

PENSAMIENTOS PROFANOS

Sobre sociología y comunicación

PRESENTACIÓN

Relación entre los conceptos de poder,
individuo – sociedad y sentido común.

Nuestro mundo, el mundo moderno, se nos muestra todos los días como una *sociedad tecnológica*¹, donde la argamasa que liga nuestros vínculos lo media-tiza todo y también se nos presenta como un complejo entramado de *relaciones*² donde la mayoría *de las personas se agrupan con distintos fines y objeti-*

¹ Nuestra llamada sociedad tecnológica nos plantea algunas contradicciones inquietantes. Puede parecer ingenuo o romántico, pero tradicionalmente se pensó que todo lo que el hombre hace tiene un solo objetivo: **la búsqueda de felicidad**. La confianza en que la ciencia y la técnica resolverían todos los problemas humanos se extendió casi universalmente y la tecnología fué interpretada como simple herramienta, interpuesta entre el hombre y la naturaleza, con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas. **El modelo instrumental:** Este planteo sostiene la neutralidad de la ciencia con respecto a los fines para los que es utilizada. La responsabilidad, según este planteo, es "extracientífico". La tecnología es interpretada como simple herramienta, interpuesta entre el hombre y la naturaleza, con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas. Esta interpretación implica varias consecuencias:

1. que toda tecnología para usos pacíficos es beneficiosa
2. que, por consiguiente, el desarrollo científico-tecnológico debe proseguir sin limitación
3. que los efectos negativos de la tecnología se solucionan con otra tecnología
4. que la dirección y el ritmo del desarrollo tecnológico dependen de la voluntad del hombre
5. que, por tanto, para corregir las consecuencias negativas de la tecnología basta orientarla hacia fines éticos

Este modelo implica una división profunda entre **la ciencia básica** y **tecnología**. La ciencia, como conocimiento racional y objetivo, conserva su autonomía con relación a las posibles aplicaciones técnicas. Ciencia y producción industrial, suponen un proyecto común: **el ideal de una naturaleza dominada**. La manifestación de **la razón** como voluntad de **dominio exterioriza el proyecto de la modernidad**. Desde que para el hombre moderno toda tradición, toda autoridad, se vuelve sospechosa, sólo podrá fundar la verdad desde sí mismo, desde la subjetividad elevada a principio.

² Hablar de relaciones nos ubica en un lugar vincular, de mutua dependencia, de interafectación entre personas o cosas. Alguien se relaciona con algo o con alguien en acto o en potencia y construye sus especulaciones en función de este vínculo y el grado de realidad que le asigne. Una relación siempre plantea información relevante y parámetros que condicionan la conducta. Los seres humanos nos relacionamos en función de objetivos sociales o cooperativos. Por ejemplo: La guerra de Crimea, tuvo relación con ciertos cambios en la estructura socioeconómica de Europa central e insular y, aunque las respuestas podrían no haber desembocado en la guerra, de cualquier modo hubiera funcionado un sistema de alianzas y una configuración de fuerzas. Cooperación y resistencia. Amigos y enemigos. En este caso, las historia de los intereses políticos y económicos empujó a los países beligerantes a establecer un determinado tipo de relaciones.

vos en *organizaciones*³ que manejan una enorme diversidad de intereses y construyen permanentes *situaciones de conflicto*.⁴

Estos, en la mayoría de los casos, se resuelven mediante la intervención de individuos claves en condiciones de tomar *decisiones* que *redistribuyan el juego de las relaciones de poder* entre los participantes.

Esta *distribución del poder*, se concreta mediante *cambios* en las *estructuras* y la *dinámica de los procesos organizativos* que se dan en los ámbitos donde las personas se vinculan y organizan para obtener algún fin específico.

De este modo, la sociedad *gestiona*, no siempre conciente o voluntariamente, *su desarrollo* mediante *mecanismos de interacción* que entran al conjunto, como una compleja malla de *relaciones de mutua dependencia*, donde las personas *asumen y se adjudican papeles* que creen útiles y relevantes para la *realización de todos los individuos*.

Podría pensarse entonces, que la sociedad y las organizaciones sociales crean ilusiones y realidades que pueden entenderse a partir de estas ideas que explican racionalmente las relaciones ocultas que vincula las sutiles y cambiantes situaciones de las personas en un medio social.

El juego, intercambio y apropiación de cuotas de poder, está estrechamente vinculado a la idea de libertad, y a la inacabable discusión sobre cuando y en que circunstancias los individuos actúan libremente y en que medida a esa libertad se obstruye o facilita según el origen social o la disposición de recursos.

³ Una organización puede conceptualizarse como un conjunto de personas que se agrupan entre sí con un fin específico y en determinadas condiciones, que distribuyen la actividad de un modo definido y que actúan bajo ciertas normas y jerarquías de autoridad.

⁴ El conflicto tiene que ver con situaciones donde hay fines concretos y encontrados que se pretenden hacer prevalecer y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que los participantes hacen de lo que está en disputa. Debemos distinguir entre aquellas pautas de conducta típicas de las sociedades humanas y aquellas otras que son producto de una particular organización cultural, económica o política, ya que el medio en que se desarrolla el conflicto, es importante al momento de definir la respuesta de los actores sociales. De este modo, no es lo mismo el modo en que se imparten y ejecutan las directivas en una fábrica de helados, que en la policía, el ejército o en la escuela. En concreto, los grupos sociales persiguen y defienden intereses. Dos fuentes de estos intereses son relevantes para la comprensión del comportamiento conflictivo

En este contexto, la idea de poder, la relación que se establece entre los individuos de una sociedad, y el conjunto de conocimientos útiles y comunes que sostienen esa relación, nos plantean interrogantes y han despertado, desde el siglo XIX, innumerables controversias.

Preguntas como: ¿quienes obtienen nuevas cuotas de poder?, ¿es posible actuar para nuestros fines, sin los medios que hagan realista ese propósito?, o ¿qué es el sentido común?, siguen resultando los ejes centrales de cualquier elaboración dentro de las ciencias sociales.

Estos interrogantes se reeditan cuando hablamos de organizaciones sociales, y cuando aparece la cuestión de la simetría de los participantes organizativos y las relaciones de poder que allí se desarrollan, los medios de los que estos disponen y los fines que se proponen, ya que algo que caracteriza a los procesos organizacionales es que la distribución del poder incide en la capacidad de algunas personas para *valerse de los actos de otras para sus propios fines*.

Los valores de las personas *cambian bajo el impacto de la interacción social* desde el mismo momento en que estas *seleccionan valores y fines* poniendo unos por sobre otros según sea el caso.

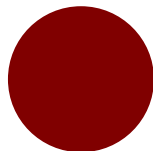
En síntesis, podemos caracterizar a la sociedad moderna en general y a las organizaciones, en particular, como:

- Una constelación de intereses que se organizan y relacionan entre sí;
- Un ámbito donde se mediatizan las acciones y se ponen en juego distintos recursos y valores;
- Un medio donde los participantes atribuyen y asumen distintos papeles y quehaceres;
- Poseen un gran cúmulo de conocimientos prácticos y operables comunes a todos los miembros (que llamamos sentido común)
- Y donde además, se estructuran en una geografía que muestra distintas posiciones que pueden ser pensadas como jerarquías

Capítulo 1

LO NATURAL, LO COTIDIANO Y EL SABER COMÚN

Por Marcelo Guirado



“Lo que los hombres corrientes saben directamente y lo que tratan de hacer está limitado por las órbitas privadas que viven”⁵.

De algún modo, todos vivenciamos a los asuntos cotidianos, como algo natural, como algo que debe ser así y ante esta vivencia, cualquier otra expectativa, se descarta, o se apunta como una situación *anómala*, a pesar de que cualquiera de estas situaciones *anómalas*, sea en teoría, perfectamente posible.

Pensamos que mañana nos vamos a levantar con nuestras dos piernas, pero también es posible que en la noche padezcamos un trastorno neurológico que

⁵ Charles Wright Mills: *La imaginación sociológica*. Capítulo 1: “La promesa” FCE, México, 1979

nos incapacite para caminar. (De hecho, más de la mitad de los casos de accidente cerebro vascular suceden cuando las personas están durmiendo, y estas enfermedades, constituyen más del 45% de las causas de discapacidad motora en adultos.)

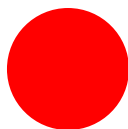
Simplemente pensemos en aquellas veces en las que salimos y nos olvidamos algo, chocamos o se nos rompe el automóvil, y será suficiente como para apreciar que lo natural, lo que constituye el núcleo de nuestras creencias y de certezas, no son otra cosa que creencias útiles para sostener la idea de que “algo distinto les puede pasar a los demás, pero a mi, jamás”.

Este hecho se relaciona con la necesidad que tenemos las personas de contar con, por lo menos, un conjunto de “certezas” que nos ayuden a hacer un poco más previsible el momento que sigue. ¿cómo podríamos ser felices y proyectar una vida junto a otra persona, si fuésemos tan racionales como para evaluar que, entre otras muchas posibilidades, está la de divorciarnos, de golpearnos, de ser infieles o de convivir sin amor?. ¿Podíamos planear unas vacaciones si pensáramos en el mal tiempo o en los accidentes de tránsito que ocurren en verano? Seguramente no. Pero de cualquier modo, la contingencia es, probabílicamente hablando, igual o superior a la posibilidad de que las cosas resulten como pensamos.

También es oportuno aclarar, que la realidad que percibimos, la idea de presente y de futuro y la capacidad de evaluar contingencias que cambien nuestras rutinas, hábitos y nuestra visión del mundo, varían de un medio a otro, y es parte importante de cada cultura.

Las organizaciones sociales, están profundamente influidas por la forma de ver la vida y las acciones “normales” y cotidianas de las personas de una determinada comunidad. Un ejemplo de ello, pueden ser los hábitos de consumo de los argentinos, sus preferencias según la clase o sector social, la forma en que nos relacionamos para hacer las cosas, el modo con el que intentamos resolver

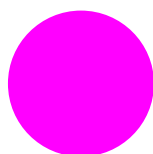
nuestros conflictos, nuestra capacidad de ser críticos con los demás y nosotros mismos, etc.



“Los hechos de la historia contemporánea son también hechos relativos al triunfo y al fracaso de hombres y mujeres individuales”⁶.

Las personas que constituimos la sociedad, somos seres con particularidades y semejanzas, muchas veces fáciles de reconocer, pero en todo caso, previsibles. Todos somos capaces de prever la conducta o los sentimientos y estados de ánimo de aquellos con los que nos relacionamos, según las circunstancias.

Estas semejanzas, nos permiten opinar grupal o colectivamente sobre ciertos temas que nos implican o comprometen en distinto grado, y esa posibilidad de actuar juntos para resolver los conflictos que nos afectan, nos coloca en un lugar principal cuando analizamos los hechos y sucesos contemporáneos, del mismo modo que los que nos precedieron, deben haberlo hecho.



“Ni la vida de un individuo ni la historia de la sociedad pueden entenderse sin entender ambas cosas”⁷.

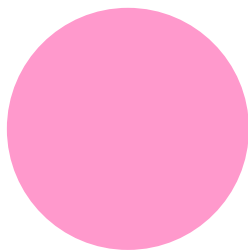
No hay nada que nos trascienda, ni hay porqué pensar que podremos trascender al momento, el lugar y la situación histórica en el que nos encontramos. Aisladamente los hechos y las acciones individuales, son irrelevantes. Solo cobran sentido si se las puede contextualizar. Alguien en el parque pasa cerca

⁶ Charles Wright Mills: *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p.76

⁷ Charles Wright Mills: *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p. 75

nuestro aleteando como un pollo. Puedo pensar que está loco, pero si luego me explican que es un actor que trabaja en una representación de teatro callejero, encuentro sentido a su conducta.

El Papa Pablo VI, de haber vivido 300 años antes, hubiera terminado en el psiquiátrico y Einstein durante el medioevo, en la hoguera. Las acciones, los hechos y los sucesos que nos pasan a las personas y al conjunto de la sociedad, solo pueden entenderse bajo una perspectiva histórica que las contextualice.



“Rara vez conscientes de la intrincada conexión entre el tipo de sus propias vidas y el curso de la historia del mundo, los hombres corrientes suelen ignorar lo que esta conexión significa para el tipo de hombre en que se va convirtiendo y para la clase de actividad histórica en que puede tener parte. No poseen la cualidad mental esencial para percibir la interrelación del hombre y la sociedad, de la biografía y de la historia, del yo y del mundo”⁸.

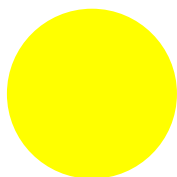
Estas explicaciones, aparentemente simples, de nuestra realidad cotidiana contienen, sin embargo, una gran complejidad en cuanto a que no están presentes en nuestra conciencia cada vez que hacemos algo y que, además, la mayor parte de la gente ni siquiera evalúa la existencia de “algo más” que lo que se presenta delante de sí. No es frecuente que en un grupo, aunque sea pequeño, todos manejen la misma información y tengan la misma capacidad de relacionar los datos en función de acciones comunes. Pensemos en una oficina o un comercio.

Allí la división del trabajo se realizará, en el mejor de los casos, de acuerdo a la capacidad que se supone distingue a los miembros del grupo para realizar ta-

⁸ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p.79

reas distintas, pero suponiendo objetivos comunes y cierta complementariedad. Del operario se espera que maquine o tenga pericia mecánica, del capataz, que tenga visión de conjunto para hacer el trabajo, del jefe, que conozca - además de las operaciones - la idea de producto que la compañía quiere poner en el mercado en cuanto a tiempo, costo y calidad.

Cada uno, maneja una competencia distinta y aunque debe existir cooperación para que la organización alcance su fin, solo unos pocos se dedican a integrar toda la información que requiere ese objetivo. (Para el operario o el capataz, el hecho de que el sector industrial en el que se desarrolla la empresa esté en plena contracción en las economías desarrolladas, no le indica que puede perder el empleo el año próximo.) A las personas nos cuesta trabajo pensarnos contextualmente como constructores, víctimas o beneficiarios de procesos históricos más amplios y complejos.



“¿en que época se ha visto tantos hombres expuestos a paso tan rápido a la sacudida de tantos cambios?”⁹

En estos días, la caducidad o aparición de nuevas ideas sobre las cosas y las personas modifica - a una velocidad desconocida en el pasado – la idea que tenemos de la vida, del progreso, del futuro y del pasado, suprimiendo los viejos valores con los que asociamos estas ideas, e instalando otros con los que se nos debería hacer posible aceptar las transformaciones que se instalan en el medio social donde vivimos.

Como ejemplo, podemos pensar en ciertos valores morales, como la indisolubilidad del matrimonio, que si bien se mostró eficiente como para mantener unida a las familias de la sociedad moderna, no sobrevivió a la posguerra donde -

⁹ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p.86

además de universalizarse los derechos de género - se experimentó un gran cambio en la modalidad y el reparto del empleo, en la movilidad de las personas que siguen su desarrollo y rumbo de expansión, y de los medios masivos de comunicación, entre otras cosas.

Todos estos sucesos y muchos otros, incidieron en la instalación de nuevos valores sobre la familia, que hoy puede ser vista desde un gran número de alternativas además de la tradicional.

Pero debemos ser honestos: Fue el desarrollo del industrialismo el que fue modelando el tipo de sociedad que necesitaba para crecer y expandirse. La familia solo se adaptó a sus cambiantes necesidades, modificando en los últimos 100 años valores milenarios, a fin de no quedar excluida de la estructura socioeconómica y sociopolítica dominante.

La pregunta sigue siendo cuantos de nosotros hubiéramos podido prever las consecuencias del desarrollo de la última mitad del siglo XX, aún con los datos disponibles. Los datos siempre existieron. Estaban allí. Sin embargo, la mayoría de nosotros no podía hacer nada con ellos.



“La historia que afecta a todos los hombres es la historia del mundo”.¹⁰

En este sentido, la tan comentada globalización (que no es reciente, sino que se viene desarrollando desde hace cientos de años), nos presenta un mundo simplificado a unas cuantas ideas y a unas cuantas preguntas, entre las que paradójicamente, no figuran las que puedan representar cualquier cuestionamiento a este orden social que impulsan los países centrales.

¹⁰ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. .p.89

Es decir, debemos aceptar que la industria de la vela o del acero son importantes, si existen necesidades de desarrollar la vela o el acero por parte de, por ejemplo, el G-7 o la UE, pero resulta “irrelevante” contaminar con basura nuclear la Patagonia, si ello les resuelve conflictos globales producto de la necesidad de reactores para generación de electricidad.

Sin embargo, y a pesar de los que se nos presenta como “la realidad”, a diario nos encontramos con que no es tan fácil manipular la información y las personas y, con abundancia de ejemplos, podemos decir que el flujo global de información también ha resuelto situaciones en contra de quienes creen que lo controlan. La guerra de los Balcanes, las campañas ambientalistas, la lucha por los derechos civiles y la información adecuada, son solo algunos de ellos.



“El capitalismo es uno de los medios para convertir a la sociedad en un aparato industrial”.¹¹

El modo de vivir que tenemos actualmente y la forma en que la sociedad se organiza, es el correlato de formas de interacción propias del industrialismo. Se piensa y se actúa con parámetros industriales. Ejemplo de ello pueden ser instituciones como la familia, la escuela u otras formas de agrupamiento como las ciudades. La familia tal como la entendemos tradicionalmente, es el producto del achicamiento de la vieja familia agraria numerosa, que se extendía en dos o más generaciones, por imperio de la necesidad de contar con suficiente mano de obra para las tareas rurales no maquinizadas.

Con el advenimiento del industrialismo y el desplazamiento de millones de personas desde áreas rurales a áreas urbanas, este núcleo se contrajo hasta tomar la típica constitución de la familia nuclear actual, donde el número de miembros se reduce a padre, madre e hijos, con tendencia a constituir núcleos

¹¹ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. .p.94

cada vez más pequeños, ya que se bastan para sostenerse como consecuencia de la actividad asalariada o comercial.

La escuela es otro caso interesante, ya que además de ser una institución en la que se delegan tareas que antes eran de la familia, es un ámbito donde se prepara al niño para ocupar un lugar en el aparato productivo y habituarse a cumplir, mediante la adquisición de conocimientos indispensables, con las reglas que lo regulan, como horario, producción, tiempo, eficiencia, etc.

La vida urbana, constituye el verdadero logro de la cultura industrialista, ya que – si tomamos a la Argentina como ejemplo – apenas el 20% de la población reside en áreas rurales mientras que el 80% lo hace en ciudades o centros poblados. Esto nos dice que menos del 20% produce lo que se consume en cuanto a alimentos (que antes eran la principal preocupación de los seres humanos en todo el mundo) y más del 80% produce utensilios, manufacturas o algún tipo de servicio, ligado fundamentalmente a necesidades urbanas. La sociedad industrial transformó los hábitos, las necesidades y las costumbres de las personas hasta convertir a la sociedad en un gran aparato al servicio de la industria.



“Los hombres piensan que los viejos modos de pensar y de sentir se han ido abajo. ¿Es de extrañar que estén poseídos por la sensación de haber sido atrapados?”¹²

En un contexto así, es natural que las personas criadas en los antiguos valores, sientan que estos son inservibles para sostenerse en la sociedad actual, donde las verdades duran poco tiempo y no son permanentes, pues los cambios imponen nuevas formas de pensar los problemas y nuevas soluciones para enca-

¹² **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p.103

rarlos. ¿A que abuelo se le ocurriría tirar algo que todavía sirve, o cambiar lo que siempre le resultó eficiente?. Es más ¿Cuántos de nosotros nos acostumbraríamos a caminar en cuatro patas porque los biólogos y antropólogos opinan que es más eficiente? No se ha podido explicar al 65% de los conductores las bondades de usar el cinturón de seguridad, ni la importancia de preservar la paz, por más que sobren ejemplos de sus beneficios.

Quienes sienten que sus valores no constituyen una herramienta para vivir mejor, sienten también que están atrapados en un juego donde se han cambiado las reglas cuando todavía estamos en pleno partido. Incertidumbre, dudas y menosprecio son sensaciones comunes en cualquier época de transición.

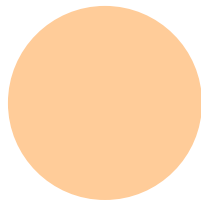


“No es información lo que ellos necesitan. En esta edad del dato, la información domina su atención y rebasa su capacidad de asimilarla. Lo que necesitan es una cualidad mental que les ayude a usar la información y a desarrollar la razón y obtener recapitulaciones lúcidas de lo que ocurre en el mundo y de lo que quizás esté ocurriendo dentro de ellos”.¹³

No es más información lo que necesitan las personas, sino un mapa que sitúe y relacione los datos que se tienen y los nuevos que se incorporen. Quienes no se han incorporado a la cultura informática, por ejemplo, pueden prescindir del aporte de los últimos sistemas operativos, los nuevos microprocesadores o de la línea nueva de Macintosh. Lo que necesitan es poner a las computadoras dentro de sus actividades cotidianas, encontrarles algún provecho que justifi-

¹³ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p.122

que desplazar al lápiz y al papel. Solo de ese modo alguien, que no lo sabía, le podrá hallar utilidad al dato. Otro ejemplo concreto lo encontramos en los productos de la góndola del supermercado, donde a millones de personas, el hecho de que tal o cual yogurt cuente con “*letraminina activa*” entre sus componentes, no le dice absolutamente nada novedoso que justifique cambiar de marca o pagar un precio superior.



