

DESGRABACIÓN
CURSO DE FORMACIÓN SINDICAL
LIDERAZGO EN
ORGANIZACIONES
SINDICALES

SECRETARIA TÉCNICA

Agosto - Septiembre 2021

INDICE

INDICE.....	2
1) INTRODUCCIÓN.....	3
2) CLASE 1.....	5
3) CLASE 2.....	17
4) CLASE 3.....	27

CePETel

1) INTRODUCCIÓN

Esta desgrabación corresponden a las 3 (tres) clases dictadas clases por el profesor Javier Puebla, psicólogo social egresado de la Escuela Argentina de Psicología Social en 2006 que además es coach ontológico profesional y APM -agente de propaganda médica- de Finedu. Actualmente, se desempeña como Director de Alma Educativa, una empresa de servicios relacionada al coaching profesional; además, es asesor en Faecys en el Departamento de Relaciones Internacionales; y Coordinador de Proyectos y Jefe de Operaciones en el Instituto del Mundo del Trabajo Julio Godio de la UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero). Como docente, es profesor de la carrera de Coaching Ontológico Profesional en Sinergia Coaching Tecnológico.

La formación se dictó para el CePETel por el Instituto del Mundo del Trabajo Julio Godio dependiente de la UNTREF el 20 y 27 de agosto, y el 3 de septiembre de 2021 de 17 a 19 horas y de manera virtual.

<https://www.cepotel.org.ar/formacion-sindical-en-cepotel-2021-7/>

CURSO DE FORMACIÓN SINDICAL

MODALIDAD VIRTUAL - INCLUYE MATERIAL DE ESTUDIO - ENTREGA DE CERTIFICADOS
DICTADOS PARA EL CEPETEL POR EL INSTITUTO DEL MUNDO DEL TRABAJO DE LA UNTREF



LIDERAZGO PARA ORGANIZACIONES SINDICALES

DOCENTE
LIC. JAVIER PUEBLA

PROGRAMA

- **1- REFERENCIA HISTÓRICA.**
Contextualizar el ejercicio del liderazgo desde el regreso de la democracia a nuestros días.
- **2 - LIDERAZGO.**
Tipos de Liderazgo: Necesidades e inquietudes. Habilidades. Enfoque.
- **3 - EL FENÓMENO DEL ESCUCHAR.**
Factores. Comprensión descriptiva. La matriz del escuchar.
- **4 - CONFLICTOS Y RESOLUCIÓN.**
¿Qué es un conflicto? ¿Por qué se genera?
Tipos de conflictos. Factores. Gestión del conflicto.
- **5 - ROLES, NORMAS Y RELACIONES.**
Diferencia de roles. Estructura grupal. Componentes. Estatus.
- **6 - LA NEGOCIACIÓN.**
Tipos y estilos. Diagnóstico. ¿Cómo es el proceso? Habilidades y competencias.
- **7 - ¿QUÉ TIPO DE NEGOCIADOR SOY?**
Test para establecer la estructura Psíquica del que negocia.

OBJETIVOS

- Contextualizar la situación de liderazgo sindical con la vuelta de la democracia hasta nuestros días.
- Entender las diferentes formas de intervención del liderazgo.
- Conocer la estructura del escuchar.
- Adquisición de herramientas de gestión en la negociación.
- Identificar los roles y las relaciones que se crean.
- Incorporar distinciones de las formas de negociar.
- Reconocer que tipo de negociador soy.

2 CLASES DE 2 HS C/U
DE 17:00 A 19:00 HS,
LOS VIERNES
20 Y 27 DE AGOSTO Y
3 DE SEPTIEMBRE

INFORMES: ENVIAR CORREO A TECNICO@CEPETEL.ORG.AR

2) CLASE 1

Para empezar, quiero preguntar: ¿qué es lo que hace que vos estés acá? Que inviertas este tiempo para compartir con nosotros y, de esta manera, juzgues que puedas llevarte algo. ¿Qué es lo que te motiva para estar acá? El que quiera responder, puede hacerlo.

-Empiezo yo que soy caradura y no me gustan los silencios. ¿Qué me motiva estar acá? Primero, llenar mi caja de herramientas. En la caja de herramientas se pone todo lo que sea útil y es la mochila que lleva uno. Por mi actividad como delegado, como militante, es necesario poder adquirir herramientas para ser más claro, herramientas para ser más conciso, herramientas para obedecer los mandatos de los compañeros, poder orientarlos y conseguir un feedback de energía que nos permita avanzar a todos. Adicionalmente, como el puesto de docente, también sirve poder empujar a un grupo a un logro estudiantil cuando doy clase, o un logro laboral sindical cuando estoy trabajando la militancia en la empresa.

Buenísimo, perfecto. Muchas gracias. ¿Quién más?

-Bueno, me animo yo. Primero y principal, estos espacios nos permiten escuchar y tener diferentes miradas de una misma situación, de lo cual nos va a enriquecer seguro, porque todos venimos de distintas experiencias o de distintas dinámicas. A esta expectativa, sumarle herramientas que nos puedan ayudar a entender mejor y, cuando uno entiende mejor, intenta dar mejores respuestas o soluciones a las cuestiones que nos plantean. Fundamentalmente eso, saber escuchar, tratar de entender, poder elaborar y brindar propuestas. Nada más.

Genial, muchas gracias. ¿Quién más?

-Me motiva estar acá porque en el programa hablaban de conflicto y negociación, y es lo que hacemos nosotros desde el sindicato con las empresas todo el tiempo. Y, la casualidad, es que mi tesis en la facultad fue sobre el conflicto y la negociación, entonces me pareció una muy buena idea para refrescar conocimientos y ver cómo está ahora el tema.

Bien, buenísimo. De hecho, de eso hablaremos en el último encuentro. ¿Quién más?

-Yo también soy docente, tengo una parte de mi vida que pasa por la docencia, con lo cual creo que este taller me es útil, y me parece que también, en mi caso, me hace reflexionar un poco hacer de como uno, a veces, la sociedad o en algunos ambientes hay un exceso de queja acumulada, pero nadie se compromete en el

liderazgo. Ser líder es dejar que crezcan otros, porque creo que los líderes no son los mejores, sino que son las personas que ocupan ese lugar y que se preocupan por ocupar ese lugar. La sociedad necesita de más personas que puedan construir.

Genial. Te escucho y me dan ganas de compartir algunos de los conceptos que tiene mi mirada sobre la profesión que llevo adelante, que tiene una mirada filosófica estructural y teórica que no tiene que ser la verdad, simplemente es una mirada que tengo y a la cual me adscribo.

Esto que decís de la queja establece, al menos desde mi mirada, que tiene que ver más que nada con los acuerdos, cómo es que realizamos acuerdos. Si los acuerdos que creemos haber cerrado, tienen los componentes necesarios para que sean acuerdos, o faltan alguno de esos componentes, por ejemplo, el tiempo, y además, que la respuesta sea de compromiso. Las variantes son relevantes, a veces caemos en la queja y a veces caemos en el reclamo, y un reclamo tiene que ver con otra posición donde los acuerdos han sido pactados de una manera equívoca, donde lo que está pactado es eso y no hay otra cosa.

Cuando eso no sucede, cuando los pactos o las promesas no están cumplidas o no estén todas las variantes de ese acuerdo, bueno ahí caemos en la queja que, como decís vos, son espacios bastante comunes. Lo que nosotros vamos a proponer es desarmar estos espacios y ver si esta mirada es una mirada completa o si puede estar faltando alguno de los componentes.

Muchas gracias por tu comentario. ¿Quién más?

-Buenas tardes. Soy docente y me parece muy importante este tipo de encuentros y más en el momento en el que estamos viviendo, donde se hace importante el tema de liderazgo, el trabajo en equipo me parece un punto muy importante a la hora de llevar una organización sindical adelante. El trabajo no es fácil en una sociedad donde hay un descontento por cualquier motivo, por eso creo que los líderes de una organización sindical deben estar a pleno en estas circunstancias.

Gracias, muy amable. ¿Quién más? ¿No? Bueno, seguimos viaje entonces. Les voy a mostrar unas fotos y quiero que anoten lo que se les dispare cuando las vean: ¿cuáles son las cualidades de un líder que creas que tienen que tener estas personas?

(Imágenes de varios presidentes de la República Argentina: Raúl Alfonsín, Carlos Menem, Fernando de la Rúa, Néstor Kirchner, Cristina Fernández, Mauricio Macri, Alberto Fernández).

No vale poner cara, eh. *(Risas)* Ya tenés anotado las cualidades de los líderes que vimos. Ahora pensá: ¿desde qué contexto estuvo funcionando ese presidente? Bien, ¿lo tenemos? Ahora les voy a mostrar un poco de información acerca de las vidas de estos presidentes antes de ser líderes para entender el contexto en el cuál se estaba desarrollando sus presidencias.

