aprovechar la oportunidad, que cotidianamente surjan y ganarse el respeto y la admiración de los demás al demostrar su auténtico interés en ayudarle a cumplir con sus objetivos y propósitos vitales.

El líder tiene entonces entre sus cualidades, la de ser capaz de desarrollar fórmulas de acuerdo que permitan a la gente interrelacionar sus intereses y satisfacerlos de la mejor forma posible. Es además el líder un buen crítico de la conducta de las personas, pues actúa como un sabio consejero que sin hacer sentir mal a la gente, la confronta con sus propios comportamientos y con las consecuencias de dicha actuación, para ayudarles a encon-

trar nuevas formas de actuación que les sean de mayor beneficio. Para esto el líder es específico en sus críticas, en lugar de hacer afirmaciones generales y vagas que en nada ayudan a los propósitos de cambio de las personas. Así, por ejemplo, en lugar de decirle a alguien que "es muy perezoso, desinteresado y desleal con la empresa", puede pensar en cuáles son los comportamientos específicos de la persona que él considera deben ser modificados; luego busca identificar cuál es la razón que la persona tiene para actuar como lo hace, o sea cuáles son los intereses que están siendo protegidos con esos comportamientos. Luego el líder se ocupa (se pre-ocupa) de conocer si el cambio de conducta representa para la persona algún beneficio, o si por el contrario le enfrentará a riesgos de incertidumbres. Busca también definir cuál puede ser la mejor manera para comunicarle a la persona las opiniones del líder, diferenciándolas de los hechos, de forma que la persona en lugar de sentirse atacada o irrespetada como ser humano, proceda a buscar entender el mensaje que se transmite, para ver qué puede haber de nuevo o de positivo en lo que se le pide.

El líder que sigue estas normas sencillas en su crítica, logrará mostrarse ante los demás como una ayuda y no como un obstáculo, como un aliado y no como un salvador o un perseguidor y finalmente, logrará estimular en los demás la capacidad de solucionar sus propios problemas, sin estimular una dependencia excesiva de la ayuda externa.

También en la vida familiar se puede ejercer un sano liderazgo que estimule el crecimiento psicológico de la pareja y de los hijos. En la familia son múltiples las ocasiones en las que los intereses de los miembros entran en contradicciones dando origen a conflictos. Las necesidades de la mujer —en la relación de pareja— son muy diferentes a las necesidades de su compañero, y las formas de satisfacer dichas necesidades son también muy distintas. Si el cónyuge persiste en querer hacer privilegiados sus propios intereses, ignorando y atropellando las necesidades de la otra parte, invita a su pareja a asumir actitudes de revancha, agresión y chanta-

je emocional, que tarde que temprano termina afectando también la relación con los hijos.

La pareja debe mantener un espacio psicológico en el cual puedan disfrutar de su intimidad, resolver sus diferencias sin la presencia de "testigos" (los hijos, la suegra, los tíos, etc.) y comunicarse de manera completa, abierta y permanente.

Aquí el liderazgo bien puede consistir en crear esos momentos de intimidad en los cuales la pareja trate sus asuntos sin interferencias, basados en la mutua confianza y el auténtico interés en la obtención de acuerdos viables y permanentes. En el terreno de las relaciones sexuales es quizás donde es más necesaria esta actitud de mutua satisfacción de expectativas, pues nuestra tradición de machismo, mezclada con una infortunada confusión entre la información y la educación sexual hace que el tema no sea abordado por la pareja, prefiriendo el hombre satisfacer sus necesidades sexuales con otra persona, frustrando así la posibilidad de enriquecer su relación matrimonial.

Esta perspectiva nos muestra entonces cómo algunos de los componentes de lide-

razgo se relacionan estrechamente con el desarrollo psicológico de las personas, al propiciar estimular que las personas relacionadas con el líder, adquieran habilidades para obtener acuerdos creativos que les permitan alcanzar sus propósitos en la vida y colaborar al mismo tiempo, dentro de un esquema de responsabilidad social, para que otros también alcancen sus metas vitales.

Ojalá estas notas hayan servido para estimular en quienes las lean una actitud positiva hacia la posibilidad real que tenemos todos de participar activamente en el progresivo mejoramiento de nuestras condiciones de vida, partiendo del primer y más grande cambio al que podemos aspirar y que no es otro que nuestro cambio.

LECTURAS RECOMENDADAS

Roger Fisher y William Ury "Si, de acuerdo" Editorial Norma 1985, Hendrie Weisenger y Norman Lobsenz "Nadie es perfecto" Ed. Grijalbo 1983, Og Mandino "El secreto más grande del mundo", Ed. Diana 1986.