“El individuo solo puede comprender su propia experiencia y evaluar su propio destino localizándose a si mismo en su época, donde puede conocer sus propias posibilidades si conoce la de todos los individuos que se hallan en sus mismas circunstancias”.¹⁴

Las personas creen reconocer en otras los mismos valores que en si mismas, y actúan a partir de ciertos conocimientos que identifican como comunes. Se reconocen a si mismas a partir de que reconocen a los demás como semejantes. El lenguaje es una clara expresión de estos conocimientos comunes, donde se puede apreciar al decir, que otros experimentan y significan las mismas cosas que uno quiere transmitir. Por esa razón, la expresión “hay un león entre nosotros” puede despertar admiración sobre un miembro de un equipo de ventas en la ciudad de Rosario, y un gran temor en una aldea africana.

¹⁴ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. . p.126

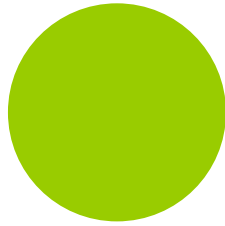
*“La imaginación sociológica es la capacidad de pasar de las transformaciones más impersonales y remotas a las características más íntimas del yo humano y ver la relación de esas cosas. Detrás de su uso está siempre la necesidad de saber el significado social e histórico del individuo en la sociedad y el período en que tiene su cualidad y su ser. La distinción más fructuosa con que opera la imaginación sociológica es quizás la que hace entre las inquietudes **personales** del medio y los problemas **públicos** de la estructura social”.*¹⁵.

Una inquietud es un asunto **privado**, (un trabajador en un medio tóxico), donde sus valores pueden ser amenazados, y un problema es un asunto **público**, ya que se siente amenazado un valor amado por la gente. (Como la contaminación del medio ambiente). Para formular problemas e inquietudes debemos preguntar cuáles son los valores preferidos (*amenazados*) y (*apoyados*) por las tendencias características de nuestro tiempo.

La gente que no siente estimación por ningún valor ni percibe ninguna amenaza, vive la experiencia de la indiferencia, la cual si afecta todos los valores se transforma en apatía. Si aún así percibe agudamente una amenaza, la experiencia del malestar, la ansiedad. Muchos de estos síntomas se psiquiatrizan en un intento de evitar los grandes problemas de la sociedad moderna. El principal peligro lo constituyen las penetrantes transformaciones de la naturaleza humana y de las finalidades de la vida.

La tarea intelectual del científico social consiste en poner en claro los elementos del malestar y la indiferencia contemporánea (La imaginación sociológica se convierte en la cualidad necesaria).

¹⁵ **Charles Wright Mills:** *La imaginación sociológica* . Capítulo 1: “La Promesa”. FCE, México , 1979. .p.127



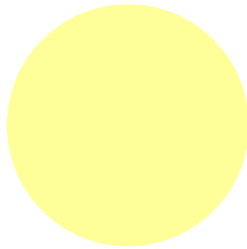
El mundo está lleno de enormes promesas para el futuro. Las grandes preguntas son: ¿porqué nuestras condiciones de vida son tan diferentes de las de nuestros antepasados? ¿Qué direcciones tomará el cambio en el futuro? Estas cuestiones son la preocupación principal de la sociología.¹⁶

Vivimos con la certeza de que las cosas serán mejores en el futuro, sin preguntarnos cual será el costo de esos cambios, que lugar tendremos en esos escenarios, y dando por sentado que nos encontraremos dentro del grupo de los incluidos. Estos sentimientos son alentados día a día por campañas y por los medios de comunicación, pero también por la humana necesidad de prever favorablemente las situaciones por venir.

Todo hace pensar que así será, y bastan pequeños sucesos para confirmar estos deseos y desalentar cualquier intención de cuestionar lo que se nos presenta. Las organizaciones sociales y sobre todo las dedicadas a producir algún bien o servicio, sostienen esta idea y cambian a diario tomando en cuenta tendencias en el rumbo de la sociedad para ajustarse a las transformaciones.

Sin embargo, no todas las señales son clara evidencia de que el futuro será como en los relatos, ni que tendremos un lugar en el tren del progreso. La historia del mundo esta repleta de ejemplos donde no existió una feliz coincidencia entre las inquietudes de las personas y los problemas de la sociedad.

¹⁶ **Anthony Giddens:** *Sociología*. Capítulo 1: “Sociología, problemas y perspectivas” (p. 41). Alianza Editorial, Madrid, 1995 (original en Inglés de 1989: *Sociology*).



“Ni el amor ni el matrimonio son naturales de la vida humana, sino que están conformadas por influencias más amplias. La mayoría ve el mundo desde su vida, y la sociología adopta una perspectiva más amplia sobre las razones que nos lleva a actuar como lo hacemos. Lo mismo ocurre con la enfermedad que exime al enfermo de obligaciones sociales diarias sin sanción social. Los cambios en el tratamiento de los delincuentes forman parte de los procesos que barrieron el orden tradicionalmente aceptado durante siglos y son estos procesos los que crearon las sociedades en las que hoy vivimos.”¹⁷

Las cosas no siempre fueron del modo en que hoy las vemos. El amor y el matrimonio, por ejemplo, son asociaciones recientes, si pensamos en tiempos históricos, ya que hace poco más de cien años nadie pensaba que era necesario enamorarse para contraer matrimonio, sino más bien, que esta era en el mejor de los casos una consecuencia posterior y muchas veces más deseada que realizada.

El fin del matrimonio tenía que ver con regulaciones en las herencias, en la preservación del grupo, y otros fines sociales no vinculados al enamoramiento

¹⁷ **Anthony Giddens:** *Sociología*. Capítulo 1: “Sociología, problemas y perspectivas” (p. 47). Alianza Editorial, Madrid, 1995 (original en Inglés de 1989: *Sociology*).

de las personas o a la atracción. Valores como la fertilidad, la maternidad, la delegación de tareas, la irrupción de hijos, la tolerancia y la virtud, primaban sobre la atracción física y el amor. Durante toda la historia humana la inmensa mayoría de la humanidad producía sus propios medios de vida. Hoy el 90% de las personas vive en áreas urbanas y se ha alterado radicalmente los aspectos más personales e íntimos de nuestra existencia cotidiana.

Las ciencias sociales han tratado de entender el impacto de estas transformaciones que acompañan la industrialización de occidente. Hoy su es ayudarnos a entender este mundo y su futuro probable.

Sus hallazgos alteran y a la vez contribuyen a nuestra creencia colectiva de que el mundo que se nos presenta esta allí, es real, y puede ser interpretado por cualquiera de una manera parecida. Pero, ¿de que hablamos cuando decimos sentido común?.

Responder a ello requiere un esfuerzo en varias direcciones, pero en principio, podríamos decir que el sentido común es aquel conjunto de creencias que nos sostiene cohesionados como sociedad, un conjunto enorme de conocimientos sobre las cosas y las personas distribuido en todos los miembros de una sociedad.

Es quizá el conocimiento socialmente relevante que nadie debe ignorar, el que nos permite actuar de acuerdo a pautas y expectativas que todos tienen sobre cada hecho cotidiano, desde el saludo hasta el acto criminal.

Es el sentido común el que nos dicta que debemos ayudar a levantarse a una persona que se cayó en la calle, el que indica como saludar a un joven y a una persona mayor, el que nos plantea que no se debe romper un vidrio con la mano, el que nos obliga a realizar una inspección ocular antes de sentarnos en una silla desvencijada, etc. El sentido común es la amalgama de los más diversos conocimientos aplicados a relacionarnos. Es decir, son conocimientos útiles, prácticos y operables.

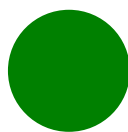
Por eso la mayor parte de las preguntas que se hacen los científicos sociales, en particular los sociólogos, están relacionadas con cuestiones que tienen que ver con el sentido común, solo que al ser integradas en una perspectiva mayor, adquieren una dimensión distinta. Muchas veces esta mirada integradora legitima nuestros conocimientos comunes, pero otras veces los pone en cuestión alterando algo que teníamos por firme y definitivo.

Recordemos como ejemplo, la tan difundida creencia de que no se debe tomar vino después de comer sandía o viceversa. Los pocos que realizaron el experimento dejaron durante horas un trozo de sandía en un vaso de vino sin probar otra cosa que, la roja fruta, comenzaba a tomar tonalidades tintas pero ninguna consistencia extraña.

No obstante, la creencia resultó tan fuerte, que nadie la comía. Posiblemente la respuesta de los químicos alteraría esta creencia, aunque también es posible que al estar tan arraigada, aún así, la creencia seguiría habitando las charlas de sobremesa con peso de verdad.

Nadie ignora que ideas como pobreza, abuso, explotación, están arraigadas en la mayoría de las personas y que todos experimentamos una sensación amarga y le otorgamos una connotación negativa a esas representaciones. No obstante, muchos de quienes padecen experiencias de pobreza, explotación o abuso no alcanzan a conectar sus propias vivencias con las causas históricas y materiales que les proveen esa situación, y también en muchos casos ignoran que con sus acciones y sus conductas y adhesiones contribuyen a profundizar y cronificar esas experiencias en sus vidas.

En resumen, las ciencias sociales problematizan cosas que ya existen, pero que adquieren nuevas significaciones si se las puede articular a un contexto más amplio de hechos y sucesos, confirmando o alterando las creencias del sentido común.



“Las teorías nos ayudan a explicarnos los hechos, porque estos no hablan por si solos.”¹⁸

Una de las actividades más importantes de los pensadores sociales, ha sido y aún es, tratar de formular teorías sobre las probables causas que explican a los hechos en estudio. Estos hechos, no hablan por si solos y necesariamente requieren ser interpretados para poder de este modo, ubicar una “geografía” que permita conectarlos histórica, espacial y temporalmente.

Sucesos como la revolución francesa, se ilustran con la toma de la Bastilla, pero de hecho, ni comienzan ni terminan ese día, sino que por el contrario se debieron desarrollar un sinnúmero de situaciones como para que se produjeran las acciones de Julio y los sucesos posteriores que consolidaron la república francesa a través de todo el siglo XIX. Este proceso que en suma puede recortarse en no menos de 100 años, simplifícadamente se recuerda todos los 14 de Julio.

En otro terreno, podemos tomar el ejemplo de los niños, que comienzan a hablar con cierta claridad en un momento, pero requirieron de un lento proceso de maduración fonológica y neurológica previo y posterior a ese primer día.

Las teorías son de este modo, la manera con las que nos explicamos las cosas, haciendo que complejos procesos llenos de variables causales y casuales se conecten en un orden aceptable para comprender que pasó allí donde queremos explicar algo y cuales pueden ser las derivaciones futuras o los posibles escenarios.

¹⁸ **Anthony Giddens:** *Sociología*. Capítulo 1: “Sociología, problemas y perspectivas” (p. 49). Alianza Editorial, Madrid, 1995 (original en Inglés de 1989: *Sociology*).

Estos, constituyen predicciones fundadas en la existencia de razones que nos llevan a pensar que existen una serie de consecuencias previstas e imprevistas de la acción humana como consecuencia de los propósitos de la conducta y consecuencias imprevistas que derivan de la interacción.

Los cambios se producen porque las personas pretenden que ocurran y, en parte, por las consecuencias que nadie puede prever. Conocemos que hacemos, pero poco sabemos de sus consecuencias y el análisis sociológico explora las delicadas y sutiles situaciones – conexiones entre los rasgos intencionales y no intencionales del mundo social.

Los entornos sociales no son, vistos de este modo, meras agrupaciones casuales de acontecimientos o acciones, sino acciones estructuradas. (la piedra y la casa) y en este sentido, La sociología nos ayuda a entender no solo las pautas existentes de la vida social sino a ver a algunos de los futuros posibles, es decir, no solo lo que ocurre sino lo que puede ocurrir, aportando valoración de los efectos prácticos de la política, el aumento del autoconocimiento, conciencia de las dificultades culturales, etc.

Las ciencias sociales y en particular la sociología, constituyen una actividad permanente, una preocupación continua, una constante verificación del caudal de sabiduría recibida confrontándola con las nuevas experiencias y su modificación durante el proceso.

Las diferencias entre las disciplinas académicas no reflejan la división natural del mundo humano. Las diversas ramas de estudio no difieren entre si y tratan de formular sus propuestas y los hechos relevantes, asegurarse de que sus hechos son correctos y se entiendan sus propuestas claramente y sin ambigüedades, pero lo que identifica a la sociología y le otorga su rasgo distintivo es el hábito de considerar las acciones humanas como elementos de una elaboración más amplia.

Los actores individuales son considerados por la sociología en su condición de unidades. La pregunta central de la sociología es: ¿en que sentido tiene importancia que en cualquier cosa que hagan o puedan hacer, las personas dependan de otras personas, en comunicación, en intercambio, en competencia, en colaboración con otros seres humanos?.

La sociología es un modo de mirar el mundo de distinta manera, y uno de los modos de mirar el mundo es el sentido común ya que todo aquello de lo que la sociología habla, existe en el mundo y está en nuestras vidas. Vivir en relación con otros requiere una gran cantidad de conocimiento y ese conocimiento se llama sentido común.

Ese conocimiento está tan profundamente unido a nuestras rutinas que nunca nos detenemos a pensar acerca de su significado, y menos aún, tenemos ocasión de comparar nuestra experiencia privada con el destino de otros, lo social con lo individual, lo general en lo particular.

La mirada de las ciencias sociales sobre el sentido común, solo encuentra unas pocas pero notables diferencias con respecto sentir ordinario, que, según Bauman (1990) podemos sintetizarlas de este modo:

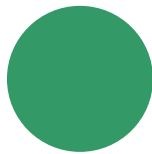
- 1) **discurso responsable (atributo de las ciencias).** Con esto el autor se refiere a la rigurosidad con que se procesa la información disponible a fin de aportar conclusiones relevantes para aquello que se pretende explicar.
- 2) **Tamaño del campo (vida personal o social).** El universo problemático, es importante al momento de hacer determinadas conjeturas, por ejemplo, no podríamos elaborar una teoría sobre el industrialismo a partir de una experiencia singular que no contemple una extensión del fenómeno en la geografía global, ya que el proceso que queremos estudiar es más amplio que una ciudad, región o país.
- 3) **Modo de explicar la realidad.** Existen muchos modos de conocer, pero, según el autor, la sociología define como preferible el conocimiento

científico, que si bien es uno de los modos de llegar al conocimiento, nos permite explicar sistemática y metodológicamente los fenómenos sociales sin recurrir a la pura observación ni a la concurrencia de entes sagrados o metafísicos.

- 4) **Desfamiliarizar lo familiar.** *Este atributo original de la sociología, parte de la idea de que todos los problemas que nos son propios, existen en la vida cotidiana y que es necesario amplificar sus efectos y sus causas para poder contextualizarlos y conocerlos.*¹⁹

En síntesis, pensar sociológicamente significa comprender mejor a la gente, sus proyectos y sus sueños. Se considera que el fortalecimiento de la libertad individual que se intenta lograr apoyándose en el sólido basamento de la libertad colectiva.

De este modo, la sociología tiene un efecto desestabilizador sobre las relaciones de poder existentes ya que amplía el conocimiento que se tiene sobre las acciones propias y de los otros, otorgando además, cierta intencionalidad y finalidad a los actos humanos y a la acción social. Definir cual es el orden social establecido, no le impone un cierre a la cuestión, sino que más bien, la deja abierta y permite que sea cuestionado. Es en este sentido, un conocimiento desestabilizador y “subversivo”.



*“La sociedad aparece como el amontonamiento de muchos individuos particulares, como el dominio estadístico de hechos psíquicos. Encuentra un abismo insondable entre individuo y sociedad”.*²⁰

¹⁹ **Zigmun Bauman:** *Pensando Sociológicamente.* Capítulo 6: “Poder de elección”(p. 109) Ediciones Nueva Visión, Bs As, 1994

²⁰ **Norbert Elias:** *La sociedad de los individuos.* Capítulo 1 (p.17). Península, Barcelona, 1987. (original en Alemán de 1939: *Die gesellschaft der Individuen*).

Nos preguntamos, entonces, si es que contamos con la posibilidad de ver más allá de lo rutinario, cotidiano y habitual, ¿porque no ha alcanzado este conocimiento como para mejorar la calidad de vida de las personas, porque continúan las guerras, el hambre, la opresión o las tiranías?.

Norbert Elías, plantea que aunque la sociología nos aporta esos elementos, nos faltan modelos mentales y una visión global mediante las cuales podamos reflexionar lo que tenemos ante nosotros día tras día y que las personas somos como piedras talladas en función de una casa. No somos solo eso, la reunión de muchas personas individuales forma algo distinto. Las piedras talladas son un medio, la casa es el fin. ¿somos los seres humanos las piedras en función de un fin, que es el todo social?

El abismo que existe entre individuo y sociedad que se abre una y otra vez ante nuestro pensamiento, guarda una estrecha relación entre las contradicciones de nuestros requerimientos sociales y nuestras necesidades particulares y cada parte, en este sentido, es entendida como un aval a favor o en contra de aquellas posturas que plantean que el individuo es el fin y la sociedad el medio o viceversa y que, en última instancia, constituyen la crítica al sostén teórico que se formula al capitalismo o el socialismo.

Elías nos presenta la ideas de que los seres humanos se otorgan fines según las circunstancias y no que existen más fines que los que ellos se otorgan. En este sentido, las sociedades tendrían un orden oculto, que no puede palpase directamente con los sentidos y cada ser humano una función determinada que condiciona su individualidad (o está en relación) y no pueden escapar de ellos a su capricho.

Existe cierto determinismo en este pensamiento que reconoce que, desde el momento de su nacimiento, la persona queda inmersa en un contexto funcional

de estructura bastante determinada e inexorablemente debe acomodarse a su contexto funcional y desarrollarse de acuerdo con el.

La cultura extiende una red donde sus miembros se desenvuelven y se plantean su existencia, incluyendo sus frustraciones, fracasos y obviamente, sus logros, y que constituye la plataforma invisible desde donde mira a los demás y se ve a si mismo. El ser humano individual vive y ha vivido desde pequeño dentro de una red de interdependencias que el no puede modificar ni romper a voluntad sino en tanto permitan la propia estructura de esa red.

Sin embargo reconoce que, este armazón de funciones cuya estructura y cuyo esquema confieren a un grupo humano su carácter específico, no es ni ha sido creado por individuos particulares, ya que las funciones solo se conciben en una estructura social.

Por ejemplo, el juego de roles y la división del trabajo representan un escenario, donde las distintas funciones son reconocidas por los distintos miembros de la sociedad, y de ese modo, el juez acepta la delegación que se hace en el de juzgar los actos de otros, y a la vez, otros aceptan que sea el juez quien lo juzgue.

Hace falta entonces, para comprender los fenómenos sociales, dejar de pensar en sustancias individuales aislables y empezar a pensar en relaciones y funciones. Hace falta dejar de aislar individuos para pasar a comprenderlos en el marco de sus relaciones y no de sus propiedades individuales, a diferencia de la química o la física.

Ningún individuo es bueno o malo, inteligente o ignorante, valiente o cobarde, violento o pacifista, sino en el contexto de una sociedad que le cuelga esos calificativos desde categorías de análisis específicas.

Una práctica bastante difundida es aquella, en concordancia con lo que plantea Bauman²¹, en donde para dar explicaciones a los hechos sociales, siempre se pretende encontrar el efecto de una causa. Nuestra búsqueda de la explicación termina entonces, cuando encontramos un evento o un estado de cosas que precede siempre al hecho que pretendemos explicar, hablándose entonces de ley o algo obligatorio y sin excepciones, o que precede en “la mayoría de los casos”.

La explicación consiste en representar el hecho que queremos explicar como una proposición que puede deducirse de otra proposición, o serie de proposiciones, más general. Lo vemos como algo esencialmente previsible: dadas la ley o la norma y la presencia de ciertas circunstancias en las que estas se manifiestan, el hecho debe haberse producido y no pudo haber sido reemplazado por otro hecho. Sin embargo, cuando se traslada este razonamiento a los actos humanos, no se toma en cuenta que el evento realizado por alguien, y la persona que lo realizó, pudo elegir. Había más de una manera posible de actuar y solo una fue elegida y esto, es lo que hubiera debido explicarse y no se explicó. Los eventos no son de ningún modo inevitables.

No existen una serie de proposiciones generales de las cuales se lo podría deducir y por lo tanto tampoco era previsible. Podría mirarse atrás y pensar la elección en función de ciertas reglas u opciones, pero lo real es que la conducta humana siempre tiene **motivos** y persigue siempre intenciones. Las acciones humanas podrían ser diferentes de lo que fueron aún si las circunstancias de la acción y los motivos siguieran siendo los mismos. Apuntar a las circunstancias o a las leyes no nos satisface. No podemos dejar de pensar en el actor como **un tomador de decisiones** y en la acción misma como el resultado del proceso de toma de decisiones. Estas son algunas de ellas:

- a. **ACCIÓN IRRACIONAL:** Dada La norma o la ley y la presencia de ciertas circunstancias en que la ley o la norma se manifiestan, el hecho de

²¹ **Zigmunt Bauman:** *Pensando Sociológicamente*. Capítulo 6: “Poder de elección”(p. 118) Ediciones Nueva Visión, Bs As, 1994

haberse producido, y no pudo haber sido reemplazado por otro hecho. La explicación no admite la posibilidad de que haya habido una elección, una selección voluntaria o arbitraria de hechos.