Arrancamos con Raúl Alfonsín, presidente que hoy tiene el título de “padre de la democracia” por haber ingresado a la presidencia después de unos años de dictadura militar y que no era un presidente que vino a salvar la situación económica del país. Un presidente que ha recibido una deuda de 8mil millones de dólares. Estuvo también, en algunos momentos, en conflicto con sindicatos de mayor fuerza en esa época. Buscó mantener sus ideales previos a la elección. Un presidente de una gran retórica podríamos decir. Procedió a la sanción del divorcio. Y recibió un país donde todavía estaba instalado “el silencio es salud”. Este sería un reflejo aproximado del contexto del presidente Alfonsín. ¿Algo que quieran agregar?

-Pienso yo, veníamos de la derrota de Malvinas y eso también fue muy importante.

-El poder militar tampoco estaba derrotado, Semana Santa... Gobernó con Estado de sitio. Tuvo un acoso del poder militar que en ese momento estaba muy fuerte.

Es verdad. El Juicio a las Juntas, ¿sí? Alfredo Astiz. Hay varios personajes de esos.

-Yo era chico en aquél momento como todos los que estamos presentes, sobre todo las mujeres. Éramos muy chicos, pero me acuerdo que mi papá en ese momento trabajaba en SEGBA y me llevaba a las manifestaciones de los 14 paros generales que se le hicieron a Alfonsín. Y bueno... la historia cuenta lo que le pasó también a Menem.

-Creo que el poder sindical de ese momento viene del famoso pacto militar sindical, que quería imponer en el peronismo y que lo llevó a Alfonsín a realmente un enfrentamiento con los sindicatos. Me parece que él venía con eso en la cabeza y tomó a todos por iguales; no era lo mismo Ubaldini que Triacca.

-Yo quería comentar que había mucha tensión con el poder económico a nivel nacional y también el contexto de la Guerra Fría, que todavía estaba Bush que quería comenzar a implementar todos los intereses de neoliberalismo. Todo este contexto económico presionaba al gobierno de Alfonsín. Recuerdo que yo era chica, pero en el 89', con la hiperinflación, recuerdo que aumentaban los precios y que la gente no sabía cuál iba a ser su salario... Digamos, era todo un combo, pero recuerdo que la parte económica impactó mucho.

-A mi parece que Alfonsín estuvo muy presionado por los poderes reales de la Argentina. Algo que tiraste al pasar es que sancionó la Ley de Divorcio, y en ese momento la Iglesia estaba como loca. Está el famoso discurso de Alfonsín cuando lo está cagando a pedos a la Omilía(¿) el arzobispo de Buenos Aires y Alfonsín fue el único presidente que agarró el micrófono y se la devolvió. Y después la famosa silbatina(¿) de la Sociedad Rural, fue y se la bancó.

-También se sancionó la Ley de Punto Final. Fue una de cal y una de arena.

Bien. La idea era contextualizar el momento en el cuál Alfonsín funcionaba en el gobierno. Y dentro de ese contexto cuáles fueron las cualidades que hicieron que Alfonsín sea elegido presidente y, además, se haya mantenido en el poder el tiempo que se mantuvo. Acá no vamos a hacer un juicio de valor sobre si fue malo o bueno su gobierno. Alfonsín tiene 2 momentos: haber sido elegido presidente, y después haberse mantenido el tiempo que mantuvo siendo presidente. ¿Cuáles fueron esas cualidades de Alfonsín?

-Algunas de las cuestiones creo que fue un gran orador. Supo interpretar muy bien a un sector, a la clase media, y qué era lo que necesitaba u esperaba, y la juventud, y le dio un mensaje de esperanza. Asociar a la democracia con una expectativa fue una visión muy clara. Creo que esos factores le permitieron no solo ganar las elecciones, sino mantenerse por un largo tiempo en el gobierno.

¿Qué hizo que pudiera transitar esos momentos de confusión o enfrentamiento?
¿Desde cuáles cualidades pudo pararse?

-Pudo que ver la negociación.

El ser que negocia se apoya de ciertas cualidades para negociar. ¿Desde qué formas de ser puede negociar?

-Yo creo que era un gran orador y contaba con un gran apoyo militar, y capitalizó ese apoyo en las instancias que necesitaba para que estuvieran de su lado a la hora de negociar.

-Generaba confianza. La gente tenía confianza en él. Generaba ese sentimiento.

-Tenía esa empatía con la gente.

Bien. En cierto momento de la presidencia de Alfonsín sucedieron hechos lamentables, por todos conocidos, y que hace que aparezca el doctor Saúl Menem. ¿Cuál era el contexto en el que asume el presidente Menem y, además, mostrando qué cualidades de liderazgo?

-Personalmente, creo que, nuevamente, vendió esperanza, sobre todo esperanza económica.

-Vendió trabajo, producción, en sus frases.

Bien, ¿y qué tipo de líder era?

-Menem era un líder plenamente carismático. Muy simpático, era un personaje. No hay que olvidar que las elecciones las ganó por afuera, la gente lo iba a votar masivamente.

¿Cuál era el contexto del país en ese momento?

-Quiero remarcar algo que no es menor. Hay un quiebre internacional cuando asume Menem, hay un quiebre porque todo lo que llegó al 89' cambia con la caída del Muro de Berlín, y comienza así un efecto dominó en las economías socialistas que hace que el peronismo se sienta entre la espada y la pared. Una economía devastada que se vuelca hacia Estados Unidos. No hay ambigüedades en ese momento histórico.

Bien. Luego de Menem, viene un nuevo presidente: Fernando de la Rúa. Contexto histórico: él viene de ser intendente del Gobierno de la Ciudad, con una buena intendencia. También, la situación con Menem y esa burbuja financiera que se había formulado a través de las privatizaciones, en algún momento tenía que explotar. Llega Fernando de la Rúa, ¿y? ¿Qué más?

-Creo que en Argentina ahora se empezaba a votar "en contra de", a diferencia de votar por una idea. Y, con una desocupación del 50%, Argentina salía de una ilusión del 1 a 1 y de la idea de ser un país del primer mundo.

Bien. ¿Qué más estaba pasando?

-Yo recuerdo las coimas del Senado, la renuncia del vicepresidente, pierde la alianza política que lo sostenía en el poder. La crisis económica... Era la sensación de que el país estaba sin rumbo.

-Convengamos que fue una elección muy rara, porque gana la presidencia pero pierde la provincia. Algo raro. Con los votos de Cavallo. A De la Rúa lo tenían como un zapato, pero detrás de él estaba el Chacho Álvarez. Cuando le soltó la mano... se pudo todo. Ahí perdió la poca credibilidad de la gente que tenía y ya no le alcanzó. Era muy errático en la toma de decisiones, el Poder Ejecutivo lo manejaba Colombo. De la Rúa estaba alejado de la realidad. Nunca fue líder.

Bien. Y se va De la Rúa y aparece Néstor Kirchner. Después de lo que pasó con Duhalde, Puerta, Rodríguez Saa... Aparece Néstor. ¿Cuál es el contexto y qué hace que se dedique como líder? Saqueos, violencia en la calle...

-Bueno, poca credibilidad en la dirigencia política, las elecciones anticipadas y el poco porcentaje de votos que sacó. Daba la sensación de que faltaba esa legitimidad de las urnas, en sentido de poder ser líder político en sí. En mi opinión personal, recuerdo que no pude votar en esas elecciones, pero escuché el discurso que dio ante el Congreso y que me quedó, que dijo que no iba a dejar las convicciones en la puerta de la Casa Rosada. Después recuerdo que en el primer año, ese liderazgo lo empezó a hacer más material con hechos concretos: si se repasa lo que prometió en campaña, lo fue haciendo. Capaz que su liderazgo se formó en lo que hizo, en los hechos.

-Yo lo que recuerdo de Néstor, porque a mí me toca personalmente, nos trae de nuevo a la política, lo que sorprende de él es que empieza a hacer lo que dice. Y lo otro que dice es que tiene gestos que no dice que las iba a hacer y las hace, como cuando baja los cuadros de los dictadores en la Escuela Militar o cuando directamente enfrenta a la Corte Suprema. Fue un loco en el gobierno porque enfrentaba solo, daba saltos al vacío e interpelaba a la gente, diciendo que los estaban extorsionando. Sorprende que una persona haga eso y por eso se ganó el cariño de la gente.

-Como que rompió esquemas y se acercó al pueblo, verdaderamente, al trabajador llano, al común.

