

Cuadernos de Formación N° 4

# Conducción social y liderazgo

Autor: Luis del Yerro  
Coordinador de edición: María Augusta Steinberg  
Bs. As. - Argentina  
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa  
Damián Raventos  
Luis del Yerro  
María Augusta Steinberg  
Victor Carricarte

[inforccas@ccas.org.ar](mailto:inforccas@ccas.org.ar)  
[www.ccas.org.ar](http://www.ccas.org.ar)

## Conducción social y liderazgo

### *Apuntes y referentes para la profundización*

El tema que presentamos en esta Guía, corresponde al desarrollo de los Seminarios que ofrecemos a nuestros participantes, en el marco del propósito planteado por el INFORCCAS para sus actividades anuales programadas:

*colaborar en la formación de aquellos que encuentran en el marco de las organizaciones sindicales y sociales de la comunidad, una vocación de aporte y servicio.*

En este eje temático elegido en relación a cuestiones referidas a la conducción y el liderazgo, como en los otros de nuestra programación, tratamos de abordar diferentes niveles de problemática, buscando en cada uno de ellos su particularidad específica. Además de intentar develar las líneas más sutiles que tejen principios generales de comprensión, y entrelazan estos niveles, formando filigranas que dan trasfondo permanente a cada uno de estos segmentos que arbitrariamente recortamos.

Desde esta óptica y con esta temática seleccionada, vamos a trabajar en este cuaderno sobre un abanico que va desde un plano histórico - social en una macro aproximación a nuestra realidad nacional contemporánea; hasta el micro enfoque de la conducta personal en que se expresan las experiencias y las vivencias particulares relacionadas a nuestra convivencia y las relaciones interpersonales cotidianas en el plano de las organizaciones.

Presentación de la Serie Cuadernos:  
La Serie tiene la intención de ser una Guía de Lectura para el seguimiento del sentido, el ordenamiento conceptual y el acercamiento bibliográfico, que ofrecemos como apoyo a quienes concurren a nuestros Seminarios - Taller.....

El INFORCCAS les da la bienvenida y agradece su presencia en este Seminario-Taller, el cual forma parte de una serie de encuentros que forman parte de nuestro Programa destinado al fortalecimiento y formación de cuadros de organizaciones sindicales y sociales que esperamos compartir con Uds. Nuestra propuesta: El fin que a través del CCAS tenemos los trabajadores, sus dirigentes y sus organizaciones es lograr que el nuevo modelo sindical suma de manera contundente los retos del presente y del futuro, recuperando la defensa de los intereses políticos y sociales del conjunto - trabajadores y desocupados -. En esta idea, el modelo sindical debe transformarse para no dividirnos y atomizarnos - siguiendo la línea de años pasados en la sociedad - sino para restaura la solidaridad frente al individualismo.

La premisa histórica de la vida sindical ha sido la unidad y la organización, creemos que hoy es necesario agregar también la formación a esa premisa, y este es el desafío que nos hemos propuesto e intentamos llevar a cabo a través de INFORCCAS.

## 1. Apuntes para un enfoque

En otro Cuaderno de esta Serie, dedicado a la Formación de Formadores, desarrollamos nuestra idea acerca del significado que damos a la palabra *enfoque*. Lo caracterizamos como explicitación de *supuestos*. Es la puesta en superficie de aquellos principios que rigen, sustentan el pensamiento dirigido a un área del conocimiento.

Se compone con ideas clave. Hablar de un enfoque es indicar sobre qué supuestos trabajamos. Abrirlos y exponerlos.

### Localizando puntos de arraigo para el pensamiento

Hablamos de arraigo y no de apoyo. Preferimos este término para indicar nuestra búsqueda permanente de las raíces que gestan el pensamiento. Antes que estructurar razonamientos que luego busquen aterrizar, pretendiendo justificación en algún punto de la realidad que le de certificado de referencia. El lugar de arraigo es generativo, abre caminos y ofrece brújula. No limita futuros. Sólo abre potencialidades. Prepara y califica alternativas.

Atendemos la propuesta de Rodolfo Kush al respecto (Geocultura del hombre americano) y los desarrollos de Mario Casalla (Razón y liberación).

Kush, Rodolfo. "Geocultura del hombre americano".

Para *Kush*, América expresa un sello originario. Está ubicada literalmente en las raíces, en el suelo, la tierra madre. Geográficamente real e históricamente mítica.

Casalla, Mario. "Razón y Liberación".

Para *Casalla* se define el pensamiento desde un universal situado. Situado en y desde las raíces que diseñan en holograma los escenarios futuros del desarrollo de un grupo humano.

Por otra parte, *Enrique Sosa* en sus disertaciones para este Seminario, apunta al soporte del pensamiento en una *realidad geocultural* que no nos permite hablar de generalizaciones en abstracto. Sólo desde un pensamiento particular situado y localizado desde la cultura propia es posible reclamar legitimidad y presencia para interactuar en el marco del discurso social global.

Un paso más en esta línea de pensamiento: lo global general, no suele ser ni tan global ni tan general como a veces pretende ser. Es tan prisionero de la línea de pensamiento elegi-

do, como la realidad lo es de la libertad y la sorpresa (al menos para nosotros, los humanos).

Y es tan peligroso extrapolar afirmaciones de un plano de especificidad de la realidad, a otro, como cerrar los ojos para que desaparezca lo que nos asusta (que curiosamente, parece ser el entramado oculto al que responden muchas afirmaciones de pretendida validez general).

Sigamos a *Leopoldo Marechal* (Cuaderno de Navegación) en sus relatos del segundo apólogo chino, cuando pone en cuestión un postulado aritmético, en medio de una discusión protagonizada por el emperador Yao y el maestro Chuang. El emperador Yao afirmaba, con certificado de validez general, que "el orden de los factores no altera el producto"

Leopoldo Marechal, "Cuaderno de Navegación"

Para pensar



"Entonces el maestro Chiang dirigiéndose a toda la asamblea, dijo:

-Señores magistrados, el reino es un "producto" resultante de sus "factores". Ahora, el emperador Yao y el cocinero Li son dos "factores" de tal producto. Si tal producto no se altera con el orden de sus factores, yo propongo que el cocinero Li tome ahora el cetro y la corona de Yao, y suba inmediatamente al trono; y que el emperador Yao tome a su vez el cucharón de Li y baje inmediatamente a la cocina.