- b. **ACCION HABITUAL:** Es una de las dos conductas irreflexivas, es decir, aquellas que para realizarlas las posibilidades no se consideran conscientemente. Aparecen cuando no se piensa en el propósito de los actos y solo se notan cuando aparece algo inusual. (Para el próximo paso, se debe decidir). La condición habitual es un residuo del aprendizaje y el pasado.
- c. **ACCION AFECTIVA:** consiste en actuar bajo la influencia de emociones fuertes. Anulan el razonamiento y lo suspenden junto a todo cálculo acerca de los propósitos y posibles consecuencias de la acción. Ensordece la voz de la razón y es la segunda de las acciones irracionales.
- d. **ACCION RACIONAL DE VALOR:** La acción es racional cuando, de entre las diversas maneras posibles de actuar, el actor elige conscientemente la que le parece más adecuada para lograr la finalidad que se propone. El actor dispone de ciertos medios que pueden ser usados para diferentes propósitos (selecciona por sus valores).
- e. **ACCION INSTRUMENTAL:** Este es el caso de la acción instrumental: los medios se seleccionan según lo que los fines exigen. En los dos casos se miden los medios por los fines.
- f. **LIBERTAD:** La acción es racional o voluntaria, si se ha hecho una elección libremente y no ha sido instada ni por el hábito, ni por el estallido de pasión. La disponibilidad de recursos o el origen social son proporcionales a la libertad.
- g. **RECURSOS:** Son los elementos con que cuento para algo.
- h. **VALORES:** son los que definen la utilidad de los recursos.
- i. **PODER:** Es la capacidad de actuar libremente, eligiendo los fines de la acción, como también en el de dominar los medios que hacen realistas esos fines. (más poder equivale a mas capacidad de elección)
- j. **RELACIÓN DE PODER:** Pueden ser asimétricas. El poder brinda capacidad de valerse de actos de otras personas como medios para nuestros

fines. Devaluación de la libertad, que puede verse como ampliación de la nuestra y que puede alcanzarse por:

- k. **COERCIÓN:** Manipulación de la situación de la acción de modo de lograr que los recursos de la otra persona, se tornen inadecuados, quedando la parte manipuladora mejor equipada: Fuerza – intelecto.
- l. **MANEJO DE RECOMPENSA:** Incorpora los valores de la otra persona para su provecho. (solo se pueden alcanzar los valores que otros persiguen si se siguen las normas de los poderosos)
- m. **INFLUENCIA:** Nuestros valores cambian bajo el impacto de la interacción social. Al seleccionar fines o valores ponemos a algunos por encima de otros.
- n. **LEGITIMACIÓN:** Los actos rutinarios no requieren ser legitimados por los valores a los que sirven. La capacidad de influir sobre los valores de los otras personas es un atributo de autoridad, ejercida con la posibilidad de que otras sigan el curso.
- o. **LEGITIMACIÓN TRADICIONALISTA:** Apela a la tradición que los respalda. Son valores aceptados por antigüedad tornándolos menos vulnerables a la crítica. No necesitan la prueba del tiempo.
- p. **LEGITIMACIÓN CARISMÁTICA:** devela un futuro amenazante y goza de un prestigio asegurado (voz de la Iglesia o partidos totalitarios) suman cantidad y autoridad. La TV o la radio son figuras mediáticas y gozan de inmunidad.
- q. **LEGITIMACIÓN LEGAL – RACIONAL:** opinión autorizada por la delegación social de la verdad. También es el caso de las leyes o normas que seleccionan la autoridad para determinar nuestro accionar.

Ante esta postura, autores como Anthony Giddens²², se interrogan sobre si no subyacen entonces una serie de dilemas teóricos no resueltos, que se ubican en el centro del debate dentro de las ciencias sociales en general y de la sociología en particular, y que agrupan a las distintas visiones de quienes opinan

²² **Giddens, Anthony:** *Sociología*. (Cap.. 22, pp. 743-769) . Alianza Editorial, Madrid, 1995 (original en Inglés de 1989: *Sociology*).

sobre las acciones sociales. Muy sucintamente, podíamos decir que lo que se halla en cuestión, se encuentra dentro de estos grandes ejes de pensamiento:

1. Acción humana y estructura social: Hasta que punto controlamos las condiciones de vida o lo que hacemos es el resultado de fuerzas sociales que escapan a nuestro control
2. Consenso y conflicto en la sociedad: quienes enfatizan orden y armonía (Durkheim, T. Parsons, etc.) conciben la continuidad y consenso de la sociedad, en tanto otros enfatizan la omnipresencia del conflicto social²³.
3. Hasta que punto el comportamiento de las sociedades (el desarrollo social moderno) es producto de los factores económicos que señala Marx²⁴, y hasta que punto de factores económicos, políticos y sociales, deben estar sujetas a cierta valoración²⁵.
4. El problema del género y su comprensión satisfactoria²⁶.

²³ Durkheim pensaba que: “la sociedad está constituida por partes interdependientes (fisiología del cuerpo). Partes especializadas que contribuyen al mantenimiento de la vida. En la sociedad, las instituciones especializadas deben ser armónicas. La cooperación garantiza la supervivencia. En tanto los autores que centran su análisis en el conflicto tienen un enfoque diferente, por ejemplo, las ideas de Marx sobre el conflicto de clase, clases que, poseen recursos desiguales y división de intereses que estallan en luchas activas generando cambios radicales)

²⁴ Para Marx, la dinámica principal del desarrollo moderno es la expansión de los mecanismos económicos capitalistas. Las sociedades modernas están atravesadas por desigualdades de clase que son esenciales para su propia naturaleza y las grandes divisiones de poder (como hombre-mujer) derivan de las desigualdades económicas. Al fin, las sociedades modernas son transicionales y el socialismo desplazará al capitalismo.

²⁵ Las relaciones entre consenso y conflicto deben ser analizadas dentro de sistemas sociales. Ideología y conflicto también están íntimamente ligados, ya que el poder y la ideología se justifican mutuamente. Weber plantea que la dinámica principal del desarrollo moderno es la racionalización de la producción y a diferencia de Marx, que las clases constituyen un tipo de desigualdad entre otras (como hombre y mujer) En esta línea de pensamiento, algunas desigualdades no pueden ser económicamente explicadas, pero la racionalización si se extiende a todos los órdenes de la vida social y todas las sociedades son dependientes de los mismos modelos de organización social y económica.

²⁶ Para Durkheim “*el hombre es producto casi exclusivo de la sociedad, en tanto la mujer lo es de la naturaleza*”. Para el primero, sus gustos y aspiraciones tienen origen colectivo en tanto que el de la mujer están influidos por su organismo. Según Marx, es exactamente al revés y estas diferencias son producto de diferencias de clase, producto de la apropiación de las mujeres como propiedad privada, mediante la institución del matrimonio. Las mujeres de una sociedad de cazadores-recolectores tienen más que ver con los hombres que las mismas de las sociedades industriales.

Capítulo 2

EL CONFLICTO SOCIAL.

Por Daniel Batistti

Para analizar el concepto de conflicto, es necesario retomar o extractar algunas ideas salientes de los puntos anteriores.

Cuestiones como el poder, el tipo de relación que se establece entre los individuos de una sociedad y el acopio común de conocimientos prácticos y operables que las permiten, atraviesan todos los conflictos, y condicionan las disputas interpretativas que, por razones intersubjetivas más que objetivas, interponen interferencias al desarrollo social.

Independientemente de que los conflictos existen como realidad objetiva, pocas veces los son las razones formales que se esgrimen, tornándose confusa la comprensión de las disputas y dejando ocultos los elementos reales.

En todos los tiempos, los pensamientos que se centraron en lo social han anclado en situaciones conflictivas llevando al hombre a interrogarse por cuestiones filosóficas, como la verdad, la justicia, el deber, la procedencia o el conocimiento.

Existe consenso suficiente en que el conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa. La mayoría de las veces los antagonistas sólo tienen un conocimiento parcial. Los conflictos se encuentran más o menos, no por el valor que tenga la cosa por la que se luche, sino por **la importancia efectivamente percibida que tenga el perder o ganar.**

En toda sociedad, el conflicto es un aspecto omnipresente. No hay una sola comunidad que esté libre de ellos. Sin embargo, hay grandes variaciones de

una sociedad a otra en cuanto al número de conflictos y en lo que hace la gente cuando éstos ocurren. **Nos ayuda a comprender esta idea, la posibilidad de distinguir entre aquellas pautas de conducta típicas de las sociedades humanas producto de una particular organización cultural, económica o política.**

Las disposiciones culturales sobre el conflicto tienen su origen en tempranas experiencias socializadoras, mientras que los aspectos estructurales de la sociedad identifican hacia quiénes va dirigida la conducta conflictiva. Si bien el conflicto gira en torno a intereses concretos, **las interpretaciones de los participantes son igualmente importantes para determinar si el conflicto irá a más y si puede ser manejado convenientemente.**

ANÁLISIS DEL ARGUMENTO

Este argumento se apoya en que los intereses y las disposiciones psicoculturales proporcionan las bases para encontrar explicaciones a las **diferencias societarias que caracterizan a la conducta conflictiva** y corrientes como el Representacionismo Simbólico, elaboran toda su apoyatura teórica en base a las primeras relaciones sociales que, desde esta postura, son las que proporcionan los fundamentos que configuran el modelo de conducta social.

La forma en que los actores interpretan los acontecimientos es, en este sentido, fundamental para la configuración de las acciones de un grupo, especialmente en las situaciones de ambigüedad e intensa presión, que caracterizan a muchos conflictos. Las disposiciones psicoculturales modelan la forma en que los grupos y los individuos procesan los acontecimientos y también las emociones, percepciones y cogniciones que los mismos provocan.

De hecho, y para tomar un caso de gran trascendencia, el motivo que dio origen a la I Guerra Mundial varía de acuerdo a la postura y los argumentos políticos que esgrimían los países beligerantes, según se investigue en los sentimientos nacionales de los soldados, según los análisis de los neutrales, etc. Lo

que no se puede soslayar, es que 30 millones de personas murieron en los campos de Europa, África y Asia motivados por razones distintas durante 5 largos años.

La escala del conflicto y las potencialidades y posibilidades de manejo son variadas e infinitas, pero para allanar la idea podemos decir que el conflicto está compuesto por:

1. una **conducta interpretativa** y
2. unas **disposiciones psicoculturales** que actúan como un filtro a través del cual se comprenden las acciones. Los patrones disposicionales son métodos para tratar a los demás que se aprenden y aceptan por vía cultural.

Las situaciones objetivas, por sí solas, no causan el conflicto; las interpretaciones juegan un papel trascendental. Ello no excluye otros elementos explicativos. Para hacer de estos conceptos algo más terrenal, pensemos en una organización dedicada a la actividad comercial e imaginemos la interpretación que pueden tener los gerentes de ventas de dos compañías que compiten entre sí frente al lanzamiento de productos en un mismo sector industrial.

A cualquier política comercial que implemente una, se opondrá el correlato de la otra para contrarrestarla, sustentado en la interpretación que hagan sus directivos, no solo de las acciones de la competencia sino también, de las probables consecuencias y los probables escenarios.

Los líderes tratarán de ponerse en “el lugar del otro”, y este “otro” no solo comprende a los colegas de la competencia sino que también abarca al cliente, los empleados y a los potenciales consumidores. Es decir, el conflicto ocasionado por retener y ampliar un segmento del mercado, es “filtrado” por la interpretación que la competencia hace de las acciones, y no puede objetivizarse más que en las acciones y las políticas comerciales de unos y otros.

En concreto, los grupos sociales persiguen y defienden intereses. Dos fuentes de estos intereses son relevantes para **la comprensión del comportamiento conflictivo**:

1. Las sociedades varían mucho en cuanto al **numero de gente que, con intereses comunes en un campo, tiene también intereses comunes en otros**: Cuando la organización social refuerza a un solo sector dominante, hay que esperar una escalada de conflictos porque la escasa coincidencia de intereses no da lugar a que estos intereses sean mutuos. No tiene consecuencias tan serias cuando hay intereses comunes. Los intereses comunes se forjan a través de la interacción y el intercambio en situaciones donde hay fuertes vínculos entre los distintos grupos. Cotidianamente cada uno de nosotros es hijo, padre, tío, o abuelo, amigo, empleado, jefe y vecino durante todo el día, pero no desempeña esos roles todo el tiempo, sino que lo hace alternativamente y de acuerdo a cierta selección de momento y oportunidad.
2. **La complejidad socioeconómica y política**. Las sociedades menos complejas tienen menos recursos valiosos, pero también poseen una capacidad más débil para defender lo que tienen. Cuando se trata de conflictos internos, la diferenciación política puede limitar los conflictos políticos mediante el control directo, mientras que la complejidad socioeconómica con su acumulación progresiva de recursos, sus desigualdades y su potencial militar, los incrementa. Las sociedades más complejas tienen más altos niveles conflictivos con el exterior.

Las sociedades que poseen un recio entramado de vínculos dirigen sus acciones hostiles hacia objetivos externos, mientras que, si este entramado es débil, también será débil la distinción que hagan entre conflictos internos y externos. Cualquier tipo de cultura del conflicto posee patrones típicos de escalada, de redefinición, de implicación de nuevos bandos y de terminación que tienen componentes tanto estructurales como psicoculturales.

DEFINICIÓN DESCRIPTIVA DEL CONFLICTO

El conflicto ocurre cuando **las partes se hallan en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidas por la incompatibilidad de metas o por una profunda divergencia de intereses**. Los conflictos son acciones colectivas que emprenden las partes cuando se enfrentan a intereses divergentes u objetivos incompatibles.

Veamos un ejemplo de diferencias producidas en la distribución de recursos materiales y simbólicos. Todos tenemos una determinada idea de nuestro desenvolvimiento en lo laboral, estudiantil, deportivo, familiar, etc. Puede darse el caso en el que la compensación a nuestro desempeño en alguno de estos ámbitos no guarde relación con la idea que tenemos del mismo. Viviremos entonces la sensación de injusticia o estafa y el conflicto girará, no sobre un hecho objetivo, sino sobre el filtrado y la valoración que hacen los implicados de la situación dilemática.

EL CONFLICTO DENTRO DEL GRUPO VERSUS EL CONFLICTO ENTRE GRUPOS

La relación que guarda el conflicto dentro de los grupos con el que ocurre entre ellos, puede describirse teóricamente de dos maneras:

1. **Tiene que ver con el principio psicológico de la generalización.** Pone de relieve cómo los individuos o grupos, propensos a la violencia en un determinado ámbito de sus vidas, se comportan de forma similar en otras esferas. La generalización enfatiza la continuidad a través de los límites y señala que las conductas que se aprenden en un determinado ámbito serán transferidas a otros.
2. **El segundo modelo se basa en factores estratégicos**, señala que los actores no pueden entrar a la vez en conflicto con otras muchas facciones. La diferenciación se convierte entonces en una estrategia crucial para la supervivencia, ya que los grupos o individuos empiezan por dis-

tinguir en su entorno entre posibles aliados y posibles oponentes y actúan con ellos en consecuencia. En la diferenciación, las disensiones internas originan una acción concertada contra un enemigo externo más problemático, mientras que la unidad interna hace más fácil la coordinación.

CONFLICTO Y EVOLUCIÓN SOCIAL

La capacidad humana para el conflicto y la violencia está íntimamente ligada a una evolutiva inclinación humana para formar grupos sociales y desenvolverse dentro de ellos. La identificación con el propio grupo es un proceso cognitivo de adaptación social que hace posible relaciones prosociales tales como la cohesión social, la cooperación y la influencia.

La noción del individuo apartado del grupo es un producto del pensamiento occidental y no de la experiencia humana en general. **Los grupos que coordinan las actividades de subsistencia y comparten los recursos y el conocimiento, suelen tener más éxito que los que no lo hacen.**

Como resultado de la evolución social, los seres humanos han desarrollado una serie de instituciones que promueven el comportamiento cooperativo entre una gama más extensa de grupos e individuos que la que pudiera permitir la selección biológica por sí sola.

EL CONFLICTO COMO COMPORTAMIENTO CULTURAL

La cultura consiste en determinadas prácticas y valores comunes a una sociedad particular que vive en un lugar perfectamente delimitado. Es un producto compartido y colectivo que proporciona un repertorio de acciones y un patrón de medida con el que se pueden aquilatar las acciones de otros. Ver los conflictos como una conducta cultural nos ayuda a explicar por qué las disputas sobre asuntos similares, aparentemente trascendentales, tienen un manejo dispar según la cultura.

La cultura define lo que la gente valora y lo que le mueve a entrar en disputa, indica asimismo formas adecuadas de comportamientos en determinadas clases de controversias y configura las instituciones en las que dichas controversias son procesadas.

Las diferencias culturales pueden dar razón de por qué la gente, en un determinado marco, siente que sus intereses se encuentran amenazados por una cierta circunstancia, mientras que en otro lugar, los individuos enfrentados a lo que parece ser una circunstancia idéntica, no.

La cultura afecta a la conducta conflictiva cuando sanciona ciertos métodos para perseguir intereses de individuos o de grupos y desapruueba otros. El impacto de la cultura en el conflicto aparece en las diversas normas, prácticas e instituciones presentes en las sociedades. A nivel de disputas individuales, la cultura influye en la elección de estrategias y tácticas por parte de los contendientes.

LOS NIVELES DEL ANÁLISIS: EL SOCIETARIO Y EL DE DISPUTA

El conflicto se puede estudiar a varios niveles. El enfoque fundamental del análisis a nivel societario consiste en preguntarse **por qué algunas sociedades son más proclives que otras al conflicto**. A nivel de disputa la pregunta es por qué determinados conflictos toman la forma que toman, considerando la dinámica de los incidentes individuales, las estrategias utilizadas y la secuencia que adoptan. **El enfoque societario** intenta destacar aquellas fuerzas que predisponen a la comunidad a unas formas y niveles característicos de conflicto; **el enfoque a nivel de disputa** nos dice de qué modo surge realmente un determinado conflicto.

LOS INTERESES Y LAS INTERPRETACIONES COMO MECANISMOS

Los intereses del individuo o del grupo constituyen un mecanismo frecuentemente invocado como móvil de acción para la organización social, política o económica. Dos premisas apoyan este punto de vista:

1. Los intereses tienen una clara asociación con la localización social;
2. Gran parte de la acción se puede explicar según tales intereses.

Las teorías del interés, a menudo, tratan de explicar más de lo que pueden. Aunque muchas conductas son compatibles con las asunciones sobre la maximización del interés, también intervienen otros motivos a veces no compatibles con una limitada definición de los intereses. Además, mientras las teorías de elección racional enfatizan el interés propio o individual, existe a veces una buena razón para ver a los intereses de grupo como más poderosos. **El uso efectivo del concepto de interés como mecanismo, exige investigar qué intereses de grupos y de individuos intentan maximizar en determinados enclaves culturales.**

Las interpretaciones psicoculturales unen la acción del individuo a la del grupo, configurando las percepciones y los marcos de referencia que la comunidad comparte. Las disposiciones psicoculturales dan lugar a motivos y percepciones que influyen en la toma de decisiones en situaciones de conflicto. La teoría del conflicto psicocultural proporciona métodos eficaces para comprender la conducta del conflicto.

Sin embargo, puede que la teoría del conflicto psicocultural dé razón de una propensión humana a la cooperación o a la dependencia con los demás, pero muy raramente nos dice cómo serán los aliados o los antagonistas. Otra limitación de las interpretaciones como mecanismos que subyacen en la conducta del conflicto, es la de que mientras las disposiciones psicoculturales son relativamente constantes en la sociedad los estallidos de conflictos son bastante más esporádicos.

EL CONFLICTO POLÍTICO Y LA ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD

La estructura de la sociedad proporciona una fuente útil de explicaciones sobre el conflicto político y su manejo. En la teoría estructural del conflicto se oculta la idea de que la organización de la sociedad crea intereses específicos que lleguen a determinar quién es el que compete y quién es el que coopera. Este análisis pone de relieve, por ejemplo, que los intereses que giran en torno a la residencia y a la herencia impelen simultáneamente a la gente hacia direcciones opuestas, mientras que los grupos religiosos sirven para unir a individuos divididos en virtud de otros principios.

La **teoría socioestructural del conflicto** sostiene que, posiciones comunes en la estructura social, producen en los individuos intereses comunes. La teoría de los vínculos cruzados explica el conflicto y su manejo según los vínculos existentes entre los diferentes miembros de una sociedad. La teoría de la complejidad, por el contrario, primordialmente da razón a través de los intereses del grupo en cuestión asociados a los niveles de organización socioeconómico y político de una determinada sociedad.

ESTRUCTURA SOCIAL Y CONFLICTO

La teoría socioestructural encamina su atención hacia fuerzas que pueden hacer que una sociedad esté más o menos predispuesta que otra a determinados niveles y formas de conflicto y violencia. En ciertos casos pueden iniciar una escalada de la conflictividad violenta y, en otros, el conflicto puede adquirir sólo proporciones limitadas determinadas por la organización de la sociedad. La teoría socioestructural:

1. Utiliza la estructura de la sociedad para determinar quién será probablemente el que inicie el conflicto y contra quién; según los patrones de subsistencia de la sociedad, sus reglas, su estructuración de la autoridad y la influencia de la religión;

2. La estructura social nos brinda una explicación del desarrollo de los conflictos una vez que han comenzado. La relación entre los contendientes originales y la medida en la que esta relación refuerza otras dimensiones societarias, determinan la probabilidad de que una disputa tenga o no una escalada rápida y, si lo hace, de qué modo se alinearán los diversos grupos.

Los materialistas conceden importancia a la conexión entre la organización de la producción y la estructura del conflicto societario; los antropólogos sociales se centran en el parentesco para explicar los patrones del conflicto; y los analistas sociopolíticos identifican en las comunidades diferentes patrones del conflicto según la extensión de los vínculos cruzados.