-Asume Néstor y podemos decir que el 75% de la gente no tenía expectativas, él representó un porcentaje mínimo. Y yo creo que cuando empieza a gobernar revaloriza la política, y reivindica muchas expectativas que se tuvieron siempre pero que nunca nadie las plasmó, desde que volvió la democracia, en hechos: recuperar la industria nacional, los derechos humanos... Y gestos que lo acercan a la gente, como un tipo más, como un tipo sensible. Y esto hace que la gente vuelva a creer de nuevo en la política, en que la gestión política puede transformar un país. Arrancó con una ventaja que era que nadie tenía expectativas en él, pero termina representando a un porcentaje enorme de la sociedad y que después se identifica con él.

Bien, bien. ¿Y qué más?

-Yo creo, humildemente, que si lo ve en perspectiva realmente fue uno de los pocos presidentes que pudo construir poder desde abajo, pero, si uno ve otros contextos

históricos, con presidentes con poco poder o con pocos votos, tuvieron golpes de estado y creo que con Néstor no se animaron por la historia que teníamos antes. Como líder, tuvo una oportunidad y la supo aprovechar, supo aprovechar el contexto histórico y fue muy valioso.

-Además tiene un atributo que nadie lo va a poder igualar: que muere en el auge de su popularidad. Él muere después de su renunciamento, después de dejar a su esposa en el poder y de estar en el llano y muere haciendo política, cuando todos le decían que se tenía que quedar en su casa. Por más que a algunos no les guste, va a ser un líder difícil de igualar porque lo que él logra es que, cuando nadie se esperaba nada, el tipo de sorprendió y uno valoriza eso también.

-A mí me parece que fue muy persuasivo, terriblemente persuasivo. Muy hábil, muy habilidoso. Supo captar a la gente. Si uno nombra a Néstor, creo que te imaginas a un compañero. Fue muy habilidoso no solo en hacer las cosas, sino en captar al pueblo.

Bien, bien. Y llega Cristina. Néstor se va para el MercoSur y Cristina queda en el país. ¿Cuál es el contexto histórico en el que esto sucede? Y, además de oradora, Cristina tiene otras características y cualidades. ¿Qué más tiene?

-Yo creo que Cristina es la estadista más importante que dio la Argentina, es lejos la mujer más capaz. Esa capacidad intelectual y política para generar todo lo que generó. Y, con las mujeres, las ha sabido interpretar y ese es el odio que genera, no la soportan a Cristina, no soportan tener una mujer en el gobierno, les molesta que sea inteligente y que no les rinda pleitesía.

-Es la imagen de la mujer empoderada. Y eso lo transmitió, y lo sigue transmitiendo.

-Ni bien ella asume, su primera crisis es con el campo, ahí es donde empieza a marcar todo su contexto en el gobierno. Y esa crisis era donde, justamente, pensando que era un mandato débil, ya que piensan que es “la mujer de”, ella en su mandato iba construyendo su misma esencia e identidad como líder en sí. Por eso termina hoy convirtiéndose en lo que es el referente del movimiento peronista en sí.

A eso me gustaría agregarle esta invitación constante al compromiso de las personas, que se comprometan con la política. No decía “comprometete con mi causa, con el peronismo”, decía “comprometete con la política”. Y, de hecho, las juventudes que, durante gran parte de esta historia que venimos señalando, no fueron partícipes masivamente de la vida política, pero sí empiezan a aparecer con mayor poder en el terreno de la política.

-Bueno, es un poco eso. Apuestan a los pibes, a los marginados en la política, y los llaman a militar. Yo creo que eso es uno de los grandes logros. Néstor y Cristina fueron muestra de que nadie los manejaba, que entre ellos eran pares, que los dos tenían una fuerte personalidad y que se complementaban. Han logrado un diálogo con el pueblo que no tiene el resto y eso es lo que no pueden soportar.

-Yo quería agregar algo. Con Néstor se reconstruyó el país prácticamente desde las cenizas, porque el país había quedado devastado en un montón de áreas, y Néstor se puso a hacer. Tuvo una gran interpretación del momento que estaba viviendo y de la necesidad histórica. La construcción que hicieron ellos tenía un techo; ellos construían hasta donde los dejaban. El mandato de Cristina comienza a disputar ese "techo", disputó lo que no dejaban las corporaciones, empezó a desenmascarar distintos factores de poder real. Esa disputa empezó en su gobierno porque ya no había más posibilidades de construir poder desde lo que ya se había hecho, y para esta disputa necesitaban el apoyo popular. Y ahí empezó la grieta.

Sí, coincido, y es lo que sigue, justamente, porque se empieza a instalar esta brecha, esta diferenciación entre unos y otros. Y esta división se instala en las mentes de la gente para que después sea más palpada. Y entonces... aparece Mauricio Macri. ¿Qué pasó ahí? Algo pasó.

-Macri es la mentira viviente.

-Hay un hecho que marca la grieta: la 125. Y con esto se repite, a mi parecer, la votación de Menem, la votación "contra de". Macri llega en un contexto donde hay una crisis mundial económica, donde el país se estanca económicamente por cuestiones externas, y en la disputa esta Macri representa a los que están con un sentimiento de odio muy grande y, por otro lado, capta a una parte de la población "desencantada" con el gobierno. Después en su gobierno... bueno, no creo que sea el peor presidente, hizo cosas malas para la sociedad, pero en realidad hizo lo que hizo, y en eso fue eficiente. Capitalizó la situación.

-Yo creo que Macri es el típico líder negativo, ¿no? Es el tipo que unifica los sentimientos negativos, que es lo que se viene apostando desde la grieta. Y después hay todo un contexto mundial, que se vio muy bien con la pandemia, de las necesidades individuales sobre las necesidades colectivas, y pareciera que eso es lo que está en discusión hoy: quieren la sociedad, pero no quieren las concesiones que hay que hacer para vivir en una sociedad. Macri junta todo esto y, además, tiene un hecho notable, logra por primera vez el partido de ballotage: un montón de gente que no lo hubiera votado, prefiere votarlo antes de que gane el peronismo. Pero es el líder negativo, el líder del odio, el líder de acusar al otro con el dedo y de eso vive.

Ahora, no deja de ser un liderazgo, lo notable es que tenga semejante predicamento sobre el resto de la sociedad porque, mal o bien, se fue con un 40%.

Entonces, ¿qué es lo que supo ver él y su equipo, toda la estructura que lo sostenía, que el peronismo no? Algo vió y tocó para que sea votado.

-Aparecen las redes sociales. La comunicación jugó un papel clave.

-(Haciendo referencia a la película Brexit) A través de las redes y la micro-segmentación, los tipos ganan las elecciones, viendo a los votantes que no votaban, mandándoles mensajes. Macri es hijo de eso, no se olviden que ganó por 1 punto y medio, tampoco para golpearlos...

-Coincido con esto, pero creo que fueron más importantes los medios, que dividieron las aguas, porque si se quedaban en un carril, se conservaban los lugares. Ahora, al dividir las fuerzas, se dio lugar a una falsa esperanza incentivada desde la producción en redes y reforzando todos los impulsos negativos del producto. Las ideas que representó Macri son un espacio de poder importante actualmente, que tiene que ver con el individualismo, de entender una sociedad donde los beneficios son míos pero la obligación la tienen los otros.

Bien, bien. Y se va Mauricio... llega Alberto, con todo lo que fue llegar a Alberto, pasaron varias cosas para que eso suceda. Contexto que todos conocemos: espacio pandémico. Es una nueva realidad completamente diferente a lo que había sucedido en la historia nuestra y del mundo. Llega Alberto con una imagen positiva y que se dirige como líder ante tales necesidades y que, también, podríamos decir tenía una imagen positiva y que fue variando a lo largo de este tiempo, y hoy está en baja. Ese es su contexto.

-Yo lo defino como un "plato de riñón"; ¿te gusta? Y, no. Pero es lo que hay, es eso o pasar hambre.

(Risas) Qué gráfico. ¿Qué más?

-Para mí, la imagen de Alberto es un bombero, porque este tipo tuvo que salir a apagar incendios de todos lados. A nadie le tocó una situación así. Y creo que hizo lo que pudo, y hace lo que puede, en un contexto que es inimaginable para nadie y que se le exige muchísimo más, pero nadie sabe cómo se maneja esto.

-Acerca de lo que hablábamos antes de las redes sociales y su influencia sobre la gente, creo que ahora las personas desconfían de ellas, no son permeables a estas operaciones políticas.

-Creo que Alberto surge como una necesidad y no como una acción. Había que armar un frente, porque sino se repetía el macrismo. Alberto es parte de una coalición, donde creo que uno de sus defectos es como se maneja en público. Creo que no es inteligente como se maneja en público, tiene expresiones innecesarias para que capitalice esa grieta que se sigue manteniendo. Creo que hizo muy buenas decisiones en a quién priorizar. Pero, a veces, no solo hay que ser sino parecer, ya que, lamentablemente, la sociedad se expresa en función a lo que ve y no en lo que se hace.