Un gran silencio, hijo del estupor y la duda, reinó en la sala de las audiencias. El emperador Yao, que había caído en la más honda de las abstracciones, volvió de su éxtasis y le dijo a Chuang:

-¡Maestro, gracias! Me has enseñado que, por culpa de un lugar común, podrían demolerse las bases de mi reino. Luego el emperador, en señal de acatamiento, se inclinó ante Chuang el filósofo, tal como debe hacerlo el Poder cuando se enfrenta con la Sabiduría."

## Ubicando la brújula para dar dirección al pensamiento

Aquí vamos a explicitar nuestras metas, nuestros propósitos. Así como en el punto anterior planteábamos nuestras raíces, podemos entregarnos ahora con apertura a otras reflexiones y encontrar afinidades con ideas que provengan de otros contextos y de otros estilos; lo que en última instancia, da cuenta de lo heterogéneo de lo humano y la diversidad de las experiencias que lo alimentan.

a Desde un plano socio político global, nos contaba Enrique Sosa en nuestros Seminarios, de qué modo organizaciones de toda índole respondiendo a emprendimientos particulares florecen en las últimas décadas en nuestro país para intentar cubrir espacios vacantes por el derrumbe y transformación de las funciones del estado nacional.

Y cómo el tema de la conducción en un contexto político, fue desplazado por la problemática del gerenciamiento social y la administración organizacional.

La diferencia cualitativa entre ambas ideas, radica en que desde la idea de gerenciar - administrar, no se cuestiona ni problematizan las circunstancias políticas que marcan las reglas del desquiciado cuadro social vigente, marcado por la injusticia social y todos sus derivados.

La Gestión social tiende a reemplazar en la agenda de la reflexión al problema de la Cuestión social, como señalamos más adelante.

b Desde otro ángulo, nos encontramos con el pensamiento de *Peter Senge*, en la introducción que hace al trabajo de *Joseph Jaworsky* (Sincronicidad: el camino interior hacia el liderazgo. Paidós 1999).

El plano de experiencia del que surge su pensamiento tiene origen en su participación profesional en importantes organizaciones del poder económico mundial.

No nos habla precisamente desde el malestar social.

Pero sí desde la incomodidad existencial por la infidelidad de las personas para consigo mismas y las limitaciones de sus esquemas mentales. Limitaciones que se trasladan a la interacción en los grupos, definen las restricciones en el funcionamiento de los equipos y finalmente condicionan fuertemente las posibilidades de sus logros.

Toda una línea de pensamiento desde la que dedica párrafos interesantes a nuestra temática de la conducción social y el

Peter Senge en Joseph Jaworsky, "Sincronicidad: el camino interior hacia el liderazgo". Paidós 1999.

liderazgo, como por ejemplo; al "considerar el campo del liderazgo basándose en un estado del ser, no en el hacer. (...) la primera y más importante decisión que el líder debe asumir es la de servir, y sin ella la capacidad de dirigir está profundamente limitada. Esa elección no es una acción en el sentido habitual de la palabra, no es algo que uno haga, sino una expresión del propio ser".

En esta dirección avanza en su diagnóstico para Occidente:

"En Occidente tendemos a pensar que el liderazgo es un atributo natural de algunos individuos. Esta forma inveterada de pensar presenta muchas desventajas. Buscamos individuos especiales que tengan dotes de liderazgo en lugar de desarrollarlas en cada uno de nosotros. Podemos distraernos fácilmente por lo que éste o aquel líder hace, por el conflicto de los que tratan de aferrarse al poder y los que intentan arrebatárselo. Cuando las cosas van mal, culpamos de la situación a los líderes incompetentes, evitando así cualquier responsabilidad personal. Y cuando la situación es desesperada, puede que nos descubramos esperando que el gran líder nos rescate. En medio de todo esto, perdemos de vista totalmente la cuestión más importante: "¿Qué somos capaces de crear colectivamente?".

Nos ofrece una propuesta para identificar la raíz y el propósito de su manera de comprender el liderazgo, con dos términos:

**servir:**

en dos direcciones 4 a los demás  
4 a la vida

La concepción del *liderazgo como servicio*, constituye un significativo paso en la búsqueda de alternativas para mitigar el fuerte deterioro que acarrea la extendida práctica del liderazgo centrado en *la posición*.

**protagonizar:**

ya que el liderazgo existe cuando la gente deja de ser víctimas de las circunstancias y comienza a participar en su creación.

"(...)Este es el verdadero don del liderazgo. No tiene que ver con el poder personal ni con los logros y, en último término, ni siquiera tiene que ver con lo que hacemos. El liderazgo consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su compren-

sión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue del mundo. En definitiva el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades."

Y una referencia para las organizaciones:

"Sólo cuando la decisión de servir apuntala la formación moral de los líderes, el poder jerárquico que separa al director de los dirigidos no se corrompe."

c) Vamos a abrir otra línea, otro ángulo de mirada que incorporamos como parte de nuestros referentes significativos para estos temas.

Mariscal, Enrique. "Manual de Jardinería Humana".

Proviene de *Enrique Mariscal*, autor argentino, del que recogíamos distintos aportes en otros Cuadernos.

Caracterizamos su pensamiento en esto, como orientado por una *ecología social vitalizante*, que es la idea que se nos ocurre, para aproximarnos a la propuesta de su *metáfora del jardín de lo humano*.

Un capítulo nos parece interesante: el que dedica al "riego y al tutor". Ese palito (o similar) que se coloca cuando el brote de la planta inicia su ascenso en superficie.

Tarea del jardinero. Que ayuda al crecimiento sólo si no estropea la raíz al tratar de penetrar en la tierra. Y si no aprisiona y estrangula el tallo con la atadura de apoyo, restándole toda oportunidad de elevación y vuelo.

El título completo de este capítulo en el "Manual..." es: *Riego y Tutor: el cuidado*.

Así como el tutor trabaja en superficie, el riego hace la tarea subterránea (opera en la raíz). Alimenta nutriendo maternalmente. Lo guía la inteligencia del cuando, del cuanto y del como. Los conocidos temas de la oportunidad, la cantidad del aporte, y la calidad del vínculo.

Desde el título mismo del capítulo, Mariscal propone un rol al Jardinero, el que planteado desde la óptica de la conducción (de procesos), tal vez podamos tomarlo como metáfora útil para nuestro tema de la conducción.

Y abrirla para interrogarnos, preguntarnos y cuestionar a fondo estas ideas. Al hacerlo,

4 es posible que nos lleve por un camino de discriminación fina y necesaria para diferenciar entre la búsqueda de la posición por un lado y el cuidado desde el vínculo, por otro.