La teoría estructural del conflicto se refiere al comportamiento de los grupos y a las formas en las que ellos persiguen sus intereses (a veces no conscientemente) según sus características compartidas. De acuerdo con esta teoría, los intereses de los individuos -tales como su inquietud por la seguridad, los recursos materiales o el poder- son fácilmente equiparados con los de los grupos. Según este punto de vista, los individuos prosperan cuando le va bien a su grupo.

Los miembros comparten los intereses del grupo por dos razones:

- porque su propio destino está ligado a la suerte del grupo y
- porque un posicionamiento común en la estructura social crea percepciones compartidas que facilitan la acción conjunta. En esta teoría, la organización económica impone limitaciones sobre la organización social.

La teoría pone de relieve que los grupos y los individuos que comparten posiciones en la estructura social, poseen intereses comunes y se enfrentan a otros situados en posiciones diferentes.

HIPÓTESIS SOCIOESTRUCTURALES SOBRE EL CONFLICTO

Teoría de los vínculos cruzados

La teoría de los vínculos cruzados intenta resaltar de qué forma influyen los lazos económicos, sociales, políticos y afectivos entre miembros de una sociedad en el origen y en la expansión de los conflictos y hacen que sea más o menos factible su resolución pacífica.

Consideremos dos patrones diferentes: uno, en el que los múltiples *roles* sociales de una persona se refuerzan entre sí y, otro, en el que las mismas afiliaciones compiten unas con otras. Si existen vínculos *reforzantes*, el círculo familiar, de vecindad, de edad, de religión y las afiliaciones políticas colocan a la persona en un grupo central de gente que participa de esos *roles*. En cambio, si existen vínculos *cruzados* el individuo participa de distintas afiliaciones con gente diferente. En las sociedades con una estructura social reforzante, el conflicto es expansivo y de difícil solución; por diferentes razones:

1. La movilización de la gente en un grupo central es relativamente fácil;
2. Hay poca gente cuyos intereses dependan de la resolución de la disputa; y
3. El conflicto puede persistir, a no ser que un enemigo común obligue a los contendientes a resolver sus diferencias.

Por el contrario, los individuos inmersos en una sociedad de vínculos cruzados, no pueden contar con un extenso y leal grupo central que comparta sus mismos intereses, gente movilizada según una característica compartida, como el parentesco, puede blandir contra ella otra característica como la vecindad o la afiliación religiosa. Cada comunidad tiene miembros que mantienen lazos con todas las partes de una disputa, quienes darán los pasos necesarios para que ésta se resuelva. Las sociedades que tienen fuertes vínculos cruzados desarrollan con más facilidad un poderoso sentido de grupo y de intereses comunes que aquellas otras sociedades que poseen vínculos reforzantes.

Los vínculos cruzados tienen influencia tanto en los que luchan como en sus adversarios, en la gravedad de los conflictos y en las medidas que se adoptan para tratar las disputas. Los vínculos que podemos considerar importantes son los del parentesco, edad y religión, así como los derivados del matrimonio y de la residencia, de la fuerza de los grupos locales de poder y de los intercambios económicos.

COMPLEJIDAD Y CONFLICTO

La teoría de la complejidad conecta determinados tipos de conflicto con diversas formas de organización socioeconómica y política. En cada nivel de complejidad existen grupos nítidamente definidos con intereses divergentes.

LA COMPLEJIDAD SOCIOECONÓMICA.

Aunque tenemos estudios que demuestran que las sociedades tecnológicamente más simples no están más inclinadas a la violencia que las sociedades más complejas, sí puede haber substanciales diferencias en cuanto a la forma que toman los conflictos.

Los materialistas ven concordia en las sociedades estructuradas en bandas. En estas sociedades hay ausencia de propiedad privada, de acceso diferencial a los recursos y de control de un grupo de población sobre otro. Los materialistas opinan que la diferenciación económica y social alimenta el conflicto interno, ya que una variedad de intereses encontrados y una mayor abundancia de recursos materiales producen disputas más frecuentemente. Pero no está claro que una mayor complejidad produzca niveles más altos de conflictividad.

Al tiempo que aumenta la complejidad socioeconómica aumenta también la coordinación y el control políticos, los cuales limitan o canalizan el conflicto a fin de mantener un orden social estable. Por otra parte los sistemas complejos son más capaces de distribuir beneficios entre sus miembros.

La influencia de la complejidad socioeconómica sobre el conflicto externo parece más directa. Puede decirse que el conflicto ha sido funcional desde el punto de vista de la evolución humana y que los grupos que han intervenido con éxito en conflictos externos son los que también han desarrollado los medios más sofisticados de coordinación interna.

LA COMPLEJIDAD POLÍTICA.

La naturaleza y el origen de los intereses y su configuración por la cultura son asuntos tan complejos que no caben presunciones con ellos. El proceso por el que los individuos desarrollan ciertos intereses está íntimamente condicionado por su mundo social y por las prioridades que éste establece.

La teoría socioestructural da por sentado que los individuos al tratar de alcanzar los intereses del grupo, favorecen también los suyos propios. Aunque esto realmente pasa en algunas situaciones, hay otras en las que los intereses colectivos y los individuales son divergentes. Los grupos utilizan según los casos la coerción, la ideología y las recompensas selectivas para reducir al mínimo la divergencia entre los intereses individuales y los del grupo. La teoría estructural del conflicto suele decir poco sobre el proceso por el cual la gente que comparte intereses estructurales desarrolla una conciencia común.

EL CONFLICTO Y LAS DISPOSICIONES PSICOCULTURALES

Las explicaciones estructurales del conflicto se refieren a la forma en que la organización de la sociedad configura la acción, mientras que las explicaciones psicoculturales se fijan en los propios actores y en cómo éstos interpretan el mundo. Expresan las diferencias interculturales en la conducta del conflicto y lo hace basándose en las causas de la acción arraigadas en imágenes y percepciones del mundo externo culturalmente compartidas. Estas disposiciones forman la base de un marco interpretativo que influye poderosamente en cómo los

individuos y los grupos entienden las acciones de los demás y reaccionan ante ellas.

Las disposiciones psicoculturales son tendencias reactivas culturalmente compartidas y adquiridas en las primeras etapas de la vida. Son orientaciones entre el yo y los demás y contienen métodos culturalmente aprendidos y aceptados para relacionarse con la demás gente dentro y fuera de la propia comunidad.

HIPÓTESIS ESPECIFICAS

Las relaciones sociales pueden pensarse como modeladoras de disposiciones que proporcionan las bases para las conductas psicoculturales de los adultos. Las primeras experiencias de aprendizaje afectan a la cognición así como a motivaciones más profundas, preparan a los individuos para los patrones de conflicto y cooperación en la sociedad y proporcionan herramientas conceptuales para interpretar sus mundos sociales.

- **Socialización rigurosa:** Una socialización rigurosa dificulta a lo largo de la vida el establecimiento de lazos con los demás. Las duras experiencias físicas y emocionales producen poderosos sentimientos de culpabilidad y ansiedad que son luego reprimidos o externalizados y proyectados sobre otros. La teoría psicoanalítica, la teoría del aprendizaje social y la teoría de la frustración/agresión asocian la rigurosidad de las prácticas educativas del niño a una posterior agresividad.
- **Calor y afecto:** La socialidad viene determinada por unas cálidas y afectuosas relaciones sociales que proporcionan al niño unos lazos con los demás que le dan seguridad y que facilitan el proceso de su separación e individualización, haciendo que la pérdida del objeto sea menos temida y facilitando asimismo la unión con los demás. Una manifestación de afecto más abierta hacia los niños, un mayor énfasis en valores tales como la confianza, la honestidad y la generosidad, y unos lazos más íntimos entre padre e hijo, por ejemplo, son prácticas todas que estimulan a los individuos a desarrollar las habilidades sociales necesarias para

resolver los conflictos sin recurrir a la violencia. La socialización cálida y afectuosa lleva a una baja conflictividad, tanto dentro de la sociedad en cuestión como en el trato con extraños a la misma. Las imágenes internas de los demás suelen ser de apoyo, de confianza, de cooperación y de ayuda.

EL CONFLICTO COMO CONDUCTA INTERPRETATIVA

El conflicto hay que considerarlo como un fenómeno evolutivo. En muchas disputas están implicados bandos con un largo bagaje histórico que tienen quejas o reivindicaciones acumuladas a las que pueden añadir otras nuevas a medida que van cambiando las condiciones. Uno de los pasos más importantes para resolver esta clase de conflictos consiste en que las partes acuerden los asuntos que hay que descartar y los que hay que tomar en serio.

Un aspecto de muchos conflictos que llama la atención es la carga emocional que las partes ponen en asuntos que para los extraños resultan triviales. Sólo prestándole atención a estas cuestiones, se puede realizar algún progreso en la «parte substantiva» de la controversia.

El punto de vista psicocultural del conflicto resalta el papel que tiene la interpretación en el proceso del conflicto. Debido a la ambigüedad y a la carga emocional de muchas disputas, los participantes necesitan darle sentido a cada situación. La interpretación del conflicto pone a nuestro alcance una descripción coherente que une actores y acontecimientos antagónicos. Algo esencial para las interpretaciones es la atribución de motivos. Identificados tales motivos, se hace más fácil «predecir» las acciones futuras del prójimo.

La conducta interpretativa ni es irracional ni deja de estar influenciada por acontecimientos externos. Dar sentido a nuestro propio mundo es un proceso de acomodación. Los individuos y las culturas interpretan sus respectivos mundos a fin de sobrevivir en ellos.

RELACIÓN ENTRE CONFLICTO INTERNO Y EXTERNO

En general, se admite que existen conexiones entre los conflictos interno y externo, pero en lo que no hay acuerdo es en la naturaleza exacta de la relación. Algunos sostienen que el conflicto externo puede ser un potente mecanismo para unificar una comunidad previamente dividida. Otros argumentan que los líderes de los grupos divididos provocan cruces con el exterior con objeto de conseguir la unidad interna. Otro enfoque opina que la agresividad interna se proyecta hacia el exterior y lo contrario. Y una tercera postura proclama que las dinámicas interna y externa son lo suficientemente independientes como para que no haya conexión.

CORRELACIÓN ENTRE CONFLICTO INTERNO Y EXTERNO

Normalmente se adopta que el conflicto interno y el externo están negativamente correlacionados, bien porque los enemigos externos provoquen la unión de una sociedad, bien porque las sociedades internamente divididas no puedan correr el riesgo de tener conflictos externos. En la mayoría de las versiones de esta argumentación se halla latente la **hipótesis del impulso de descarga o desplazamiento**, la cual considera los niveles de agresión como algo constante y los objetivos alternativos de agresión como funcionalmente equivalentes.

Hay también fundamentos para esperar una correlación negativa entre el conflicto interno y el externo motivada por causas estratégicas. En la esfera internacional hay muchos que argumentan que las elites utilizan amenazas externas reales o ficticias para promover la unidad interna cuando hay tensiones domésticas. Sin embargo, existe poca evidencia empírica. Otro punto de vista es que el conflicto interno y externo son esencialmente independientes.

INTERESES, INTERPRETACIONES Y CONFLICTIVIDAD

Formando parte subyacente de las fuentes socioestructurales del conflicto tenemos a los intereses antagónicos, mientras que derivándose de las disposi-

ciones psicoculturales tenemos a las interpretaciones de la acción social. Los intereses comunes surgen entre las personas que viven juntas, mantienen una frecuente interacción y ocupan posiciones similares en la organización social de una sociedad.

El conflicto estructural aparece cuando la acción para materializar estos intereses pone en peligro los intereses de los demás. Las interpretaciones compartidas son marcos de referencia que provienen de disposiciones psicoculturales profundamente arraigadas y que explican los motivos e intenciones de nuestro propio grupo y los de los demás grupos. Cada una juega un papel esencial en la dinámica del conflicto.

MECANISMOS SOCIOESTRUCTURALES Y PSICOCULTURALES

Los intereses y las interpretaciones son los mecanismos que fundamentan las disposiciones socioestructurales y psicoculturales. La teoría socioestructural del conflicto está asentada en la proposición de que las posiciones sociales compartidas, además de estimular la acción colectiva para la salvaguardia de los intereses, aúnan los intereses individuales y de grupo. La creciente complejidad conduce a una mayor diferenciación de objetivos y a una tendencia a encauzar el conflicto fuera de la sociedad.

LAS INTERPRETACIONES PSICOCULTURALES ENMARCAN LOS CONFLICTOS PARA LOS CONTENDIENTES

Las disposiciones -tendencias a dar respuestas culturalmente aprendidas y aprobadas- constituyen la base para la evaluación de las acciones de los demás y la guía de nuestra propia conducta. Las imágenes de uno mismo y las que tenemos de los demás tienen sus raíces en la temprana socialización y son regularmente reforzadas a través de una variedad de experiencias y mensajes culturalmente sancionados. Las disposiciones que se aprenden en los primeros años implican pautas conductuales, tales como la reacción ante el insulto, el uso de la agresión física o en quién debemos depositar nuestra confianza.

Aunque los participantes tienen pocas dificultades para señalar el fundamento «objetivo» de las diferencias, con frecuencia ocurren en otros enclaves las mismas acciones supuestamente provocativas sin que originen una patente violencia. Es la interpretación de tales situaciones lo que conduce a la conflictividad manifiesta. Los seres humanos efectúan interpretaciones socialmente relevantes, dentro de su entorno, basadas en interacciones con otras personas significativas para ellos.

EL COMPONENTE INTERPRETATIVO DE LA CONDUCTA CONFLICTIVA

En un ambiente de sospecha, no sólo las acciones juegan un papel fundamental, sino también las asunciones sobre las intenciones y significados que hay detrás de las acciones. La conducta del conflicto es interpretativa debido a la poderosa mezcla resultante de la proyección emocional con la ambigüedad situacional. La ambigüedad es considerable cuando no está claro el significado de las acciones o de las intenciones.

Las interpretaciones no son solamente personales, también son sociales cuando se comparten con otros en un proceso colectivo que conecta las experiencias del individuo con las del grupo, proporcionando apoyo y legitimación social para las interpretaciones de unos acontecimientos y para la censura de otros.

Con frecuencia los contendientes se resisten a reconocer el papel de los elementos interpretativos. El conseguir que cada parte se percate de las aspiraciones de la otra sobre lo que está en juego y de la falta de claridad con la que se perciben las acciones de la parte contraria puede ser un primer paso para rebajar en ambos lados los niveles de temor e inseguridad, haciendo más asequibles las perspectivas de un manejo constructivo del conflicto.

EL CONFLICTO COMO CONDUCTA CULTURAL

Puede decirse que la cultura del conflicto es la configuración de aquellas normas, prácticas e instituciones de una sociedad que tienen que ver con las cosas por las que la gente entra en disputa y con sus contrarios, con cómo las disputas se desenvuelven y, por último, con la forma que es probable que terminen. Es un producto de la organización socioestructural y de las disposiciones psicoculturales.

El concepto de cultura del conflicto dirige la atención a cómo las instituciones y las prácticas a nivel societario influyen en el desenvolvimiento de determinados conflictos. El conocimiento del contexto cultural, en el que un conflicto se desarrolla, nos dice mucho de sus raíces, de su probable evolución y de su manejo.

La cultura, por regla general, se ve como unas perspectivas del mundo que influyen en la acción, mientras que la comunidad (menos abstracta que la cultura) utiliza métodos más directos para conformar el comportamiento de sus miembros.

Las metas y procedimientos de las instituciones comunitarias están unidas a nociones culturalmente compartidas de lo que es la conducta apropiada. En términos de conflictividad, esto se refiere a expectativas compartidas sobre cómo se responderá a determinadas clases de eventos, cómo reaccionarán probablemente otras personas de la comunidad y cuáles son las metas razonables y los modos permitidos de alcanzarlas.

Fuera de un marco de referencia culturalmente compartido, la ausencia de asunciones comunes hace muy difícil su contención. La cultura es crucial para el desarrollo de las identidades del grupo propio y del grupo ajeno. Por medio de la participación en los acontecimientos cotidianos, los grupos asocian afectivamente las experiencias trascendentales alrededor de las cuales las identidades toman cuerpo. La cultura modela la forma en que los individuos entienden sus respectivos mundos sociales, clasifican a la gente, evalúan las posibles acciones y sancionan ciertas respuestas y no otras.

LA CULTURA DE LA BAJA CONFLICTIVIDAD

La sociedad de baja conflictividad no es aquella en la que no hay disputas, sino aquella en la que, cuando aparecen, son manejadas de tal manera que se evita el rencor extremo, la polarización y la violencia. Una sociedad de esta índole se distingue mejor atendiendo a los aspectos psicoculturales. Los aspectos estructurales comunes a todas las sociedades de baja conflictividad son menos obvios.

Transacción estructural

Las sociedades con niveles bajos de conflictividad interna están unificadas internamente y sus numerosos vínculos cruzados evitan hasta cierto punto las disputas largas y enconadas. Los fuertes vínculos cruzados ofrecen un número relativamente grande de potenciales terceras partes. Los vínculos cruzados, además de afectar a los intereses, disminuyen desde un punto de vista psicológico la intensidad del conflicto. La existencia de vínculos interpersonales o institucionales entre grupos que tienen intereses comunes puede hacer que las pretensiones de los demás parezcan más razonables o tal vez menos amenazadoras.

LA SOCIEDAD CONFLICTIVA CONSTRUCTIVA

El manejo constructivo del conflicto se caracteriza por procesos de cooperación, que se centran en la habilidad de las diferentes partes para definir los intereses compartidos y para comunicarse abiertamente de forma que se establezca una empatía entre los contendientes. La comunicación y las percepciones son, en el esquema de Deutsch, factores explicativos centrales y prerrequisitos para resolver las diferencias de intereses sustanciales. El manejo constructivo del conflicto, es más probable en situaciones en las que el poder de las partes es relativamente parecido.

La sociedad de conflictividad constructiva, es aquella definida, no en términos de baja conflictividad, sino en términos de los procesos que manejan el conflicto y que promueven soluciones globalizadas que cubren las necesidades esenciales de todas las partes. Las disposiciones psicoculturales y las condiciones estructurales presentes en las sociedades de baja conflictividad facilitan el manejo constructivo de los conflictos porque promueven la comunicación efectiva y la identidad compartida y contribuyen, por tanto, a la resolución de diferencias sustanciales de intereses.

No obstante, también puede ocurrir que hayan niveles bajos de conflictividad cuando existan grandes diferencias entre los poderes de los contendientes y la parte más débil no pueda hacer nada para hacer valer su caso de una manera efectiva, o porque la gente es tan temerosa de la interacción interpersonal que evita las interacciones y los intercambios necesarios para una solución creativa de los problemas.

EL CONFLICTO Y SU MANEJO

Los procedimientos para manejar el conflicto son más efectivos cuando van acompañados de la intención de tratar tanto los intereses sustanciales de los adversarios como las interpretaciones culturales básicas.

Los enfoques del manejo del conflicto basados en los intereses se valen de estrategias que salvan las diferencias y disponen los resultados de forma que todos se beneficien. Los enfoques psicoculturales, por contra, se centran en la modificación de los sentimientos hostiles como paso previo hacia el tratamiento de las diferencias sustanciales. De un contexto a otro puede variar el modo más eficaz de tratar los intereses y las interpretaciones que hace más constructivo el manejo del conflicto.

La solución conjunta del problema se produce cuando los principales litigantes actúan juntos para resolver la disputa. Esto puede implicar la negociación directa entre las partes, o la ayuda de un tercero. Por el contrario, cuando el proce-

dimiento es la adjudicación o el laudo administrativo, también llamado toma de decisión por terceras partes, son los representantes de una instancia superior los que dictan un fallo que es de obligado cumplimiento para los contrincantes.

Rever todo el capítulo

“SERVICIO CLIENTES INTERNOS: EL NUEVO INGREDIENTE COMPETITIVO”

Tom Wise

1. Vinculaciones entre el cliente externo e interno.

Dentro del campo de estudio de las organizaciones sociales el tema del participante organizativo es de gran importancia, dado que este mantiene un vínculo estrecho con el o los grupo-objetivo a la que la organización destina sus esfuerzos y es, además, el responsable de la atención y quien sostiene la relación entre los objetivos de esta y la gente.

Es importante que las personas responsables relacionarse con los destinatarios del servicio, estén profundamente consustanciadas con los objetivos de la organización. Cuando esto no sucede, los esfuerzos grupales se orientan al fracaso.

Todo lo que hace al participante interno es absolutamente indivisible con respecto a lo pertinente al participante externo; hay una comunión entre ellos que hace que al no funcionar el uno, no funciona el otro.

El diario La Nación del 19 de junio de 1999, extracta una noticia vinculada con los usuarios y que formó parte de la declaración de un Juez en una sentencia contra un conductor de colectivo y dice: "*la población empieza a mostrar cansancio por la calidad de servicio que se le brinda*". Este hecho, que puede parecer anecdótico, demuestra como la cuestión está madurando y ya está llegando a influir en un fallo que tiene que ver con un mal acto de servicio.

Gran parte de los problemas que viven empresas y organismos obedece a la insatisfacción de la gente que se transmite en la atención que se brinda. Por eso, el tema actual va a ser el participante interno, desde una visión que implica una operatoria estratégica de **toda** la organización y esto, naturalmente, incluye a los participantes externos.