Bien, bien. La pregunta sería: ¿para qué crees que te hice analizar y revisar el contexto y las cualidades de estos presidentes? Porque si vos venías a buscar herramientas para emplear en los ambientes en los que te estés manejando, hay dos cosas que pueden ser fundamentales: una que tiene que ver con el contexto y otra que tiene que ver con las cualidades, con las formas de ser disponibles que hacen que un líder sea como es.

Dentro de los espacios de liderazgo puede pasar que tengas un líder negativo o un líder positivo: un líder positivo tiene que ver con aquél que está en pos de la construcción y de alcanzar las metas no solamente propias sino para su equipo; el líder negativo siempre tiende a boicotear las metas de los demás.

Dentro de lo que es el contexto, tenemos un contexto que tiene que ver con el afuera y hay un contexto que tiene que ver con el adentro, porque cada uno de nosotros genera contextos determinados todo el tiempo. Y el contexto determinado es lo que, en definitiva, te va a estar volviendo. Por ejemplo, imagínate los días en los que estás contento y decís “uy, qué día contento”, bueno ese va a ser tu contexto en el cual vas a transcurrir tu día, y tus relaciones y tu trabajo van a suceder desde ese contexto, como también ocurre lo contrario cuando andas de malas.

Entonces nosotros somos generadores de contexto y que, además, podemos romper el contexto externo también. Eso no quiere decir que vamos a romper el contexto de la economía global, pero sí vamos a estar generando contextos para el cual el mundo de relaciones, en el que estamos todos inmersos, se acerque a lo que nosotros queremos proponer.

Imagínate que estás trabajando con tu equipo: sea el equipo que sea, lo que podemos hacer es preguntarnos qué clase de contexto queremos generar para obtener las metas que quiero obtener y, también, pensar, meditar y distinguir el contexto en que mi equipo o mi grupo en el cual yo intervengo está funcionando. Porque pasan cosas diferentes cuando vos generas un contexto o cuando el otro genera un contexto en vos.

La primera herramienta es qué clase de contexto podés generar en tu equipo, en tu vida, y, por otro lado, qué clases de forma de ser tenés disponibles.

La propuesta anterior fue ver hacia atrás, y la propuesta ahora es ver hacia adelante, es dado este contexto de contextualizar y de formas de ser posibles (como coherencia, transparencia, carisma, credibilidad, persuasión, estadística, sumar, identidad, comunicación). Estas cualidades que “juzgamus” en los presidentes las podemos poner a nuestro servicio y, las cualidades que no tengamos en nuestra persona, pueden trabajarse. Puede hacer la diferencia en distinguir en cuáles estoy parado - que es buenísimo, podemos nutrirlas- y en cuáles no – ¿Qué es lo que juzgas que no está presente hoy? – y que realmente pueda hacer una diferencia en tu mundo de relaciones.

Podemos quedarnos en la parte laboral, si quieren. Pero cada uno de nosotros funcionamos en un montón de espacios más que solamente el laboral. Y cuando vos te pones en juego y al servicio de tu ser, te das cuentas que a estas cualidades las podés llevar a cualquier espacio de tu vida. Y cuando cambias vos, cambia todo: la manera de relacionarte en el trabajo va a cambiar, la manera de relacionarte en tu vida familiar va a cambiar. Y cuando esto cambia te vas a dar cuenta los saltos cualitativos que das.

El liderazgo en las organizaciones es llevado adelante por personas; ya sea que te sientas líder o no, si es “sí” vamos a nutrirlo, y si es “no” también vamos a nutrirlo, porque ninguna de las dos está mal. Las dos pueden seguir fomentando en tu vida un crecimiento nutritivo. Para que esto ocurra es necesario que pongas en servicio de tus propias acciones esta forma de ser, porque podés elegir a qué espacios o ámbitos llevar estas cualidades.

La pregunta sería: ¿cuáles son estas cualidades? ¿Cuáles son estas formas de ser que digo tener pero no pongo en juego? ¿O cuáles son las formas de ser que no tengo y que me gustaría trabajar? Este es mi primer paso.

El segundo paso es preguntarme: ¿en qué espacio de mi vida voy a poner que he aprendido a lo largo de la historia?

Ahora, si podés distinguir buena comunicación, identificación, ser buen orador, persuasión, carisma, transformación, transparencia, credibilidad, coherencia y motivación, es porque tenés disponibles estas cualidades en tu vida, sino no las hubieras nombrado previamente.

Puede ser que estas cualidades nombradas no tienen la intensidad que podrían tener, ya sea por cuidar tu imagen, por miedo al ridículo, por miedo a equivocarse,

por si la respuesta es inesperada, por si la respuesta viene con una pregunta que no estoy dispuesto a responder, etc. El medio te va a devolver lo que te va a devolver. Desde tu ser de líder, que tiene que ver con una forma de ser disponible en un momento determinado, ese momento determinado se acerca o se aleja del resultado que vos querés tener; se acerca o se aleja del objetivo que querés cumplir con tu equipo de trabajo.

Las respuestas que generes van a demostrar el líder que estás siendo, tanto como cuando lo tenés como cuando no lo tenés. Desde el *coaching* hacemos estas preguntas para abrir posibilidades y construir desde las respuestas que aparezcan.

El liderazgo de las organizaciones sindicales es un dominio particular desde el cual está inmersa tu vida y sigue siendo solamente un dominio particular.

Todo esto lo vamos a seguir viendo y a trabajar en los próximos encuentros.

3) CLASE 2

Hoy vamos a continuar con la clase de la semana pasada, con lo que tiene que ver con el liderazgo, el contexto; vamos a seguir viendo las cualidades y las características y, también, las formas que va tomando el líder.

El liderazgo

El liderazgo no es algo cerrado, hay un montón de acepciones que tienen que ver: existen diferentes tipos de líderes en los grupos, en las empresas, en los equipos, con diversas funciones, con diversas características. Algunas de ellas son propias y algunas son dadas, y cada una de estas características tiene ventajas y desventajas. Estas clasificaciones las vamos a estar revisando y nos dan una pauta para donde mirar. Además, vamos a estar trabajando con lo que tiene que ver con la escucha; en algunas ocasiones relacionadas a lo sindical, se pueden determinar los puestos por estas cualidades. Por ejemplo, cuando se buscan puestos de directivos o de mayor responsabilidad de la que estaban trabajando, se toman en cuenta algunas cualidades y no todas, porque en ese rol es necesario dirigir, motivar y supervisar, y se necesita de un perfil determinado.

También, podemos decir que en las organizaciones se ha otorgado distintas orientaciones a ese mismo rol de liderazgo.

Dado que esto es un concepto abierto, y teniendo en cuenta que un líder se puede llevar adelante dependiendo su contexto y con la forma de ser que pone en juego este liderazgo, me gustaría entender cuál es la construcción que tienen ustedes como líder. No solo el líder que ven ustedes en las organizaciones, sino el liderazgo personal, ya que ponemos nuestras cualidades de líder al servicio de nuestras vidas diarias. ¿Cuáles son esos conceptos que vos entendés como liderazgo?

-Capacidad de escucha.

-Debe ser reconocido por sus pares. Debe ser valorado por sus pares.

La valoración o el reconocimiento no tiene que ver con una cualidad del líder, sino que lo que reconocen los otros es esa cualidad. Acá alguien me dice “transmitir confianza”, claro, un líder tiene que ser confiable, eso es una cualidad. ¿Qué más se les ocurre?

-Tiene que tener la capacidad de sintetizar varios pensamientos en uno y tratar de tener la capacidad de convencer con sus pensamientos a quien va a representar.

Bien, ¿qué más?

-Empatía. Persuasión.

Bien, sí. Podríamos hablar de retórica también. ¿Qué más?

-Tiene que conocer de qué es líder.

-Capacidad de adaptación y la capacidad de comunicar.

Muy bien, comunicar comunicamos todos, pero no todos comunicamos bien.

-Tomar decisiones acertadas bajo una determinada presión.

-Encuadrar en un marco general las situaciones que tiene que resolver, tener en claro su campo de acción.

Esto de lo que mencionás me hace acordar a la capacidad que tiene el líder de separar un fondo de una totalidad, distinguir algo y traerlo hacia delante y hacerlo figura para poder trabajar sobre esa nueva posición y poder hacer de ese fondo un salto cualitativo a esa situación particular. Por ejemplo, alguna problemática, cuando hablamos de una problemática no hablamos de un solo problema en particular, tal vez ese problema si lo empezamos a separar hay muchas situaciones, hay muchas variables que hacen que eso sea un problema. La capacidad de separar algo de un todo hace también la construcción de un líder.