4 es probable que nos inquiete como planteo ya que escapa a la repetida fórmula de concebir la vida como un escalafón. En el que se privilegia la importancia de los resultados, la celebración del éxito y el miedo al fracaso, la pérdida de la posición y el temor al descontrol

4 es tal vez oportuno que intercalemos aquí las reflexiones de *Hugo Mujica*, respecto de "La imprevisibilidad de cada vida". Tomadas por nosotros de la revista dominical del diario Clarín publicado en 2002.

Hugo Mujica, "La imprevisibilidad de cada vida.  
Las incorporamos al cuaderno n7 / n8 de esta serie. Pero sugerimos su lectura antes de continuar.

¿Qué tarea la del jardinero! ¿Qué habrá para aprovechar aquí para nuestro? ¿tema de la conducción y el liderazgo?

Para pensar



## 2. La conducción y las organizaciones

La cuestión social

Volvamos al concepto de raíz como lugar de gestación: lugar de soporte desde el cual en nuestra tierra surgieron los distintos *modos de organización* social que fueron estructurando nuestra singularidad colectiva.

En este amplio espacio que va de lo social-global, a lo personal-interpersonal, destacamos diferentes modos de organización en los que se reúne la acción y la voluntad de las personas, en pos de un mejoramiento de la calidad de vida compartida.

Y atentos al hilo de pensamiento desarrollado en el del punto anterior, y siguiendo a E. Sosa en sus disertaciones para nuestro Seminario: *la organización se relaciona con una realidad geocultural. Esto quiere decir que la organización se encuentra situada en un país, en un contexto determinado y en un tiempo particular.*

Vamos a tomar en cuenta aquí los distintos modos de organización que fueron dándose en nuestra corta historia como nación (aunque largo recorrido humano, proveniente tanto de nuestra memoria genética colectiva, como del entrecruza-

miento de diferentes tradiciones histórico-culturales que se articulan en nuestro espacio geográfico.)

Muchas de estas organizaciones, son un producto histórico de las diferentes etapas que atravesamos en pos de nuestra identidad nacional, y se estructuraron bajo la forma peculiar que tomó en nuestro país la actividad gremial sindical.

Nacieron en el marco de una búsqueda para la construcción de un proyecto nacional, y al calor de los esfuerzos que emprendían sectores populares fuertemente marcados por la exclusión y la marginalidad social.

Forman parte, junto a otras, de lo que en el marco conceptual de la Comunidad Organizada, se denominó como *organizaciones libres del pueblo*, las que en su concepción originaria para dar base a un modelo de organización política de la nación, integran un triángulo de interacción en que se concibe:

- a) un gobierno centralizado
- b) un estado descentralizado
- c) el pueblo libre y organizado

Otras organizaciones, que hoy encontramos establecidas institucionalmente (y desde hace más de tres décadas registran una fuerte explosión numérica), se expresan como ONGs de distinto origen e intención, y componen eslabones de participación en la problemática social, obviamente referidas a intereses y voluntades diversas.

También contamos con organizaciones estructuradas en el territorio, que provienen de diferentes raíces culturales y se expresan con contundencia y extensión territorial.

Mutuales, cooperativas de diverso fin, emprendimientos parroquiales, asociaciones de técnicos, profesionales, sociedades de fomento, organizaciones barriales, vecinales, comunitarias, etc., reflejan en última instancia los distintos modos de expresión en el intento de construcción del "nosotros" para resolver nuestras necesidades y realizar nuestros proyectos.

Obviamente, tenemos conciencia de lo ambicioso de nuestro emprendimiento, tanto conceptual como de acción formativa, ya que ofrecemos nuestros Seminarios y nuestros Cuadernos de Formación como aportes al desafío que representa trabajar por la inclusión y la cohesión social. También sabemos de las limitaciones que nos asisten para llevarlo adelante en la dimensión que esto merece.

Esta observación la hacemos porque hay un plano, el de la

cuestión social, que creemos de importancia central para avanzar en él y recorrer puntos críticos que hoy desafían nuestra capacidad de pensar una nueva sociedad.

No podemos abarcar con amplitud el sentido de las organizaciones desde su origen, estado presente y perspectiva posible, sin penetrar en espacios de reflexión que nos ayuden a plantear algunos temas centrales. Temas que hacen tanto a los procesos sociales desencadenados por la globalización como por la instalación de un regulador hegemónico del funcionamiento económico colocado en el mercado. Como así también el nuevo escenario de la política mundial instalado desde fines del siglo XX.

Estimamos que en esta dimensión, los ejes de profundización se desenvuelven en torno a problemáticas polares que caracterizan nuestra actual encrucijada y podemos enunciar en términos de:

- 4 estado vs. mercado
- 4 inclusión vs. exclusión social
- 4 fragmentación vs. cohesión social
- 4 destitución y anomia vs. construcción de la subjetividad etc.

Los enunciamos en lista sin pretender que pertenezcan a un mismo orden. Para trabajar en ellos, proponemos consultar la publicación de Notisur, de diciembre - 03. Reúne una serie de ponencias que se presentaron recientemente en el Seminario Permanente sobre las Manifestaciones Actuales de la Cuestión Social (que el número 76 / 77 recoge).

Pueden ayudarnos a despertar en esto las reflexiones propias de nuestros participantes.

Sugerimos en particular los trabajos de Guillermo Pérez Sosto, Daniel García Delgado y Bruno Theret.

Por otra parte, en los cuadernos número 5 y 6 de esta serie, agrupamos conceptos y propuestas de distintos autores para avanzar en la comprensión sociopolítica y extraer referentes para esto que denominamos el plano macro social de nuestro abanico temático.

En la presentación de este cuaderno Número 4, vamos a ir deslizándonos hacia el plano micro social.

Comenzaremos con algunas ideas acerca del tema de las organizaciones desde un enfoque psicosocial para pasar luego al trabajo en equipo.

