



SER DIRIGENTE

ALGUNOS EJES PARA PENSARNOS
Y PROYECTARNOS EN NUESTRA
TAREA DE CONDUCCIÓN



EQUIPO NACIONAL DE FORMACIÓN
ATE CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL





*“No alcanza con decir lo que pensamos,
hay que vivir como pensamos”*

Germán Abdala

ASOCIACION TRABAJADORES DEL ESTADO
CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL

Secretario General **Pablo Micheli**
Secretario Gral. Adjunto **Julio Fuentes**
Secretaria de Formación **Mónica D’Elía**

EQUIPO NACIONAL DE FORMACIÓN

Cristina Chiste, Matilde Scarincio
Paula Fodor, José Luis Papparone
Rubén “Coto” Ruiz, Pablo Rodríguez

Elaboración y Producción de Contenidos
Matilde Scarincio

Colaboraciones y Aportes

Raúl Suffriti (Santa Fe)
Jorge Acedo (Rosario)
Joaquín Bertrán (Neuquén)

Corrección

María Eugenia Palacios (Córdoba)

Diseño Nahuel Croza

Cuadernos para dirigentes | Nro. 1
Septiembre de 2009



Prólogo

Que en medio de tantas publicaciones, artículos y notas que transitan por todo el arco de la comunicación, que el Equipo de Formación de ATE, haya decidido editar este material de apoyo para los dirigentes, no es solo una muy buena y refrescante idea, sino también una necesidad... necesaria.

Porque abrir y profundizar sobre la persona y la función del dirigente... es un debate imprescindible absolutamente. Sobretudo en medio de una sociedad que ha creado un imaginario social que no favorece nuestros idearios de transformación.

Es que tanto como discutir las formas de elección y de actuar del dirigente o sus capacidades, este cuaderno hace base en la idea. Y tiene su fundamento en cuanto que son las ideas las que hacen funcionar al mundo, en una doble y opuesta dirección: o lo justifican o lo critican, lo afianzan o lo cambian...

Cuando a alguien de la prehistoria se le ocurrió que redondeando una piedra, facilitaba el trabajo humano, hizo una revolución... Cuando otro ser humano, mirando hervir la pava ideó la manera de aprovecharla para multiplicar la fuerza... hizo otra revolución... Cuando Spartaco gritó el gritó de rebelión, el ser humano supo de liberación... pero también cuando alguien pensó que matando al otro podía apoderarse de sus bienes, usando esa idea engendró el genocidio...

Entender que la formación de ideas y de consensos no es inocua, ni tampoco lo es por sí misma como entelequia... En realidad: **o son ideas opresoras o son ideas liberadoras...** no hay un lugar para ocupar que no sea en alguna de esas dos direcciones. Esa es la opción... y porque se opta es que hay personas o sectores opresores o liberado-



res... Y esa es la gran apuesta de esta corajeada del Equipo de Formación de ATE y de la ATE misma.

Toda opción tiene una gratificante nueva vida: su devolución es la identidad propia de la persona... Y la identidad es una nueva y superior manera de ser... es un decisivo abandono del tener... Es levantarse de ese caminar con las rodillas hechas sangre en los guijarros de la dependencia y la esclavitud de todo tipo... de cualquier clase y tipo que ella sea.

No hay organización sin debate sobre el dirigente
 No hay democracia sindical sin debate sobre el dirigente
 No hay transmisión generacional de la ideología y prácticas políticas del gremio, sin debate sobre el dirigente.

Y esa es la intención de esta entrega que hace el equipo de Formación, que la ATE misma respalda, en este caso con la elaboración de Matilde, para que se profundice sobre la ideología (conjunto de ideas) de nuestros militantes y dirigentes y se mantenga y se supere toda la épica trayectoria de nuestro gremio... Y vaya si el movimiento obrero argentino en particular y las luchas populares en general, lo necesitan y lo reclaman.

Leerlo, despierta y despertará energías impensadas que tenemos en el interior... utopías nunca renunciadas... tenacidades que nos han sido transferidas desde los viejos luchadores del siglo XIX... renacerán esperanzas arrojadas dentro de nuestras broncas... sellando ese pacto libertario que todos los días rezan nuestros dirigentes y militantes...

Raúl Suffriti





¿Por qué un material sobre los Dirigentes y la formación?

Cuando nos encontramos en la función de **dirigir, conducir**, desarrollamos un **rol** que se construye a lo largo de la vida y que, se va nutriendo de nuestra historia. Se conforma de la historia personal, la comunitaria, la de nuestra clase trabajadora, la de los pueblos y particularmente las opciones personales dentro del proceso histórico. Mirar hacia atrás nos posibilita ver cómo llegamos a ésta función, cómo las experiencias y momentos particulares nos permiten comprender más la realidad en la cual estamos inmersos. También en ésta mirada hacia atrás identificaremos nombres, rostros, escritos, relatos que se constituyen en puntos de referencia, y motor de propulsión *hacia los otros*. Mirada retrospectiva que posibilita sueños, aspiraciones que seguimos sosteniendo, otras que han sido acotadas a la realidad y, aquellas que dejaron de ser utopías porque son metas alcanzadas.

El *ser dirigente* es un aprendizaje histórico: se construye en el tiempo con los aciertos y errores, incertidumbres viejas que se trasformaron en certezas actuales o que se convierten en desafíos presentes para la acción. Aprendemos de los errores si, identificamos y asumimos cuales no queremos volver a cometer, aquellos que provocaron ruptura de vínculos, los que nos han dejado en situación de desorganización y soledad.

En nuestro pasado también podremos identificar qué errores seguimos reiterando, las actitudes que tienden a incidir negativamente en nuestras opciones de construcción colectiva y, que tal vez, tengamos que desterrar culturalmente, despojándonos de ellas, tendencias que no sólo son personales, sino grupales, organizacionales y sociales.

Entonces el *ser dirigente es una construcción personal* que rescata la propia experiencia, los saberes adquiridos mediante la autoformación para resolver situaciones, que integra



los procesos sociales, que permite trazar estrategias y desarrollar habilidades, para poder deliberadamente adquirir información y herramientas que, ayuden a hacer mejor lo que pretendemos y decidimos ser. Esto implica reconocer los prejuicios y esas actitudes cerradas basadas en “*el ya sabemos todo lo que hay que saber*”; sobretodo **reconocer que siempre tenemos algo más para aprender.**

El **objetivo** del presente material es aportar elementos, herramientas y saberes específicos de la actividad gremial para el análisis y reflexión sobre la tarea de *conducir*. Teniendo en cuenta que existen horizontes, miradas sobre el futuro deseado y líneas propuestas como también, recorridos anteriores y actuales de nuestra Organización de Trabajadores del Estado.

Para el desarrollo de éste Modulo: *Ser dirigente*, se ha tenido en cuenta:

- El Estatuto aprobado por el XLIV Congreso Extraordinario del 11 de mayo del 2006.
- Materiales que sistematizan la experiencia y reflexión de quiénes han estado ocupando espacios en la conducción institucional,
- Aportes teóricos vinculados a un pensamiento estratégico en función de, una búsqueda de transformación social a partir de la práctica política y sindical.
- Análisis histórico político de nuestra organización desde una perspectiva de construcción colectiva.





El dirigente y los desafíos

Preguntamos a compañeros dirigentes:

¿Qué dirigente queremos ser y formar en nuestra Organización? ¿Para qué desafíos políticos y sociales tienen que estar preparados? ¿Cuál es la tarea más difícil para la cuál deben formarse? ¿Qué elementos se necesitan para desarrollar éstos procesos? En cuanto a experiencias anteriores: ¿Cuáles nos pueden servir como aporte? ¿Qué errores no tendríamos que volver a cometer?

“Nuestra organización necesita *dirigentes* que el paso por la estructura de la organización no le modifique la opción que tuvo al principio, cuando fue a la primer asamblea”. Es saber que: *estar en función de dirigente* no lo hace ser más importante que la organización. Es un error querer acortar caminos y llegar a *ser dirigente* sin esa relación con los compañeros. La regla de oro es no desconocer lo que se decidió en Asamblea.

El *dirigente* tiene que movilizar, conducir y organizar. Movilizar porque muchas veces los sectores de trabajo están anestesiados, los trabajadores se conforman con una determinada relación laboral y cuestionan poco sobre sus derechos. Es el *dirigente* el que instala el conflicto al observar las necesidades y conversar con los compañeros de su situación. Por ejemplo, si pensamos en sindicatos relacionados con empresas (como varios de nuestra Central) vemos como la empresa busca captar a los empleados con obsequios para su familia, festejos para sus hijos, guardapolvos o útiles escolares, etc., con la pretensión de generar también en sus familias la sumisión, el no cuestionamiento, a través de reclamo de derechos, e intenta que la familia se posicione a favor de la empresa. Estar **movilizados** es conocer y, hacer saber cuales son los derechos que le competen como trabajador.

El *dirigente* de ATE tiene que conocer la historia de la organización; saber de la etapa de recuperación de nuestro sindicato, conocer esos hechos fundacionales; esto es indis-



pensable en su formación. También tener en claro que:

- Debe conducir *a todos los compañeros* no sólo a los que piensan igual que él.
- Debe conducir *para todos*, en función de las necesidades de los compañeros, particularmente de aquellos que se encuentran en situación de mayor inequidad.

Es importante recibir individualmente a los compañeros nuevos, hacerlos sentir que ellos vienen a la organización para cambiar la sociedad. La construcción de la Central les compete a todos, y se sostiene de las buenas ideas que, se llevan a cabo en acciones organizadas. Éste es el gran desafío que tiene el *dirigente*. Ser un sujeto individual capaz de transformar la realidad laboral junto a otros.

El ser dirigente se construye

La función del *dirigente*, necesariamente está asociada con la **responsabilidad de conducción institucional, que se ejerce en diferentes niveles**, según si el dirigente es un Delegado de Base o, es parte de una Secretaría de Seccional, de un Consejo Directivo Provincial.

Hay numeroso libros que desarrollan teorías y características sobre el **liderazgo**. En el caso de una organización de trabajadores, el *dirigente* combina elementos asociados a su función de conducción con la de liderazgo; muchas veces se llega a *ser dirigente* por la biografía personal marcada por sus condiciones de líder. Una característica constitutiva del *ser dirigente* es la responsabilidad institucional de **conducir**.

Se puede establecer distintos estilos de conducción, diferentes procesos por los cuales se llega a asumir ésta responsabilidad, de diversidad en la procedencia cultural o grupo de edades, no obstante **en ésta construcción siempre influyen:**

- El contexto general, El entorno inmediato, el contexto de la organización.
- La disposición y capacidades personales para facilitar procesos de construcción colectiva.



- Los supuestos que tenemos sobre las personas: cómo las concebimos, qué ideas tenemos de ellas, lo que creemos o pensamos de ellas, prejuicios o supuestos valorativos sobre el otro.
- La capacidad de desenvolverse en situaciones cambiantes y en circunstancias inestables.

Sostenemos que **el rol del dirigente se construye** a partir de éstos elementos y, puede ser una condición natural de los compañeros como también provienen de capacidades desarrolladas en la función, y en ambos casos deben formarse continuamente. Hablamos también de diversidad en el *ser dirigente*, hay compañeros que tienen desarrollados algunos elementos más que otros. La palabra perfil se la utiliza como, definición de las condiciones necesarias para conducir de manera favorable, una construcción política acorde a los desafíos de ésta organización.





La Autoridad, el poder y el liderazgo

Estos tres elementos confluyen en la función del *dirigente*, mayormente en aquellos compañeros que tienen más responsabilidad política en la Organización. Se trata de hablar y de acordar sobre estos temas, a los que a veces se eluden porque pueden llegar a ser motivo de enfrentamientos internos.

- **La autoridad** es delegada, por lo tanto es ejercida por mandato, ya que generalmente los cargos de *dirigentes* son electos. Esta elección expresa la **legitimidad** en el cargo. Y de la mano de la legitimidad, está la **representatividad**, que por otro lado implica la expectativa de los compañeros de ser interpretados en sus necesidades, inquietudes y propuestas.
- **El poder.** En el despliegue del *ser dirigente*, el poder es una construcción social. Tiene que ver con el reconocimiento y expectativas sobre la capacidad para cambiar la realidad, no en forma individual, sino colectiva. El poder es fuerza organizada y, tiene una determinada direccionalidad. *“Se trata de construir poder, es decir fuerza organizada. En la resistencia, también se expresa poder para defenderse, pero su organización es básicamente reactiva, por lo tanto la fuerza tiene un desarrollo coyuntural. Reaccionamos contra la acción política del poder, en éste escenario hay una sola estrategia, por lo tanto en la acción no está en juego dicha estrategia, sino sólo el avance o no de ella. El asumir la confrontación política, es decir poner en disputa dos estrategias políticas, exige una fuerza organizada permanente, que conduzca las acciones hacia los objetivos fijados. Ésto implica tener capacidad táctica, también para resistir, pero tanto las acciones como las reacciones deben estar en consonancia con la estrategia definida.”*¹

1. Juan González, Documento “Nueva sociedad, otro Estado”.



Al *dirigente* le corresponde asumir funciones relacionadas con el conjunto de la organización, por eso, sus responsabilidades son más amplias que la de otros miembros de la organización, aún cuando constituye una mala práctica, el asumir, más poder del que es necesario, llegando a impedir que los demás asuman su cuota de responsabilidad. El poder, cuando se reduce a la imposición, subordinación de una persona a otra, muchas veces se entiende como una situación de privilegio que ocupa un dirigente por sobre su condición de servicio. El ejercicio del poder debería ser funcional a la Organización y no la organización funcional al proyecto personal del *dirigente*.

- **El liderazgo**, es ejercido si es reconocido y avalado por los compañeros, que reconocen en el *dirigente* a un compañero con capacidad de construir, de sumar compañeros, de promover la organización, de generar respeto y reconocimiento por sus condiciones personales y su lealtad a los mandatos de los compañeros. El líder es quién anima y “reanima” a los equipos de trabajo, ayudando a buscar soluciones conjuntas a los problemas comunes. Los líderes tienen sensibilidad para captar lo que los demás están dispuestos a hacer, conociendo sus capacidades como así también sus limitaciones, y los problemas no resueltos que los afectan.

El ejercicio de la **autoridad**, el **poder** y el **liderazgo**, se expresa siempre en la **modalidad y contenido de la comunicación** que se utiliza con los miembros de la organización. La modalidad y contenido de la misma puede generar o no condiciones para la construcción del consenso colectivo.

Detrás de estas diversas modalidades que establece el *dirigente*, siempre hay “supuestos conscientes e inconscientes”² que el *dirigente* tiene sobre los miembros de la organización y equipos de trabajo. De estos preconceptos dependerán sus modos de actuar y conducir.



SUPUESTOS que influyen en el accionar del DIRIGENTE

Como decíamos, siempre se evidencian en el modo de actuar los supuestos que tenemos sobre las personas. A veces ocurre que las acciones espontáneas están condicionadas inconscientemente por ése suponer. Las reacciones generadas a partir de una determinada forma de actuar, de hacer y de decir, basadas en ése suponer pueden ser distintas. Dependen también de la forma de ser de cada uno, del nivel de horizontalidad o verticalidad que se establezca en el trato, en el discurso, en la comunicación y, también del lugar que se ocupa en la organización. La opinión que cada persona tiene de los demás y de cómo son las cosas influye directamente en sus reacciones y actitudes ante ellos.

Podemos ver algunos de estos supuestos que conscientemente o inconscientemente tenemos, para reflexionar sobre cómo alcanzamos una actitud crítica y atenta respecto de cuestiones que tendríamos que intentar modificar en la organización. Dichos supuestos no siempre se dan en forma extrema; muchas veces se combinan unos con otros, ejemplificaremos algunos tipos de supuestos acentuándolos para su análisis. (Algunos los tomamos de la bibliografía citada, otros los desarrollamos en función de lo que vivimos a diario en el campo sindical).

Supuesto “mercantilista o por interés”

“Los compañeros solo tienen interés económico o de poder, por eso están en esta organización”, en consecuencia, son individualistas y no pueden construir en torno a un objetivo común. Por lo tanto, deben ser dirigidos y controlados ya que su individualismo no les permite construir en forma conjunta”.



Ésta forma de concebir a los demás dificulta la confianza mutua, la construcción de equipos, el establecimiento de propósitos compartidos, el compromiso a partir de los valores y energías personales, grupales y colectivas. Si un *dirigente* confía poco en sus compañeros, este supuesto afectará negativamente en las relaciones que entre ellos se establece y en la construcción conjunta. Ésta desconfianza se transmitirá y afectará al desempeño y los resultados esperados en la organización, sobrecargando al *dirigente*. Cuando la relación está basada en la desconfianza, algunas veces se limita la participación en espacios de intercambio, donde a los integrantes de un equipo no se les facilita la comunicación con otros miembros de la organización. El *dirigente* con estas características tiende a anular a sus equipos en cuanto a la capacidad de interacción, la capacidad de compartir las producciones conjuntas, etc.

Supuesto centrado en el “convencimiento”

“Lo más importante para las personas es sentirse parte de la organización a partir del convencimiento ideológico, pues necesitan construir su identidad política y cultural con el grupo y la organización. El verdadero sentido de trabajo en la organización es generar acciones políticas para lograr el sentido de pertenencia y concretar efectivamente los propósitos de la organización. El entorno familiar, vecinal y las situaciones económicas se constituyen en temas menores y personales.”

La forma de concebir a los compañeros y a la organización, conduce generalmente a:

- La no aceptación del disenso, la búsqueda de la homogenización permanente y rechazo de la diversidad.
- la mayor demanda por parte de la organización con sus miembros; se genera en los compañeros el sentimiento de desprotección inequidad e injusticia. Es un tema recurrente en la militancia, difícil de superar cuando los propósitos e ideales son planificados sin tener en cuenta la realidad de los compañeros/as, la necesidad de garantizar el ingreso, las necesidades familiares, etc.



Supuesto “funcionalista”

“El rol que cada uno ocupa es lo que debe marcar la relación entre las personas y determina como debe ser la comunicación y el vínculo” las personas “son” con relación a la función que ocupan. De ello depende el modo de relación, el modo de comunicación, el estilo propuesto de resolución de los problemas. Es una visión utilitarista de la persona, valorándola solo desde la función que ocupa.

La actitud del *dirigente* genera en los compañeros a veces motivación temporaria, adhesión total, otras veces desencantos y rechazo.

A éste supuesto asociado a la función, muchas veces se suman prejuicios o estereotipos con respecto a la misma: “los delegados nuevos son todos inexpertos”, “todos los compañeros que tienen licencia gremial no tienen problemas”, “los empleados del sindicato son en su mayoría cómodos”, “los aportes de los profesionales son más oportunos que los de los militantes”, “los técnicos son políticamente e ideológicamente neutrales y sus aportes se justifican sólo en función de lo que se les pide” por no nombrar otras.

Supuesto centrado en prejuicios de género

“Son más relevantes las ideas, opiniones y decisiones planteadas por hombres, ya que, por tradición cultural son los que tendrían el mandato, el sentido de precisión y oportunidad y las habilidades requeridas para conducir determinado tipo de acciones”.

Dicho preconcepto puede estar asociado con otros. Se lo reconoce porque agudiza la tendencia de las organizaciones de habilitar espacios de decisión y conducción a los compañeros de género masculino, más allá de los requerimientos que se marquen en los estatutos. Aunque formalmente se nombre a mujeres para diferentes cargos de conducción o para integrar equipos de trabajo, no siempre está asociado con delegación de autoridad o reconocimiento de representación.



Supuesto centrado en las diferencias culturales o geográficas

“Las personas desarrollan algunas capacidades en función de su lugar de procedencia, de sus pautas culturales, de su proximidad a los centros geográficos o sociales de poder”.

En consecuencia, éste supuesto genera la prioridad en la participación, por el peso que otorga la opinión o la decisión de los que expresan la hegemonía de un sector sobre otro o una región sobre otra.

Supuesto centrado en la experiencia

“El dirigente sabe por su experiencia en el sector de trabajo, como delegado, como miembro de la organización, por el recorrido marcado por años de trabajo. Sólo la experiencia basta para el desarrollo de la función de conducción”.

Como se afirma anteriormente, los supuestos generalmente no se dan en forma aislada y cerrada, en éste caso el *dirigente* se comporta en forma autosuficiente ya que está convencido de que no necesita formación ni actualización. Puede generar actitudes basadas en que sólo la experiencia habilita y, descalifica cualquier otro tipo de aportes.

Supuesto academicista

“Las capacidades de las personas, guardan estrecha relación con la formación académica lograda y cuánto ha podido leer y especializarse en determinados temas”.

Es causa de subestimación de aquellos compañeros que desde su experiencia e inquietudes personales, manifiestan la necesidad de formación, por lo que van desarrollando capacidad de análisis y reflexión, habilidades para el acceso de materiales, para la construcción de información y de aprendizaje aplicado y constituido a partir de lo cotidiano.



Por otro lado, se genera en los equipos la dicotomía: unos “piensan, otros hacen” unos debaten, otros aplican.

Supuesto centrado en la complejidad de las situaciones

Considera a las personas como sujetos complejos y variables, sus necesidades varían de momento en momento, y se adquieren nuevas necesidades por la experiencia que se va acumulando. Por eso, las personas pueden satisfacer sus necesidades en diferentes organizaciones o en diferentes áreas de la misma organización. El trabajo que realizan requiere diferentes habilidades, y es posible que en cada actividad que emprende operen diferentes motivaciones. Para éste tipo de enfoque, el resultado del trabajo de las personas, depende de la interrelación que se da entre sus necesidades y expectativas y la tarea que debe desarrollar según las habilidades. La cuál está en la relación con el equipo de trabajo y la coyuntura institucional.

Ésta forma de entender a los equipos puede favorecer un estilo de conducción oportuno a las situaciones por las que atraviesa la organización en función de lo que se espera de la misma y de los compañeros.



Estilos de Conducción

Los preconceptos sobre las personas dinamizan determinados estilos de conducción, también pueden incidir las características personales, experiencias vividas como “conducidos”, modelos de conducción que en nuestra historia han sido relevantes y las capacidades de reflexión sobre las situaciones y disposición al cambio.

Cuando accedemos a materiales vinculados a temas relacionados con los estilos de conducción encontramos fácilmente las caracterizaciones tradicionales de liderazgos. En los textos bibliográficos definen muchos “tipos de líderes”. Más que tipologías consideramos que éstos estilos se construyen a partir de todo lo mencionado anteriormente. De todas maneras, los modelos a veces presentados como “tipo de líderes” resumen, sintetizan y facilitan la reflexión que podamos hacer desde la tarea cotidiana de formarnos para la conducción³.



3. Las particularidades de liderazgo no se dan siempre en forma estricta; presentamos en el ANEXO solo algunos estilos de liderazgo que comúnmente se “tipifican”. También se desarrollan en dicho Anexo algunos estilos de conducción específica de equipos de trabajo.



Algunos elementos que intervienen en la tarea de conducción de grupos

En la tarea de conducción, es importantísimo tener en cuenta que el **hacia dónde vamos, los propósitos de la organización** es lo que unifica a la organización y a sus grupos; es lo que mueve, reúne y permite construir una razón de ser de la Organización. Es una construcción que parte seguramente de las definiciones políticas de la organización, pero se resignifica en cada grupo y, se constituye en el motivo para “ser parte”. Según Enrique Pichón Riviere un GRUPO es un conjunto restringido de personas, ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

En la dinámica de conformación, consolidación y desarrollo de los grupos, se identifican ejes que caracterizan aspectos grupales, los que son útiles para describir la situación de los mismos, como también precisan dónde realizar los esfuerzos necesarios para contribuir a su fortalecimiento.

Algunos de los ejes identificados son:

● AFILIACIÓN Y PERTENENCIA

Entendida como la capacidad de los integrantes del grupo para identificarse entre sí, con la tarea y con el objetivo grupal.

El proceso de identificación reconoce dos niveles; el de **afiliación** y el de **pertenencia**. Es realizar el tránsito del yo al nosotros, la pertenencia, es más que tener el carnet de Afiliado, es sentirse parte y comprometerse desde el sentirse “nosotros”.

Tanto la afiliación como la pertenencia son susceptibles de ser medidas particularmente



por el grado de responsabilidad con la que los miembros del grupo asumen la tarea. Desde lo implícito podríamos decir que lo que subsiste a la afiliación y pertenencia es la necesidad, ya que nadie integra un grupo si no lo necesita.

◎ COOPERACIÓN

Es la posibilidad que tienen los integrantes del grupo de desarrollar conductas cooperantes. Se expresa en la complementariedad de uno con otro, agregando, sumando al aporte de los demás.

El caso contrario son las conductas que se expresan en la rivalidad, en la competencia que concluye en la exclusión.

La cooperación se aprecia y mide por el grado de eficacia real con la que los integrantes del grupo asumen el desarrollo de sus funciones; cuando decimos eficacia real es que la mirada se orienta a los hechos reales y no a las palabras, a lo declamado.

La cooperación es una actitud de carácter social, y en ella subsiste en sentido amplio una ideología, es decir una concepción de mundo, de hombre, de las relaciones sociales, etc.

◎ PERTINENCIA

Se expresa en la capacidad de los integrantes del grupo para centrarse en la tarea sin desviarse; es “ubicarse” porqué y para qué se está en el grupo, en la organización.

La pertinencia en los grupos se observa en el grado de productividad de los mismos, es dar cuenta de los desafíos y propósitos que plantea la organización. Y se reconoce bajo nivel de pertinencia, cuando por ejemplo se plantean cuestiones en espacios donde no corresponde plantear, se manifiestan actitudes y propuestas que nada tienen que ver con los objetivos de la organización, se desvían las conversaciones, los discursos, las acciones, en las Asambleas, se va “por las ramas”.

◎ COMUNICACIÓN

Para que la comunicación se produzca es necesario un código común. A la comunicación subyacen modelos de vínculos, formas de relacionarse entre sujetos, los sujetos



y las instituciones, modos de reaccionar y expresarse frente al impacto grupal, estos aspectos favorecen u obstaculizan la comunicación.

Podemos observar si la comunicación se ve favorecida u obstaculizada en la cantidad de cortocircuitos, en los malos entendidos, en la circulación de los mensajes, si son oportunos, etc. La importancia de poder describir con precisión el estado de la comunicación en el grupo es que esta es indispensable para el aprendizaje.

● APRENDIZAJE

Es la capacidad de los integrantes del grupo para aprender de las situaciones. El cambio interno del sujeto permitirá la modificación del contexto que lo rodea, a esto es lo que se denomina adecuación activa; es decir es la capacidad de apropiarse de la información necesaria, desarrollar habilidades, reconocer y ponderar saberes previos para lograr los objetivos que se propone.

Cuanto más los miembros de los grupos puedan reconocer, explicitar, precisar lo aprendido mayor será la capacidad de realizar trayectorias positivas y la capacidad de asumir compromisos individuales y grupales. Es la posibilidad de tomar conciencia de que el saber es la infinita posibilidad de cambio, tanto personal como social; allí encuentra sentido el esfuerzo que se decide realizar.

● EMPATÍA

Es la disposición de los miembros del grupo para trabajar con los demás. Esto configura el clima, que puede ser traducido como transferencia positiva o negativa del grupo, con el coordinador y los miembros entre sí. Para no basarnos simplemente en el “tal me cae mal”, o “tal me cae bien” Es importante desterrar prejuicios de unos sobre otros para poder construir buen clima. Repasando el tema “Supuestos sobre las personas” podemos reconocer que dichos supuestos influyen notablemente sobre el clima grupal. Cuanto más despejemos prejuicios, y cuanto más claros seamos con respecto a qué esperamos de los demás y qué estamos dispuestos a dar, mejor será el clima grupal y mayor la capacidad de reflexión sobre lo que queremos como equipos, como grupos.



El dirigente como conductor y hacedor de política

Es claro que cuando uno es *dirigente* unas de las funciones específicas es la de gobernar a partir del mandato de los compañeros. Gobierna en función de sus capacidades personales, su formación, su experiencia. Decíamos cuando hablábamos del accionar del *dirigente* que, generalmente partía de preconceptos que tiene sobre las personas o las organizaciones. También decíamos que varios supuestos centrados en prejuicios muchas veces acentúan tendencias que no facilitan transformaciones sociales. El *dirigente* combina su formación intelectual y su formación política.

La formación intelectual también se adquiere acumulando capacidad para generalizar, para superar la realidad como situación concreta y crear nuevas, sobre otras posibilidades proyectando hacia otros ámbitos y otros tiempos el conocimiento adquirido en la práctica, en los libros y en las discusiones *“el hombre que encuadra en la realidad solo un espacio repetitivo para aplicar sus experiencias deja de ampliar su frontera intelectual y llega a ser un buen administrador de directivas ajenas. El verdadero conductor, en cambio, encuentra en cada aridez de su práctica un estímulo para interrogarse sobre sus convicciones; ese dirigente no envejece”*⁴.

Entonces, podemos decir que la tarea de conducción requiere generalmente exceder y extender los contenidos de la formación académica e implicar los contenidos de la práctica social en la práctica política. La práctica profesional individual, tiende a compartimentar, fraccionar, segmentar la práctica política, o enfocar los problemas y conflictos desde una sola perspectiva, en forma vertical. El capital del *dirigente* es una combinación de capital político y capital intelectual. De poder y de capacidad para saber usar el poder en la conducción del cambio situacional.

4. Carlos Matus, *Política planificación y gobierno*, pág. 740.



La tarea de conducción para la transformación, requiere un ejercicio conjunto y permanente de relación entre la teoría y la práctica, “el capital del dirigente es una combinación de capital político y capital intelectual. De poder y de capacidad para saber usar el poder en la conducción del cambio situacional.”

También requiere ejercer su función en contextos cambiantes “*apreciar situaciones y procesar problemas, hacer apuestas bajo incertidumbre, lidiar con las sorpresas, manejar crisis, hacer análisis estratégico, formular y evaluar planes, estudiar a los actores del juego social (la acción de un actor está condicionada por la acción del otro) acompañar y evaluar el cambio de la realidad de juego, explorar nuevos caminos de desarrollo*”⁵.

El ejercicio de conducir implica:

- **abordar los problemas comunes de la acción práctica.**

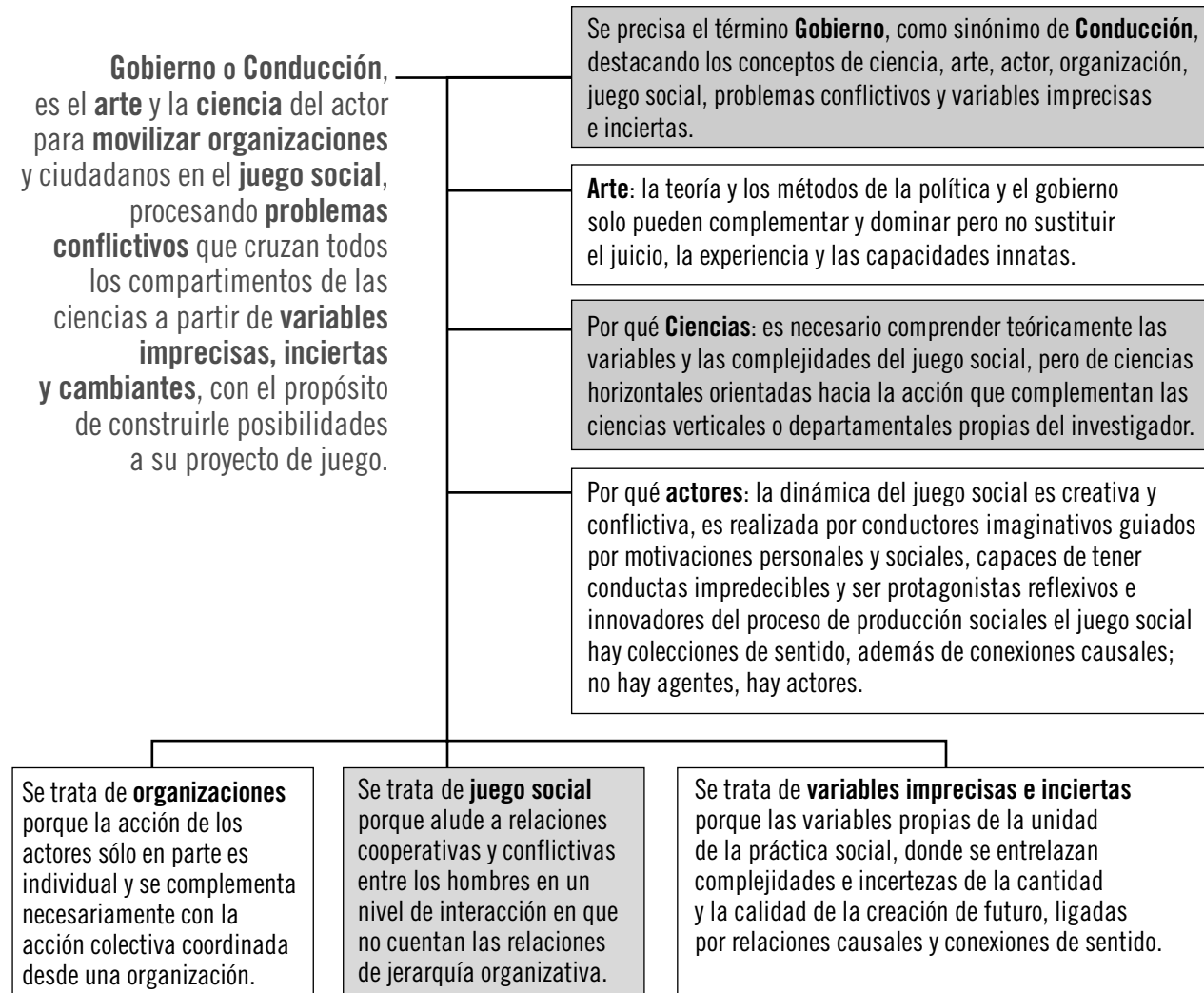
Ésta tarea requiere: sentido común, desarrollo de estrategias para la negociación política, sentido de pertinencia, capacidad de comunicación, conocimiento de los procedimientos administrativos (muchas acciones a veces se traban por inadecuado manejo de los procesos administrativos). En ocasiones, se confunde la capacidad práctica de gestionar y, de resolver problemas comunes de la práctica, con el mal dicho “pragmatismo político”. Este dicho encierra prejuicios desvalorizando la capacidad de hacer y resolver de los compañeros y separa el hacer o praxis del razonamiento político.

- **Aprender a razonar bajo alta incertidumbre.**

Los casos en los que no podemos enumerar todas las posibilidades que presenta el problema o a cada posibilidad no le podemos asignar probabilidades.

5. Carlos Matus, *Teoría del juego social*.

Expresamos a través de un cuadro ideas relacionadas con la tarea del dirigente, como quién asume un rol de Conducción⁶:



6. Carlos Matus, *Teoría del juego social*, pág. 40.



En síntesis

Son muchas las implicancias en el ejercicio de la conducción. Crecer en este rol es una tarea impostergable y un gran desafío. También es desafío constante disponernos para nuestra construcción, sabiendo que somos capaces de transformar y transformarnos. Concientes, como dice el chamamé, que, “los cambios seguros, se hacen paso a paso, ni un solo detalle, hay que descuidar, no hay cambios que valgan si no son profundos...”

A partir de este material, estamos invitando a agregar, sugerir, ampliar, proponer procesos de formación que permitan fortalecer y desarrollar aprendizajes que comenzaron en nuestra ATE hace mucho... particularmente en momentos de recuperación del gremio con la escuela sindical “Libertario Ferrari” animada por el querido compañero Raúl Suffriti.

En esta serie de materiales, vamos a seguir incluyendo aquellos temas y ejes que nos vayan aportando ideas, y que nos permitan profundizar y colaborar en esta tarea de sumar granitos de arena en la construcción de un nuevo modelo sindical, por la lucha cotidiana de nuestra clase trabajadora.



ALGUNOS ELEMENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Es clave comprender el papel del lenguaje y la comunicación en el trabajo cotidiano del *dirigente*. El habla genera acciones y produce interacciones *“las palabras, no sólo dicen cosas, sino que hacen cosas... cuando un hombre habla con otro, declara, se compromete, ordena, afirma y expresa posiciones que mueven al mundo de la acción práctica.”*⁷

La comunicación constituye el primer paso en la sociabilización de los hombres, nos comunicamos con los otros desde el lenguaje, escrito u oral. Aprendemos de las personas que nos rodean y que nos son socialmente significativas. Las jergas que se adquieren pertenecen a un tipo particular de discurso y varían según el lugar de trabajo, la profesión, el grupo social. Para entrar en un lugar es necesario conocer su jerga o, lugar común de lenguaje, dónde los trabajadores se referencian. Todos podemos mejorar las formas de comunicarnos. De allí que todos podemos superar “bloqueos” en la comunicación.

Trascribimos⁸ algunos de los bloqueos más comunes:

Bloqueos en la escucha:

- ◆ **COMPARARSE:** me comparo permanentemente con el que me habla: su historia con la mía, lo que dice con lo que digo, etc.
- ◆ **LEER EL PENSAMIENTO:** adivino lo que el otro me va a decir o me quiere decir
- ◆ **ENSAYAR:** me preparo para lo que diré a continuación, lo que contestaré
- ◆ **FILTRAR:** presto atención a algunas de las cosas que el otro me intenta comunicar o bien, sólo a la forma en la que me lo dice.
- ◆ **JUZGAR:** califico anticipadamente al otro y le quito legitimidad desacreditándolo en mi interior a fin de no escuchar el mensaje.

7. Carlos Matus, *Teoría del juego social*. Pág. 47

8. Extraído de: *Documento de apoyo a líderes vecinales*. Municipalidad de la Serena, Programa Más Región. 2002, Chile.



- ◆ **SOÑAR:** escucho a medias lo que me dicen; algo de lo que escuché me pone un pensamiento y empiezo a hilar anteriormente otras ideas.
- ◆ **IDENTIFICARSE:** relaciono lo que el otro me dice con mis propias experiencias pasadas y me centro en lo que a mí me pasó y no en lo que el otro me cuenta de él.
- ◆ **ACONSEJAR:** me preparo para ayudar y dar consejos al otro sobre lo que me dice, entonces me despreocupo de lo que él me dice y me concentro en lo que le sugeriré.
- ◆ **DISCUTIR:** demasiado rápidamente me pongo en desacuerdo con el otro.
- ◆ **TENER RAZÓN:** no escucho críticas, me defiendo, busco argumentos para justificarme.
- ◆ **DESCARRILAR:** cambio de tema bruscamente o tiro todo a la broma.

En cuanto al mensaje, es necesario que éste sea eficaz, es decir que el mensaje sea:

- ✗ **DIRECTO:** decir exactamente lo que se quiere decir, y no hacerlo en forma escondida o disfrazada.
- ✗ **INMEDIATO:** no dejar que se haga “caldo de cultivo” de nuestros sentimientos, emociones, etc. A veces esperar puede ocasionar una acumulación tal que la descargamos en forma inadecuada y con personas que no corresponde.
- ✗ **CLARO:** no hacer preguntas cuando se quiere afirmar algo, ser congruentes en el mensaje: contenido, voz, gestos, evitar mensajes dobles.