2. El estado del arte.

Bajo esta expresión, Tom Wise²⁷ se refiere, dentro de una organización inserta en una economía libre, al escenario del mercado en general:

“Los clientes son leales a sí mismos. Los clientes, a raíz de la nueva competencia de las ofertas que existen en el mercado, tienen más opciones. Esto provoca que las empresas pierdan mucha gente por año, muchos clientes por año. Depende de cada

²⁷ **Tom Wise:** *Cliente interno, crisis y salida.* En conferencia 17-06-2000 Fundación OSDE. Bs.As.

organización, pero un promedio de entre 20 y 25% de los clientes que empiezan en enero, cuando comienza diciembre se han ido, y obviamente hay que reemplazarlos. El costo de sustituir a un cliente es sumamente alto; el promedio, tomando una serie de industrias, es de 6 a 1. Cuesta seis veces más atraer un cliente nuevo que retener un cliente actual, y este costo lleva a muchas organizaciones a la quiebra, porque -por la forma que está organizada la contabilidad- no hay un rubro en el pasivo que diga "costo de perder clientes" y "costo de recuperarlos". Esos costos están superando a las utilidades. Ese es el estado del arte que manifiesta una clara relación con el cliente interno, porque el cliente interno es la persona que más ayuda a retener clientes. El nuevo escenario obliga a pensar, a reformular, a rediseñar operaciones”.

3. Sobre las expectativas de los clientes

Según Wise las textuales palabras de los clientes definen la atención esperada: "cálida y eficaz, que haya una preocupación por identificar y satisfacer sus expectativas y demandas". Sobre el primer punto, "calidez y eficacia", explicó que se necesita la combinación de ambas, y particularmente preocuparse por saber qué quieren los clientes, porque es mucho más fácil venderle a un cliente -en cualquier rubro- lo que éste necesita, y no tratar de venderle lo que la organización cree que el cliente necesita. Comentó que ha habido desastres mundiales de gente que se ha quedado con enormes stocks por, justamente, lanzar productos al mercado de espaldas a los clientes, sin pedir permiso, sin consultarlos; el ejemplo inverso de esto son los japoneses, que no introducen en el mercado ningún producto a menos que esté probado, aceptado, utilizado por clientes, y cuando tienen una mayoría de gente a favor del nuevo producto, entonces lo lanzan al mercado y minimizan su riesgo.

Otra expectativa de los clientes es “queremos productos de alta calidad con un fuerte respaldo de servicio”. Wise da por sentado que la mayoría de los productos que se están vendiendo hoy en la Argentina son de alta calidad; asegu-

ró que a medida que se avance con el Mercosur se incluirá Chile y probablemente Bolivia, puesto que son países que no tienen industria. Esta situación constituye una enorme oportunidad para los gerentes rápidos que averigüen las necesidades del consumidor chileno, del brasileño, del boliviano, del uruguayo. Esto indica que es muy importante la reflexión sobre este punto, porque en el futuro van a quedar dos tipos de empresas y dos tipos de gerentes: los gerentes rápidos y los gerentes ineficaces.

La tercer expectativa de los clientes es que esperan que “la empresa sea flexible en cuanto a sus leyes internas”. En una empresa privada es necesario ser cuidadoso con la creación e implementación de normas que van en contra del interés de los clientes, y también permitir, obviamente, que el personal tome decisiones, que la línea de fuego decida. La gran oportunidad está en brindar, responder, satisfacer todas estas expectativas de los clientes antes que se dé cuenta y lo haga la competencia, porque cuando lo empiece a hacer la competencia se va a transformar en un commodity.

Los clientes también exigen resolución inmediata de sus problemas, pero esta expectativa no se cumple y esperan que la empresa se recupere de los errores y/o de la mala calidad de los productos a través de indemnizaciones.

Los que mantienen con el cliente una fluida comunicación después de la entrega del producto son contados con los dedos de una mano, son cuatro o cinco, y así optimizan su servicio; por lo tanto, es indispensable que tengamos una fluida comunicación con los clientes después de la entrega del producto. Y, por último, la “atención diferenciada”, porque hoy en día la gente está atosigada de una mala atención. En todas partes se atiende igual: nadie saluda, no se conoce el producto que se solicita o se pierde tiempo con tareas internas. Esto requiere un trabajo específico con el equipo humano.

4. El servicio al cliente interno desde el punto de vista gerencial

Este fue un tema crucial de la exposición; cuando Tom Wise habló del sector gerencial aclaró que puede estar constituido por el dueño de la empresa, en el caso de una empresa mediana o pequeña; también puede ser una empresa sin gerentes. Es un término genérico, desde el punto de vista de los líderes de la organización, se denominen dueños, encargados, responsables o gerentes, es decir, desde la gente que lidera. En muchas organizaciones el mayor competidor es el nivel de servicio que se brinda a sus clientes internos; el competidor más importante es el mal servicio, o los niveles deficientes de servicio que se brinda a los clientes internos. Cuando hay un mal servicio o un servicio inexistente al cliente interno, el efecto negativo de esto tiene mucha más fuerza que un competidor; de esta forma se crea un mal ambiente de trabajo que se transmite inmediatamente al cliente; la situación se agrava cuando la gente comenta con el cliente externo lo mal que se trabaja en esa organización.

Así que empezar por el cliente interno es un planteo significativo en esta situación altamente competitiva/recesiva o competitiva; sin embargo, en el 90% como mínimo de los casos, se empieza por el externo porque eso genera inmediatamente resultados económicos financieros positivos, y después se puede seguir con el interno.

La mayor parte de los directivos de las empresas aceptan que la calidad total del servicio (producto de calidad, atención de buen nivel que deleite al cliente) es la fórmula para asegurar que la empresa crezca con salud, pero simultáneamente esta aceptación verbal general no se practica. Por lo tanto, los niveles de calidad siguen cayendo; no en todos los rubros, pero en el 85% de los rubros cada día se está peor. Esta situación merece tenerse en cuenta dado el nuevo escenario que plantea el Mercosur.

5. La importancia de los recursos humanos

Las organizaciones trabajarán más para competir con éxito, y se deberá poner fin al despilfarro de los recursos humanos. Esto es algo que tampoco se contabiliza porque no hay un rubro en la contabilidad que diga: "horas desperdicia-

das”. Wise aseveró que el tiempo es el recurso más escaso. Cuando se le pregunta a los gerentes sobre el servicio al cliente interno, éstos aceptan su necesidad, pero al mismo tiempo tienen enormes dificultades en aplicar un modelo de servicio dentro de su propio sector que esté diseñado e implementado para favorecer únicamente a los clientes externos. Y a otros gerentes les cuesta creer en la figura de los clientes internos.

6. El cliente interno y el organigrama de la empresa

Un típico sector interno en la organización es el área de contabilidad, es decir el sector que no está en contacto directo con el cliente externo; el área de auditoría, el área de compras, el área de personal, el área legal, hay una serie de cuadros en la empresa, entonces deben tener contacto con los clientes internos. Pero esta gente, estos gerentes de sectores tienen enormes dificultades en aceptar el hecho de que tienen que brindar servicio a un cliente interno. Mencionó a gente que está en el área de personal y no acepta que está para “servir” a la línea y no para darle órdenes a la línea; de gente que está en compras que les cuesta entender que ellos son proveedores internos y tienen que servir al resto de la organización, comprando los productos que le pide el resto de la organización, con el precio que le fija, con la calidad y con el plazo de entrega.

Esto es muy interesante porque aquellos líderes que sí profesan la religión del servicio, fijan pautas a través de su propio comportamiento, por ejemplo tratan a su equipo de la misma manera que se espera que éstos traten a los clientes externos. Se fijan pautas a través de mediciones, de preguntas, de averiguar qué tipo de satisfacción tiene su gente con el servicio que están recibiendo de la gerencia, de la jefatura, de la dirección.

7. La gerencia media

Tom Wise sostuvo que la gerencia media debe dejar de pensar en términos de actividades y comenzar a pensar en términos de servicio a los clientes externos

y a los clientes internos. Para ejemplificar citó el caso de un banco en Córdoba, cuyos empleados llenaban planillas para cumplir un trámite interno, descuidando la atención al cliente; esta actividad obedecía a una decisión del tesorero de la institución. Posteriormente, la conducta de los empleados derivó en la pérdida de los clientes.

Para superar estos cuestionamientos la gerencia media debe reaccionar, reunirse y ver la contribución a la empresa o aportar más. Es necesario entonces transformarlos en líderes que brinden servicio en lugar de administrar un mejor servicio al cliente interno. Wise hizo mención a que el gerente medio debe guiar y brindar servicio para administrar mejor el tiempo de la organización.

El siguiente paso dado en la exposición consistió en plantear estrategias para la optimización de la gerencia media, trabajando con ellos en un programa que rediseñe su actividad para mejorar su calidad de vida, para que ellos puedan reformular esos momentos difíciles. Hay una técnica para ello, que es tomar los casos difíciles, y en un trabajo conjunto a la gente que está en contacto con los clientes.

Al desear la independencia de la línea de fuego, se trabaja paralelamente con su responsabilidad, porque no existe responsabilidad sin autoridad. Este poder que se otorga es autonomía. No todos los que están en la línea de fuego necesariamente poseen la madurez y el control para manejar un poder adicional.

Por otro lado, el objetivo de toda empresa u organización que aspira a ingresar saludablemente al siglo XXI consiste en transformar a cada miembro del equipo humano (ya sea que esté con clientes internos o externos) en una estrategia de servicio, en alguien que esté preocupado por el bienestar de los clientes (todos los clientes, externos e internos) y que esté equipado con la libertad necesaria para resolver sus problemas en forma rápida y eficaz.

8. Tercerización: una propuesta

Los diarios indican nuevas inversiones en Argentina de empresas internacionales que vienen a hacer trabajos de transporte y estibaje para organizaciones que están deshaciéndose de los galpones y de los camiones; éste es el efecto de la tercerización. Tom Wise comentó que uno de los pioneros fue Perversi, al permitir, en varias de las empresas o divisiones de Bunge & Born, prescindir de los servicios de sistemas de una empresa. La empresa de sistemas que pierde clientes dentro de la organización tiene que salir a la calle a buscar nuevos clientes. Ejemplificó con un caso en Inglaterra, en donde una empresa de publicidad había tomado a todos los creativos y les había dicho que les otorgaba un contrato de dos años con la agencia, pero dejaban de ser empleados de la agencia y ponían su propia agencia creativa. Había hecho lo mismo con los cadetes, el personal de tráfico. Entonces desarmó la organización al convertir algunos de sus sectores en proveedores, pero como dueños de su propia empresa.

9. Obstáculos al cliente interno

El tercer capítulo tiene que ver con los factores que conspiran contra el servicio a los clientes internos. Empezó por los problemas políticos internos; si la organización está ocupada en una guerra interna jamás podrá participar exitosamente en una batalla por conquistar la lealtad y la disposición de los clientes. El problema consiste en la falta de definición de responsabilidades. Si el responsable de un presupuesto no cumple, se verifican en la reunión de revisión, mes por mes, los inconvenientes que han tenido. Señaló Wise que es perjudicial enterarse en febrero que tuvo dificultades durante todo el año.

Si se tolera que el servicio entre sectores de la misma organización sea de baja calidad, entonces toda la organización ingresa en una mediocridad generalizada, con un costo elevado para la organización. Entonces se reproducen los conflictos entre: ventas contra administración, ventas contra producción, producción contra administración, como una cuestión permanente.

También muchos sectores internos, que no tienen trato con los clientes externos, cuestionan que la línea de fuego no cumple con las normas, como si fueran contrincantes. El arte consiste en averiguar si las normas que esta gente tiene que cumplir están diseñadas pensando en lo que más le conviene al cliente externo, o si están diseñadas accidentalmente para generar descontento y deslealtad. Si la línea de fuego se tiene que manejar con normas diseñadas por un sector que no está en la línea de fuego, es conveniente que se convoque a esos sectores para consensuar con un líder que los ayude.

Cada diez programas de este tipo en el mundo, dirigidos al cliente interno o al externo, siete fracasan, porque los líderes de la organización no le dedican el tiempo y no le aplican suficiente agresividad al programa.

10. Estrategias incorrectas de las empresas respecto de sus clientes internos

El tema consistió en señalar cuáles eran los errores que cometían las empresas. Tom Wise los detalló de la siguiente manera:

Primero: Intentar que los clientes cumplan normas o procedimientos sin sentido; hay que revisar permanentemente todas las normas que afectan a la línea de fuego.

Segundo: Obligar a la organización en un todo a involucrarse en formularios y papeleos que en nada contribuyen a elevar la calidad del servicio a los clientes externos.

Tercero: Otro error consiste en que la gente que no está en la línea de fuego se niegue a prestar ayuda cuando ésta está recargada, ya sea en mes de cierres, en días de pagos o por otros motivos. Manifestó que cuando hay un operativo de vencimiento de las cuotas de la institución no se puede dejar la misma cantidad de gente para atender a doscientos clientes cuando diariamente se reciben entre veinte y treinta, y esto lo hacen en muy pocas empresas. La solución

consiste en que el personal de retaguardia colabore con la línea de fuego; esto causa una excelente impresión en los clientes.

Cuarto: Otro error es que tratan de delegar parte de su trabajo a la línea de fuego; hay que dejar a la línea de fuego con la cabeza limpia para dedicar todo el tiempo posible a la atención al cliente que tiene enfrente.

Quinto: Reducir las prestaciones en favor de una mayor eficacia administrativa; gente que está en la retaguardia y aumenta su trabajo interno, que lo perfecciona pero causa el quite de cooperación a la línea de fuego. Crean trabajo nuevo para perfeccionar, pero automáticamente esas horas nuevas que dedican al trabajo interno no las pueden dedicar a ayudar a los clientes en forma indirecta a través de la ayuda que le brindan a la línea de fuego.

Entonces, lograr ventaja competitiva depende primordialmente de las actitudes del servicio de la línea de fuego, pero también de la calidad del servicio que ésta recibe. Se debe estar atento a todas aquellas personas que cumplen tareas de tipo emocional, y tener en cuenta que la línea de fuego tiene fuertes dosis de este tipo de trabajo. Es un objetivo hacerle más divertido su trabajo, con muchas reuniones operativas con ellos y con rotación de personal. Manifestó que se tiene que trabajar con ellos en el rediseño de cada uno de los momentos de la verdad que manejan. Si ellos lo diseñan, lo convierten en su propiedad.

El nivel de servicio que se brinda a los clientes determina si el cliente es leal y si tiene deseos de seguir operando o no. Los factores que hacen volver al cliente son la calidad del producto y la atención que reciben, y ésta siempre viene de la gente que está en la línea de fuego, nunca viene de la gerencia.

11. Relaciones entre producto físico y acto de servicio

El producto físico, antes de ser entregado al cliente se puede revisar, se puede medir, se puede pesar, se testea. De esta forma, Mercedes Benz hace que sus

automóviles circulen a doscientos kilómetros en todo tipo de condiciones, también lo hacen los japoneses, y después el automóvil va a su nuevo propietario, se retira y se repara; en general los japoneses lo destruyen. Y eso puede ocurrir con cualquier producto físico, pero el servicio al cliente es la parte intangible. Explicó que el manejo personal de cada acto de servicio es como una película que se filma a través de un método de televisión. Con un montón de productos se pueden hacer operaciones para lograr su calidad, pero no es el caso de la relación interpersonal con la línea de fuego de la empresa. Esto obliga a la empresa a contar con una línea de fuego muy bien seleccionada y muy bien capacitada.

12. El cliente interno en empresas con buen perfil

El quinto capítulo se refiere a tácticas de servicio al cliente interno que aplican organizaciones exitosas. Entonces, ¿cuáles son las ventajas que se derivan de la implementación correcta de un programa de calidad total del servicio a los clientes internos?

- *Primero*, en el equipo humano genera un fuerte respeto por la dirección y la gerencia, porque se da cuenta de que está trabajando con gente profesional, con líderes. La gente buena aprecia el liderazgo, aunque el liderazgo sea a veces un poco autocrático. En las organizaciones siempre hay alguien que tiene que tomar la decisión final, inclusive en la institución más democrática del mundo, pero siempre hay alguien que tiene a su cargo la responsabilidad total. Así el equipo humano se siente muy cómodo, siente que está en una empresa que tiene muy buenos líderes que van a elevar a la empresa.
- *Otra ventaja* mencionada por el disertante fue que todos compartan la percepción de que la organización a la que pertenecen es un excelente lugar para trabajar. Esto crea algo que actualmente está muy bajo en las encuestas sobre factores que hacen a la calidad de vida. Con respecto a este pun-

to, se piensa en los líderes exitosos solamente en lo que hace al cliente interno; son aquellos que otorgan fuertes dosis de autonomía a la línea de fuego; también promueven el rediseño de sistemas que afectan a los intereses de clientes externos e internos; eliminan muchos sistemas que se crean en muchos casos para resolver una situación de descontrol. Es el caso de creación de una norma para un caso en particular, que no se ha repetido. Sin embargo, después de un tiempo, todavía esa norma está en vigencia; esa norma que cuesta dinero con costo de tiempo para brindar al cliente externo. La identificación y posterior premio a los héroes de servicio se logra por medio de preguntas y encuestas a los clientes.

Wise citó las creaciones de los “comités de servicio”. Consisten en reuniones con un representante por sector para crear formas, cambiar ideas, sugerir, para aumentar los niveles de servicio, los niveles de competitividad. Estos representantes no son elegidos por su nivel jerárquico, y están seis meses en ese puesto, después rotan.

Comparten la información acerca de los clientes con toda la organización. Esto hace que cualquier cliente hable con cualquier persona y el cliente sea conocido. Las organizaciones con buen perfil tienen de cada cliente una ficha. Es como una historia clínica: sus gustos, sus hábitos, su vínculo con la organización. Los líderes exitosos siempre se reúnen y solicitan ideas y sugerencias al equipo humano.

- *En tercer lugar* equipan a los componentes de la organización con autoridad y responsabilidad. Elevan los niveles de conocimiento de todo el equipo humano en forma continua.

Otra cosa que hacen los líderes exitosos es reunirse regularmente con el equipo para evaluarse, para autoevaluarse, para evaluar el servicio que reciben, tanto clientes internos como externos, por medio de encuestas. Otro punto consiste en preguntarse cuáles son las condiciones necesarias para garantizar un alto nivel de servicio a los clientes internos y qué cosas deben existir en la

empresa para que podamos garantizar un alto nivel de servicio. Si no existe una optimización, las empresas van a tener serias dificultades; se tiene que aumentar el valor del servicio brindado al cliente a través del liderazgo.

13. La calidad del liderazgo garantiza la frecuencia de las estrategias competitivas.

Asegurar un clima altamente competitivo requiere que la gerencia demuestre preocupación por el bienestar del equipo humano, elevando su autoestima y resolviendo sus problemas con velocidad y justicia. Y también las actitudes son contagiosas, porque el trato y el servicio al equipo humano se refleja en las actitudes al cliente externo.

14. El aumento de la competitividad interna.

Manifestó que es una actividad que comprende la eliminación de todo lo que crea insatisfacción; la vía más adecuada para abordar este problema la constituyen las encuestas. Siguió reflexionando sobre lo poco confiables que son las clásicas evaluaciones de desempeño porque, al estar previamente determinadas, generan un alto grado de subjetividad al hacerse en forma previsible. Entonces, sugirió que se tenía que hacer por medio de encuestas con clientes externos, preguntarle a los clientes externos; además esa información tiene que volver al equipo humano.

Propuso que la gerencia media averigüe cuáles son los problemas, las dificultades, las frustraciones que sufre la gente de abajo y trate de resolverlas, reuniéndose con ellos para descubrirlas e identificarlas. Pero la gerencia media también necesita servicio. Si la gerencia media no recibe servicio, no recibe ayuda, mal puede ella transmitir ayuda y conocimiento a la línea de fuego; entonces la gerencia debe cooperar y servir a la gerencia media. La información que necesita la alta gerencia y la dirección es conocer la opinión

que tienen de los productos y del servicio los clientes, los no clientes, los exclientes y la totalidad del equipo humano.

Sin duda que seguir operando va a demandar inversiones en tiempo y dinero -explicó- y para producir productos de primer nivel, proveer una atención diferente, diferenciada, incrementar el conocimiento del equipo humano en forma permanente, se requiere de capital. Si no se obtienen ganancias no se pueden enfrentar los costos del futuro. También hay que medir la calidad, el cumplimiento de las fechas, los horarios, la eficacia y la cortesía que los sectores que interactúan con otros brindan en materia de información (materiales, suministros y servicios). Esto es saber qué tipo de servicio reciben los clientes internos; medir en forma semestral, con reuniones, con formularios y con sistemas telefónicos en empresas muy grandes; pero medir permanentemente si los clientes internos están satisfechos, si cumplen las fechas, las promesas o los horarios. Se tiene que demostrar que el equipo humano constituye un activo cuyas ideas, opiniones y comportamiento, equipen a la organización con ventajas competitivas.

La supervisión en general debe aprender a convivir con mayores niveles de autonomía del equipo humano. Esto introduce un grado de ambigüedad en sus funciones. Cuando se convive con mayores niveles de autonomía, esto crea algunas confusiones, introduce un grado de ambigüedad conjuntamente a la necesidad de modificar su acción controladora por una de servicio. Y para alcanzar un nivel de servicio superior, se necesita contar dentro de la organización con una cadena de calidad a través de toda la organización, que involucra personas, procesos e infraestructura. Por eso es que cada seis meses se debe llevar a cabo una encuesta para conocer el grado de satisfacción con el servicio brindado a los clientes internos, porque no hacerlo puede llevar a un rápido deterioro del servicio que se brinda a los verdaderos clientes.

Y por último, se debe aprender a ser clientes internos exigentes y al mismo tiempo transformarse en prestadores de servicios internos ejemplares; si se hacen estas cosas bien, se saca una enorme ventaja a los competidores.

Tom Wise analizó los pasos que se han probado en alguna de las organizaciones.