## La cuestión organizacional

---

No es nuestra pretensión aquí hacer un listado de organizaciones, sean estas tipificadas por su historia o por sus propósitos. Tan sólo queremos identificar algunas formas colectivas en la heterogeneidad de modos asociativos existentes. Tal vez lo que tengan en común estas organizaciones (desde el ángulo que elegimos para trabajar en este cuaderno) podamos caracterizarlo del siguiente modo:

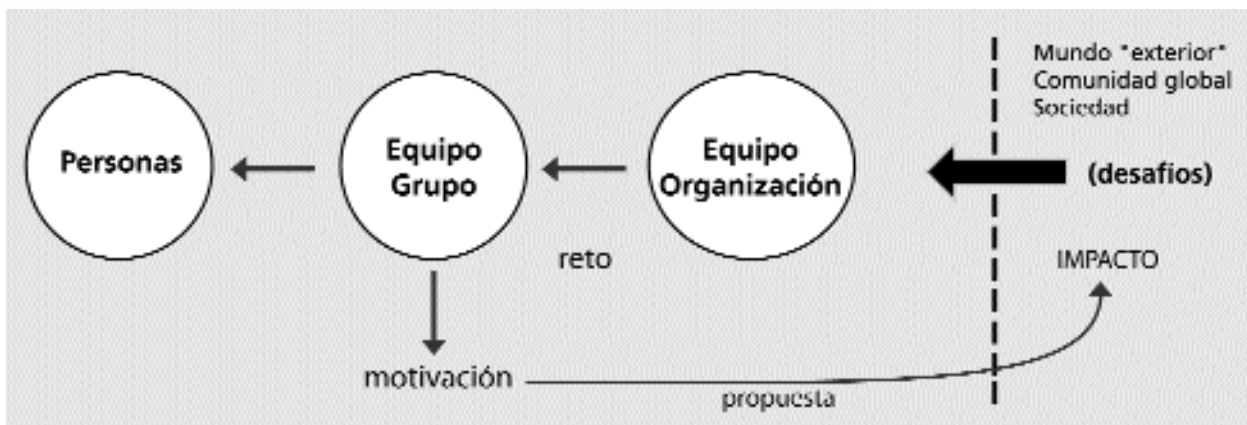
- ① ser un producto histórico que reflejó en su origen necesidades de sectores y grupos sociales, que impulsaron de algún modo, un voluntad de formar parte de nuestro conjunto social.
- ② estar ligadas inexorablemente hoy a los modos y direcciones en que nuestro país orienta la conducción del colectivo social en interacción con las distintas fuerzas expresadas en la globalización hegemónica neoliberal y el concierto planetario de las naciones de las últimas décadas.
- ③ vivir las dificultades propias de la vida de las organizaciones, con sus ciclos de vida y los conflictos y las paradojas de su dinámica interna.
- ④ convivir en medio de las diferencias y particularidades de los seres humanos que las componen, conjugando en la realidad cotidiana la manifestación de lo diverso y lo heterogéneo. (Tentado habitualmente por el facilismo que ofrecen la discriminación, la fragmentación y la supresión de lo opuesto).

En realidad, cada uno de estos puntos señalados, nos ofrece una posible línea de profundización de las cuestiones organizacionales, que podría realizarse tomando alternadamente cada uno de ellos en el foco de atención, y observando su interacción con los otros, desde el marco conceptual de un enfoque sistémico.

Es nuestro propósito en los seminarios-taller, ofrecer aportes para la elaboración y reflexión de los participantes, en cada uno de estos temas.

Un esquema de referencia para las organizaciones en relación con el medio social \_\_\_\_\_

En el cuaderno n°1, "Diálogo Social" de nuestra serie editorial, incluimos en un gráfico una manera de representar la dinámica e interacción de los diferentes componentes de una organización, en relación al espacio social en que inserta su accionar y las expectativas que tiene en relación al impacto que aspira producir, en ese contexto.



Reflejábamos allí el juego *organización - medio ambiente* en el que distintas situaciones del espacio social, se presentaban en términos de *desafío* para la organización.

Estas circunstancias existentes en este espacio, decíamos, despertaban de algún modo una voluntad de agrupamiento para quienes, desde algún rasgo de sensibilidad compartida, decidieron encarar una acción conjunta que los expresara en él. Podríamos decir, siguiendo esta línea de pensamiento que el *reto* refleja aquél lugar de la sensibilidad de un grupo humano que ha sido tocado por los acontecimientos. A la vez que la motivación existente en él, toma el reto como elemento dinamizante para elaborar una construcción colectiva y producir algún tipo de *impacto* (respuesta-propuesta) en el contexto.

Esa respuesta que la organización encara está genéricamente orientada por su intención de oficiar como interlocutor-referente en el medio ambiente social (dentro del recorte elegido para tal fin).

De algún modo, está intentando *conducir* una secuencia de hechos y situaciones referidos al menos a dos aspectos vinculados con su razón de ser como organización:

a) *para intervenir en el colectivo social*, específicamente en el ámbito elegido para su inserción, participando de algún modo del devenir, de su desarrollo y buscando que en las decisiones y acciones que en ese ámbito ocurran, estén reflejadas las necesidades y proyectos de la organización.

b) *para promover el crecimiento de la propia organización*, desarrollando en su propia dinámica interior la capacidad de motivación, de soporte y elaboración-acción, del proyecto grupal.

Estos dos aspectos, se expresan y desarrollan en un interjuego dinámico permanente.



Adelantamos aquí una idea, que forma parte de los supuestos de nuestro enfoque: *los impactos en el colectivo social, que una organización pueda obtener, dependen en gran medida de la fortaleza interna y la capacidad de crecimiento que logre como equipo de trabajo.*

Con lo expresado, en relación a los dos puntos que indicamos más arriba, estamos dando un lugar de privilegio al segundo de ellos. Más aún: lo colocamos como factor de soporte de las posibilidades reales que la organización tenga, de desplegar su intervención en el medio.

Sabemos del consenso positivo que obtenemos cuando hacemos esta afirmación. Y también sabemos de la complejidad y grados de dificultad que se presentan en el intento de trasladarla a los hechos. Es por esto que nuestro próximo capítulo está dedicado al mundo interno de las organizaciones.

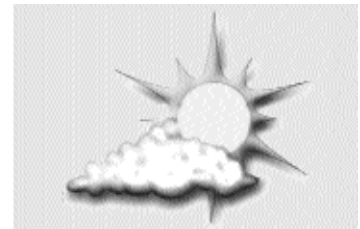
## Las organizaciones y su mundo interno \_\_\_\_\_

El mundo interno de una organización es el territorio de los grupos y los equipos de trabajo. Como organización, su suerte a futuro, suele estar ligada a la dinámica que ellos logren y obviamente a la del equipo de conducción y la calidad de la atención que éste dedique al funcionamiento organizacional interno.

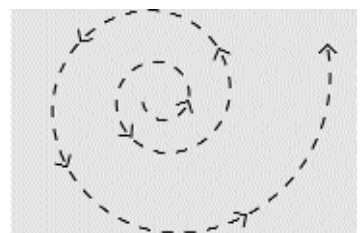
Este funcionamiento constituye el soporte, el punto de apoyo para que opere " la palanca que moverá al mundo...".

