

**Serie**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

La intervención profesional en situaciones  
de liderazgo

Laura Paulo Bevilacqua

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 23

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**DTS**

**DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL**

**LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN  
SITUACIONES DE LIDERAZGO**

**SERIE:** DOCUMENTOS DE TRABAJO N° 23

**Prof. Laura PAULO BEVILACQUA**

## INTRODUCCIÓN

Los estudiantes de Metodología de Intervención Profesional II (MIP II) de la Licenciatura en Trabajo Social, además de las clases teóricas participan de espacios de aprendizajes dados por el ámbito de supervisión de prácticas y los propios centros de práctica. En la supervisión que corresponde al centro de práctica *Programa APEX-Cerro*, es una constante la realización de actividades complementarias que expandan las capacidades de los estudiantes para su futuro ejercicio profesional. Cabe aquí destacar que cada año, en este espacio de supervisión, surgen temáticas de interés común que precisamente se traducen en una de esas actividades complementarias mencionadas.

A modo de ejemplo pueden nombrarse las sucesivas experiencias de seminarios junto con una materia de la Facultad de Psicología, desarrollados durante los años 2000 y 2001. En esos primeros encuentros se abordaron temas sobre exclusión en el marco de la globalización, adolescencia, una experiencia uruguaya de trabajo con jóvenes excluidos, pobreza, educación y trabajo. Ya en el año 2002, se organizó una mesa de discusión sobre el trabajo con Comisiones de Vecinos, a la que aportaron representantes de diferentes disciplinas. Fue precisamente en el desarrollo de las prácticas a cargo de los diferentes subgrupos, que en 2003 se comenzaron a identificar múltiples situaciones que habilitaban a la organización de un nuevo evento de discusión, desde la perspectiva del liderazgo.

Así comenzó la organización del panel "*La intervención profesional en situaciones de liderazgo*". Esta actividad se incluyó dentro de los plenarios de la asignatura y fue abierta a todos los estudiantes interesados, así como al equipo docente de MIP II y al equipo de Coordinación de Prácticas. Se realizó en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, a mitad del segundo semestre de 2003, respondiendo a las necesidades que la práctica planteaba a las estudiantes del momento.

El interés principal que motivó este evento no fue precisamente el análisis conceptual del fenómeno del liderazgo. Por el contrario, se pretendió propiciar un enfoque más operativo que permitiera construir estrategias de intervención ante situaciones reales que se estaban presentando en la práctica pre-profesional. Se contaba con una diversidad de material empírico en el marco de las diferentes prácticas y se entendió que constituían un sustento interesante para discutirlo en un ámbito de reflexión interdisciplinaria.

Por último, cabe señalar que existía el compromiso expreso de elaborar este material para compartir el conocimiento surgido. Ello debido a que los eventos anteriores habían sido bien evaluados y cuando se los evocaba ante los nuevos estudiantes, quedaba en evidencia que nada de lo producido se había sistematizado de tal forma que pudiera ser consultado por otros interesados.

Simultáneamente, se espera que este registro pueda ser utilizado como base para siguientes avances, a partir de este simple comienzo. En nuestro medio existe poca producción sobre la temática del liderazgo desde la óptica del Trabajo Social. Si bien este documento sólo transcribe los logros de un panel realizado en el ámbito curricular, puede sumarse como antecedente a futuras sistematizaciones sobre el tema.

## **LA ORGANIZACIÓN DEL PANEL**

Sobre este panel, el primer aspecto a destacar es que la propia organización constituyó una actividad más dentro del proceso enseñanza/aprendizaje desarrollado en este ámbito de supervisión. En efecto, desde el paso más básico hasta el evento mismo, se procesó con el protagonismo de las estudiantes. Así, en acuerdo con los diferentes subgrupos, se seleccionaron los dos casos más significativos sobre los cuales centrar el debate.

También en trabajo conjunto con las estudiantes, se confeccionó una lista heterogénea de posibles panelistas. Se recorrieron alternativas siempre con el propósito de asegurar la interdisciplinariedad entre los invitados. La lista de potenciales invitados incluyó psicólogos, filósofo, historiador, comunicadores, antropólogos, promotores de líderes y militantes sociales. Luego de las consultas realizadas, se confeccionó la lista definitiva con los integrantes que aceptaron la propuesta del panel. Así se aseguró la inclusión de la perspectiva de la psicología, el aporte de organizaciones que trabajan promoviendo el liderazgo y el testimonio sobre un liderazgo reconocido en nuestra historia.

Por otra parte, los subgrupos que tenían el contacto directo con las situaciones seleccionadas, elaboraron un material descriptivo con base en una pauta que tomó en cuenta las preguntas clave que Schein (1982) propone para analizar el liderazgo. Dichas preguntas sintéticamente refieren a lo siguiente:

1. *Alcance de la influencia del líder en la organización*
2. *Identificación de los micro y macro contextos culturales en los que opera*

3. *Descripción del proceso de trabajo que se desarrolla bajo su acción*
4. *Nivel en que se encuentra el vínculo entre el líder y sus seguidores*

### **Primera situación seleccionada**

#### *Datos de contexto*

El problema de liderazgo que vamos a comentar se ubica dentro de un merendero gestionado por vecinos que funciona en un barrio de la periferia de Montevideo. El mismo funciona hace cuatro años, por iniciativa de un grupo de vecinos que buscaban dar respuesta a las carencias alimentarias de los niños y niñas de la zona. Al día de hoy, aún se mantienen algunos de esos vecinos que comenzaron con la propuesta. La mayoría no tenía experiencia de participación en organizaciones comunitarias, excepto una vecina, que por oposición a los demás, contaba con una amplia trayectoria en espacios barriales de discusión. Esa brecha que se generó implicó que ella ejerciera sobre los demás una influencia particularmente notoria, y que construyera en torno de su personalidad un liderazgo avasallante.

#### *Descripción de la líder selecciona para el análisis*

##### 1. *Alcance de su influencia en la organización*

Su liderazgo se manifiesta notoriamente tanto en forma directa como indirecta. Esta persona está presente en todo momento, ya sea que se encuentre físicamente o no, y aparece constantemente en el pensamiento, las palabras y el accionar de los vecinos. De una manera u otra, siempre se hace lo que ella ha estipulado o se espera que dé su aprobación.

Se constata su influencia directa al anular la participación de otros en reuniones, al pasar por ella todas las decisiones, aunque su discurso niegue constantemente tal situación. Si bien promueve en todo momento una participación responsable y comprometida que habilite a decidir, en

los hechos concentra la mayoría de la información para la toma de decisiones.

Respecto de la influencia indirecta, basta ejemplificar con una de las últimas reuniones generales donde no estuvo presente, pero envió una “esquela” con el orden del día de los temas a tratar. En consecuencia, toda la reunión giró en torno de esos ítems, y se resolvió lo que esta persona en definitiva había marcado de antemano.

## 2. *Identificación de los micro y macro contextos culturales en los que opera*

Para la identificación de los liderazgos es necesario tener en cuenta el contexto cultural, político y socioeconómico en que éstos se manifiestan. En primer lugar, es necesario considerar la situación de crisis que vivimos en la actualidad: esto referido a la sociedad en general, particularmente a las zonas más marginadas y excluidas de nuestra capital, como es el caso del barrio al que hacemos referencia. Esta situación hace que se busquen alternativas de supervivencia dado los escasos recursos con que se cuentan.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta el fenómeno de la globalización y las conductas que derivan de esta. Por ejemplo, el individualismo extremo y la consecuente pérdida de adhesión a emprendimientos colectivos. Ello provoca, al mismo tiempo, que surjan a nivel local pequeñas movilizaciones que ya no buscan un cambio radical del sistema, como en otros tiempos, sino cambios para aliviar la situación inmediata.

Podemos clasificar a la organización del merendero dentro de lo que Edgar Schein llamó sistema normativo, ya que reúne ciertas características, como por ejemplo la presencia de una líder carismática, la participación moral y la actitud de los subordinados basada en el compromiso y dedicación. También agrega que la base de la autoridad puede ser racional basada en la especialidad, como observamos en este caso, por la experiencia de la líder en trabajo comunitario, y además, en

organizaciones político-partidarias. En este sentido, el autor coloca como dilemas del liderazgo básico las interrogantes acerca de cómo mantener la participación y cómo manejar la sucesión, lo que aparece con frecuencia en los discursos de los padres.

Otra característica definitoria de este liderazgo es que ella participa al mismo tiempo en una organización barrial que respalda y da personería jurídica al merendero, lo que significa en los hechos que esta persona ejerce un doble control, ya que en ese espacio se manejan cuestiones que competen a dicha organización.

### *3. Descripción del proceso de trabajo que se desarrolla bajo su acción*

Consideramos que el hecho de que el liderazgo se haya ejercido desde los inicios de la organización no resulta menor, ya que ha determinado e instaurado todo un sistema de trabajo. Diferente hubiese sido en el caso de que dicha organización hubiese adoptado ciertas pautas de desempeño y que paulatinamente fuera tomando peso esta figura preponderante. Por ello entendemos que de la única forma en que históricamente han llevado a cabo su tarea es bajo esta influencia rectora; y no han existido cambios bruscos en esta materia.

Otro elemento indicador de esa enorme influencia es el hecho de que ante el crecimiento desmedido de la demanda que ha tenido el merendero, la líder ha habilitado el espacio para que otros miembros (que ella eligió), asumieran funciones clave que antes ella concentraba. En realidad, se vio claramente desbordada por las exigencias de una gestión que requería que más personas tomaran roles más importantes, lo que a su vez provocó que se descentralizara la toma de decisiones. En ese sentido, designó a un padre para que se encargara de la tarea de tesorería y a otros dos para que concurrieran en representación de la organización a la Red de Merenderos de esa zona.

### *4. Nivel en que se encuentra el vínculo entre el líder y sus seguidores*

La relación entre el líder y el grupo es de respeto, estima y reconocimiento; a la vez se observa que la posición de la líder nunca es cuestionada ni criticada. De hecho, en algunas reuniones ha surgido el problema de que todos los miembros asuman con responsabilidad su poder de decisión, y cuestionan, no a la líder, sino a determinadas personas que no saben llevar adelante la tarea sin consultarla.

Se trata de una organización que está atravesando un proceso de crecimiento importante en el que participaron, además de la líder, un grupo de padres que ha adquirido experiencia en la tarea. En este momento se vive un período de incertidumbre tras el anuncio de esta persona de su alejamiento de los asuntos cotidianos, para dedicarse a otras organizaciones de índole barrial. Este puede ser un momento crucial en la organización respecto de la toma de iniciativa de los vecinos, los cuales si bien de forma débil, ya han iniciado ese proceso. Quizás este sea el momento para que más allá del discurso se reconozcan otras opiniones, se democratizen realmente las resoluciones y así emerjan nuevos líderes.

## **Segunda situación seleccionada**

### *Datos de contexto*

Respecto del barrio, éste es un asentamiento desde los años 80, y está en proceso de regularización. Su población, en su mayoría es adulta y trabajadores asalariados. Las casas en su mayoría son de material sin terminar, otras son mixtas (cartón, chapa). Las calles principales del barrio son pavimentadas y tienen alumbrado público, las demás calles son de pedregullo y tierra donde el alumbrado es escaso, habiendo ausencia de nomenclatura en la mayoría.

Puede verse que hay ausencia de centros educativos, desde guarderías, escuelas, liceos. A su vez, no hay dependencias policiales y de bomberos. En cuanto a los comercios, encontramos almacenes

ubicados en las propias viviendas siendo éstos escasos. Otro aspecto a destacar es la falta de ollas populares y comedores, así como de espacios verdes, como ser plazas o parques.

En lo que se refiere a la comisión de fomento barrial, se ubica en el Cerro, tiene personería jurídica; por lo tanto posee estatuto. Está integrada por quince miembros y aproximadamente doscientos socios. Los cargos son por elecciones cada dos años. La comisión cuenta con un local que se financia con el aporte mensual de los socios y con el alquiler del salón para distintas actividades durante la semana. En el fin de semana se presta a los socios para uso personal y para los no socios se alquila.

En dicha comisión, las funciones de algunos de los miembros están desdibujadas, ya que vemos que el presidente y el secretario invierten sus roles. El secretario es una figura fuerte, en tanto que constituye la mayor parte del tiempo un referente y portavoz del grupo, notándose además una gran influencia de su opinión sobre las decisiones de los demás. Esto determina un sistema de autoridad muy marcado, reafirmada inclusive por el uso de un martillo de madera, en manos del secretario, para apaciguar las discusiones que se dan en las reuniones. También se da una concentración y manejo de la información por parte del presidente y del secretario. El canal de comunicación entre la comisión y los vecinos es mediante las Asambleas y de algún vecino en particular que se acerca a las reuniones de la comisión para participar de las mismas. Dicha participación es poco promocionada por parte de los integrantes de la comisión.

### *Descripción del líder seleccionado para el análisis*

#### *1. Alcance de su influencia en la organización*

El secretario es serio y reflexivo. Dirige las reuniones y las Asambleas, utilizando para ello un martillo de madera, como forma de ejercer su poder y "mantener el orden". Retiene la información y la

presenta de manera tal que las mismas puedan votarse sin modificaciones y discusión: convenciendo a los demás miembros que retiren mociones que se contraponen con su propuesta, siendo esta una actitud estratégica. También posee documentación de la comisión en su casa aun cuando en el local de la comisión hay un espacio físico designado para archivo. Reserva los contactos por medio de los cuales obtiene la información sobre las diferentes temáticas que involucran a toda la comisión.

Por otro lado, cuando esta figura no se encuentra en alguna de las reuniones su poder e influencia se mantiene, especulándose sobre la posición que podría tener él frente a determinadas discusiones. Su ausencia genera cierta desorganización y a su vez, se hace notoria la falta de información pues sólo él la posee.

#### *Identificación de los micro y macro contextos culturales en los que opera*

La comisión es una organización utilitaria en la medida en que se generó para legitimar los reclamos del barrio. Los miembros que la conforman tienen intereses comunes que llevan a que los mismos se organicen. Esos intereses son para ellos vistos como importantes e interesantes; buscan mejorar el barrio al que representan. El liderazgo formal recae en el presidente que ocupa ese cargo en virtud de elecciones previstas en el estatuto que confiere personería jurídica a esta comisión. En virtud de ello, la masa de asociados podría removerlo en caso de percibir que no cumple con lo esperado.

Sin embargo, a la interna de la comisión se da un funcionamiento propio de una organización coercitiva. El líder no es el presidente sino el secretario que tiene cualidades personales que llevan a pensar que es ejecutivo, dado que es estratégico a la hora de manejar las situaciones. Ejerce ese liderazgo no formal, de manera autoritaria; sobrepasando las funciones del secretario. El resto de los integrantes de la comisión, así como los asociados, mantienen una actitud de sumisión ante tal comportamiento.

Como se dijera antes, manipula las decisiones de forma de lograr que se vote lo que él estima adecuado. Se observa que siempre consigue convencer a los otros de respaldar las mociones apoyadas por él.

### 3. *Descripción del proceso de trabajo que se desarrolla bajo su acción*

Respecto de este punto, las tareas que realizan la comisión y las actividades que se llevan a cabo, son muy variadas y cambiantes. Podemos visualizar que la posición del secretario es poco flexible al momento de realizar actividades que sean innovadoras, en tanto que puedan modificar posibles relaciones de poder a la interna, cambios que impliquen, por lo tanto, alteraciones en las funciones que llevan a cabo los miembros de la comisión.

En cuanto a las características de los subordinados vemos actitudes que no se manifiestan de manera explícita, críticas y cuestionamientos al líder.

### 4. *Nivel en que se encuentra el vínculo entre el líder y sus seguidores*

Los integrantes de la comisión aparecen formando una unidad, con intereses comunes, objetivos a largo plazo, sin embargo dicha unidad no es estable en determinados momentos, ya que diferentes hechos han amenazado la integridad del mismo.

Dentro de la comisión varias personas manifiestan un profundo desacuerdo tanto con las actitudes del líder seleccionado como con su personalidad en general; teniendo el líder, por otro lado, aliados.