¿Qué más? Además de yo sentirme como líder, necesito que mi equipo me haga emerger como líder. También, hay líderes situacionales, diseñados para alguna tarea específica, y hay líderes que son para la totalidad de las tareas. Hay un liderazgo puesto y hay un liderazgo silencioso.

Cuando hablamos de líderes, hablamos de cualidades particulares de un líder, ya sea un líder para afuera como un líder para adentro; hay algo que consideramos que un líder debe tener, por ejemplo, responsabilidad. Responsabilidad desde el concepto de habilidad de respuesta hacia aquellas situaciones que se me anteceden. Un líder responsable no mira para otro lado, no deja pasar las chances, un líder resuelve, se hace cargo. Un líder es responsable con la habilidad de responder y desde ese lugar se hace cargo de las situaciones, porque ha construido esas cualidades y las pone en juego, manifiesta sus habilidades y las pone al servicio de su equipo.

Esto hace que el quipo vea en su líder algo que le gustaría tener, por eso lo emerge como líder. Un líder responsable es el que miramos cuando tenemos que seguir a alguien. Es importante, también, poner en servicio esta cualidad en nuestra vida cotidiana hoy. A veces, por cuidar algunos aspectos de nuestra visibilidad con la gente, no nos hemos hecho responsables de algunos sucesos de nuestras vidas, por ejemplo. Lo que digo es algo personal. No es algo bueno o malo, no estamos haciendo un juicio de valor sobre nuestra forma de responder en nuestra vida, simplemente estoy señalando una cualidad que sirve para construir un liderazgo.

Imaginate el líder innato o el líder que ha emergido de una situación y no aparece, no está, porque se fue a otro lugar a trabajar y nosotros, como equipo, tenemos la tarea de juntar cierta cantidad de dinero en donación. No podemos depender de la supervisión del líder sino que, en el liderazgo de la tarea, tienen que aparecer nuestras propias responsabilidades, somos responsables de que la tarea se cumpla porque, sino, sería un camino de dependencia. Y un líder que queda de dependencia no es tan líder. ¿Es este el liderazgo que queremos seguir? Por eso es que somos todos responsables; somos agentes de cambio independientes en una construcción grupal.

Por eso hablaba de nuestro propio sentido de liderazgo puesto al servicio del equipo. Poniendo en juego nuestras propias capacidades no solo se completarán los objetivos, sino que se realizarán con un salto de calidad importante. Los resultados, ya sean positivos o negativos, hablarán de nosotros.

Retomando el concepto de liderazgo, algo que no puede faltar es coherencia: cuando vos no ves coherencia en ese líder, lo primero que pensás es “¿A quién elegí? ¿A dónde me metí? ¿Cómo es que dijo una cosa y hace otra?”. Existen los líderes coherentes y eso habla de la construcción de confianza que hace sobre sí mismo, sobre su personalidad y sobre lo que le demuestra al resto. La coherencia es uno de los elementos más importantes, porque si vos decís una cosa y haces otra perdés credibilidad, y un líder que pierde credibilidad tiene su tiempo contado.

La coherencia está relacionada con la autenticidad. El ser auténtico no muestra algo que no es, que no siente. Desde este lugar también construye su coherencia, siendo auténtico. Esto es uno de los valores a tener en cuenta. Es como cuando te encontrás con una persona y te das cuenta que hay algo que “no te cierra”; es porque esa persona no era lo que decía que se mostraba. Hay una lectura que se hace del mundo relacional en el que estamos en el cual vos decís, dado el ser que sos y las experiencias que has tenido, para poder decir que algo “no te cierra” sobre esa persona.

Algo que demuestra si una persona es auténtica o no, es el lenguaje no verbal. El lenguaje no verbal que se muestra ante una determinada pregunta o situación es ser auténtico. Cuando algo “no te cierra”, ya sea a través de algo que dijo o un gesto que hizo esa persona, comenzás a hacer juicios de valor sobre ella.

Otra manera de ver el liderazgo es la forma en la que enfrenta los desafíos un líder. ¿Desde qué lugar? ¿Cuál es el lugar que toma para enfrentar esos desafíos? En un principio, es cómo lo hace –que tiene que ver con su universo de acción–, y otro es desde dónde lo hace –que tiene que ver con las cualidades que pone en juego en ese hacer.

Algo que también es fundamental en el liderazgo es el compromiso. Un líder está 100% comprometido con la tarea, y no lo hace para que lo feliciten, sino que su compromiso está con la tarea, con aquello que quiere lograr, con su meta. Esto se puede ver reflejado, es visible. Cuando vemos a alguien que está comprometido un 100%, vemos a alguien que nos puede liderar, que nos va a llevar a alcanzar lo que queremos alcanzar en un espacio. Está bueno ver y reflexionar cuántas veces uno mismo estuvo 100% comprometido con algo y cuáles fueron los resultados. Un ejemplo simplista es cuando un bebé quiere su mamadera y no para de llorar hasta conseguirla. Si estamos 100% comprometidos con algo, esto puede verse.

Cada una de estas cualidades no están afuera, las podemos ver en nosotros mismos, habitan en nosotros. Lo que sucede muchas veces va mermando la intensidad de estas cualidades para darles espacios a otras, que se adecuan más al momento en el cual tenemos que resolver situaciones. Tener disponibles cada una de estas cualidades puede seguir construyendo el ser que querés ser. Si es en una organización sindical, ustedes van a poner al servicio de la construcción de este sindicato, del rol que ocupan dentro de él, aquello que quieran lograr, ya sea de manera individual o grupal.

Misión – Visión – Valores

Hay algo fundamental que se ve en todas las organizaciones y tiene que ver con la misión, la visión y los valores. ¿Para qué sirve esto?

El sentido de la visión es qué es lo que quiero hacer, qué quiero construir. Esto puede formar parte del liderazgo personal poniéndolo al servicio de las organizaciones, porque tu visión personal debe estar alineada con la visión de la organización en la que te encontrás y, si no es así, lo único a lograr es incomodidad.

La visión tiene que ver con vivir en tiempo presente aquello que quiero lograr hacia el futuro, la mirada al futuro en el presente.

La misión son aquellas acciones que voy a estar llevando adelante para lograr esa visión, para lo que quiero que suceda.

Y los valores, ¿cuáles son los valores en los que yo me voy a parar para llevar adelante mi misión de construir mi visión? ¿En qué lugar me voy a parar? ¿En la honestidad, en la autenticidad, en el compromiso, en la responsabilidad? ¿En el amor, en la fraternidad, en la coherencia, en la humildad, en la solidaridad? Porque desde donde vos te pares es donde vas a construir, desde ese lugar va a ser la construcción del ser que va a llevar a cabo las acciones.

Empezar a construir y a chequear esto es una mirada hacia adentro, es preguntarse qué quiero lograr con lo que estoy haciendo. La visión es lo que te ilumina y te marca el camino. Tiene que tener valía, ser valiosa.

Hay que saber que tu visión, parado donde sea que estés, no siempre va a tener un camino correcto. Porque también el contexto social en el que estamos inmersos va a alentar o desalentarte en ese camino. Pero cuando la visión es clara, el camino aparece, porque la construcción sigue en acción.

Bien, ahora debemos preguntarnos: ¿qué líder sos? Esto sirve para distinguirte a vos mismo en tu hacer. Nosotros somos seres humanos llenos de luz y de sombras, tus luces y tus sombras hablan del líder que sos.

¿Cómo motivas a tu equipo? Tu equipo puede ser la empresa, tu familia, el sindicato, tu equipo de fútbol, el que vos sientas tu equipo. Y si no tenés un equipo o no sentís que lo tenés, la pregunta sería, ¿cómo fuiste en los equipos en los que estuviste? ¿Desde qué lugar motivabas a tu equipo?

¿Cuál es la parte que vos juzgas más difícil de ser un líder? La respuesta a esta pregunta está orientada a las sombras de las que hablamos antes, a las cosas que todavía hay que ir elaborando y trabajando para seguir construyendo al ser que sos.

Posiciones y formas de liderazgo

Dentro del liderazgo, hay tres posiciones bien marcadas: el *liderazgo de posición* – que son puestos, dirigidos a supervisores, directores, y hablan de un rol determinado–, el *liderazgo de rasgos* –que tiene que ver con las cualidades– y, por

último, el *liderazgo de conductas* –que habla de la manera en la que el líder pone en juego sus acciones, de sus espacios conductuales.

También podemos hablar de los atributos dentro de una posición en la organización, las diferentes formas de liderazgo:

-El liderazgo autocrático o autoritario. El líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de todos los subordinados. Toma decisiones unilateralmente, y no hay espacios para la reflexión y la construcción. Además, ejerce el poder a través de recompensas y castigos.