Por el momento, dejamos de lado aquí las estructuras, reglamentos, jerarquías, etc. que la organización dispone con variaciones entre unas y otras, según su grado de complejidad. No porque carezcan de importancia, sino para ingresar al lugar de gestación del *clima* y del *sistema de pensamiento* que la organización construye ya que estos son los dos aspectos principales que componen nuestro concepto de vínculo en la organización

a) *clima* en términos del programa interactivo existente, vigente y construido en el marco de la cotidianeidad. Ponemos foco para su comprensión, en los modos de comunicación, la emocionalidad compartida, el trato y el contrato entre las personas (pactos explícitos e implícitos), ritmo personal y articulación colectiva. Apuntamos con esto a la calidad de la convivencia.

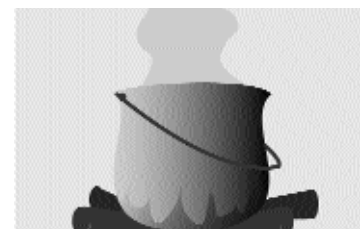


b) *Sistema de pensamiento* entendido como lugar de producción y reproducción de la "fantasía" personal integrada al proyecto colectivo. Incluye la visión (el sueño), la misión (la identificación de la responsabilidad asumida en la meta) y el planeamiento (producto de la racionalidad compartida y la acción cooperativa).



Todos ellos aspectos sustentados en última instancia, por el imaginario colectivo que alimenta la organización en el tiempo.

Clima y sistema de pensamiento conforman "el caldero" esencial de lo humano (el vínculo) en la organización y el resto, entendemos que deviene por añadidura. Las jerarquías cambian, las reglas se cambian, las estructuras se renuevan o no. Pero conforman la 2º línea de soportes de una organización. Vayamos ahora hacia la 1º línea con estas reflexiones:



## Reflexiones acerca del trabajo en equipo

Las que siguen son formulaciones para favorecer disparadores al pensamiento de nuestros participantes.

Por lo tanto, se ofrecen para ser interrogadas, cuestionadas, utilizadas para obtener de ellas recursos para formar pensamientos propios. Para nosotros constituyen principios, supuestos que sostienen nuestro modelo de pensamiento.

Las presentamos aquí como herramientas que se diseñaron para el aprendizaje y la reflexión.

1. En todo grupo, dadas las condiciones y ofrecido espacio y tiempo para que *lo humano* aparezca, lo humano siempre aparece.
2. *Comunidad y compromiso* son los modos adecuados para enfrentar situaciones críticas
3. El deseo de controlar, y el miedo a perder el control, en la relación que se tiene con personas y circunstancias, son dos de los principales obstáculos que los hombres de conducción deben atravesar, para acceder a un pensamiento estratégico.
4. Definido un proyecto a realizar, es necesario disponer de claridad conceptual, para discriminar:
  - a) los condicionantes históricos que le dan identidad y fortaleza.
  - b) las circunstancias presentes hoy para identificar allí sus oportunidades de crecimiento.
  - c) la misión compartida y la visión prospectiva para hacer pie en los factores motivacionales colectivos y dar espacio, dirección y fuerza a las transformaciones deseadas.
5. Un punto central para la consistencia de un equipo, se obtiene cuando apunta a fortalecer internamente el contacto (personal-grupal) con lo positivo deseado, previo a hacer foco en los aspectos problemáticos a resolver.
6. Ingresando a los planos de la *dinámica personal* y de la *interacción interpersonal*, apuntamos aquí que las actividades de pensar, razonar, fijar hipótesis, analizar, calcular, etc., todas ellas, forman parte de un importante grupo de capacidades humanas, decididamente insuficientes para alcanzar un objetivo deseado o siquiera formularlo correctamente.
7. Pensar con *imágenes*, más que con razonamientos, es una práctica eficaz para dar un soporte a la dirección de nuestras reflexiones.

8. Los problemas, antes que resolverse parece ser que tienden a disolver, cuando:

son caracterizados correctamente

4 y las personas se apoyan en sus certezas y aciertos anteriores para hacerlo.

4 rompiendo las polarizaciones esterilizantes con criterios abarcativos.

9. Al hacer foco en los problemas, suele haber una llave disponible (aunque de uso poco frecuente): profundizar y descubrir las características y rasgos que los definen y sitúan. Antes que intentar resolverlo

10. Un camino para dar soporte, detectar oportunidad y proveer dirección a la toma de decisiones, parece estar disponible sólo bajo ciertas condiciones:

a) incorporar y explicitar creencias y supuestos en el universo temático en que opera el equipo.

b) abrir la base emocional personal y compartirla grupalmente en lo pertinente a la tarea.

c) desplegar la capacidad de percibir conjuntos

d) entrenar la intuición y la sensibilidad creativa.

## La conducción: El ángulo de las fortalezas

Otra mirada



La escena contemporánea nos presenta un mundo con fuertes desplazamientos de grupos humanos, sectores sociales e identidades nacionales, hacia franjas precarias de subsistencia y marcadas exclusiones sociales.

Tiempos de "fluidez" para pensadores contemporáneos, en que la crisis de los marcos institucionales continentales de las relaciones interpersonales penetra en profundidad en la dinámica de la vida personal, planteando desafíos inéditos en el plano de la "construcción de la subjetividad".

Así como en el terreno de las organizaciones nacionales, instala un profundo esfuerzo de resistencia por las culturas propias y la supervivencia de los significados colectivos históricamente construidos.

Dos estilos de conducta, tanto personal como de grupos y sectores sociales, dan continuidad al "desajuste" vivido, con más desajuste:

Uno de ellos podemos expresarlo como el de la "nostalgia auto clausurante" de proyecto que, desde el desconcierto,

bloquea la responsabilidad (la aparición de "respuestas hábiles", diría E. Mariscal).

El otro, se presenta en términos de "individualismo salvaje", que potencia el "sálvese quién pueda" y como pueda (dirían M. del Carmen Feijóo y otros autores en "El país de los excluidos"). El primero como nostalgia contribuye a la ruptura interior y la dispersión en las relaciones interpersonales con una visión del tiempo pasado en términos de ancla, y no de soporte. El segundo opera de igual modo pero dirigido hacia fuera, en el desmembramiento y la fragmentación de todo intento solidario en la construcción de proyectos colectivos transformadores.

Obviamente, no son estos dos movimientos los únicos posibles. Ni en el plano real de lo existente hoy, ni de lo alcanzable en términos de futuro.

Nuestros seminarios, expresan el propósito de ahondar en otros caminos de alternativa, así como la presencia de nuestros participantes refleja de algún modo su intento de colaborar con el mejoramiento y transformación de las condiciones sociales y de la convivencia.