- *Lo primero* que hay que hacer es medir el nivel de satisfacción de los clientes internos con el servicio recibido; este es el diagnóstico. Consiste en conocer el grado de satisfacción de los clientes internos. Ese es el primer paso, porque eso da un diagnóstico, permite decidir el plan o los plazos a seguir; si se carece de esa información solamente va a ser un juego de adivinanza.
- *El segundo* paso es implementar un proceso de inducción para la totalidad del equipo humano; todo el mundo lo tiene que comprender y en segundo lugar comprometerse con él.
- *El tercer* paso consiste en rediseñar los ciclos del servicio de los clientes internos; esto es tomar cada episodio de servicio, o cada momento de la verdad que afecta a un cliente interno y rediseñarlo.
- *El cuarto* paso es crear equipos de trabajo intersectoriales. Se trata de que se reúnan los diferentes sectores de la organización, informalmente pero bien organizados, para que cada uno le cuente al otro sus problemas, sus oportunidades, las cosas que hacen. De esta manera sucede que, después de muchos años en tantas organizaciones, la gente de ventas sabe lo que hace la administración, conoce cuándo se “planta” una factura, una cobranza, qué significa eso, y viceversa; y la gente de cobranzas o de administración no experimenta lo que es lidiar con los compradores. Los dos en forma informal pero organizada se cuentan lo que hacen para mejorar el espíritu de equipo.

Y llegando al final, crear también comités de servicios que ya fueron descritos en su oportunidad. Por último, involucrar a toda la dirección de la empresa, dueños de la empresa, y a la alta gerencia, en un proceso que asegure el control de la implementación y el mantenimiento de este programa. Esto tiene que

incluir: el otorgamiento de autonomía a la línea de fuego, la implementación de una política de relaciones humanas que logre la plena aceptación de la gente, el reconocimiento de que el trato y el servicio que recibe el equipo humano es el mismo que recibirán los clientes, y asegurar la existencia de una cadena de calidad a través de toda la organización.

Finalizó su exposición asegurando que el logro de la satisfacción del cliente es un objetivo posible con el cumplimiento de los pasos estratégicos precedentes.

Los nuevos clientes: perspectivas para 1999.

Tom Wise

Sus primeras palabras consistieron en definir el perfil del cliente futuro a partir del crecimiento de sus demandas y expectativas, su poca tolerancia y atención a productos mediocres, con una lealtad condicionada a la satisfacción de sus demandas, con mayores opciones en el mercado debido a un aumento de la competencia, sumado al hecho de que existe la necesidad de recibir más de lo que le dan.

La consecuencia de este estado, continuó, es que las empresas que no logran brindar al mercado buenos productos y buen nivel de servicio, a precios competitivos, pierden entre el 20 y el 25% de sus clientes todos los años. Por lo tanto, el problema consiste en reemplazar a los clientes que se van, es un costo alto que ninguna empresa puede tolerar. Es un error trabajar para adquirir nuevos clientes y luego contar con la misma cantidad de siempre. Es decir, comenzar en enero con 100 clientes, perder el 25% y tener que tomar el 25% de la calle. En las actuales condiciones del mercado, esto equivale a quitarlos

de la competencia y otra vez llegar a diciembre con 100 clientes. Con estas estadísticas mostró el costo de perder clientes y reemplazarlos.

Aseveró que se tiene que ser obsesivo en conocer a fondo a los clientes, sus necesidades y expectativas y, en base a eso, crear una estrategia de servicio adecuada. También implica generar sistemas y procesos en cada Organización, vistos por los nuevos clientes como una ventaja para ellos, y por último, seleccionar, inspirar y desarrollar una línea de fuego cuyo principal objetivo sea retenerlos.

Hoy la mayoría de los directivos y gerentes aceptan plenamente que la calidad total de servicio, sea productos y niveles de atención de muy buen nivel, es esencial para mantener la salud de la empresa. Pero al mismo tiempo, y esto es paradójal, los niveles de calidad decaen.

1. El servicio al cliente.

Contrastando con el producto físico, el servicio al cliente se produce en el momento mismo de su entrega, siendo imposible su verificación. En la fabricación de televisores, se prueban antes de entregarlos al usuario final. Y se está seguro de que el equipo está bien en el momento de la entrega. Esto se puede hacer con un producto físico, tangible, pero no con un servicio intangible, con la parte humana del servicio. Citó el ejemplo de un Banco, con una cola de gente y un cajero malhumorado, como una situación en donde el servicio se ve afectado desde el punto de vista humano. El servicio no se puede testear como a un televisor porque es espontáneo, y si es incorrecto es imposible corregirlo en el momento, con la consecuencia de que el cliente se retira insatisfecho. Entonces, esto obliga a la empresa a contar con un equipo de gente bien seleccionado y muy bien entrenado, porque ellos manejan los momentos de la verdad en una sola proyección, en el instante mismo en que se produce.

El comportamiento de la línea de fuego es un factor de vida o muerte para las Organizaciones. La línea de fuego es un término que se toma de la estrategia

militar; la componen las personas que están en el frente de las empresas y que tratan todo el día con los clientes: las recepcionistas, los vendedores, el personal técnico que visita a los clientes. El nivel de servicios que ellos brindan afecta la actitud y la opinión que tienen los clientes acerca de la empresa, y afecta sus ganas de seguir haciendo negocios con la empresa o abandonarla por otra.

La gente, cuando pide hablar con un supervisor, o con el dueño de la empresa, o con un gerente, está insatisfecha con el servicio que le brinda la línea de fuego. Si la línea de fuego anda mal, la empresa anda mal; si trabaja bien, la empresa funciona bien, los clientes vuelven y se genera la lealtad de los clientes.

Seguidamente, la pregunta que dirigió al público estuvo relacionada con el reconocimiento de la empresa hacia su línea de fuego, si ellos cuentan con capacitación, con jerarquías, con autonomía, con un ingreso atractivo. Frente a los cambios futuros reclamó liberarse de la figura del empresario tradicional. Explicó que la tarea consiste en demostrar a la línea de fuego que son un activo importante, con ideas válidas, interesantes, con opiniones y comportamiento favorable a la empresa, porque la equipa con ventajas competitivas.

Volvió a preguntar al auditorio si sus empresas actúan con la conciencia de que los sueldos son pagados por los clientes. Este interrogante es decisivo para el replanteo de la organización empresarial.

2. Las estrategias funcionales.

El otro elemento importante para el liderazgo en ventas y crecimiento es una alianza estratégica entre la línea de fuego y la retaguardia. Si no existe un trabajo de equipo profundo entre la gente de la retaguardia y la que se enfrenta con los clientes, entonces difícilmente se cuenta con una empresa exitosa. Por otro lado, la tolerancia de que el servicio entre sectores sea de baja calidad provoca la mediocridad generalizada en la Organización y la consiguiente ruina. La empresa actual requiere de buenos servicios que cuiden al cliente interno y externo, tener la misma exigencia de aquellos que reciben servicios

internos y, al mismo tiempo, ser muy buenos proveedores de servicio a los clientes internos. Un servicio malo entre sectores de la empresa trabaja para la competencia.

Ha habido una transferencia de poder en el mundo empresario: ahora está en manos de los clientes. Un ejemplo son las empresas-clientes, en rubros como supermercados, con más fuerza económica que los fabricantes de los productos que ellos venden.

La cantidad de empresas que desaparecen confirma el drama social, el drama económico de gente que no participa más en la economía. Pero, continuó Tom Wise, al mismo tiempo que hay un montón de gente desocupada y desesperada, hay muchos puestos sin cubrir y las empresas tienen dificultad en cubrirlos porque no hay gente preparada para ese cargo. La solución que propuso el disertante fue hacer un sacrificio económico, contratar a esta gente que no está en condiciones y entrenarla durante cuatro o cinco meses, porque tampoco se puede seguir con puestos vacantes, ya que esta situación indica menor producción, menor participación y presencia en el mercado. Este esfuerzo es prioritario, pero hay que determinar si lo va a hacer el gobierno o el sector privado, por sus implicancias económicas.

3. Las expectativas de los clientes.

Los clientes quieren productos de alta calidad, con un buen respaldo y quieren flexibilidad en la aplicación de normas, porque hay demasiadas leyes internas y trabas, que obstaculizan la venta. De esta manera, se facilita que la gente de la línea de fuego pueda tomar decisiones con autonomía.

Siguió enumerando las expectativas del cliente externo. Esta vez, mencionó la resolución rápida y eficaz de los problemas, la indemnización o reparación de un error cometido en el servicio y un estricto cumplimiento de las promesas. Aclaró que estas reglas de juego enunciadas son para siempre y cada vez son

más rígidas porque implican la pérdida del cliente. Agregó también la fluida comunicación después de la entrega del producto, que obliga a contar con una base de datos de los clientes y a tener la iniciativa del contacto con los clientes, preguntándoles sobre la satisfacción con el producto después de la compra.

Concluyó con la necesidad de una atención diferenciada y buena, pero hizo una salvedad importante “cuando algo es bueno decimos muy bueno, cuando algo es muy bueno decimos excelente”.

Tom Wise comentó que está comprometido en un proyecto destinado a salvar 300.000 puntos de servicio en estado crítico. Esto lo realizará con estudiantes universitarios, ellos enseñarán a estos comerciantes minoristas a manejar sus comercios para que no desaparezcan del mercado, es decir en manos de los hiper y de los supermercados, ya que representan el 40% de los productos que se venden en el país.

Entonces, para comenzar a ajustar la forma de pensar, para enfrentar exitosamente los desafíos del siglo XXI, el lema no tiene que ser cero defectos, sino cero pérdida de clientes, como había expresado al principio. Subrayó que ya no se concibe que un producto tenga defectos de fábrica, salvo que sea un producto malo, y nadie se tiene que meter con productos malos porque traen malos resultados; por lo tanto, hay que determinar con certeza cuánto cuesta perder un cliente, su significación en materia de gastos anuales. Este es un intento muy profesional para no seguir perdiendo.

Otras de las reflexiones importantes de Tom Wise fue respecto de la falta de quejas por parte de los clientes. Indicó que muestran que se han roto las comunicaciones entre los clientes y la Organización. Dijo: “El cliente que no se queja es un mal cliente porque no nos permite conocer los errores que tenemos, y si no los conocemos no podemos corregirlos”.

La creación de la imagen que con el cliente se necesita establecer obliga a cultivar una relación personal con él. Las relaciones duraderas con los clientes equivalen a mayores ventas y utilidades, en virtud de lo siguiente: los clientes

leales ofrecen ventajas múltiples sobre los no leales, compran en lugar de tener que venderles; de esta manera tienden a concentrar la compra en la empresa y no en la competencia, tienden a extender por referencias la cartera de clientes. Por ello, repitió, es necesaria la elaboración de una estrategia destinada a retener clientes, basada en el costo que representa su pérdida.

La resolución de los problemas de servicio que se identifican a través de los clientes también es una actividad que el expositor indicó como crucial, ya que los errores son indivisibles del servicio. El servicio está cumplido en su gran mayoría por seres humanos, y el ser humano es un ser imperfecto; de ahí proviene la indivisibilidad del error en la tarea.

Autonomía: una herramienta imprescindible.

Es necesaria para identificar con responsabilidad y autoridad los problemas que surgen en el servicio, además de la consabida toma de decisiones. También recordó Tom Wise que la autonomía hasta llega a quebrar normas y tradiciones.

El nuevo perfil empresario demanda inversiones en tiempo y dinero para mejorar el nivel del producto, una atención diferenciada que supere las expectativas del cliente y el incremento del conocimiento del equipo humano de la Organización. Puso como ejemplo la tarea de la gente del Sudeste Asiático, un conglomerado compuesto por Hong Kong, Singapur, Taiwan y China, en su preparación empresarial de un billón doscientas mil personas para ocupar distintos cargos directivos.

Finalmente, y respecto de la importancia de la calidad del liderazgo, manifestó que éste establece la diferencia que existe entre una empresa perdedora y otra ganadora.

La exposición de Tom Wise obligó a su auditorio a una revisión de la forma de pensar y operar en el servicio que se brinda, los clientes y el liderazgo.

Balanced Scorecard o la estrategia integral de gerenciar

En el pasado, el aspecto financiero era uno de los indicadores más importante, y hasta quizás el único que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa. De esta forma, se seguía más bien un método de control de las acciones del gerente.

Actualmente, las necesidades son otras. Lo importante en estos momentos es tener la capacidad de lograr excelentes resultados a partir de la planificación estratégica integrando diferentes áreas de la empresa, lo que representa un vuelco en el concepto tradicional de gerenciar, al asumir ahora una posición de autocontrol. En este sentido, dos autores norteamericanos Robert Kaplan y David Norton han elaborado todo un sistema gerencial denominado Balanced Scorecard, en el cual la esencia radica en diseñar la estrategia tomando cuatro perspectivas o indicadores: Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera.

Tal como explica la vicepresidente de calidad y servicio del Banco Unión, María Teresa Ortiz Baldo, el valor agregado de esta propuesta es que advierte la necesidad de evitar múltiples e indefinidos indicadores que diluyan la estrategia, centrándose tan sólo en cuatro áreas específicas. Asimismo, permite unificar criterios con el ejercicio obligatorio de tener que definir indicadores homogéneos para todos los departamentos.

1. ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

De acuerdo a esta metodología, uno de los puntos importantes es que los gerentes traduzcan su misión en cuanto a los clientes. Para ello, es imprescindible que se establezca claramente el target al que se dirige y los indicadores de desempeño.

Con esta perspectiva, la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente. Como explica Ortiz, muchas veces la empresa cree que está llegando satisfactoriamente a su cliente meta, pero la realidad es otra. De ahí, la importancia de tener bien claro las expectativas que tiene el cliente de nuestro producto. Dentro de esta perspectiva, se deben establecer objetivos de acuerdo a lo que requiere el cliente, los cuales variarán de acuerdo al tipo de organización y el target establecido. En la mayoría de los casos, los aspectos a evaluar son el registro de ventas, índice de precios, satisfacción del cliente y participación en el mercado.

2. ¿En qué debemos ser excelentes?

De igual forma, señala que los dos autores plantean que el segundo indicador a tomar en cuenta es la perspectiva interna, la cual establece la excelencia en cada uno de los departamentos que integra la organización.

En lo primero que debe centrarse es en enfocar las operaciones internas críticas que permiten satisfacer el cliente. Asimismo, debe enfatizar en la competencia principal de la empresa y la tecnología requerida para alcanzar el liderazgo del mercado. Para elaborar una planificación estratégica exitosa, destaca la importancia que tiene el hecho de llevar a cabo continuas mediciones que reflejen el impacto de las medidas y las acciones de los empleados, pues no siempre los resultados se pueden imputar a aspectos internos. De ahí que para su realización, los sistemas de información adquieren un rol protagónico, pues son los que a la final van a suministrar todos los datos que permitan posteriormente detectar las fallas y corregirlas.

3. Innovar y seguir creando a la vez

Explica Ortiz que las empresas a pesar de que tengan establecido sus acciones y su perfil como organización, es vital que comprendan que ante todo deben mantenerse abiertos y dispuestos al cambio, pues es la única forma de ir a la par de la tecnología.

Al respecto, Kaplan y Norton plantean que las empresas tienen que incluir dentro de sus valores y formas de medición la capacidad de innovar y mejorar con el tiempo, pues será la única forma de asegurar el éxito. De esta forma, la empresa podrá conocer la efectividad y claridad organizacional con la que trabaja, a la vez que tendrá la posibilidad de tangibilizar la innovación como valor.

4. Perspectiva financiera

En este punto, la interrogante que se plantea Kaplan y Norton a la hora de construir una planificación estratégica es ¿cómo nos vemos ante los accionistas?

Si bien, los autores destacan que los verdaderos resultados se miden con el equilibrio de estas cuatro perspectivas, es indudable que el aspecto financiero sigue siendo, aunque en menos grado, un elemento importante, pues a la final permite medir la ejecución e implementación de la estrategia, contribuyendo a mejorar el Bottom Line. Al respecto, explica Ortiz que si la mejora del desempeño no se ve en el Bottom Line, entonces los gerentes deben reexaminar las acciones y corregirlas.

Señala que aunque los indicadores financieros tradicionales no mejoran 'per se' la satisfacción del cliente, la calidad del producto o el servicio y la motivación del empleado, estos reflejan la capacidad de la empresa de capitalizar los logros obtenidos y convertirlos en ganancias. Ante ello, destaca que el reto de las organizaciones es aprender a hacer un enlace explícito entre las operaciones y finanzas de forma tal que aprendan a proyectar las mejoras y planificar

su estrategia. Para Ortiz un elemento de valor agregado que se le puede adjudicar al Balanced Scorecard es que no centra toda la evaluación de una planificación en el aspecto financiero, como algunos lo hacen, sino que lo analiza dentro de su entono, sin exaltarlo o menospreciarlo. "La idea es encontrar equilibrio de su influencia en los resultados".

5. ¿Cómo se construye el Balanced Scorecard?

Comenta que dependiendo de la estructura organizacional, debe existir una etapa inicial de preparación que determine los alcances de el Balanced Scorecard y quiénes participarán en él. De acuerdo a Kaplan y Norton, las unidades que formen parte del mismo deben ser aquellas que tengan sus propios clientes, facilidades de producción e indicadores establecidos.

En una segunda etapa, debe contarse con un facilitador, externo o interno, que se encargue de entrevistar a los protagonistas de este proceso para darles las herramientas necesarias. Posteriormente, debe seguir un taller ejecutivo que conduzca a una segunda entrevista y posteriormente a un tercer taller que permita alcanzar una implantación exitosa, la cual se mantendrá en la medida en que se realice una revisión permanente de los resultados. Apunta que a la hora de construir un Balanced Scorecard hay ocasiones en que existen aspectos que se repiten en las diferentes perspectivas, que al contrario de generar traspies en la planificación, demuestra consistencia y fuerza en algún indicador en particular.

6. Estrategia en vez de control

Al hablar de los aspectos novedosos de este planteamiento de Robert Kaplan y David Norton, Ortiz señala que el Balanced Scorecard permite ver el desempeño de la gestión y de las acciones de la planificación desde varias perspectivas definidas. Por esta misma razón, el Balanced Scorecard se encarga de forzar a las altas gerencias a considerar que las mejoras puedan ser logradas a expen-

sas de otros. Destaca que el éxito de este método radica más en la estrategia integral que en el control de las cada una de las acciones.

Finalmente, comenta que Kaplan y Norton consideran que la efectividad del Balanced Scorecard depende de que los ejecutivos sean más agresivos en la manera de capitalizar nuevas capacidades y del establecimiento de un completo sistema de información. "El Balanced Scorecard genera los máximos beneficios cuando su importancia y alcance es percibido por toda la organización".

Capítulo 4

GRUPO, INFLUENCIA Y CAMBIO DE ACTITUDES

DECISIONES DE LOS INDIVIDUOS Y DECISIONES DE LOS GRUPOS

Todos nosotros somos miembros de un grupo. Cada uno de nosotros participa, con mayor o menor frecuencia, en varios grupos. En ocasiones lo hacemos por gusto, otras para llevar a cabo un trabajo y otras para tomar un decisión. En este capítulo nos ocuparemos de este último caso. Se trata de situaciones en que debemos tomar una decisión, para lo cual ningún método científico ni jurídico permite fijar e priori qué regla seguir, ni cuál es la mejor solución. Más bien al contrario.

En tales situaciones existen varias reglas y varias soluciones, casi tan buenas las unas como las otras. Así pues, resulta imposible evaluar las decisiones tomadas en relación con una sola norma explícita que sería, por ejemplo de naturaleza moral científica o política. Esto no significa que tales decisiones carezcan de importancia. Como veremos en seguida, estas decisiones pueden ser de la mayor importancia.

Pero el lector nos preguntará: ¿por qué nos interesamos por estas tomas de decisiones? ¿Acaso porque tienen lugar en grupo? No, no es por eso. ¿Acaso porque deseamos saber cómo una suma de individuos elige una solución entre varias? En parte es eso. La psicología social se interesa por este tema por dos razones: una práctica y otra teórica.

- **La razón práctica** es la siguiente. Las decisiones de grupo a menudo resultan decepcionantes e inapropiadas. Todos los miembros desean llegar a un acuerdo, pero también quieren hacer oír su propia opinión. De este modo, negocian y concluyen compromisos. El producto final es, con frecuencia, una mezcla en la que no cree ninguno de los miembros del grupo. Esto tiene por resultado que mucha gente considere que las reuniones son algo totalmente inútil, una pérdida de tiempo y termine por no asistir a ellas. Uno deja de interesarse por estas reuniones, deja de asistir a ellas y, así, las decisiones del grupo son sustituidas gradualmente por las preferencias de un solo individuo.
- **La razón teórica** de todo ello resulta evidente. A menudo se piensa que los grupos toman sus decisiones de la misma manera que los individuos. En tal caso, se supone que cada uno de los participantes es un individuo racional y moral. Juntos no hacen sino sopesar las ventajas e inconvenientes de cada solución. Para elegir, en definitiva, la que presente las mayores ventajas y los menores inconvenientes.

Si las cosas fuesen así, las decisiones de varias personas y las de una sola serían de la misma naturaleza, se adoptarían de la misma manera. En la mayor parte de los casos girarían alrededor del promedio, del compromiso entre las opiniones y las preferencias de cada individuo.

Pero las cosas no suceden de esta forma. Y como acabamos de indicar, los compromisos, al intentar satisfacer a todo el mundo, no satisfarán a nadie. En pocas palabras, existe una diferencia entre las decisiones de los individuos y las decisiones de los grupos. Veamos ahora en qué consiste dicha diferencia.