Los precedentes informes descriptivos fueron elaborados en su totalidad por las estudiantes cuya práctica se desarrollaba en contacto con los líderes mencionados. Una vez producidos, se presentaron a los panelistas con anticipación, de tal modo que pudieran organizar sus aportes. Conjuntamente se envió una carta que en primer término agradecía la disposición del invitado, quien sin duda proporcionaría un valioso aporte para la formación pre-profesional de los estudiantes, así como para el resto de los presentes.

Seguidamente, se resaltaban algunos aspectos importantes para asegurar un desarrollo dinámico de la actividad:

- El encuentro había surgido a partir de situaciones reales que se encontraron en la práctica pre-profesional y que queríamos profundizar para su mejor comprensión y abordaje.
- En consecuencia, no se trataba de una charla conceptual sobre liderazgo sino que el interés era escuchar qué sugerencias tenía el panelista, respecto de cómo actuar frente a las situaciones descritas.
- Se estipuló un tiempo aproximado de 15 minutos para presentar el total de la exposición. Podría pensarse que era poco tiempo pero lo importante era exponer ideas que luego motivaran el debate con el auditorio.
- En la medida en que la discusión se realizaría principalmente en el plano metodológico, se solicitaron sugerencias bibliográficas donde profundizar el tema posteriormente.

Con este material previamente distribuido, se esperaba que los panelistas se informaran sobre el marco en que se realizaría el encuentro. Se solicitaba además que analizaran con detenimiento las situaciones, de acuerdo a los objetivos del evento, que se enunciaron de la siguiente manera:

- A) Generar un espacio de reflexión interdisciplinaria que contribuya a la construcción de estrategias de trabajo ante situaciones de liderazgo.
- B) Sistematizar conocimiento en un área poco desarrollada desde la especificidad del Trabajo Social.

El mismo día del evento se recibieron cancelaciones por parte de algunos invitados. Lo inesperado de esas comunicaciones, impidieron recomponer la diversidad disciplinaria entre los panelistas, por lo que se contó con docentes y estudiantes de psicología y un militante de un movimiento social. Se comenzó con el encuadre de la reunión y la presentación de los invitados. Se continuó con exposiciones a cargo de cada panelista sobre sus aportes disciplinarios respecto de cómo trabajar las situaciones descritas. Luego comenzó el debate con el auditorio, respecto de las exposiciones realizadas por los

diferentes panelistas y se finalizó con una síntesis a cargo de la docente supervisora de MIP II.

## **LAS SITUACIONES PUESTAS EN DEBATE**

Los dos casos seleccionados fueron nominados como: liderazgo masculino autoritario y liderazgo femenino carismático. Deliberadamente se seleccionaron dos estilos diferentes y se incluyó el tema de género para habilitar la introducción de otras posibles variables explicativas. Estas situaciones fueron enviadas previamente a los invitados con excepción de aquel de quien se esperaba una contribución testimonial sobre su propia vivencia y no sobre las situaciones planteadas.

Precisamente, la primera exposición fue la de este invitado, oriundo de Bella Unión, quien trabajó en plantaciones de caña de azúcar en Artigas. Fue ubicado por una de las estudiantes para que prestara su testimonio pues compartió muchos años de militancia con Raúl Sendic, líder del Movimiento de Liberación Nacional-Tupamaros. El grupo de estudiantes coincidió en el perfil de líder de Sendic, independientemente de la opinión que se tuviera sobre el accionar de ese movimiento. Pareció interesante entonces incluir este testimonio para dar al panel un carácter más diversificado que el sólo enfoque académico del tema.

La exposición de este invitado incluyó una diversidad de información interesante, pero a los efectos de este documento se extrajeron exclusivamente aquellos pasajes más vinculados al tema liderazgo. En el comienzo destacó que nuestro país tiene dos o tres líderes (por ejemplo, Artigas, Aparicio Saravia) y que *"cada uno nació a una necesidad de la realidad del país"*. Así destacó que también Sendic *"nació en una época de una necesidad. Más o menos por el año 60, un poco antes, hay una necesidad de la gente, de un cambio."* Ejemplificó esa necesidad aludiendo a una serie de movimientos de la época ubicados en distintos países y motivados por cuestiones diferentes.

Aportó una serie de información respecto de la persona de Sendic, su trayectoria laboral, la defensa desinteresada de los desfavorecidos. Enfatizó especialmente la capacidad que Sendic tenía de integrarse, es decir, de asumir el estilo de vida de aquellos con los que interactuaba. *"Eso era a lo que la gente le tenía respeto; cómo ese hombre era un igual,*

*Eso era lo que lo caracterizaba: que no iba buscando mandar a nadie, no iba buscando juntarse con otro para ensalzarse él sino trabajar en común con la gente que lo necesitaba.*” Destacó que esa fue siempre su mayor fortaleza: el poder sintetizar lo que la gente quería sin buscar un rédito político por ello. Opinó que el líder que llega buscando apoyo político tiene poca permanencia. Llega por un tiempo y se retira.

*“Tenía una frase que siempre nos decía a nosotros todos: que cuando fuéramos a trabajar con la gente, teníamos que ir con una lengua cortita y un oído muy grande”.* Otra enseñanza que les aportó fue que el trabajo con la gente es una actividad muy difícil pues no se tiene a todos durante toda la vida, sino que la gente se moviliza *“por determinadas cosas que necesita. Por ejemplo, por la luz, el agua y después se termina porque siempre la gente va a buscar otras cosas.”* Aprendieron a tener esto como un dato real por el cual no debían desanimarse ante la disolución o el desmembramiento de los grupos que pudieran formar.

En el intercambio con el auditorio se le preguntó cómo era Sendic, no ya en el trato con la gente sino como jefe de su organización. Al respecto respondió que *“en la organización él no trataba de imponer, era de las personas que trataba de convencer y si no salía su idea, no salía pero trataba de convencer.”* Un factor fundamental era el nivel de confianza que generaba en la gente de tal forma que su palabra tenía un gran valor para todos.

Más adelante agregó que Sendic era una persona muy carismática a pesar de que hablaba poco; más adelante volvió a enfatizar ese rasgo de no hablar demasiado; menos aun en actos públicos. *“Lo que pasa es que hablaba cosas precisas”.* Sin embargo, en la interacción con la gente en su espacio cotidiano era una persona aceptada. *“Llegaba a un lugar y enseguida tenía el respeto. Él hablaba y la gente lo respetaba”.* También destacó como algo muy especial, las cartas que Sendic escribía a sus hijos; documentos que calificó de interesantes por la calidad de sus contenidos.

Una estudiante preguntó cómo se ganaba ese respeto y la respuesta inmediata fue: trabajando. Relató cómo fue su inicio en Bella Unión desde trabajar en la caña para su propio sustento hasta encargarse de hacer para la gente, las liquidaciones de sus sueldos, sin pretender retribución a cambio. *“Con eso fue que se fue ganando la confianza; con el*

*trabajo honesto (...) La gente se da cuenta cuando una persona es honesta, después al tiempo se da cuenta lo que busca."*

El intercambio fue trayendo a discusión otra diversidad de aspectos pero, como se dijera anteriormente, aquí sólo se presentaron las frases más significativas para el tema de la convocatoria. Así entonces, el evento siguió con el aporte de estudiantes de psicología contactadas a partir de su vinculación curricular con el Programa APEX-Cerro que también era el centro de práctica de las estudiantes de MIP II.

La primera cuestión que destacaron, fue la acotada información que tenían como para poder hacer un análisis profundo a partir de la lectura del material previamente recibido. De todas formas, las estudiantes desarrollaron una exposición que aportó mucho a la discusión.

Inicialmente señalaron que, en términos generales, *"el líder que está en ese lugar o en ese rol, si bien asumido, también en cierta forma el grupo le otorga ese lugar"*. Un primer aspecto fundamental entonces tiene que ver con el rol asumido y el rol otorgado: *"se da una conjunción de las características de las personas de ese grupo en particular, sumadas a las características de esta persona"*. Esto lleva directamente a interrogarse sobre el grupo en cuestión, sus particularidades, lo que piensa ese grupo, ver su funcionamiento.

En el caso del líder masculino, aparece como primer dato la existencia de un conflicto subyacente al haber personas en desacuerdo con el funcionamiento de ese líder. Eso ameritaría una intervención orientada al grupo, de forma tal de poder hacer explícito y resolver el conflicto latente. *"Las características mencionadas son como muy típicas del líder -sin estar presente igual su palabra tiene peso, el tema de convencer al grupo- por eso es muy importante ver las características del grupo. Para ver en qué lugar está puesto ese líder, la identificación que hay con ese líder, qué significa ese líder para la gente."* Agregaban que sería importante escuchar al grupo y ver de qué forma *"entre todos poder cambiar las cosas que perturban porque es un grupo que trabaja bien, logra sus cosas, son muy ejecutivos"*. Sin embargo, más allá de esa efectividad para alcanzar objetivos, está operando esa perturbación dada por el tipo de vínculo existente entre el líder y el resto de los integrantes de la comisión.

Para el caso de la profesora de la Facultad de Psicología invitada para este evento, también se presentaron algunas dificultades para poder dar cuenta de lo solicitado. En primer lugar, recalcó la limitada información que se proporcionaba la cual se trataba de una descripción hecha por las estudiantes, es decir, no era la situación en sí misma sino una descripción que podría eventualmente variar si la realizara otra persona. Por lo tanto, esa situación era presentada por medio de la construcción de una visión particular del hecho. *“Algo de esto tiene que ver con lo que se decía de cómo uno percibe, valora de un modo determinadas situaciones, desde los prejuicios, desde los ideales. Si estamos hablando acá del tema del liderazgo y aparece la figura de Sendic, de algún modo también es porque todos tenemos atrás, modelos acerca del liderazgo que nos influyen en el momento mismo de trabajar con estas personas que las ubicamos o las ubican en el lugar de líderes.”*

Otra fuente de dificultad la constituyó el tener que tomar el tema de los líderes en forma aislada cuando el liderazgo requiere de un enfoque más relacional: vinculado a un momento histórico, a un contexto geográfico, en relación a otras personas. Así, analizar al líder de tal forma que queda diferenciado del grupo, tiene el riesgo de que el resto del grupo puede aparecer como homogéneo. Efectivamente, en la descripción presentada sobre los casos de análisis, no hay una descripción exhaustiva del grupo, apareciendo éste como si sus integrantes fueran todos iguales.

Ligado a lo antedicho, la docente expuso que la pregunta que surgía era poder establecer *“si se trata de intervenir en relación al liderazgo o si se trata de intervenir en relación a este grupo, que tiene este proyecto, que funciona de una determinada manera. ¿Somos nosotros como agentes externos los que vamos a generar determinados movimientos o habilitaremos a que se produzcan o no determinados cambios en función de lo que las personas que están involucradas sienten, piensan, quieren?”*

Refiriendo particularmente a las situaciones planteadas, puede decirse que en el caso del liderazgo femenino, parecería no haber trabas para un movimiento en el grupo. Esto se establece en la medida en que la identificada como líder decidió dedicarse a otros asuntos, tomó cierta distancia del grupo y sin embargo el grupo no se diluyó. *“Cuando un grupo se sostiene en base al liderazgo de una persona, en base a un modo particular de funcionar el grupo, cuando ese líder se va, el grupo desaparece y este no parece ser el caso.”* Ante ello, la cuestión es poder determinar si la intervención profesional debe orientarse a la

emergencia de nuevos líderes o la intervención debe apuntar a apoyar el funcionamiento del grupo.

El tema del liderazgo está relacionado con los procesos de participación de tal forma que el énfasis puede estar en los mecanismos apropiados para que un grupo participe en la construcción de un proyecto. Esto significa centrarse en la participación colectiva más que en uno de los roles de los tantos que se desempeñan a la interna de cualquier grupo.

Lo antedicho entonces plantea la necesidad de establecer con claridad para qué intervenir en la situación de liderazgo, en función de qué objetivos se define la intervención profesional. Al respecto se señaló que *"hay proyectos que se sostienen sobre algunos liderazgos"*, entonces, poner en cuestión ese rol tiene repercusiones importantes a nivel del proyecto más general que ese líder en cierta forma hace posible. Esto exige definir claramente sobre qué se quiere intervenir exactamente y cuáles son los resultados esperados.

Por otra parte, entra en juego también la relación que el propio profesional establece con las personas partícipes de una situación dada y particularmente con quienes se ubican en ese lugar de liderazgo. Aquí se hace referencia a lo dicho anteriormente respecto de los modelos que cada uno tiene y también se destaca el hecho de que el líder generalmente es el referente que tiene el profesional, quien en definitiva es un agente externo. *"Son las personas referentes, son las personas que muchas veces nos facilitan la relación con otros, nos facilitan cómo entrar a un barrio, con los grupos. Corremos ahí el riesgo de quedar en una relación de alianza o a la inversa, quedar en una relación de enfrentamiento y de oposición; a veces por las propias características de las personas"*. Se vuelve fundamental entonces cuando el profesional se plantea la intervención en tales contextos, pensarse él mismo en medio de este tipo de vínculos y qué significado tiene para el resto del colectivo. *"Uno se encuentra a veces con que las mismas figuras y las mismas personas son referidas en forma totalmente antagónicas. Para algunos, alguien que oficia de modelo, alguien gracias a quien las cosas salen, alguien que es admirado, para otros en cambio es alguien que quiere sacar beneficio personal, que no delega. Eso es parte de lo que se está construyendo ahí colectivamente"*.

Con relación a lo anterior, más adelante hubo una acotación del cambio que operaba en los integrantes de una de las Comisiones Vecinales analizadas, cuando el líder no se

encontraba presente. *“Habría que ver por qué los cuestionamientos surgen cuando él no está y no cuando está. Ahí es donde es muy difícil el lugar del profesional como agente externo, por lo que se decía de las alianzas y en qué lugar queda ese profesional. Es el grupo en todo caso, que se tiene que hacer cargo de hacer algún tipo de movimiento si es que quieren hacerlo”*.

Siguiendo con el análisis de ese líder y con relación a una de las preocupaciones manifiestas de visualizar una forma de reorientar su capacidad de influencia para convertirla en un aporte positivo, la docente manifestó: *“Preguntaban cómo hacer para que este líder autoritario deje de serlo y se transforme en alguien que ejerza una influencia positiva, que se cuestione y se auto-critique. Es difícil lograr que esté abierto, excepto que ustedes tengan algún indicio, algún signo de que sí pueda haber alguna posibilidad de que se piense a sí mismo. Pero seguramente que si tuviera esa posibilidad no estaría ejerciendo de ese modo ese rol. Así es difícil transformarse en alguien que ejerza una influencia totalmente contraria a la que tiene. Por eso, tal vez no es él sino el grupo en su conjunto; la forma en que está funcionando”*

Otra temática surgida del debate en el auditorio con relación a las Comisiones Vecinales, fue la relacionada a los cargos formales de tal manera que *“a veces la formalización de organizaciones espontáneas, nada tienen que ver con los roles que tienen esas organizaciones”*. Esto es, colectivos que tenían un funcionamiento relativamente participativo, sufren transformaciones por el sólo hecho de contar con un estatuto donde aparece una persona como el presidente. Así, el puesto formal se construye cargado de una connotación tal, que quien lo ocupa se involucra con una expectativa de rol que tal vez antes no hubiera existido con relación a esa misma persona. Frecuentemente ocurre que las exigencias estatutarias imponen dinámicas que no se corresponden con las modalidades habituales. En estos casos se da un desfase entre la estructura formal y la estructura natural que se daría el grupo, de no operar la exigencia de asignación de cargos con atributos diferenciales.

Persistió en las estudiantes de MIP II, la preocupación respecto de la forma de actuar de los líderes analizados. Ello suscitó otra perspectiva para interpretar una de las situaciones planteadas. *“Pero parece que esta persona no obtuvo tanto la participación y este movimiento, porque si así fuera, si esta persona no hubiera podido delegar y demás,*

*probablemente en este momento no habría quién se hiciera cargo del merendero. (...) Me da la impresión de que esta líder era referida como un modelo -qué pensaría, que diría- y eso no es malo en sí mismo. Porque a veces las características de las personas que dedican tiempo a tareas de este tipo, es que tienen experiencia, que tienen trayectoria, es que han aprendido de esa experiencia, han aprendido de esa trayectoria y a veces ofician como modelos para otros. Eso en sí mismo no es ni bueno ni malo: no es que no hubiera funcionado como líder pero...*"

La continuación de este intercambio retomó un concepto que aparece más arriba, relativo a la identificación con el líder, el significado que el líder tiene para la gente. Un comentario de las estudiantes a propósito de esto fue que *"la organización surgió así con esta figura preponderante entonces ellos no se reconocen sin esa figura"*. Así continuaron otras intervenciones de las estudiantes en contacto directo con los líderes, quienes en general discurrían sobre las dificultades encontradas en la práctica. Ello derivó en la pregunta de la docente invitada: *"¿por qué ubicar el obstáculo en el líder? ¿por qué ubicar el obstáculo en la persona que está en ese lugar y no poderlo ver más en su conjunto? Tal vez la intervención pase por habilitar a que esas personas puedan mostrar ese liderazgo de la forma que tiene que ser. De ese modo, es que también se genera efectos en el líder."*

En este tipo de emprendimientos es importante centrarse en aspectos del grupo tales como las metas que tienen, la tarea en sí, las cuestiones que los unen. Esto implica no reducir la centralidad exclusivamente en la figura del líder sino evaluar en qué medida la actitud que el líder adopta, obtura o no que se lleven adelante las acciones que se deben realizar. Supone dejar de considerarlo un obstáculo en sí mismo y analizarlo con relación al proyecto de ese colectivo.

Estos planteos motivaron el comentario de una estudiante que ha presenciado cómo el grupo con el cual realiza la práctica no toma decisiones propias sino que secunda lo que la líder opina. Así, el panel devolvió estas interrogantes *"¿Qué efectos tiene eso? ¿Qué ocasiona? Algo que aparentemente decidieron entre todos, pero que en realidad no lo decidieron entre todos: fue como un consenso forzado y terminaron decidiendo lo que esta persona quería que decidieran. ¿Eso genera el efecto, después cuando eso se debe llevar a*

*la práctica en realidad no se lleve a la práctica? Eso podría ser un buen cuestionamiento acerca del funcionamiento: por qué esto que se decidió, después no se hizo."*

Quedó claro que las intervenciones del panel no pretendían relegar la posibilidad de la intervención sobre los roles de liderazgo. En cambio, introducían preguntas clave a realizarse: *"¿Para qué se está interviniendo? ¿En qué medida esa intervención forma o no parte del proyecto y del momento en el que está ese grupo? Hay emprendimientos que se sostienen fuertemente en el grupo y en el modo en que una determinada persona se ubica. Y si uno mueve a esa persona, si intenta mover esos lugares, mover esos roles, el emprendimiento deja de existir como tal. Estratégicamente el profesional debe poder anticipar eso; poder saber qué efectos está produciendo con una determinada intervención."*

Esos aportes fueron complementados con la alusión a un ejemplo real de la práctica que remitió a la consideración de las particularidades de cada grupo. *"No todos los grupos son iguales, están compuestos por diferentes personas, con diferentes personalidades (...)"* Así, en determinado grupo puede darse una conjunción de personas con un accionar más participativo mientras que la misma situación puede resolverse diferente en otro grupo donde *"haya un líder puesto en ese lugar de decisión, donde haya un grupo de personas mucho más sumisas, más pasivas (...)* Entonces, también está el tema de respetar la singularidad de cada grupo y tenerlo en cuenta a la hora de trabajar y cómo trabajar".

En el debate los estudiantes fueron haciendo aportes rescatando estas afirmaciones, logrando aprendizajes pero también exponiendo la preocupación respecto de que en última instancia, los tipos de liderazgo aquí considerados solían generar cierta vacilación durante el proceso de práctica. Al respecto la docente invitada acotó *"Habría que apuntar más a la participación, por ahí está el tema. Porque además, estas personas que a veces nos irritan, también son gente que está dispuesta a aportar mucha cosa, que ponen mucha cosa en forma generosa: ponen su tiempo, ponen sus energías. No quiere decir que no tengan algún tipo de beneficio por eso, pues por algo unos eligen estar en eso y otros no. También es cierto que a veces ese esfuerzo y esa dedicación es un obstáculo para que puedan auto-criticarse pero también merecen respeto por estar dispuestos. Esto dicho sin ser ingenuos, sabemos que no lo hacen solo por el bien de los demás, por esta cuestión del interés colectivo sobre el interés individual. Porque a veces se da esta doble cuestión: podemos*

*questionar ciertas actitudes que obstaculizan pero también es importante reconocer lo que esta persona pone, aporta y tiene de positivo también”*

Escuchando atentamente el intercambio de los diversos aportes, el invitado que habló en primer término expresó: *“Desgastarse con un líder a veces no conviene pero sí ayudar a que la gente resuelva y que la gente empiece a caminar para adelante. Porque si no a veces uno se puede quedar peleando con uno y no atiende lo que es más importante”* Ya sobre el final del encuentro, esta frase destacó un aprendizaje logrado en el curso de la experiencia personal de militancia política. También sintetizó en forma clara y desde la práctica precisamente, lo que venía exponiendo el panel en sus intervenciones desde la formación disciplinaria.

## CONCLUSIONES

Llegado el momento de las consideraciones finales, es pertinente comenzar aludiendo al logro pleno de los objetivos planteados. En efecto, la reflexión interdisciplinaria desencadenada, contribuyó sustantivamente al desarrollo de la capacidad de análisis a nivel de los estudiantes. Obviamente, fue logrado también el propósito de sistematizar el conocimiento producido en el evento sobre estrategias de trabajo ante situaciones de liderazgo.

Cabe destacar que si estas situaciones inicialmente merecieron atención, fue porque en alguna medida se trataban de prácticas personales que dificultaban el funcionamiento grupal basado en una participación democrática. Se analizaba antes del panel que esos liderazgos tenían una influencia negativa en los procesos grupales en los que la práctica pre-profesional intentaba contribuir. Así planteada la situación, la interrogante entonces era cómo trabajar esos liderazgos para maximizar sus aportes y atenuar la marcada dependencia que generaban en el resto de los integrantes.

Sin embargo, luego del intercambio interdisciplinario se lograron, sin ninguna duda, importantes aprendizajes. En primer término, algo que ya se había detectado como déficit al momento de describir las situaciones: no se analizaron detenidamente ni las percepciones de los líderes seleccionados respecto de sí mismos, de la tarea, de la situación, ni las percepciones de los subordinados respecto del líder.

Esa insuficiencia provocó, entre otras cosas, algo que se observara durante el panel que refiere a la carga subjetiva de la descripción realizada. En efecto, los líderes fueron denominados “carismático y autoritario” y fueron calificados de obstaculizar procesos, todo ello desde la perspectiva curricular. Porque algunos de los objetivos planteados en las propuestas de intervención de los subgrupos de estudiantes tenían que ver con el fortalecimiento de los grupos.

El debate puso en cuestión ese posicionamiento demasiado centrado en los objetivos curriculares. Esto en parte, es consecuencia de la limitante que expresáramos anteriormente referida a la falta de información respecto de la autopercepción del líder y la percepción que sobre éste tenían los diferentes integrantes del grupo. De haber mediado ese conocimiento, tal vez la discusión no hubiese estado tan centrada en el líder sino en los

objetivos planteados por el grupo y las estrategias para lograrlos, teniendo en cuenta las peculiaridades del colectivo.

Priorizando otros aspectos de las situaciones planteadas, probablemente el tema de discusión no hubiese estado centrado en estas personas. Su desempeño hasta podría haber sido secundario si el énfasis hubiese recaído sobre un tópico en el cual el liderazgo estuviera dado por características peculiares de otras personas. Así por ejemplo, no resulta la misma composición de escena cuando se analiza la esfera instrumental que cuando se observa quiénes están más estrechamente vinculados a la dimensión de las emociones del grupo.

Con esto se quiere reconocer el hecho de que cada uno de los roles dentro de los grupos pueden ser claves en algún sentido, así como reconocer que cada integrante puede desarrollar alguna tarea de liderazgo. Todo depende del contexto en que un integrante en particular sea connotado como líder y depende también de quién hace ese tipo de valoración. Para el caso de la intervención profesional, actuar de alguna manera en particular con relación a los líderes, es una decisión que deriva de un análisis más global.

El enfoque no debe estar solamente centrado en el líder, sea quien sea éste, sino en las construcciones que el propio grupo pueda hacer para establecer el tipo de funcionamiento adecuado a sus fines. Esto requiere del profesional interviniente, desprenderse de su idea de buen funcionamiento y centrarse en las definiciones que el grupo pueda explicitar y que traduzcan la forma en que el propio colectivo quiere trabajar.

Si líderes como los que aquí fueron presentados responden a una necesidad reconocida por el grupo en determinado momento, si saben interpretar y canalizar esa necesidad, es muy probable que se mantengan en ese rol. Por su parte, todo líder puede asumir ese rol pues existen quienes se lo otorgan, al reconocerle ciertas características importantes para el logro de las metas comunes. En tanto el grupo no experimente un cambio en sus necesidades y objetivos, que exija características personales distintas para ejercer el rol de líder, posiblemente no se generarán movimientos que lleven a sustituir al líder vigente. Tales movimientos deben surgir del grupo de acuerdo a su propia percepción de la situación. El profesional, en todo caso, puede propiciar las condiciones favorables para que se entablen los debates emergentes pero siempre es el grupo el que debe decidir la pertinencia de un cambio y el sentido que se le dará.

Como se dijera en el primer párrafo, el panel tuvo el propósito de generar un espacio de reflexión interdisciplinaria que habilitara a los estudiantes a trascender la experiencia concreta dada por la práctica curricular. Simultáneamente, se procuró producir conocimiento, de modo de proyectar los aprendizajes a otros procesos sociales de la intervención profesional. Se destacan con especial énfasis los aportes de todos los panelistas así como de los estudiantes, quienes contribuyeron significativamente al logro de los objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- HODGETTS, R., ALTMAN, S.: (1992) *Comportamiento en las organizaciones*. Mc. Graw-Hill, México.
- ROMERO, Roberto: (1992) *Grupo. Objeto y Teoría*, Vol. II. Lugar Editorial, Buenos Aires.
- SCHEIN, Edgar H.: (1982) *Psicología de la Organización*. 3ª edición, Prentice Hall, México.

Se terminó de imprimir en  
Agosto de 2004, en el  
Taller de Impresiones  
de la Facultad de Ciencias Sociales.-