En medio de las confusiones y laberintos que abundan en tiempos de crisis, ofrecemos nuestra idea acerca de un par de cuestiones que estimamos de importancia para ponernos en condiciones de "verlos" e incorporarnos a estos *caminos de construcción*.

## Un pensamiento convergente y transversal

Como resultado de la gran posguerra, en la mitad del siglo XX, Europa encontró en la orfandad y la intemperie, a miles de chicos que en distintos países fueron (al menos muchos de ellos) abarcados bajo distintos programas e instituciones de contención y asistencia.

La adversidad se presentaba para ellos en términos de catástrofe y desamparo, y esto no era una metáfora.

Una pregunta disparó la búsqueda de quienes, desde distintos ámbitos de participación en esta dramática del naufragio, intentaban reflexionar al respecto: ¿qué era lo que, a pesar de todo, en la vida de estos chicos, los llevaba a subsistir, y desde los modos particulares que reflejaban en su conducta, a ordenar su vida a futuro, como sorprendentemente ocurría en un número significativo de ellos?

"Número significativo" no está aquí expresado en términos porcentuales o estadísticos. No indica un concepto de medición. Significativo porque, sólo con que algunos lograran testimoniar su capacidad de resistencia, indicaban la presencia de un "algo" que les estaba disponible como recurso personal, y lo usaban.

Este "algo", en estudios de diverso origen en el marco de la salud, la asistencia social, posteriormente fue identificado bajo el nombre de *factores resilientes*: aquellos que componen la "consistencia" y resistencia, más allá del juego de la adversidad que el contexto y los condicionantes proponen.

El concepto de "resiliencia" se extendió luego, desde los componentes personales a los vinculares y relacionados con el plano interpersonal. Y por ende, al accionar de las organizaciones. Se lo planteó de este modo: "¿qué factores, componentes, de la trama de las relaciones entre las personas, fortalecen las disponibilidades personales para hacer frente a la dificultad, y subsistir a ella, incorporando el obstáculo, en términos de desafío para el crecimiento?"

---

Para muchos, esta línea de pensamiento no significa nada nuevo. Es probable. Tal vez lo que vale aquí es ¿"adónde se dirige la mirada" ante las dificultades?

¿Sólo hacia lo que no hay, indica ausencia, falta, no se logra?  
¿O hacia lo que sí, también hay, soporta, resiste y no sucumbe?

Atender a carencias y vulnerabilidades, ocupa un largo tramo del pensamiento disciplinario académico.

Este enfoque de la resiliencia ofrece orientar el foco de la atención, hacia otro lado. Hacia las fortalezas y las consistencias.

Por eso incluimos aquí estas reflexiones. Para equilibrar el panorama, incorporando otros componentes al cuadro de situación que construimos acerca de la realidad que se nos ofrece.

Para la profundización

Boris Cyrulnik: La maravilla del dolor - El sentido de la Resiliencia - Granica España (2001)

Para pensar





## Conducción y pensamiento sistémico

El pensar sistémicamente fue preocupación desde la primera mitad del siglo XX, de algunos científicos que buscaban salir de aquellos esquemas conceptuales que referían tanto lo humano, lo viviente, el universo todo, al modelo de funcionamiento de las máquinas.

4 Buscaron nuevos paradigmas para el conocimiento y esto permitió desplegar en los estudiosos de los procesos humanos y sociales una serie de criterios de significativa importancia, ya que :

4 Se centró el eje de observación de los fenómenos, en la interacción, la transformación en base a intercambios.

4 Rompió las paredes rígidas que delimitan las particularidades, planteándolas en términos de zonas porosas de intercambio, en regulaciones adaptativas múltiples.

4 Incorporó la noción de medio ambiente y contexto en reemplazo de esquematismos buscadores de sustancias últimas que dieran cuenta de lo existente en el plano físico (lo cual en los estudios del liderazgo amplió la visión que se remitía únicamente a las características personales / conductuales del líder).

4 Dio lugar a la apertura, desde el concepto de *movimiento*, a la idea de una cuarta dimensión; y la transmutación de energía como el tránsito entre planos que trascienden el físico, abarcando desde aquí las transformaciones cualitativas.

4 Se despejó de este modo el camino para afirmar la posibilidad de creación de nuevas realidades, frustrando las aspiraciones de la racionalidad humana para abarcar desde el pensamiento el universo en términos de tablero, lo viviente en términos de motores, y lo humano como sistema cerrado.

4 Reemplazó los conceptos del determinismo vigente por el juego abierto de los factores condicionantes y aportó un enfoque de la realidad para ser comprendida en términos del juego de sistemas en interacción.



4 Hay quienes se embarcaron en esta línea de pensamiento, haciendo interpretaciones caricaturescas del enfoque de sistemas y esquematizando las realidades sociales en un juego de billar a múltiples bandas, colocando el lugar de *la conducción* en la persona del dueño del "taco" capaz de conseguir las carambolas deseadas...Conforman el grupo que hemos denominado en otros capítulos, de los "manipuladores de tablero".

4 A partir de estos nuevos soportes del pensamiento, y ubicándose en lugares más respetuosos en el juego de la interacción social, otros pensadores dieron legitimidad a un solo canal de entrada para penetrar en la trama de las interacciones multicondicionantes en que se encuentra embarcado un sistema: es el lugar en que se encuentra *uno mismo* como parte del sistema.

Un cambio introducido en algún punto del sistema, repercute y genera cambios en el resto del sistema.

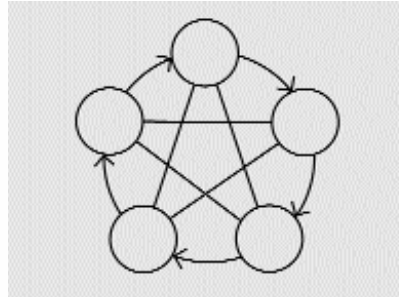
Este modo de ubicarse y direccionar el proceso de introducción de cambios, augura un trabajo de *implosión* para el crecimiento propio. No de *explosión* por desparramo de choques y fricciones en el mundo externo (externo al lugar que uno ocupa).

Lo que proponen es el uso de la linterna de la atención dirigida hacia el micromundo personal. En lugar del garrote para mover las bochas en el terreno de "los otros" en el macromundo de las relaciones interpersonales.