B. DECISIONES INDIVIDUALES Y DECISIONES COLECTIVAS

Nos parecieron interesantes algunos ejemplos que cita Serge Moscovici en su trabajo *Psicología Social* (1973):

“Irving Janis (1972), estudió la manera cómo los comités de gobierno de Estados Unidos han tomado sus decisiones. Y ello en situaciones dramáticas: durante los inicios de la Segunda Guerra Mundial ante un ataque japonés, durante la guerra de Corea, durante la preparación de una invasión de Cuba y así sucesivamente. Recordemos brevemente las decisiones tomadas por el gobierno de Estados Unidos en cada una de estas históricas circunstancias. En seguida resumiremos con Janis las razones principales por las que estas decisiones colectivas terminaron en fracasos. Durante las primeras horas del 7 de diciembre de 1941, gran parte de la flota norteamericana con base en Pearl Harbour, en el Pacífico, fue destruida por un ataque aéreo japonés. Las autoridades militares norteamericanas habían calculado que, por razones técnicas y estratégicas, la flota de Pearl Harbour estaba fuera del alcance de semejante ataque. Una de las razones aducidas para justificar este convencimiento era que, llegado el caso, los aviones enemigos serían detectados con suficiente antelación como para que se les impidiera llegar a su objetivo. Las investigaciones históricas ya han demostrado que los servicios especializados habían detectado efectivamente, en la zona en cuestión, submarinos enemigos y aviones no identificados. Estas indicaciones, recibidas a tiempo para desencadenar el estado de alerta máxima, habían sido simplemente menospreciadas por el Estado Mayor, tan fuerte era la creencia del mando militar en la invulnerabilidad de la flota norteamericana con base en el puerto de Pearl Harbour.

En el otoño de 1950, cuando las tropas del general norteamericano Mac Arthur atravesaron el paralelo 38 que separaba a Corea del Sur de Corea del Norte, un comité al que pertenecían las más altas instancias polí-

ticas y militares de Estados Unidos había dado el visto bueno a esta iniciativa que pretendía poner al régimen de Corea del Norte bajo el control del gobierno pronorteamericano de Corea del Sur. Pero el 28 de noviembre del mismo año, tropas chinas atacaron con gran fuerza, invirtiendo la situación de la contienda y amenazando con expulsar al ejército de Estados Unidos de toda Corea. Era evidente que los responsables americanos habían subestimado la probabilidad de una intervención armada china. Dos días después de instalarse en la Casa Blanca en enero de 1961, el presidente John Kennedy fue informado de que bajo la presidencia de su predecesor se habían preparado planes para la invasión de Cuba. Los servicios secretos habían reclutado y entrenado para este fin a una brigada de 1400 exiliados cubanos, apoyados logísticamente por el ejército norteamericano, que invadió la bahía de Cochinos, en las costas de Cuba, el 17 de abril de 1961. La operación fue un desastre. Al tercer día, toda la brigada fue puesta fuera de combate. Resulta evidente que los responsables del gobierno de Washington, reunidos en comité, habían subestimado la capacidad de respuesta del ejército cubano y sobrestimado el recibimiento favorable que los invasores recibirían por parte de los oponentes al régimen de Fidel Castro. El comité que incluía a unos diez expertos, había cometido otros varios errores, como el de no haber dejado abierta una posibilidad de retirada para los invasores o no haber previsto las reacciones hostiles de la opinión mundial. He aquí tres decisiones colectivas que han terminado en fracasos. ¿Por qué? Janis lo explica a través de la naturaleza colectiva de estas tomas de decisión, destacando entre otras las siguientes razones:

- 1. una creencia indiscutida en la moralidad inherente al grupo, que lleva a sus miembros a no tomar en consideración las consecuencias morales o éticas de sus decisiones;*
- 2. una presión directa sobre cualquier miembro del grupo que exprese fuertes argumentos en contra de los estereotipos, ilusiones o compromisos del grupo, presión destinada a hacerle comprender con*

toda claridad que ese tipo de disidencia va en contra de lo que se espera de todos los miembros leales del grupo;

- 3. la autocensura de aquellos que se desvían del consenso aparente del grupo;*
- 4. la ilusión compartida unánimemente sobre los juicios conformes con la opinión de la mayoría. Esta ilusión proviene en parte de la autocensura de las desviaciones y aumenta debido a la errada suposición de que quien calla otorga.*

Todas estas razones muestran que el comportamiento de los miembros de estos comités está encaminado a proteger al grupo del peligro de las disensiones internas. Cada uno de ellos se esfuerza por salvaguardar la unidad y la unanimidad, evitando todo conflicto que pudiera perjudicarlas. Por el contrario, la evitación del conflicto disminuye la calidad de la toma de decisión. No creemos que este aspecto del trabajo en comités sea algo particular de los Estados Unidos o de las instancias gubernamentales, sino que probablemente tiene un carácter más general. Por lo demás, a pesar de los resultados tan conocidos en Estados Unidos, no parecen haberse cambiado los mecanismos de toma de decisiones en ese país. En un reciente estudio intitulado «How Reagan decides» (Cómo decide Reagan), la publicación semanal Newsweek muestra que el actual presidente exige la misma unanimidad, la misma evitación de conflictos y la misma supresión de las opiniones desviadas que sus predecesores.

«El precio pagado por el énfasis recibido por el consenso es, por supuesto, que, cuando un problema llega hasta Reagan, los conflictos generalmente han sido ahogados o, al menos, maquillados, y él no escucha argumentos poderosos provenientes ni de uno ni de otro bando.» Sino solamente aquellos que está dispuesto a escuchar. De esta forma, la intervención de la autoridad y la jerarquía que existen en la mayoría de los grupos produce efectos análogos. Los grupos tienden a elegir la solución que se espera de ellos a fin de disminuir el riesgo de tener que enfrentarse al poder del que dependen.»

c. El pensamiento grupal

La mayoría de los estudios de este tipo desembocan en la paradoja siguiente. Todos los individuos que participan en la toma de decisión son, en principio, individuos razonables. Por consiguiente son capaces de elegir la mejor solución para un problema. Pero a menudo la decisión de todos es menos buena que la decisión de cada individuo. O para ser más exacto, esta decisión no maximiza las ventajas que se espera de ella, ni minimiza los inconvenientes que deja prever.

En otros términos, esta decisión es «irracional». Lo sorprendente es que individuos racionales opten conjuntamente por una solución que no es racional. Esto demuestra que las decisiones de los individuos son diferentes de las decisiones de los grupos. Estas manifiestan la existencia de un «pensamiento grupal» de características particulares.

Todo sucede como si las relaciones de amistad, la solidaridad o el espíritu de cuerpo que reina en los grupos los incitaran a adoptar este pensamiento no crítico y grupal en detrimento del pensamiento independiente y crítico.

Este pensamiento será fuente de ilusiones, de imprudencias y de ideas preconcebidas, y tendrá por resultado una menor eficacia intelectual y un menor contacto con la realidad, un debilitamiento de los juicios morales. Lo que una persona piensa o hace cuando se encuentra sola no permite prever lo que pensará o hará cuando esté reunida con otras personas.

Por ello es necesario comprender cómo se toman las decisiones colectivas y evitar reducirlas, como sucede frecuentemente en economía o sociología, a un proceso puramente individual.

Oberschall reconoce con justicia a este respecto: “Las teorías de los conflictos de grupo deberán conceder una particular atención a la estructura de los grupos y a las propiedades de grupo que se derivan de ella. No cabe suponer que el comportamiento de un grupo es pura y simplemente análogo al comportamiento individual. El conocimiento psicosociológico ayudará a que los teóricos del conflicto desvelen las propiedades del grupo”²⁸.

B. EL DILEMA: CAMBIAR O NO CAMBIAR

a. Efecto de normalización y efecto de polarización

Ya no se considera que los juicios de las personas se deriven racional e imparcialmente de la información sobre un objeto. En lugar de ello, decimos que las opiniones y las previsiones están sujetas a sistemáticas tomas de partido. Como acabamos de ver, estas últimas son consecuencia de la pertenencia de las personas al grupo. Examinemos las cosas con mayor detenimiento. En general se considera que una decisión o un juicio son racionales cuando representan un punto medio o un compromiso.

Pero, ¿qué significa dicho punto medio o dicho compromiso? Tan sólo que la opinión o la elección de cada individuo ha sido tomada en cuenta y que, a través de concesiones mutuas, se ha definido una opinión o elección común. Vulgarmente se dice que se ha partido la manzana en dos, cuatro o seis trozos. Pero, en realidad, ha prevalecido el punto de vista de la mayoría. Diremos que estas decisiones traducen un efecto de *normalización*. Dicho de forma diferente, el punto medio de las opiniones o de los juicios se ha convertido en la norma de todos.

Sin embargo, en otras circunstancias se observa un comportamiento diferente. Los individuos presentan de forma sucesiva sus opiniones o juicios, discutiéndolos. Luego toman una decisión. Y para sorpresa de muchos, esta decisión se aleja del punto medio o del compromiso. Tiende a aproximarse a uno de los

²⁸ **Oberschall, J.** *The Little group*. Ed. Milles NY. 1978, pág. 295

polos del espectro de las opiniones y de los juicios que existían previamente en el grupo. Podríamos creer que se sitúa más bien del lado de la minoría. En ese caso diremos que la decisión revela un efecto de *polarización* .

El efecto de normalización es conocido desde hace mucho tiempo. Se le consideraba algo natural e inherente a la naturaleza de los grupos. Por el contrario, el efecto de polarización ha sido tratado más recientemente por S. Moscovici. ¿Cuál es el sentido de estos efectos?

El primero tiende a conservar el *statu quo*. En efecto, los miembros del grupo acuerdan encontrar una norma que cada uno pueda aceptar y que tenga en cuenta sus posiciones respectivas. Pero como dichas posiciones a menudo son muy próximas, la decisión que conduce a la norma confirma en realidad el punto de vista del número mayor.

El segundo efecto, por el contrario, traduce un cierto cambio. En lugar de buscar un compromiso, los miembros del grupo se alejan de él, tendiendo así a darse una norma más extrema, a tomar una posición que incluya el punto de vista de los individuos más desviados. O bien, si se quiere, conceden un mayor peso que el acostumbrado a las opiniones y juicios minoritarios. En ello reside la novedad del efecto de polarización.

Según la teoría clásica, se pensaba que en todas las circunstancias los grupos ejercen una presión hacia la uniformidad y excluyen de sus decisiones toda solución que se aparte de la solución de la mayoría. No es siempre así. Incluso podemos ver que, en ciertas condiciones, presentan una clara propensión a desplazarse hacia la solución de la minoría y a integrarla.

De esta forma, nos encontramos en presencia de dos categorías de fenómenos en materia de decisiones: los fenómenos de **normalización** y los fenómenos de **polarización**. Aún nos queda encontrarles una explicación. Sin entrar en detalles, presentaremos algunos de sus elementos: **en toda situación de to-**

ma de decisión nos encontramos ante un conflicto entre opiniones, juicios y soluciones diferentes.

Si no existe **diversidad** y, por consiguiente, **conflicto**, tampoco hay necesidad de **elegir y decidir**. Todo depende de la manera como se aborde este conflicto.

- Por una parte, como en los casos estudiados por Janis, se intenta evitarlo, ya sea imponiendo la autocensura, haciendo callar a los disidentes o bien creando la ilusión de una unanimidad establecida de antemano. Debido a ello se reducen al mínimo las discusiones e interacciones entre los individuos.
- Por la otra, se deja que el conflicto se entable y se da a los diferentes puntos de vista la posibilidad de expresarse, incluidos los puntos de vista disidentes. Esto significa que los miembros del grupo tienen la libertad de discutir e interactuar de manera relativamente intensa.

Entonces podemos preguntarnos: ¿qué es lo que hace que un conflicto pueda evitarse en un caso y en otro no? O para ser más exactos, ¿qué es lo que hace que las interacciones sean menos intensas en el primer caso que en el segundo? He aquí algunas respuestas a estas preguntas.

Según todo parece indicar, el conflicto es menor cuando el grupo es más formal, cuando existe una autoridad o una mayoría determinada. O bien cuando las personas se hallan poco implicadas y sus juicios u opiniones tienen menor importancia para ellas. Por el contrario, el conflicto es mayor en los grupos menos formales y más igualitarios. En este último caso, cada individuo, incluida la minoría, puede defender su punto de vista. Evidentemente, los individuos defienden tanto más sus opiniones o juicios en la medida en que se sienten más implicados y éstos tienen una mayor importancia para ellos.

Si creemos firmemente en algo o si consideramos que tenemos razón, aceptaremos más difícilmente un compromiso. Haremos todo lo posible por convencer a los demás, para llevarlos a que compartan nuestro punto de vista. O al me-

nos no cederemos sin haber discutido con gran firmeza. Pues bien, esto obligará a los demás a tener en cuenta nuestra opinión y a cambiar la suya.

En resumen, el grado de implicación y de conflicto dentro del grupo determina el sentido de la decisión que éste tomará. Esta decisión tiende al punto medio o al compromiso —hacia la normalización— si el grado de implicación y de conflicto es bajo, y hacia un extremo —es decir, hacia la polarización— si dicho grado es más elevado. No cabe duda de que esta explicación no es completa puesto que, como ya hemos dicho, la realidad es más compleja. Sin embargo, corresponde a los hechos, como lo demostraremos a continuación.

b. El fenómeno de polarización

Un día del año 1961, el psicólogo social A. Stoner descubrió un resultado que no esperaba. Al igual que todo estudiante conocía sus clásicos. Ahora bien, todos éstos eran unánimes: cuando varios individuos toman una decisión en grupo, tienden a elegir la opinión o la solución media. *“En el hombre hay una tendencia fundamental, afirmaba Allport, que consiste en moderar sus opiniones y su conducta respecto a las opiniones y conductas de los demás. Cuando actúa con otras personas, el individuo reacciona ante ellas... moderando sus juicios de manera de evitar la posibilidad de resultar extremadamente diferente a los demás”*²⁹. Stoner observa que algunas experiencias son “teóricamente” imposibles, es decir, que sus resultados son contrarios a la teoría generalmente admitida ³⁰.

²⁹ Allport, 1924, pág. 277

³⁰ Había pedido a sus sujetos que respondieran a un cuestionario en el que se describían situaciones que incluían una alternativa, es decir, una solución arriesgada y una solución prudente. Su tarea consistía en indicar con qué probabilidades de éxito (de 1/10 a 9/10) aconsejarían a alguien enfrentado a dicha alternativa que eligiera la solución arriesgada. Luego los invitó a discutir en grupo los diferentes casos y a tomar una decisión común. Y para su sorpresa constató que las decisiones del grupo eran más arriesgadas que el promedio de las decisiones tomadas por los individuos que lo componían. ¿Por qué se sorprendió Stoner? Antes que nada porque este resultado va en contra del sentido común: cada individuo piensa que los grupos evitan las soluciones extremas y siguen la regla del justo medio. Además, medio siglo de investigaciones ha confirmado el sentido común y excluido cualquier otra posibilidad. Al repetir esta experiencia en varias condiciones, Stoner debe rendirse ante la evidencia: el efecto es sólido.

Los grupos tienden a ser más audaces que los individuos. Entonces se acordó denominar a esto **Desplazamiento hacia el riesgo**. Esto significa que los individuos menos audaces antes de la discusión en grupo se hacen más audaces tras la discusión. Para la mayoría de los psicólogos sociales, no obstante, este efecto estaba determinado por el contenido del cuestionario, por el hecho de que éste estaba relacionado con situaciones de toma de riesgos. No podía tratarse de un efecto general.

Al analizar las experiencias realizadas en estos términos, Serge Moscovici (1969) concluyó de que se trata de un fenómeno general, de ninguna manera limitado a la toma de riesgos³¹. Dicho de otra manera, si adopta la opinión o el juicio comunes o bien retorna a su opinión propia.

C. DECISIONES, DISCUSIONES Y CAMBIOS

Ahora intentemos presentar ciertas condiciones que facilitan el fenómeno de polarización. En una serie de experiencias clásicas Kurt Lewin, (1965) ya puso de manifiesto la influencia que ejerce la discusión sobre las decisiones tomadas en grupo. Esta influencia parece tener una doble función:

- por una parte, combatir la propensión hacia la uniformidad dentro del grupo y,
- por la otra, hacer que cada individuo tome conciencia de que la solución elegida es producto del grupo.

³¹ Para apoyar esta conclusión utilizó otro material. Sus experiencias estaban compuestas por tres fases, según el procedimiento clásico.

- En la primera fase, llamada de preconsenso, cada individuo expresa su opinión o su juicio por separado.
- En la segunda fase, llamada de consenso, se invita a cuatro o cinco individuos a que discutan conjuntamente sus opiniones o juicios, y a que se pongan de acuerdo sobre una opinión o juicio común.
- En la tercera fase de posconsenso, se pide a cada individuo que exprese una vez más su opinión o juicio por separado. Esto permite ver si ha cambiado de opinión.

De esta forma revivifica y pone una vez más en duda el carácter inamovible de los juicios y las opiniones. Les arranca la máscara de «cosa» establecida para volverlas a introducir en el canal de los intercambios sociales. De manera que, tras sólo haber visto una única solución, es posible ver varias.

Esperábamos encontrar unanimidad y nos hallamos con el desacuerdo y la diversidad. Todos conocemos muy bien este sentimiento de temor que se apodera de nosotros cuando tenemos que hablar ante un grupo. Pero sobre todo tememos estar en desacuerdo, ser mal juzgados, «decir tonterías» y sufrir un desaire. Pero tras un momento, viendo que nadie pasa por eso, cogemos valor y comenzamos a expresarnos.

Por tanto, la discusión resulta importante. Y debe haber un lazo entre ella y la polarización colectiva de las decisiones. En este sentido, la dirección de los argumentos y su novedad intervienen de forma decisiva y parece probable que, en las discusiones en grupo, a menudo encontremos nuevos argumentos en los que nadie había pensado con anterioridad.

Por otra parte, los argumentos expuestos pueden ir en contra de los puntos de vista defendidos inicialmente por los individuos. Sin embargo, hay que suponer que estos nuevos argumentos determinan la dirección del fenómeno de polarización. En pocas palabras, los grupos innovan.

Jean Paicheler en 1977 y 1978 observa tendencias análogas en Francia. En sus experiencias, los sujetos deben ponerse de acuerdo sobre un cierto número de opiniones acerca del feminismo, en grupos cuyos miembros son más bien “feministas”. Pero el experimentador introduce un cómplice en cada uno de estos grupos. Estos cómplices tienen por misión defender un juicio u opinión extrema.

En una primera serie de grupos, el cómplice es muy feminista, siempre se expresa de manera consistente y su punto de vista no varía. En una segunda serie de grupos, expresa con la misma firmeza una opinión o un juicio antifeminis-

ta. Por una parte, el cómplice se muestra más papista que el Papa, más feminista que el grupo, y por ello habla en favor de la norma. Por la otra, resulta mucho menos feminista y ataca la norma (En su trabajo, el autor califica las posturas como “progresistas” o “reaccionarias”).

Los resultados siguen la dirección esperada. El cómplice “progresista” aumenta de forma considerable la polarización de las decisiones y, en general, los grupos suscriben su punto de vista. Exactamente lo contrario pasa con los grupos provistos de un cómplice “reaccionario”. Prácticamente nunca se establece un acuerdo con él. Se observa una brecha. Los sujetos que se mostraban más bien feministas al principio se polarizan en sentido feminista. Por el contrario, los sujetos más bien “moderados” son influenciados por el cómplice, adoptando, aunque ligeramente, posiciones antifeministas.

Paicheler también confirma que la presencia de un cómplice aumenta el número de argumentos en contra del punto de vista extremo defendido por éste. De forma paralela, esta presencia disminuye el número de argumentos avanzados por los grupos en condiciones normales en favor de este punto de vista. De esta forma, esta presencia les hace tomar en consideración una gama más amplia de opiniones y actitudes posibles, descubrir argumentos nuevos. Hay que señalar que estos últimos aumentan sobre todo durante la discusión con un cómplice «antifeminista» al que se resiste la mayoría de los individuos.

La relación entre la polarización y la discusión en grupo parece un hecho firmemente establecido. Podríamos preguntarnos si esta relación tan sólo tiene un efecto porque los individuos dan a conocer sus posiciones a los demás: “Yo estoy muy en contra”, “Yo estoy más bien a favor”, etc. Y que después las comparen para elegir una de ellas. O si esto se debe a que existe algo más: un verdadero intercambio de argumentos e ideas.

Parece que esta última razón es la mejor. Otras experiencias tratan sobre los fenómenos de toma de riesgos, como por ejemplo la de August Montpelliere (1992).

- En una primera condición, los sujetos deben comunicarse las posiciones que han tomado por sí mismos, y luego pensar en cierto número de argumentos acerca de ellas, sin comunicarlos.
- En la segunda condición, los sujetos se comunican sus posiciones, pero sin buscar argumentos individuales, como era el caso en la condición precedente.
- En la tercera condición, se pide a los sujetos que busquen dichos argumentos, sin comunicarles la posición de los otros individuos.

Los resultados son sumamente claros: en las condiciones donde el individuo busca por sí solo los argumentos o bien conoce únicamente las posiciones de los demás, no existe una tendencia a tomar posiciones más arriesgadas. Pero la combinación de ambos factores, comunicación de las posiciones y búsqueda individual de argumentos, conduce a una polarización muy fuerte.

Basándonos en estos razonamientos, ¿podemos estar seguros de que la importancia del problema sobre el que trata la decisión tiene una influencia sobre esta?

Rabbie y Visser (1972) imaginaron una experiencia que simula las relaciones entre trabajadores de una empresa y la dirección de ésta. Forman equipos de tres personas pertenecientes a los sindicatos. A éstas se les plantea que van a negociar tres cuestiones: la escala salarial, la escala de la paga de vacaciones y la indemnización por transporte en automóvil particular³².

La primera cuestión es la más importante, la tercera la que menor importancia tiene. Cuando sólo se toman en consideración las diferencias globales entre las exigencias individuales y las exigencias del grupo, se observa un cambio hacia el polo más extremo.

³² Realizada en la fábrica Citroën, Francia, en 1989 bajo la supervisión y a pedido de CDUF y la OIT.

- En la cuestión de mayor importancia, la de los salarios, se detecta un significativo efecto de polarización.
- En la segunda, de menor importancia, la paga de vacaciones, encontramos un ligero efecto de polarización.
- En la menos importante de las tres, no se produce ningún efecto global de polarización. Los equipos acordaron una solución “media”.

En todos los casos, ya se trate de opiniones generales o de problemas concretos, la decisión parece orientarse hacia una única dirección, es decir, hacia el polo relativamente extremo. Sin embargo, recordemos que esta tendencia es aún más marcada en la medida en que el objeto, el contenido discutido por el grupo, afecta de muy cerca a cada uno. En tales casos se discute en mayor medida, los puntos de vista individuales son defendidos con mayor firmeza y cada individuo está menos dispuesto a contentarse con un compromiso.

A lo largo de este capítulo hemos visto cómo se precisaba el sentido de la palabra polarización, que nos resulta familiar aunque bárbaro. Y ahora lo podemos definir: *la polarización es la acentuación de una tendencia inicialmente dominante en un conjunto de grupos*. Y de ahí se plantea la siguiente pregunta: ¿tiene ésta lugar en dirección a la *posición* mayoritaria dentro del grupo particular o hacia la *norma*, el espíritu de la época, de la cultura o de la sociedad en la que viven los miembros del grupo?

Ahora bien, parece que la polarización sólo puede tener lugar en dirección a la norma exterior. En pocas palabras, no es posible polarizar cualquier cosa en cualquier dirección.

Por consiguiente resulta sumamente instructivo darse cuenta de hasta qué punto los argumentos descubiertos durante los debates en grupo determinan este desplazamiento de las decisiones comunes hacia la extremidad. Pero tampoco resulta menos instructivo constatar que la dirección que toman dichos argumentos es la de la norma de la cultura y del entorno social en el que se encuentra sumergido el grupo.

D. ¿QUÉ FACILITA Y QUÉ IMPIDE EL CONFLICTO EN UN GRUPO?

a. Relaciones formales y relaciones informales

Se trata de una pregunta muy amplia y aquí no pretendemos responderla Pero podemos indicar en qué dirección hay que buscar la respuesta. Todo lo que disminuye la intensidad y la frecuencia de las interacciones sociales disminuye el conflicto y favorece el compromiso entre los individuos Por el contrario, todo lo que permite poner de relieve puntos de vista diferentes y su confrontación, conduce a la polarización y, por consiguiente, al cambio y a la interacción. Pero evidentemente hay que invertir la cadena de las causas para tener una visión exacta de las cosas.

A decir verdad ya hemos expuesto ciertos resultados que van en ese sentido. Ahora presentaremos algunas experiencias que intentan verificar de forma directa estas hipótesis. Estas experiencias muestran que, al disminuir la interacción social y, por ende, la ocasión de discusión y conflicto, también disminuye el grado de polarización colectiva. Y uno de los medios mediante los cuales la sociedad llega a reducir los intercambios entre sus miembros consiste en preconizar relaciones formales dentro de un grupo.

En suma, el formalismo en la discusión conduce al compromiso o a la media en la decisión.

b. La jerarquía

Por último tenemos que tomar en consideración otro factor que actúa en la misma dirección y, en ocasiones, con notable fuerza: la jerarquía y el liderazgo. Algunos investigadores ingleses (Wehman et. al., 1977) forman grupos de forma parecida a la empleada por nosotros. Pero en cada uno de ellos nombran un líder que es, en realidad, un cómplice. Y este líder tiene por consigna adop-

tar un estilo diferente según los grupos. Para resumir digamos que existen tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y dejar hacer.

El primero interfiere en mayor medida en el grupo que el segundo, y éste más que el tercero. De este modo, la influencia de la jerarquía va en disminución. Finalmente, se constituye una cuarta categoría de grupos en los que no se designa líder alguno.

Según esta postura, el conflicto y las interacciones disminuyen a medida que aumenta la autoridad. Por consiguiente, los grupos provistos de un líder “dejar hacer” deberían cambiar en mayor medida y tomar decisiones más extremas que aquellos provistos de un líder “autoritario” o “democrático”. Evidentemente se espera que los grupos sin líder se polaricen, en todo caso, más que los grupos con líder. En general, los resultados confirman nuestras hipótesis y las previsiones que es posible hacer.

E. CONCLUSIÓN

Las decisiones colectivas dependen de muchos otros factores, además de los que hemos expuesto aquí, y este trabajo tampoco tiene intención de agotar la materia que, abarca un fenomenal campo de experiencias y cuenta con miles de investigaciones. Simplemente hemos querido precisar:

- primero, en qué consiste la diferencia entre decisiones **individuales** y decisiones **colectivas**.
- Segundo, distinguir dentro de estas últimas dos fenómenos: los fenómenos de **normalización** y los fenómenos de **polarización**. Se pretende que el primero es más inherente a los grupos y más racional aunque, en nuestra opinión, el segundo lo es en igual medida. Todo depende del objetivo que se persiga: conservar el statu quo o cambiar.
- Tercero, hemos mostrado que algunos factores bien conocidos —las relaciones formales, la jerarquía, etc.— reducen los conflictos y los intercambios y, por ende, la amplitud del cambio.

Por consiguiente, podemos proponer algunas líneas maestras si queremos mejorar estas decisiones:

- Las diferencias de opinión son naturales y previsibles. Hay que tomarlas en serio. Debemos buscarlas, provocarlas si es preciso, haciendo que cada individuo participe en el trabajo de discusión y decisión. Los desacuerdos pueden ayudar al grupo para que tome su decisión, ya que al hacer intervenir una mayor gama de juicios y opiniones, aumentan las probabilidades de encontrar argumentos nuevos y soluciones válidas en las que no se pensaba en un principio.
- Deben abolirse las técnicas que reducen el conflicto, como los promedios, los votos mayoritarios, las reglas de procedimiento, los tiempos impuestos, etcétera
- Hay que hacer todo lo posible para dar a cada individuo la posibilidad de defender su punto de vista con firmeza. Hay que evitar hacer concesiones únicamente para evitar el conflicto y lograr el acuerdo y la armonía. Cuando se llegue a un acuerdo con demasiada rapidez o facilidad, hay que estar alerta. Sólo debemos ceder ante posiciones que hayan sido objeto de una discusión y un examen críticos.
- No debemos recurrir a los estereotipos, a las soluciones prefabricadas y no debemos utilizar argumentos de autoridad. Debemos escuchar y observar las reacciones de los otros miembros del grupo, considerándolas atentamente antes de formular nuestra opinión de forma personal.

Estas directivas resultan más fáciles de escribir que de aplicar. Lo cierto es que todo depende de las circunstancias, de los intereses y de la implicación de los participantes. Pero también es cierto que estas líneas maestras nos dan una idea del tipo de procedimientos que habría que imaginar. Al menos en los grupos en los que se toman decisiones y que se han fijado otros objetivos que entenderse entre sí. O la aprobación de la autoridad.

ANEXO 1

APORTES DEL INTERACCIONISMO SIMBÓLICO.

BERGER Y LUCKMANN:

La construcción social de la realidad

Thomas Berger y Peter Luckmann, a partir del trabajo *La construcción social de la realidad*, han insertado un importante marco para el debate teórico en el campo de las ciencias sociales. Estos autores fuertemente influidos por la corriente del Interaccionismo Simbólico de George Mead, opinan que no existe un mundo humano similar al de los perros y los caballos, ya que estos tienen una **relación fija** con su ambiente, cerrados en estructuras propias de su capital biológico.

Por contraste, el hombre se caracteriza por su **apertura al mundo** y el equipo humano es capaz de adaptarse a medios y situaciones muy variadas debido a la plasticidad de sus instintos, ya que el organismo humano desde un comienzo madura junto al ambiente y esto implica que la supervivencia de la criatura humana esta ligada a ciertos ordenamientos sociales y puede decirse que su desarrollo está socialmente determinado. Puede decirse que, el hombre construye su propia naturaleza.

Proponen la idea de que el yo humano se desarrolla en el mismo momento en que lo hace el organismo humano, es decir, en permanente relación entre desarrollo orgánico y social y, por esta situación, la formación del yo humano no puede entenderse fuera de esta relación.

La existencia humana se desarrollaría entonces, en un contexto de orden, dirección y estabilidad, y el fundamento de ese orden lo podemos encontrar en las siguientes razones:

1. Todo desarrollo individual del organismo está precedido por un orden social dado.
2. La apertura al mundo es siempre transformada por el orden social en una relativa clausura al mundo, y esto provoca dirección y estabilidad al comportamiento humano. El orden social es producto – exclusivamente – de la actividad humana.

Observan que toda actividad humana está sujeta a la habituación, que es un acto que se repite con frecuencia y crea una pauta que se reproduce con economía de esfuerzos y que es aprendida como pauta por el que la realiza. Las acciones así habitualizadas, retienen su carácter significativo para el individuo y los significados llegan a incrustarse como rutinas en un depósito general de conocimientos y que tiene el individuo a su alcance para proyectos futuros.

Provee el rumbo y la especialización de la actividad que falta en el equipo biológico del hombre, manteniendo la posibilidad de desenvolvernos tomando un mínimo de decisiones. La habituación torna innecesario volver a definir cada situación de nuevo y estos procesos abren paso a toda institucionalización.

La tipificación de acciones habitualizadas (que constituyen instituciones) son accesibles a todos los integrantes de un grupo social, estableciendo además de las acciones individuales, el tipo de actores que las llevan a cabo.

Así, las instituciones implicarían, además, historicidad y control, por construirse dentro de experiencias compartidas a lo largo del tiempo y de un proceso histórico, y por ese hecho controlan el comportamiento humano estableciendo pautas definidas de antemano que canalizan la conducta en una dirección, en oposición a muchas otras que, en teoría, podrían darse.

Estos mecanismos constituyen lo que se denomina sistemas de control social y existen en todas las instituciones y en los conglomerados de instituciones que llamamos sociedades. Decir que un sector de la actividad humana se ha insti-

tucionalizado, es decir que ya se ha sometido a control social y solo requieren controles adicionales, cuando no se cumplen cabalmente.

Aun cuando existieran solo dos personas como Viernes y Robinson existen los procesos descritos de habituación e institucionalización. Cuando A y B interactúan se producirán tipificaciones con suma rapidez, donde uno atribuirá razones a otro para hacer lo que hace y ambos supondrán reciprocidad y cada uno habitualizará en papeles y roles y con la socialización de un tercero (hijo) se institucionalizaran históricamente. Fuera de este ejemplo hipotético, el mundo institucional de los padres ya posee calidad de realidad histórica y objetiva.

Berger y Luckmann argumentan que el mundo institucional ya existía antes de que nazca el individuo, las instituciones están allí, fuera de él, no puede hacerlas desaparecer a voluntad. El individuo debe salir a conocerlas y el proceso por el que los productos externalizados de la actividad humana alcanzan el carácter de objetividad se llama objetivación.

El mundo institucional sería entonces actividad humana objetivada, ya que desde esta perspectiva, existe una relación entre el hombre productor y el mundo social, su producto, como una permanente dialéctica. El producto vuelve a actuar sobre su productor y la externalización y la objetivación son momentos de un proceso dialéctico continuo. El tercer momento es la internalización, por la que el mundo social objetivado vuelve a proyectarse en la conciencia durante la socialización. Se advierte la relación fundamental de estos tres momentos dialécticos de la realidad social, donde cada uno de ellos corresponde a una caracterización esencial del mundo social:

1. La sociedad es un producto humano
2. La sociedad es una realidad objetiva
3. El hombre es un producto social

Cuando el individuo reflexiona sobre los momentos sucesivos de su experiencia, tiende a encajar sus significados dentro de una estructura biográfica cohe-

rente. La lógica reflexiva superpone la lógica al orden institucional y sobre el lenguaje se construye el edificio de la legitimación, utilizándolo como elemento principal. Dado que el individuo socializado “sabe” que su mundo social es un conjunto coherente, se verá obligado a explicar su buen o mal funcionamiento en términos de dicho conocimiento.

El conocimiento primario con respecto al orden institucional se sitúa en el plano pre – teórico: es la suma total de lo que “*todos saben*” sobre un mundo social, un conjunto de máximas, moralejas , granitos de sabiduría proverbial, valores, creencias y mitos, cuya integración teórica exige de por sí, una gran fortaleza intelectual, constituyen el sentido común.

El conocimiento primario provee una serie de recetas, que proveen las reglas de comportamiento institucionalmente apropiadas, constituyendo la dinámica motivadora del comportamiento y designando todas las situaciones que en ellas caben. Dado que este conocimiento de objetiviza socialmente como tal, (cuerpo de verdades válidas para ver la realidad) cualquier desviación que se aparte del orden institucional aparece como *una desviación de la realidad* (depravación moral, enfermedad mental o ignorancia).

Lo que en una sociedad llega a ser definido como *conocimiento*, llega a ser simultaneo con lo *cognoscible*. *Este es el conocimiento que se aprende en el curso de la socialización y que mediatiza la internalización dentro de la conciencia individual de las estructuras objetivadas del mundo social.*

La conciencia retiene solamente una pequeña parte de la totalidad de las experiencias humana, parte que una vez retenida se sedimenta, vale decir, que esas experiencias quedan estereotipadas en el recuerdo como entidades reconocibles y memorables.

Los orígenes de cualquier orden institucional se encuentran en las tipificaciones de los quehaceres propios y de los otros. Esto significa que no solo se debe reconocer al actor que realiza la acción sino que también dicha acción es eje-

cutable por otro al que pueda imputársele la admisiblemente la estructura de relevancias en cuestión.

El yo actuante como los “otros” actuantes se aprenden no como individuos sino como “tipos” Intercambiables. Los roles son tipos de actores en contexto y las tipologías de roles resultan el correlato de la institucionalización del comportamiento. Al desempeñar roles los individuos participan en el mundo social y al internalizar dichos roles el mundo cobra realidad subjetiva.

El origen de los roles reside en el mismo proceso de habituación y objetivación, que es el origen de las instituciones y aparecen en el mismo momento en que se inicia el proceso de formación de un acopio común de conocimiento, representando al orden institucional: el juez, juzga. La representación de una institución en roles y por medio de ellos es, pues, la representación por excelencia de la que dependen todas ellas.

De este modo se observa una **distribución social del conocimiento**, ya que para que los individuos puedan concentrarse en sus especialidades, la sociedad se organiza de manera que ciertos individuos acumulen este tipo de conocimientos, pero también es necesario que la sociedad conozca a quienes son los especialistas para su uso.

En la dialéctica esencial de la sociedad intervienen dos visiones complementarias: la primera puede resumirse en la proposición de que la sociedad existe solo cuanto los individuos tienen conciencia de ella, y la segunda, en el hecho de que la conciencia individual se define socialmente.

El mayor o menor grado de institucionalización de una sociedad varia de acuerdo a las necesidad de conocimientos general relevante y de roles que puedan existir. La complejidad de las sociedades industriales y la división del trabajo, limitan la integración dado la diversidad de problemas. La relación entre el conocimiento y su base social es dialéctica, vale decir, que el conocimiento es un producto social y un factor de cambio social

Los autores marcan una relación entre socialización primaria y secundaria. El individuo cuando nace es inducido a participar de la dialéctica de la sociedad. El inicio de este proceso es la internalización, o sea, la aprehensión inmediata de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado, es decir, en cuanto es una manifestación de los procesos subjetivos de otro que, en consecuencia, se vuelven subjetivamente significativos para esa persona.

Los autores al respecto sostienen: "*La internalización en sentido general constituye la base para la comprensión de los propios semejantes y para la aprehensión del mundo en cuanto realidad significativa y social.*"³³ Llegado a este grado de la internalización se puede considerar al individuo miembro de la sociedad. Este proceso se denomina socialización y se la puede definir como la inducción amplia y coherente de un individuo en el mundo objetivo de una sociedad. La **socialización primaria** es la primera por la que el individuo atraviesa y por medio de ella se convierte en miembro de la sociedad.

La **socialización secundaria** es cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad. La socialización primaria suele ser la más importante para el individuo y la secundaria debe ser semejante a la primaria. El individuo nace dentro de una estructura social en la que encuentra a los otros significantes que están encargados de su socialización y que le son impuestos; las definiciones que esos otros significantes hacen de la situación del individuo le son presentados a éste como realidad objetiva.

La socialización secundaria requiere de la adquisición de vocabularios específicos de "roles", lo que da lugar a la internalización de campos semánticos que estructuran interpretaciones y comportamientos de rutina dentro de un área institucional. Los submundos internalizados en la socialización secundaria "son

³³ Peter L Berger Thomas Luckman: "La construcción social de la realidad" Amorrortu Editores, Bs. As , 1995 pp. 164 - 167

generalmente realidades parciales que contrastan con el "mundo base" adquirido en la socialización primaria."³⁴

Estas realidades se caracterizan por componentes normativos y afectivos a la par que cognoscitivos, y requieren de un aparato legitimador, acompañados por símbolos rituales o materiales. El carácter de una socialización secundaria depende del status del cuerpo de conocimiento de que se trate dentro del universo simbólico en conjunto. La socialización secundaria presupone la socialización primaria, que trata con un yo formado y con un mundo internalizado.

La socialización secundaria, a diferencia de la primaria, puede prescindir de la identificación con carga emocional y proceder sólo con la dosis de identificación mutua que interviene en cualquier comunicación entre los seres humanos. En la socialización primaria el niño no aprehende a sus otros significantes como funcionarios institucionales, sino como mediadores de la realidad.

En la secundaria, suele aprehenderse el contexto institucional. El contenido de lo que se aprende en la socialización secundaria tiene una inevitabilidad subjetiva mucho menor que la que poseen los contenidos de la socialización primaria. Por ello el conocimiento internalizado en la socialización secundaria puede ser descartado más fácilmente.

El aumento de realidad del conocimiento internalizado en la socialización primaria se da automáticamente; en la socialización secundaria debe reforzarse por técnicas pedagógicas específicas, debe hacérselo sentir como algo "familiar"; lo que aparece como "natural" en la primera; en la segunda, aparecen como "artificiales".

La socialización siempre se efectúa en el contexto de una estructura social específica. No solo por su contenido, sino también por su grado de éxito tienen condiciones y consecuencias *socio - estructurales*. En otras palabras, el análi-

³⁴ ³⁴ Peter L Berger Thomas Luckman: "La construcción social de la realidad" Amorrortu Editores, Bs. As , 1995 p. 175

sis micro – sociológico o socio – psicológico de los fenómenos de internalización debe siempre tener como trasfondo una comprensión macro – sociológica de sus aspectos estructurales.

Por *socialización exitosa* entendemos al establecimiento de un alto grado de simetría entre la realidad objetiva y la subjetiva, junto con la identidad, por supuesto. El éxito máximo de la socialización probablemente se obtenga en las sociedades que poseen una división del trabajo sencilla y una mínima distribución del conocimiento, es decir, donde se producen identidades socialmente pre – definidas y perfiladas en alto grado. Todos saben quien es cada uno y quienes son los otros.

Todos son lo que se supone que sean. En tales condiciones, la socialización deficiente solo ocurre como resultado de accidentes biográficos (ya sean biológicos o sociales). Ej.: un niño cojo y el bastardo. Todos estos casos son desgracias personales y no proporcionan el fundamento para la institucionalización de las anti – identidades.

Inversamente, por *socialización deficiente* debe entenderse en razón de la asimetría existente entre la realidad objetiva y la subjetiva. De acuerdo al ejemplo anterior, un individuo cojo o bastardo carecería de defensas subjetivas contra la identidad estigmatizada que se le atribuye. Es lo que se supone que sea, para si mismo y para los otros.

Los individuos definidos, por ejemplo, como leprosos de nacimiento, si son hijos de leprosos, y esa definición puede afectar su socialización primaria, pero el sostenimiento en el tiempo de una comunidad de leprosos puede llegar a tener una socialización deficiente dentro de un mundo social, acompañada de una socialización exitosa dentro de otro mundo.

Como quiera que sea, la anormalidad se vuelve posibilidad biográfica si llega a existir una cierta rivalidad entre definiciones de la realidad que permita la opción entre ellas.

Una situación de importancia que lleva a la socialización deficiente, es la que aparece cuando existen discrepancias entre la socialización primaria y la secundaria. Aquí la unidad de la socialización primaria se mantiene, pero en la secundaria las realidades e identidades que se dan como alternativas aparecen como opciones subjetivas, limitadas, por el contexto socio - estructural del individuo.

Cuando la socialización secundaria ha llegado a diferenciarse hasta el punto en que se hace posible la "*desidentificación subjetiva*" del "*lugar adecuado*" que se ocupa dentro de la sociedad, y en el que, al mismo tiempo, la estructura social no permite la realización de la identidad subjetivamente elegida se produce una manifestación interesante: La identificación subjetivamente elegida se convierte en identidad fantástica, que el individuo objetiviza dentro de su conciencia como "yo real".

Lo novedoso reside aquí en que se objetiviza en el plano de la imaginación, una identidad distinta a la conferida objetivamente e internalizada en la socialización primaria.