-Liderazgo democrático o participativo. Este liderazgo se construye desde el involucramiento de las partes, de las personas que forman parte y, además, las mismas forman parte de la toma de decisiones. El líder democrático alienta a las personas para que pongan al servicio de la construcción grupal sus competencias personales; los hace participar en los procedimientos, en los objetivos, en las metas, en las formas de trabajo, en la construcción del equipo y el logro de metas.

-Liderazgo liberal. Es un tipo de líder con libertad absoluta a la hora de actuar, es el que más confianza te da. Confía en vos y se mantiene al margen, no interviene porque te deja construir. Confía en las personas que conforman el equipo. El líder deja que los miembros del equipo trabajen libremente sin rendir cuentas.

-Liderazgo burocrático. Es aquél que se asegura que las personas del equipo sigan al pie de la letra las reglas. Esta clase de liderazgo es apropiada para algunas circunstancias, pero no para todas.

-Liderazgo carismático. Estos líderes inspiran con su dialéctica a los subordinados de su equipo. Sin embargo, presentan algunos problemas: tienen a confiar en sí mismos por encima de los demás, el éxito está marcado por su forma de ser, y no por la construcción de la gente que está a su alrededor.

-Liderazgo natural. Es aquél líder que no ha sido reconocido de manera oficial o formal, pero sigue siendo el líder. Lidera en cualquier nivel de la organización y satisface las necesidades del grupo, porque ve y reconoce las expectativas y las inquietudes de las personas con las que trabaja. Fomenta el liderazgo democrático, son líderes comunicativos, asertivos y motivan a su equipo.

-Liderazgo orientado a las relaciones. Se centran en organizar, apoyar y desarrollar personalmente a los miembros del equipo. Estos líderes son más participativos y son orientados a fomentar en el trabajo.

-Liderazgo orientado a las tareas. Se centran en las tareas en sí, a que se alcancen los objetivos y a que el trabajo esté bien hecho, dentro de los parámetros esperables dentro de la organización.

-Liderazgo transaccional. Este liderazgo explica que los miembros que forman parte de la organización obedezcan a su líder y reciban una recompensa a cambio de su labor. Implica que el líder es quien dirige y puede castigar o premiar en base al trabajo realizado.

-Liderazgo transformacional. Este liderazgo está orientado a la empatía, a la motivación y a la inspiración de los miembros. Es un liderazgo entusiasta, que transmite entusiasmo, busca iniciativas, aporta valor y hace pedidos a las personas que forman parte del equipo a que le agreguen valor desde su propia experiencia. Este tipo de liderazgo les da a sus miembros saltos cualitativos en sus formas de ser, en sus formas de relacionarse, en sus formas de alcanzar los objetivos. Estos saltos cualitativos no solamente sirven para alcanzar la meta, sino para ver cómo la alcanzamos.

La escucha

Vamos a continuar con lo que tiene que ver la escucha. La escucha es un fenómeno muy importante dentro de la construcción del líder; un buen líder sabe escuchar, pero no solamente sabe escuchar, sino qué es lo que hace con eso que escucha. Antes de llegar a eso, tenemos que hacer una diferenciación entre lo que es oír y escuchar.

Oír tiene que ver con lo biológico y escuchar tiene que ver con la interpretación de aquello que oímos. Esta es la base de la escucha: escuchar es oír más interpretar.

¿Para qué es esto? Para pensar la base hacia la que queremos ir, porque cuando nosotros escuchamos escuchamos desde nuestro todo hacer, con todo nuestro ser, pero también en nuestro todo ser está provista de la interpretación que hacemos en base a toda la experiencia que tenemos. Interpretamos cada una de las cosas que escuchamos en base a nuestra experiencia y a la cantidad de herramientas que tenemos en ese preciso instante en el que escuchamos lo que escuchamos.

Muchas veces nos pasa que estamos teniendo una conversación con alguien y no los estamos escuchando, sino que los estamos oyendo, no estamos atendiendo aquello que sucede. En nuestra vida organizacional, en el sindicato, ¿nos sentimos

escuchados? ¿O escuchamos aquello que queremos construir desde ese decir? ¿Nosotros escuchamos las expectativas que tiene el resto con respecto a lo que esperan de nosotros? ¿O estamos escuchando lo que nosotros tenemos que responder en base a una necesidad? Si eso sucede, estamos hablando de cosas diferentes: alguien dice lo que dice, el otro escucha lo que escucha, y entonces yo respondo desde lo que creo escuchar. Estoy escuchando en base a lo que yo estoy construyendo dentro mío para poder responder a lo que creo que me está preguntando, pero tal vez lo que me está preguntando no es lo que me quiere decir. Yo puedo chequear si lo que me está diciendo es lo que me quiere decir.

Podemos tomar uno de los puntos de la teoría de la comunicación que dice que es imposible no comunicar. Partiendo de esa base, todo el tiempo estamos comunicando. De esto que comunico, las interpretaciones que hacemos a partir de esta comunicación se ven coartadas por no chequear si lo que estoy escuchando es lo que me quieren decir.

Les voy a mostrar un video (*El video puede ser buscado en Youtube con el nombre "Patch Adams – Capacidad de escucha"*). Voy a describir cada uno de los puntos del video: el médico, ¿estaba escuchando al paciente o estaba escuchando sus propias conversaciones sobre aquello que estaba tomando y digiriendo? Era "estoy anotando, me sirvo leche, le pongo azúcar...".

Hay dos cosas: una lo que marca su cuerpo y otra que tiene que ver con lo que marcan sus acciones. Su cuerpo nos mostraba que estaba en otro lugar que no era ese, no estaba de frente mirando a su paciente, eso nos marca hacia donde estaba orientada su escucha. Y sus acciones, los actos realizados cuando el otro hablaba, nos podrían llegar a inferir que estaba en conversaciones internas que estaban más relacionadas con lo que estaba haciendo y no lo que estaba sucediendo con la otra persona. Hay un grado de empatía inexistente.

Este video lo traigo para que podamos mirar lo que no es una escucha activa; **cuando nosotros escuchamos activamente al otro, generamos también empatía**, atendemos con nuestra mirada, atendemos con nuestro cuerpo, estamos situados de una manera determinada que hace que el otro sienta nuestra presencia y nuestra escucha, porque sino caemos en el "¿para qué le voy a contar lo que quiero contar si sé que no me está escuchando?". No es que hay un acuerdo que dice "no te voy a escuchar", pero se ve reflejado en la posición del cuerpo y en las acciones. Esto es muy común en la vida diaria.

La escucha es una calidad de diálogo, porque sin escucha no existe el diálogo. **En una escucha atenta y activa, hay posibilidades de construcción.** Creo que en el

universo relacional vamos construyendo las relaciones, vamos construyendo nuestra relación y es a partir de esta relación que vamos creando nuevas cosas. Pero todo esto parte de una relación con otro.

La acción de escuchar significa poner esto que oigo, más mis interpretaciones, al servicio de lo que sucede, que es este vos con alguien. Es muy habitual que cuando alguien se encuentre en una interacción o una relación con otro, la comunicación quede truncada, porque tienden a pensar que el otro no está escuchando, que pasó algo, que la comunicación está cortando esto que estamos construyendo. Pero, también, tenemos la oportunidad de limpiar y de sanar estos espacios, de construir y constituir estos espacios, cuando aceptamos que muchas de estas comunicaciones y de la escucha que tenemos van a estar íntimamente relacionadas a la forma que tenemos de interpretar lo que sucede.

Si entendemos que tiene que ver con la construcción que hacemos interpretativamente de lo que comunicamos o de lo que nos comunican, **podemos comprender que centrarse en el otro más allá de vos va a facilitar la forma de escuchar.** Centrarse en el otro es estar con el otro. Y si sos líder de una organización, si sos líder de tu vida cotidiana, también está bueno escucharte.

Escuchar mejor la comunicación reduce las discusiones, crea interés, comprende mejor el mundo que lo rodea, te permite recordar situaciones pasadas para traer al presente y ponerlas al servicio del aquí y del ahora, y le da permiso a tu ser a interactuar con otro desde otro lugar. Fíjate cómo has sido vos cuando no has sido escuchado y fíjate cuando sí lo has sido, y cómo has construido esa relación.

Ahora, ¿qué podemos hacer si no somos escuchados? Nuestra responsabilidad y nuestro compromiso, que tiene que ver con aquellos valores que sostenemos en nuestra organización, hacen que sigamos construyendo. Dejamos de mirar afuera y miramos adentro. ¿Qué podemos hacer nosotros para satisfacer nuestras necesidades, nuestras expectativas y nuestras inquietudes? ¿Y cómo hacemos para, esto que escuchamos de nosotros, ponerlo al servicio de nuestro equipo? **Porque nosotros formamos parte de un equipo que, a veces, está lastimado, golpeado, y a veces sanado, y nuestra responsabilidad es poner al servicio del equipo lo que tenemos.**

El desafío está en aquel que escucha, en saber escuchar las expectativas. Si escucho más allá de lo que dicen, escucho las expectativas y voy a estar, posiblemente, más cerca de resolver aquello que me trae. Si solamente escucho la historia que me trae, no estoy escuchando todo lo demás.

Voy a cerrar esta clase con tres atributos de la escucha:

- 1) *La escucha tiene que ser modulable.* ¿Por qué? Porque tiende a ser directiva, lleva consigo preguntas e intervenciones que escucha. Cuando yo puedo preguntar e intervenir en base a lo que el otro me trae, puedo profundizar en los aspectos del contenido de la historia o de la problemática. Así puedo atender otras cuestiones que no están en lo que me quieren decir.
- 2) *La empatía.* La empatía en la comunicación estimula una producción de información que puede ser emocional y personal de aquel que me trae la historia. La persona que viene a contarme la historia se para desde aspectos emocionales para poder contarme esa historia. No lo cuenta porque sí, hay una razón.
- 3) *La escucha flotante, relacionada a la selección de la información.* Nosotros escuchamos e interpretamos desde nuestra propia historia, pero cuando esa interpretación que hacemos de lo que sucede es más importante que lo que el otro nos está contando, nos va a llegar a nosotros una información sesgada de la historia que nos trae porque va a estar coartada por la interpretación que hacemos. Es importante corrernos de este lugar, situarnos en otra situación que tiene que ver con otro tipo de escucha, para estar más presentes en lo que nos dice el otro y menos presentes estamos escuchándonos a nosotros.

Cuando podemos poner en práctica estos aspectos, nuestras relaciones van a construirse desde otro lugar, un lugar diferente al que están actualmente.

4) CLASE 3

¿Cómo están todos hoy? ¿Cómo fue su semana? Les pregunto porque quiero saber si pusieron en práctica lo que estuvimos viendo en los últimos dos encuentros. Cada una de las clases están relacionadas para llegar al día de hoy, no están al azar, ni puestos porque sí. ¿Cómo les fue?

-Después de la charla del otro día, me quedé pensando que es mucho más difícil ser líder, que es un ejercicio que requiere un mayor esfuerzo. Requiere una atención permanente y una mirada psíquica de lo que está haciendo de forma continua para poder evaluarse, ya que depende muchas veces de las circunstancias – que no siempre son las mismas- y depende del conjunto del que uno está compartiendo.

Qué bueno. Me quedo con una palabra que dijiste: permanente. Esto de permanentemente podemos darnos la oportunidad de seguir tomando del contexto, más allá de como sea, de tomar el contexto como oportunidad de aprendizaje y ponerlo al servicio de nuestro hacer cotidiano o de la búsqueda y el alcance de los objetivos que nos proponemos. Cuando la propuesta es estar permanentemente creciendo y aprendiendo en pos del liderazgo, seguramente los objetivos alcanzados van a ser disfrutados desde un lugar diferente. ¿Quién más?

-A mí me gustaría, en cuanto a un líder, resaltar la situación de responsabilidad de tener privilegios de ser líder.

A esto que decís me gustaría agregarle la coherencia entre lo que digo y lo que hago, esta coherencia que va a crear la confianza con el otro. Gracias, ¿quién más?

-Yo me quedé pensando en lo que dijimos de “escuchar para responder”. ¿Cuántas veces escucho para responder, pero no para entender lo que quiere hacernos llegar el otro?

Esto es tal cual decís, nos adelantamos a la respuesta antes de que llegue la pregunta. ¿Quién más? ¿Nadie?

Bueno, yo les decía en un principio que todas estas cosas están relacionadas porque hablamos de contexto, de diferentes tipos de liderazgos y hoy, que vamos a estar hablando de negociación, pensar desde todo esto, desde el contexto, el tipo de liderazgo y las cualidades.

La negociación

Aunque no nos demos cuenta, nosotros estamos todo el tiempo negociando. Negociamos con la familia, con los amigos, en el trabajo, y algunos de estos espacios de negociación no son planificados; simplemente suceden en base a la necesidad. Algunos son espontáneos y algunos son planificados.

Por lo general, y aunque estemos constantemente negociando, no alcanzamos a desarrollar las habilidades que surgen innatamente en nosotros. Alcanzar nuevas habilidades para la negociación, posiblemente, nos acerquen a los objetivos que pretendemos alcanzar.

Dentro de un proceso de negociación, en el cual podamos o no alcanzar aquello por lo que estamos negociando, no hay reglas pactadas, sino que son reglas de usos y costumbres, son mínimas y acotadas y se imponen a través de un contexto ya conocido (es un contexto simple y de pocas variables, como el del contexto familiar). Hay situaciones donde el contexto se impone en el espacio de negociación, por ejemplo, en espacios judiciales.

Entonces, la diversidad de prácticas en un espacio o en otro hace que los sujetos que forman parte de la negociación se ajusten a esos contextos y a esos modelos de esas formas que el ambiente te pide. Es perseguir un intercambio directo entre una parte y otra parte, cuya participación y aceptación se necesitan para lograr los acuerdos que tienen que ver con los espacios de negociación.

No obstante a la ausencia de pautas, se han observado en ciertos padrones de negociación y ha alentado a profesionales a investigar sobre estos conceptos, analizar las debilidades o los espacios debilitantes que surgen de estos patrones de negociaciones. La observación de estos comportamientos muestra que los negociadores tienden a ver a la negociación como un juego de ganar o perder; en una negociación alguien gana y alguien pierde. A este modelo de negociación se le llama **negociación competitiva**.

Dentro de esta negociación competitiva existen dos espacios: uno que tiene que ver con un concepto que se llama *pensamiento de suma cero* –que es cuando todos trabajan o compiten en pos de su propio resultado y lo que ocurre es que uno de los que compite perderá–, y el otro es *pensamiento de suma variable* –donde nos corremos del espacio donde el otro debe perder para redistribuir las ganancias y las reglas, redistribuir el total de los logros, redistribuir la posibilidad de estrategias. Este espacio de suma variable podemos pensarlo como un espacio de cooperación

dentro de un conflicto. Esto lo podemos ver en nuestros trabajos, cuando hacemos partícipes a otros del conflicto y cooperamos en conjunto para el logro de cierto resultado.

La expresión “mentalidad cero” habla de aquellas situaciones que el sujeto percibe que no hay oportunidad para todos y, por ende, busca simplemente ganar. En la mentalidad “suma variable” tomamos la sumatoria de los componentes para reflejarlos, cooperar en el conflicto, potenciarnos y, de esa manera, alcanzar el objetivo que estábamos buscando, que es satisfacer la necesidad.

Otro espacio de construcción tiene que ver con una de las posiciones que tomamos nosotros como sujetos inmersos en las negociaciones. Muchas veces, dentro de las posiciones de negociaciones, se toma a alguna de las partes como la *posición legítima* y la otra como la *posición ilegítima*. Esta posición legítima es una construcción de poder y justifica la forma de inclusión, decisión y destrucción dentro del conflicto; para ello, los sujetos recurrimos a explicaciones variadas (estadísticas, datos, hechos) que revisan cierta apariencia de objetividad y lograr que estas justificaciones sean tomadas por el resto, y ganar mi posición de poder. La narrativa del conflicto cobra especial fuerza cuando estos espacios se pueden identificar, cuando la contraparte puede identificar estos espacios y tomar posición, puedo intervenir y desarmar esa posición. Esto no quiere decir que se destruyan los espacios de negociación, sino que se desarma uno de los argumentos que pueden surgir en la contraparte para lograr algo que queremos obtener.

Tanto el negociador suave, como el agresivo, en la medida que negocie sobre posiciones, tenderá a repetir las posiciones que ya tiene adquiridas; tenemos formas de negociar ya incorporadas y, a medida que continuamos aprendiendo, vamos sumando nuevas posiciones, pero vamos a estar tendiendo a las viejas posiciones, porque nos fueron útiles en su momento.

También, surgen nuevos intereses, surgen nuevas necesidades, y hay grandes cantidades de información que suman a nuestros argumentos. Por ejemplo, si tenemos tendencias a ser negociadores suaves, procurará evadir conflictos personales, tenderá a resolver inmediatamente las diferencias, revelará lo mínimo dispuesto a aceptar, hará concesiones y, a veces, terminará sintiéndose explotado. La contraparte, el negociador agresivo, tenderá a hacer explícitas las amenazas, poniendo en riesgo la continuidad de la negociación.

La negociación competitiva es apta, fundamentalmente, para dos tipos de situaciones: una que es aquella entre el vínculo entre los sujetos en conflicto carece de importancia, puesto que no continuarán la relación más allá de la resolución del

conflicto, es una negociación única; la otra situación es cuando la satisfacción de los intereses primordiales de cada una de las partes excluye la posibilidad de satisfacción de los intereses primordiales de la otra. Hasta los años ochenta, muchos autores utilizaban esta forma de negociación y armaban fórmulas sosteniendo esta teoría, para que haya un ganador y un perdedor; actualmente, este tipo de negociación es ponderado por algunos profesionales.

Como muchas veces esta situación no lograba acuerdos, se empezaron a modificar estas cuestiones y surgieron nuevas teorías que cambiaron esta visión y la ubicaron en otro espacio, que tiene que ver con el concepto de la **negociación colaborativa**. En esta negociación cobra más valor el *mediador*, y forma parte de negociador asistente, alguien que está por fuera y asiste a los elementos que componen la negociación. Abre el espacio para que otras partes formen parte de la negociación; este espacio mejora los sucesos del proceso de negociación.

Es imprescindible que el cambio de mediador desarrolle, también, bajo su intervención, el acercamiento de las partes y tener en cuenta el acercamiento de los estándares de satisfacción que cada una de las partes que negocia tiene.

De todos los modelos posibles, este tipo de negociación es la que más se acerca al ideal que persigue la mediación; ambas partes pueden lograr un acuerdo deseado, donde se satisfacen los intereses, y es un espacio equilibrado.

Hay variables a tener presentes y a tener en cuenta, como cuál es la respuesta de los sindicatos en pos de este estilo de negociación, donde alguien gana y alguien pierde. Por eso es muy importante la unión, el trabajo en conjunto y responder en base de las herramientas que tiene cada uno para obtener aquello que nosotros queremos. ¿Cuáles son mis herramientas a poner en la mesa y que me van a servir para responder a la presión de la misma manera? Algunas herramientas pueden ser las huelgas, las manifestaciones...

Existen métodos en los cuales los conflictos disminuyen su intensidad. Un conflicto es una forma que narra una situación sobre ciertos elementos, donde alguien quiere algo y el otro quiere algo. En esta narración, uno cumple el rol de responsabilidad y su contraparte no. La identificación del problema implica atribuir un problema al otro; en esta situación no hay manera de resolver el conflicto o alcanzar un acuerdo rápidamente.

Actualmente, la negociación va más allá de una toma de posición

El negociador o el mediador son personas que están llevando a cabo determinados intereses para satisfacer necesidades y que, además, están provistos de sus propias

experiencias e historias, por lo que gestionan y toman posición para lograr un objetivo. Mientras que más disponible nos sea la información del contexto, de la historia, de las posiciones y de los objetivos a alcanzar, se acrecentarán enormemente las posibilidades de negociar con el otro.

Hacer una lectura de calidad de la situación, del contexto, de la información adquirida, hace que podamos realizar una decisión acertada en el momento de la negociación.

Es importante poner en práctica el ejercicio de negociación en nuestras vidas diarias: si somos conscientes de que estamos negociando todos los días y prestamos atención de qué manera lo hacemos para obtener lo que queremos, esta práctica nos sumará herramientas que pasábamos por alto. Cuando tengamos que negociar en otros espacios, tendremos incorporadas estas prácticas.

Método Harvard

La negociación es un proceso impredecible, pero me gustaría tomar como ejemplo el método Harvard de negociación; es un método del 1980 y, aun así, es visto hoy como un método efectivo en la gestión de la negociación, porque se basa en las personas, en las opciones, en los intereses y en los criterios. Tiene siete principios fundamentales:

-El primer principio está basado en las alternativas. Esto habla de la importancia de evaluar las diferentes alternativas de cada parte cuando no se acuerda inmediatamente. Al tomar estas alternativas, se logra un salto cualitativo en la negociación y se muestran grandes beneficios.

-El segundo principio está basado en los intereses. Es importante separar los intereses de las posiciones; es crucial dejar de lado los impulsos producto de los intereses para nutrir la flexibilidad en cada una de las posiciones que se toman para que el éxito de la negociación sea factible.

-El tercer principio está basado en las opciones. Una vez conocidas las posiciones que una de las partes toma, debemos valorar qué opciones tenemos para satisfacer a las partes y llegar al mejor acuerdo posible. Esto está relacionado a un proceso de ganar-ganar y no al proceso de ganar-perder.

-El cuarto principio está basado en los criterios. Esto habla de la objetividad necesaria en el proceso de negociación; debemos realizar una evaluación objetiva

de las diferentes soluciones, de las diferentes variables que entran en juego en la negociación. Si no se tiene en cuenta, nos alejará de llegar a un acuerdo para satisfacer a ambas partes.

-El quinto principio está basado en las relaciones. En una negociación se debe mantener una “mente fría”, no nos tenemos que dejar llevar por nuestros impulsos, nuestras relaciones no deben afectar la misma y tampoco deben ser un problema que eviten avanzar en ella. Debemos nutrir y mantener una relación estable y a largo plazo, porque se continuará negociando en ese espacio en el futuro.

-El sexto principio está basado en la comunicación. Es importante una buena comunicación verbal y no verbal, que influirá en la toma de decisiones y en la forma crítica en que se den nuestros resultados. El objetivo es establecer la mejor comunicación posible en el momento de negociación.

-El séptimo principio está basado en el compromiso. Luego de la negociación y al momento de cerrar el compromiso, las opciones aceptadas que contribuyen al bien común, pasarán a ser parte del acuerdo y a nuestra comunicación posterior. El compromiso puede ser verbal o escrito, detallando a qué se compromete cada una de las partes, dependiendo del resultado.

Se puede observar que estos principios, al ser dinámicos, se relacionan entre sí para poder ponerlos al servicio de nuestro propio resultado y ganan las dos partes.

Estilos de negociación

Una de las preguntas que surge en estos espacios de negociación es “¿cómo negocio yo?” Bueno, hay estilos propios y, también, utilizamos herramientas que nos apropiamos en el camino. Una de las cosas más significativas en el proceso de negociación es cómo nos generando esos diálogos, esa comunicación; es importante que uno se conozca a sí mismo para sacar el mayor provecho a su propio estilo de negociación y para saber qué herramientas poner en la mesa cuando se comienza a negociar. La invitación es empezar a conocerte, a reconocerte, a saber cuáles son los mecanismos propios disponibles y cuáles no.

Me gustaría mencionar algunos puntos centrales en el estilo de negociación y que pueden derivar en otros:

-Negociador de hecho. Es aquél que basa la conversación en su conocimiento de datos específicos relevantes y no da lugar a reacciones emocionales. Por ejemplo,

un abogado que hace lo que dice la ley y no hay lugar a espacios emocionales a eso que dice la ley.

-Negociador intuitivo. Es aquél que toma una visión integral de la situación/negociación y puede detectar con anticipación las implicancias de las decisiones y, de esa manera, implementar resoluciones poco convencionales, inesperada y poco ortodoxas.

-Negociador de relaciones. Es aquél que busca forjar relaciones basadas en la confianza con la contraparte, asumiendo posiciones empáticas, pero en ocasiones dejando de lado la racionalidad.

-Negociador lógico. Es aquél que deja de lado las emociones y basa su postura en el diálogo de la agenda preestablecida y de las reglas convencionales. Es un negociador más estructurado.

Estas categorías derivan en cinco estilos característicos de negociación, que pueden ser:

-Estilo evasivo. Este evita los conflictos y tiende a ceder.

-Estilo colaborativo. Ofrece soluciones a cualquier problema y las presenta como opciones válidas.

-Estilo complaciente. Cede siempre a todo y lleva una postura de debilidad.

-Estilo cumplidor. Tiene clara sus metas, pero por la prisa de obtener resultados y que lo vean obteniendo estos resultados, puede terminar aceptando cualquier resultado, sea o no el que estaba buscando.

-Estilo asertivo. Es el más conveniente, ya que busca el beneficio de la otra parte sin renunciar a lo que estaban buscando en el proceso.

Todo esto, en líneas generales, sirve para que empiecen a distinguir estos estilos, estas formas, estos métodos, y preguntarse en cuál usan dado el momento determinado que estén viviendo o estén negociando. ¿Cuál es el más efectivo en esto que sucede? ¿A esto que quiero lograr? Lo que va a hablar de uno mismo es la flexibilidad con la que podemos movernos en esos espacios; tomar y dejar de usar ciertas categorías para el proceso de negociación que se quiera implementar.