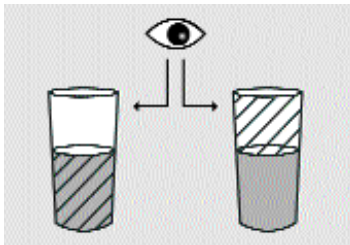
Sospechamos que si trabajamos a fondo este camino de reflexión, podremos encontrar la riqueza de un ángulo distinto de mirada, que puede aportar nuevos referentes conceptuales para abarcar el lugar de *la soledad* en la conciencia humana, descorriendo los velos de determinismo que durante tanto tiempo ocultaron el íntimo lugar en que reside la libertad personal para las decisiones que las personas toman en la vida cotidiana.

*Nos ubica en la responsabilidad de realizar nuestros deseos de transformación y cambio, en las realidades de convivencia cotidiana (sistemas, en este lenguaje), a partir de los cambios en nosotros mismos, y no de los empujones y maltratos de que somos capaces, para que otro u otros cambien de lugar, de pretensiones o del modo de ser como son.*

Circunstancia que permite, desde una valoración adecuada, resaltar la importancia esencial del "nosotros" como una propuesta, como un proyecto, cuya herramienta principal radica en el encuentro como una construcción posible.



### Reflexiones acerca de la conducción



*(la metáfora del medio vaso de agua y de cómo el lugar al que se dirige el foco de la atención, en una organización, define el modelo organizacional existente)*

4 Cuando el sistema de pensamiento dominante desde la conducción, refleja el predominio de la atención puesta en la mitad del vaso de agua vacío, (en lo que falta, en lo que no hay, en lo que hay que lograr), concentrándose con exclusividad en el impacto a producir en el medio, (del cual hay que obtener lo que falta, etc.) suele expresar un modelo de funcionamiento en términos de invasión-apropiación de porciones del espacio exterior; se prepara para la competencia-guerra y, en consecuencia, dispone sus equipos para el posicionamiento en el tablero.

4 Cuando el sistema de pensamiento dominante desde la conducción, refleja el foco atencional puesto en la mitad del vaso lleno, (inicia sus movimientos hacia el exterior desde lo que hay y descarta el lugar común tan trillado de "la promesa" -promesa de lo que va a haber si logramos...-), está mostrando que el punto de apoyo del desarrollo organizacional está puesto en el despliegue expresivo de lo interno. Que por añadidura y en consecuencia logrará impactos en el medio exterior.

Genera crecimiento - afinidades asociativas y dispone sus equipos para la convivencia.

## Organizaciones de vínculo inteligente

### Para las conducciones

---

Proponemos dos líneas de profundización para la construcción de *organizaciones de vínculo inteligente* (las que hacen foco en su consistencia) Sugerimos estas dos líneas para la estructurar su conducción de un modo acorde a este propósito:

4 *fortalecer una mirada del mundo* y las personas tal como son, revisando el terreno de las interacciones que han sido contaminadas por el prejuicio, favoreciendo que lo distinto, lo diverso se transformara fácilmente en adverso.

4 *mirar la propia mirada*, trabajando y explorando el propio mundo interior personal, donde suele quedar escondido, en oscuridad, lo que con tanta claridad se ve "afuera", (en los otros), especialmente si se trata de aquello que molesta, perturba, irrita nuestra sensibilidad.

El primer punto nos pone en el camino de auscultar nuestras propias creencias y ubicar esta tarea en escenarios grupales compartidos.

Es una propuesta de "*ventilación*", no de discusión acerca de ellas, ya que como indicara David Bhom, las personas no están demasiado dispuestas a cambiar sus creencias o someterlas al juicio de los demás.

La idea implica una puesta en común que busca articular en la mayor profundidad posible, el respeto por las diferencias personales en la interacción. Invita a la tolerancia creando un escenario de encuentro que queda oculto habitualmente detrás de las discrepancias.

El segundo punto, nos invita a pulir y mejorar nuestro propio instrumento, nuestra *caja de resonancia*. Busca dar respuesta a una pregunta insoslayable para los grupos y organizaciones: ¿en qué somos capaces de construir-aportar a algo mejor, en aquellos terrenos que queremos transformar, cambiar, en nuestro medio de referencia?

No apunta a la ventaja competitiva, ya que ese es el terreno de las habilidades y destrezas.

Si se dirige a las capacidades humanas para mantener y soportar la convivencia y apostar a la consistencia silenciosa que irradian las personas y las organizaciones cuando deciden

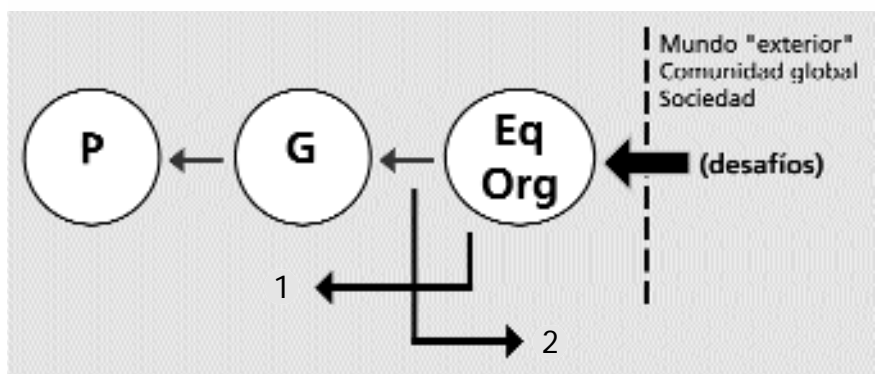
*encarnar* aquello que proponen a los demás para que cambien o se transformen.

Hablamos de encarnar la calidad, y no de hablar sobre ella. Nos parece oportuno volver a una frase de E. Mariscal que recogimos en otro Cuaderno de esta Serie, en la que nos propone: "no prediques, que tu hijo te está mirando" (Y ve mucho más allá de lo que decís, porque está registrando también lo que hacés y cómo lo hacés.)

Esta línea ofrece una convocatoria personal a la humildad. Disuelve la tentación tan difundida, por la pedertería en base a méritos, reconocimientos académicos o éxito en escalafones.

## Profundizando el Esquema Referencial para las Organizaciones

Desde el ángulo de la Conducción Social para equipos y organizaciones, ofrecemos nuestro E. R., que hemos graficado en la página 11, articulado ahora en dos territorios que se ofrecen para ser abarcados desde la función de conducción de una organización.



1 En el primero, la Conducción encuentra disponible un camino de profundización en dirección hacia los aspectos personales y los referidos a la dinámica de la interacción.

Desde el punto de vista de la organización es un camino de marcha implosiva. Trabaja en la franja del prestar atención a los procesos internos. El eje del trabajo apunta aquí a:

- 4 Fortalecer la "expresión " y fortalecer la "congruencia".
- 4 Evitar los dobles discursos y fomentar confianza.
- 4 Ampliar la agenda privada de las personas y obtener mayor transparencia en la construcción de la agenda compartida.
- 4 Descorrer el velo a la trama oculta que circula en la organización, asentando los principios que apuntan al "encuentro", como cultura de convivencia.

## 2 En el segundo, la conducción:

- 4 Organiza la relación con el contexto de inserción elegido. Elabora proyecto, crea escenarios, planifica, programa acciones y evalúa impactos.
- 4 Legitima funciones y despliega hacia el interior de la organización y los equipos, los flujogramas necesarios para la circulación de información y la comunicación.

Es el área de la ejecución y los procedimientos.

Es la que habitualmente ocupa la atención primaria en las organizaciones que vuelcan su energía a la realización, los logros y los productos obtenidos.

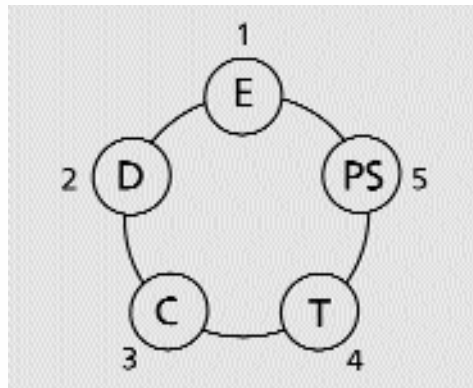
En realidad son dos caras de una misma moneda, en las que las fracturas y distorsiones entre una y otro signan la fragmentación conocida en nuestra occidental manera de encarar los emprendimientos grupales y colectivos.

Nuevamente estamos ante la paradoja del "afuera" y del "adentro" en que la consistencia (en el territorio 1 del gráfico) se transforma en fortaleza (en el territorio 2) en un juego de realimentación mutua.

## El sistema de conducción en la organización

Desde el punto de vista del sistema de conducción de una organización, seguiremos el trabajo de E. Sosa, que el autor desarrolla en el Cuaderno nº5 de esta serie. Se plantea allí que el Sistema de Conducción se organiza en cinco subsistemas.

1. Eq. de Conducción
2. Doctrina
3. Estructura | Orgánica  
| Funcional
4. Tecnológico
5. Psico - social (la cultura organizacional)



### Por último

Nuestros aportes a este Cuaderno nº4, se han centrado especialmente en este último subsistema (el 5º), ya que define el marco ecológico - social de la organización, el "clima" organizacional, la trama interactiva de los grupos y las personas (sus vivencias singulares)

Es el lugar en que el equipo de conducción y quienes lo forman son un componente más de la organización. Diferenciados del resto por una cuota de poder, (de reconocimiento por su capacidad de incidir en la conducta de los demás, en un grado mayor al que es condicionado por ellos) que se asemeja en mucho al contrato de convivencia de una pareja, o un matrimonio: es para siempre (mientras dure) y se valida en la conducta diaria...

( O no).

Este lugar diferenciado en la organización, es el que define el modo en que la doctrina (subsistema nº2) es vivida por las personas.

Que las doctrinas existen, existen. Hay referentes de toda

índole que circulan de distintos modos por lo axiológico, filosófico, científico, ideológico, político, etc.

Pero cuando hablamos de doctrina de la organización nos estamos refiriendo no al enlatado que consume ( con todo el respeto debido a las doctrinas ) como un discurso de valores ya elaborado, sino a la doctrina que expresa, que vive y testimonia en la conducta cotidiana de las personas que la componen.

En este aspecto reside tal vez la cara oculta de las organizaciones en su trama interna, y el punto clave para indicar, (tomar como indicador) el destino (a futuro) de una organización.

Sabemos que las organizaciones, más allá de la distribución formal de funciones, alientan distinto tipo de liderazgos que definen de modos diversos la toma de decisiones.

Así como la intimidad de los seres humanos suele ser un territorio de sombras (para nosotros mismos), lo es también la dinámica grupal de la agenda oculta de las organizaciones, ya que refleja ni más ni menos que aquello que trasladamos como personas a los lugares de encuentro en que nos reunimos con otros para hacer algo juntos.

Y esta agenda tiene también sus líderes propios que operan como compensadores del funcionamiento organizacional.

---

**w** Fuente: Dr. Luis del Yerro

Educador, psicólogo y terapeuta gestáltico. Ex docente de las Universidades Nacionales de Buenos Aires, La Pampa y Tres de Febrero, y de la Universidad de CAECE (Psicopedagogía) y Belgrano (Posgrado). Fue vicedecano de la Facultad de Psicología de la Universidad del Salvador. Consultor para el trabajo en equipo y desarrollo de organizaciones en ámbitos de la salud, la educación y el trabajo. Actualmente es también el Coordinador del área de Formación del Instituto de Formación del Consejo Coordinador Argentino Sindical (INFORCCAS).

---



## Referencias Bibliográficas

- 1.- Kush, Rodolfo. "Geocultura del hombre americano", Ed. García cambeiro, B. As., 1976
- 2.- Casalla, Mario. "Razón y Liberación". Ed. Siglo XXI, Bs. As. 1973
- 3.- Marechal, Leopoldo. "Cuaderno de navegación " Emecé, Bs. As. 1995.-
- 4.- Senge, Peter. (En introducción a Jaworski, Joseph. "Sincronicidad, el camino interior hacia el liderazgo") Paidós, Bs. As. 1999.-
- 5.- Jaworski, Joseph. Idem anterior
- 6.- Mariscal, Enrique. "Manual de Jardinería Humana". Serendipidad, Bs. As., 1996.-
- 7.- Licastro, Julián "La conducción en el movimiento de los trabajadores" serie Formación, Colección UTAI, Caracas 1997
- 8.- Perez Sosto, Guillermo y otros. "Notisur" n° 76 - 77 (diciembre 03)
- 9.- Sosa Enrique y del Yerro Luis. "PAM / 01 - UTAL. San Antonio de los Altos, Venezuela. 2001.-
- 10.- Feijóo, María del Carmen y otros. El país de los excluidos (CIPPA). Bs. As. 1991.
- 11.- Cyrulnick, Boris. "La maravilla del dolor". Granica, Bs. As. 2002.-
- 12.- Bertalanfy, L .V. "Teoría general de Sistemas". Fondo de Cultura Económico. Méjico,
- 13.- Oberlin, Dante. "La tragedia santafesina ". Ediciones Pensar. Bs. As. Arg. 2003.-
- 14.- Sosa, Enrique. Misión y organización Documento de Trabajo UTAI-CLAT

## Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores