

Unión del Personal Civil de la Nación

# UPCN

## Programa de Capacitación Sindical



- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Militancia Sindical





# Indice

■ Presentación .....	1
■ Trabajo en equipo .....	2
■ Comunicación .....	28
■ Militancia Sindical .....	52

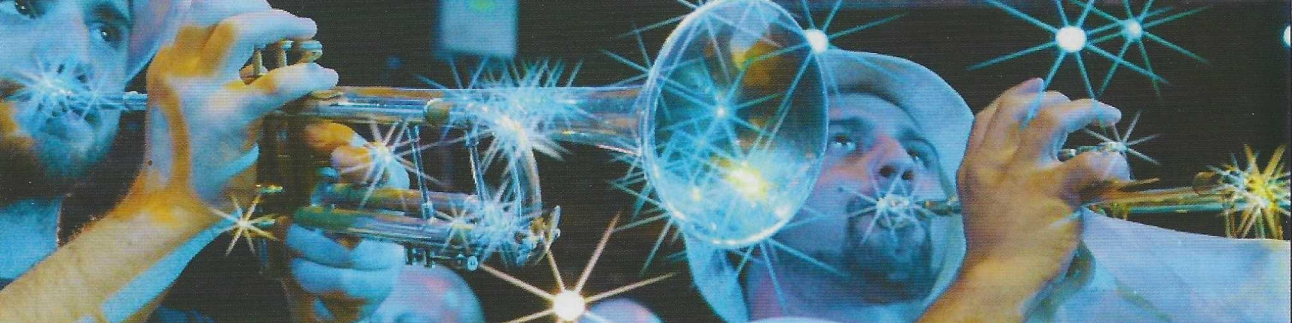
NOTA ACLARATORIA: Los términos contenidos en este Cuadernillo han sido utilizados en sentido general y, por lo tanto, deben interpretarse sin distinción de géneros; entendiéndose en consecuencia que refieren siempre a hombres y a mujeres.

## Agradecimientos

Agradecemos al Cro. Tomás Escobar por el material fotográfico brindado, a María Cristina Steiner y a los compañeros del Consejo Directivo Nacional por su colaboración en la elaboración de la presente publicación.

Abril. 2015





## PRESENTACIÓN

Desde la aprobación del Programa de Capacitación Sindical por parte del Consejo Directivo Nacional supimos que debíamos recorrer diferentes estadios para introducir a los nuevos delegados en los conceptos básicos del accionar gremial: desarrollo del sentido de pertenencia, identidad, lealtad y compromiso con las metas que se propone la Organización, generando en nuestros delegados la necesaria unidad de concepción que conlleva la unidad de acción. Tal propósito ha sido cumplido claramente en el trabajo realizado con los cuadernillos 1, 2 y 3.

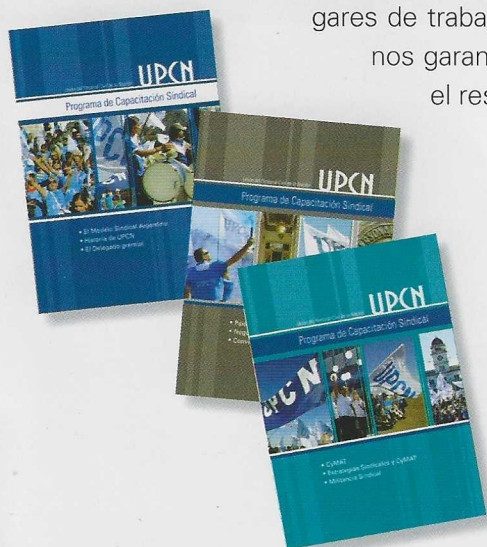
Hoy presentamos el 4º cuadernillo de capacitación, con el propósito de incrementar las habilidades dirigenciales de los miembros de la Organización, cuyo contenido incluye temáticas referidas al trabajo en equipo, la comunicación, la formación de grupos, la capacidad de reunión y el hablar en público. Esos temas son herramientas que, además de proporcionar conocimientos y técnicas para el desarrollo de la actividad gremial, generan incentivos y seguridad personal en los compañeros, necesarios para debatir y elaborar planes de acción y transmitir correctamente el mensaje de la organización sindical en los distintos niveles de toma de decisiones.

Como siempre, tenemos la firme convicción de que debemos fortalecer nuestros cuerpos de delegados, ya que ellos son los que día a día hacen posible el crecimiento de nuestra querida Organización.

A ellos tenemos que brindarles herramientas para ayudarlos a transitar los lugares de trabajo de la mejor manera posible. Ellos son los que nos garantizan el vínculo necesario de la Organización con el resto de los trabajadores públicos.

Si bien hay muchas teorías y técnicas para abordar los temas que presentamos, hemos elegido algunos autores de reconocida trayectoria académica, a fin de utilizarlos como disparadores en el abordaje de los temas planteados en este breve y sintético trabajo.

Esos conocimientos técnicos se verán enriquecidos con una parte práctica, en la modalidad de taller, donde los compañeros, podrán formarse para desarrollar las tareas cotidianas con los trabajadores.







Trabajo en equipo



## ¿Qué es un grupo?

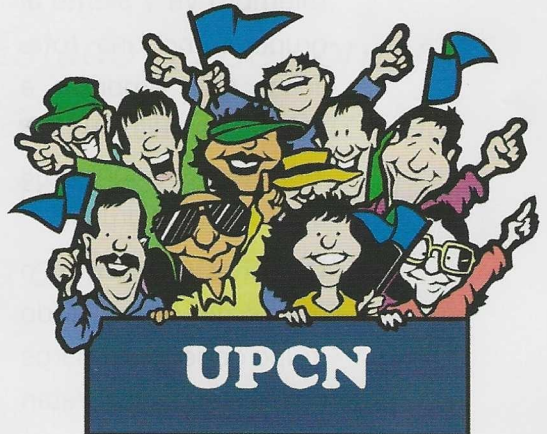
No basta con reunir cierto número de personas para constituir un grupo. Una reunión de curiosos presenciando un incendio no es un grupo. En cambio los socios de una cooperativa de panaderos son un grupo. ¿Cuál es la diferencia?

Analicemos las características de un grupo:

- **Número de individuos**
- **Interacciones** (intercambios)

que se producen a través de diálogos: por ejemplo las conversaciones, discusiones, acuerdos o peleas. Es decir las personas tienen relaciones mutuas, actúan y reaccionan entre sí generando:

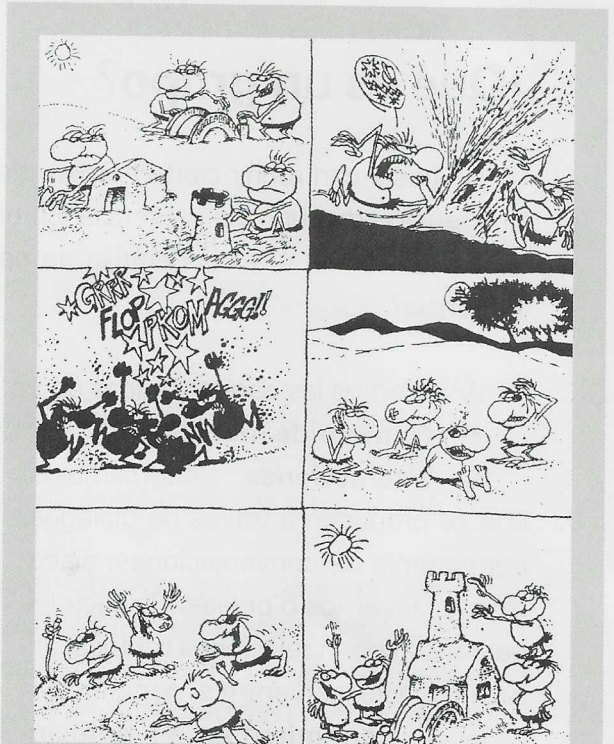
- ✓ **Sentimientos y emociones compartidas**, como la confianza o desconfianza, la simpatía o antipatía. Esas for-





mas de relación informal no están determinadas desde el principio, sino que se producen por la interacción que va construyendo una historia compartida.

- ✓ **Normas.** Todo grupo para poder funcionar deberá establecer un sistema de normas y pautas que lo regulen. Algunas normas son de orden general (cada cuanto se reúne la asamblea, por ejemplo) y otras hacen a situaciones más particulares (por ejemplo: cuál es el procedimiento para expulsar a un miembro). A veces están escritas en los estatutos y reglamentos internos; otras, han sido simplemente conversadas y convenidas por el grupo y rigen eficazmente, es decir, todos saben a qué atenerse.
- ✓ **Historia compartida** o tiempo de desarrollo en común.
- ✓ **Pertenencia.** Los miembros del grupo comparten un sentimiento de lealtad hacia el grupo, están dispuestos a aceptar las “leyes internas” que se han acordado y sienten que forman parte de él.
- ✓ **Identidad grupal.** Cada miembro ve y siente al grupo como una totalidad, que empieza a existir más allá de cada individuo y conforma una identidad grupal.
- ✓ **Objetivo en común** o metas del grupo. Todo grupo debe tener claros sus objetivos que tratan



*Los primeros hombres y mujeres se agruparon como hordas, eran nómades.*

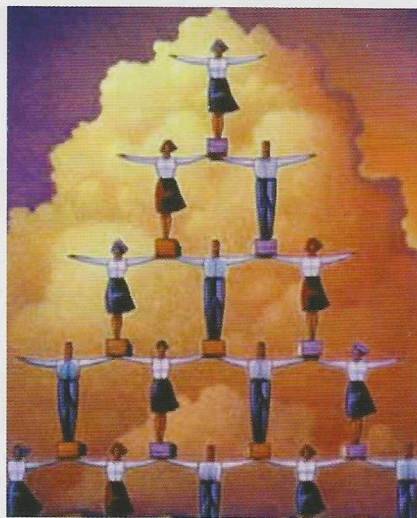


de responder a problemas que están viviendo y que quieren resolver. Eso genera conciencia de necesidades comunes y compartidas. Por ejemplo, un conjunto de trabajadores deciden asociarse y organizarse para tener mayores oportunidades ya que se dieron cuenta de que ninguno de ellos solo podría resolver el problema.

- ✓ **Ideología.** Todo grupo sostiene una ideología con sus interacciones y tendrá un marco de valores propio para lograr los objetivos que se propone. Esa ideología (o doctrina) se ve en los actos cotidianos que el grupo realiza y en las decisiones que toma. Esas

decisiones van definiendo futuras acciones y actitudes que tendrá la organización frente a otras situaciones. Un aspecto importante de lo que se denomina *cultura organizacional*.

- ✓ **Orgánica.** Para que una organización pueda crecer es fundamental la definición de roles, la división de tareas, la designación de personas para los distintos cargos y los responsables de diferentes actividades. En los comienzos cuando nacen las agrupaciones los roles están poco diferenciados. Es frecuente que todos opinen de todo y se compartan responsabilidades. Pero cuando el grupo crece y aumenta el número de miembros, hay que diferenciar los roles, explicitar las funciones y definir y describir las diversas responsabilidades.



*Un grupo es un conjunto de personas unidas por objetivos en común que individualmente no podrían alcanzar.*

**“La unión hace la fuerza”**





Muchas características que enumeramos antes se van dando a medida que el grupo se consolida. Sin embargo hay tres elementos que deben existir en el momento de formar el grupo:

- *Compartir objetivos comunes.*
- *Concordar en planes de acción para lograr esos objetivos.*
- *Personas dispuestas a trabajar juntas.*

- ✓ **Dinámica.** Un grupo no es estático: avanza, retrocede como todo organismo vivo y también puede morir. Asimismo, como todo organismo vivo, cada grupo tiene una esencia propia que los diferencia de los demás aunque muchas veces sea difícil definir en qué consiste.
- ✓ **Adaptación.** Es importante saber que todo grupo constituido posee dentro de sí los recursos necesarios para mantenerse unido, ser productivo y adaptarse a las circunstancias. Hay que tratar de conocer las condiciones que permitan desarrollar todas esas riquezas potenciales.







## ¿Cómo se forma un grupo?

Muchas de las características que enumeramos antes se van dando a medida que el grupo avanza. Sin embargo hay dos que deben existir en el momento de formar el grupo o de integrarse a uno ya formado:

- En muy importante que exista un *acuerdo básico* sobre el para qué (estrategia) y el cómo (táctica) del grupo para que pueda establecerse como tal. Es decir, tiene que haber una *afinidad con el objetivo*.
- Pero además de coincidir con el objetivo todo grupo depende de las relaciones que se establecen entre sus integrantes, es decir, tiene que haber *afinidad entre sus miembros*. Unidad de concepción (la doctrina, los valores, los principios) para la unidad de acción.



*"No puede existir bajo el cielo  
de la Patria, sino un ideal  
que nos una y nos aliente  
a los mas grandes hechos.  
Es el ideal de la justicia,  
del bienestar y de la solidaridad."*

Perón





*"La organización sindical llegará a ser indestructible cuando las voluntades humanas se encaminen al bien y a la justicia, con un sentido a la vez colectivo y patriótico. Y para alcanzar las ventajas que la sindicalización trae aparejadas, las asociaciones profesionales deben sujetarse a uno de los imperativos categóricos de nuestra época: el imperativo de la organización."*

Perón

## ¿Por qué se forman los grupos?

Hemos visto qué es un grupo y qué es necesario para formarlo. La pregunta siguiente es ¿por qué los hombres se reúnen en grupo?, ¿por qué Fulano está en tal grupo?

He aquí una lista de las principales motivaciones para participar en un grupo:

- ✓ Para satisfacer alguna necesidad, intereses comunes (conseguir una fuente de trabajo, resolver el problema de vivienda, acceder a un servicio de salud, conseguir ayuda alimentaria, defender los derechos de los trabajadores).
- ✓ Porque nos permite hacer algo que no podríamos hacer solos. Es más fácil lograr los objetivos buscados si las personas se agrupan y se organizan. Construir poder.
- ✓ Por la necesidad de sentirnos seguros y protegidos.
- ✓ Por ganas de participar de lo que nos ofrece el grupo.





- ✓ Por respeto o admiración a algunos miembros líder.
- ✓ Por coincidir con la forma de pensar de los otros miembros.

En resumen, el individuo está en el grupo porque quiere satisfacer ciertas necesidades y piensa que perteneciendo a él lo podrá lograr mejor y porque cree que tiene algo que aportar. Una vez adentro, puede descubrir que no satisface plenamente esas necesidades, pero en cambio puede descubrir otras ventajas por las que valga la pena quedarse en ese grupo: las expectativas y los motivos de cada uno de los miembros son distintas y cambian con el tiempo. Si un grupo es activo con frecuencia crea nueva conciencia en sus miembros y esto liga más a sus integrantes

El sentido de pertenencia maximiza el deseo de conseguir lo mejor para la organización, favorece la identificación con la misión y fortalece el compromiso personal con ella.

## LOS GRUPOS SIRVEN

- Para que sus miembros aprendan a hacer tareas y asumir nuevos papeles.
- Para tener menos miedo del que tenemos al aprender algo nuevo y desconocido al saber que somos apoyados por los compañeros.
- Para construir nuestra personalidad.
- Para potenciar los recursos que cada uno tiene.
- Para generar un incremento de recursos, ideas, capacidades que benefician a cada uno de sus miembros.





## ¿Para qué pueden servir los grupos?

Los grupos humanos pueden servir, entre otros fines, para que:

- a) Sus miembros aprendan a hacer tareas y asumir papeles que en su vida nunca tuvieron que ejecutar (por ejemplo, un trabajador que siempre obedeció las órdenes del patrón o del capataz, al formar parte de un sindicato va a tener que enfrentarse con la necesidad de tomar decisiones propias, de coordinar una asamblea o de negociar un convenio laboral)



*Es más fácil  
lograr los objetivos  
buscados  
si las personas  
se agrupan  
y organizan.*

- b) Este aprendizaje se haga con menos temor del que tenemos al aprender algo nuevo y desconocido, al saber que somos apoyados por los compañeros
- c) Los grupos sirven no sólo para aprender nuevos oficios y roles, sino también para construir nuestra personalidad. Es en los grupos donde se ponen en juego valores y actitudes. Como la familia, los grupos son un lugar donde aprendemos a compartir sentimientos y vivencias, y a medir los límites entre nuestros intereses personales y los de los otros. Por eso los grupos son *un mecanismo de socialización* y *uno de los elementos principales de la organización social*. Los grupos sirven de intermediarios entre el individuo y la sociedad



d) Los grupos también sirven para potenciar los recursos que cada uno tiene. La experiencia demuestra que los individuos cuando están solos o aislados se comportan de manera diferente de cuando están en grupo.



Incluso la misma persona cambia su forma de actuar según el grupo en que participe. El grupo aparece como *algo distinto que la suma de los individuos que lo componen*. El hecho de estar

en grupo aporta un elemento importante porque en general el grupo produce un "plus", un "algo más" que se genera por el incremento de recursos, ideas, capacidades y perspectivas que luego benefician a cada uno de sus miembros, ampliando sus conocimientos y experiencias.

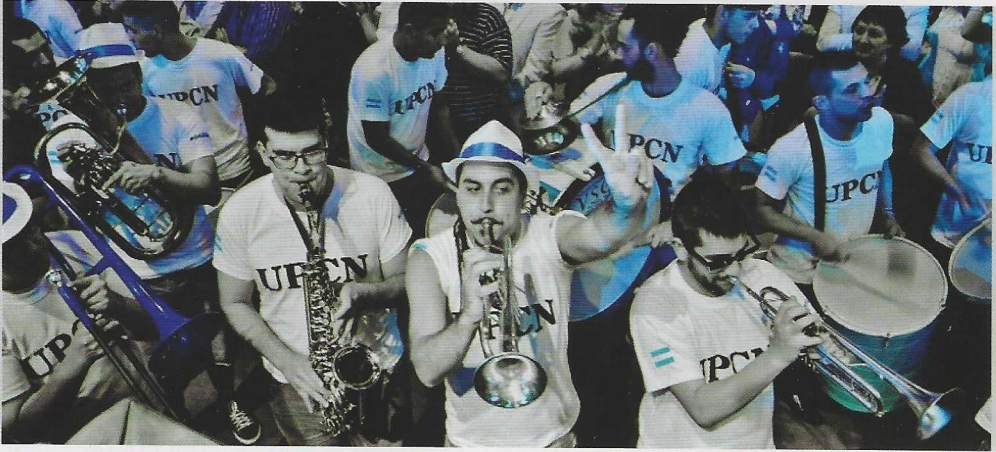


Mucho de lo que somos lo hemos aprendido de los demás a través de nuestra pertenencia en diferentes grupos (familia, amigos, trabajo, clubes, sindicatos).

Aprender en grupo es:

- Manejar información adecuada
- Tomar partido efectivamente frente a esa información
- Producir conclusiones que modifiquen nuestras conductas, nuestras habilidades y nuestras actitudes
- Comprometerse con uno mismo y con los demás, transformando la realidad
- Cambiar pautas de conductas





## Ambiente o atmósfera del grupo

Por ambiente del grupo se entiende la disposición de ánimo, el clima, tono o sentimiento que está circulando en él.

Ese ambiente psicológico se puede sentir rápidamente: la gente puede llamarse por su nombre preferido o un apodo o insultarse agresivamente, puede haber una relación casi familiar o cierta formalidad en el trato que pone distancia entre la gente. El grupo puede compartir un tipo de humor que genere simpatía y un buen clima de trabajo o puede utilizar la ironía filosa que pone a todos a la defensiva. Ese microclima envuelve al grupo y define el **estilo básico** con que se desarrollan las relaciones interpersonales.

Un ambiente cálido y al mismo tiempo amistoso y participativo estimula la actividad del grupo y brinda mayor satisfacción a sus miembros, generando mayor productividad y aumentando la eficacia del grupo al facilitar el flujo de información entre los miembros y su creatividad.







**8 de Marzo**  
Día Internacional de la **Mujer Trabajadora**

*Hoy, como ayer,  
unidas y organizadas  
por la igualdad  
de oportunidades y de trato.*

UPCN  
08/02/2013

Cuanta más información sea conocida por todo el grupo más productivas y efectivas serán las relaciones. Si alguien no maneja la información que el resto conoce inhibirá la productividad y efectividad y se sentirá aislado.

Si una persona mantiene información oculta eso resentirá las relaciones con el resto del grupo, generando conflictos y afectando la eficacia de a la Organización.

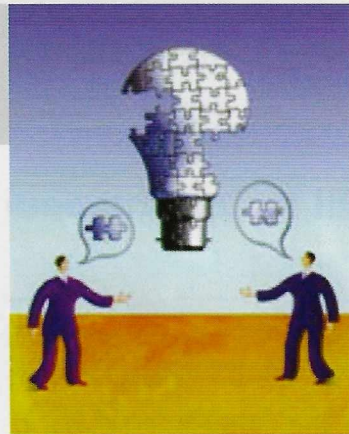
*Es necesaria una buena comunicación  
entre las personas del grupo.*

Los comentarios y rumores que no se plantean directamente crean desconfianza y debilitan a la Organización.

Hay que promover espacios de comunicación. La entrega de información permanente facilita la integración y el compromiso de los participantes con el grupo.

Finalmente, una atmósfera de temor o sospecha, autoritaria, donde flota el miedo de ser rechazado o de ser puesto en ridículo, es una fuente de inhibiciones y disgustos, que obstaculiza el flujo de información.

Igualmente una atmósfera apática, sin vida ni vitalidad, donde todos esperan a que otro diga o haga algo, es improductiva.





Hay dos elementos que pueden ayudar a cambiar y mejorar el clima del grupo:

- El inicio de las reuniones es crucial para la creación de la atmósfera que se vivirá: la manera como comience el que la tiene que presidir u orientar puede decidir el espíritu y el ambiente durante el resto de la jornada
- El lugar donde se reúne el grupo, la ventilación, la iluminación, los colores con que están pintadas las cosas o la disposición de los muebles inciden sobre el ánimo de todos.



La formación de grupos humanos eficientes es considerado uno de los puntos más críticos que los hombres enfrentan hoy y enfrentarán en el futuro. Al estudiar la dinámica de muchos grupos se han descubierto algunas leyes que se

repite en todos. También se observa que, con algunas acciones o situaciones, siempre se generan los mismos efectos. Eso permite comprender, predecir y mejorar el comportamiento de otros grupos.

## El programa oculto

Por suerte para muchos todo grupo cambia, es dinámico, constituye un proceso en continuo movimiento. Para poder cambiar al grupo resulta importante entender no sólo a los individuos aislados sino cómo se afectan los unos a los otros. En toda reunión no sólo hay una *agenda u orden del día* (asuntos para discutir, ideas, problemas por resolver) sino también un *programa oculto*, formado por el complicado mundo de las *relaciones interpersonales*: simpatías, antipatías, amores y odios.





*“Cada hombre, aun en la más modesta de las funciones, puede honrar su cargo desempeñándolo cumplidamente y teniendo el concepto de que, si lo desempeña, es porque es necesario, y si es necesario puede aspirar al agradecimiento de sus conciudadanos. Todo cargo representa un honor para quien lo ocupa, por modesto que sea. Si todos cumpliéramos el desempeño de nuestras funciones dentro de estas normas, les garantizo que construiríamos rápidamente un Estado organizado y poderoso por su organización.*

Perón



## La causa de los malentendidos (por qué surge el “programa oculto”)

- a) La principal causa de conflictos es el **desconocimiento mutuo**: cuando uno no conoce a las personas con las cuales forma un grupo se genera un sentimiento de *ajenidad*, a nadie le importa lo que le pasa al otro, los integrantes no se sienten comprometidos entre ellos y se levantan barreras en las relaciones personales. Por lo tanto, cuando uno “arma” un grupo o equipo de trabajo o alguien nuevo se integra a él, es necesario e indispensable conocer a cada integrante para saber si es útil para el grupo que él se incluya y si cada uno de ellos se beneficiará al pertenecer al grupo y de qué manera. Asimismo, las elecciones mutuas se basarán en las simpatías, afinidades, complementación de capacidades y voluntad de trabajo que cada uno tenga.
- b) Es importante conocer las **motivaciones y expectativas** que llevan a cada uno a agruparse (el porqué, el cómo y para qué). A partir de nuestra experiencia vemos que dar un tiempo al conocimiento mutuo es fundamental para generar lazos de solidaridad y para aclarar si son coherentes





los proyectos individuales que cada uno trae.

- c) **Inflexibilidad:** se refiere a las actitudes rígidas y a los prejuicios que tienen los miembros del grupo. La persona que llegue a un grupo con actitudes flexibles y mente abierta facilitará la cooperación y el diálogo entre los compañeros. El inflexible que se niega aceptar las posibilidades de cambio producirá en los demás oposición y competencia.



- d) **Las dificultades en la comunicación:** muchas personas experimentan una real dificultad para hacerse entender. El lenguaje es un instrumento imperfecto: a veces no hallamos las palabras adecuadas para expresar nuestras ideas y sentimientos. Y aun cuando empleemos palabras adecuadas, a menudo adquieren un significado o una resonancia emocional diferente en cada individuo del grupo. El esfuerzo por atender y entender al que habla es indispensable para que



haya comunicación. También es necesario que cada uno piense bien qué va a decir antes de hablar y cómo lo va a decir para ser preciso y lograr que lo entiendan.

- e) **Las ideas dispersas o erráticas:** en casi todos los grupos hay miembros a los que les cuesta examinar un problema de una manera clara y sistemática. Algunos tienen mayor capacidad de análisis, pero otros –por falta de ca-

### FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO

Para que una organización funcione correctamente, es necesario:

- Planificar la organización de las actividades.
- Capacitar y preparar.
- Especificar y fragmentar sus diferentes tipos de actividades y funciones.
- Canalizar los aportes individuales para que contribuyan al desempeño de la organización.
- Miembros que adhieran y compartan una visión de conjunto.



pacidad o práctica- se pierden en ideas secundarias (digresiones) o en razonamientos débiles o enredados. La vida en un grupo nos exige un esfuerzo por clarificar nuestro pensamiento. Para lograrlo tenemos que tener siempre presentes los objetivos del grupo y las dificultades que nos impone la realidad para planificar en función de esos dos parámetros.

- f) **La hostilidad** (es diferente estar en desacuerdo que tener una hostilidad personal): muchas personas se apasionan y se identifican exageradamente con las ideas y puntos de vista que se expresan en el grupo. El resultado es que cuando algunos las ponen en duda o las contradicen, lo interpretan no como una duda razonable sobre el valor de una idea sino como un ataque personal. Si se dejan llevar por ese sentimiento agudizarán la tensión emocional en el grupo y, lo que empezó como una legítima diferencia de opiniones, terminará en una pelea personal.



EL HOMBRE O LA MUJER HACEN AL CARGO Y NO A LA INVERSA



*Los grupos también sirven para potenciar los recursos que cada uno tiene.*



## ¿Qué es una reunión?

Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un tiempo y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.

Decimos, en primer lugar, que es una actividad que se da en una situación de grupo. Es actividad porque toda reunión supone que se está haciendo (interactuando, comunicando, participando) y aludimos a situaciones de grupo porque una reunión puede realizarse sin que, necesariamente, quienes participan constituyan un grupo, pero tiene que realizarse al menos en una situación de grupo.

Un grupo o una organización puede realizar reuniones más o menos frecuentes, periódicas, continuas, pero cada reunión en sí tiene un carácter puntual o efímero (en un tiempo y espacio determinados). Después de cumplir con los propósitos de la reunión, de estar juntos, reunidos durante un cierto tiempo, los participantes de la misma se separan.

Una tercera característica de las reuniones es la de tener un objetivo específico. Eso tiene una importancia crucial: las reuniones y los grupos deben tener objetivos muy claros y definidos. Cuando eso no se tiene en cuenta -y es bastante frecuente-, existe la sensación de no haber hecho nada útil ni nada positivo al terminar la reunión, salvo el haber pasado un grato momento entre amigos. Pero, como es obvio, no tiene mucho sentido hacer una reunión de trabajo para encontrarse con amigos.







*El verdadero dirigente surge de la masa trabajadora y es, ante todo, un auténtico trabajador, un hombre formado en el ejercicio del sufrimiento, un hombre que ha soñado con la reivindicación Justicialista y que ha dado lo mejor de si mismo para llegar a ella, un hombre que ha pensado, antes que en el propio bien, en el bien de sus hermanos.*

Perón

## Diferentes tipos de reuniones

La gente a veces se reúne para divertirse o por el placer de estar junta, en otras ocasiones para resolver problemas o tomar decisiones, a veces para informarse e intercambiar experiencias o bien para formarse. Los propósitos pueden ser muy variados.

Las reuniones y los grupos deben tener objetivos muy claros y bien definidos.

No hay que confundir ni mezclar en una misma reunión objetivos diferentes que, en esa circunstancia, resultan incompatibles. Los propósitos declarados de una reunión se debe tenerlos en cuenta, tanto por las técnicas que hemos de utilizar como por los procedimientos de actuación que hemos de aplicar. De ahí la importancia de considerar esta tipología de las reuniones.



Las reuniones difieren según sean los objetivos del grupo. Una clasificación bastante aceptable y generalizada, es la siguiente:

**Reuniones amistosas:** son las que se realizan con los amigos. El objetivo es encontrarse con otros, conversar, estar juntos, cultivar la amistad. No es necesario utilizar procedimientos o técnicas para ese tipo de reuniones. Lo que agrupa y convoca a la gente es la amistad y el modo de actuar es fundamentalmente espontáneo, ateniéndose a las reglas de respeto propias de cualquier conversación.

**Reuniones formativas:** son reuniones que, como su nombre lo indica, tienen por finalidad la adquisición de conocimientos, habilidades y conductas asociadas a determinado ámbito de actuación o para el conocimiento de determinados temas o disciplinas. También pueden tener el propósito de adquirir actitudes o para crear opinión. Es las reuniones de formación se pueden utilizar diferentes técnicas: estudio de casos, juego de roles, trabajo de proyecto. El seminario podría considerarse como una reunión de formación.

**Reuniones informativas:** su propósito es transmitir una información que se considera necesario o conveniente que reciba el grupo, complementando con la presentación de preguntas, aclaraciones y dudas (por parte de quienes reciben información) y las respuestas pertinentes. Se suele distinguir en ese tipo de reuniones aquellas que tienen por finalidad transmitir información y las que se realizan





para recibir información, ya sea para conocer la opinión del grupo o para consultarlo acerca de alguna decisión que se piensa tomar.

**Reuniones para llegar a un acuerdo:** algunos las llaman reuniones de estrategia. También podrían denominarse reuniones de negociación. Se trata de reuniones en las que las partes presentes están en desacuerdo: el objetivo de ese tipo de reuniones es alcanzar un acuerdo o consenso para superar una situación conflictiva.

**Reuniones centradas sobre el grupo:** sirven para el análisis del funcionamiento del grupo o de su vida interna. Tienen por finalidad sensibilizar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas o conflictos. En esas reuniones no interesa el contenido de lo que se trata sino de las relaciones interpersonales. Se utilizan técnicas de dinámica de grupos y suponen la intervención de una persona que tiene suficientes conocimientos psicosociales y la habilidad profesional que se necesita para manejar esas situaciones.

**Reuniones de trabajo:** destinadas a tomar decisiones y/o resolver problemas.





## **"REUNIONITIS"**

### **Enfermedad de las reuniones.**

**Lo que conduce a esa enfermedad, antes, durante y después de las reuniones**

Es evidente que muchas personas participan de o en reuniones y que son muchas las horas que se dedican a ellas. Sin embargo, si nos preguntamos sobre su productividad (logro de resultados concretos), no cabe duda de que tenemos la sensación y la constatación de que se pierde demasiado tiempo y los logros suelen ser escasos.

Las reuniones, cuando son poco productivas o poco gratificantes, transmiten la sensación de inutilidad.

Antes de hablar de las técnicas para mejorar las reuniones, debemos preguntarnos por qué las reuniones suelen ser improductivas. Ese conocimiento nos da mayores posibilidades para mejorar las reuniones, del mismo modo que todo buen diagnóstico es una mejor garantía para asegurar una reunión eficaz.

Muchas veces convocamos y hacemos reuniones innecesarias, no las preparamos adecuadamente o, estando bien preparadas, no sabemos utilizar procedimientos adecuados y efectivos para realizarlas de manera productiva. También la enfermedad va más allá de la reunión cuando, luego de haberse tomado decisiones, todo se acaba con el final de la reunión ya que nada de lo propuesto se realiza con posterioridad a ella misma.



## Realizar reuniones adecuadas

Hay que tener en cuenta cuatro cuestiones:

- Prepararlas adecuadamente
- Utilizar procedimientos apropiados para que sean productivas y eficaces
- Saber coordinar, animar y conducir las
- Llevar a la práctica lo decidido

Cabe advertir, sin embargo, que ni el éxito ni el fracaso de una reunión es totalmente atribuible a la calidad del coordinador ni a los procedimientos utilizados. Un buen coordinador, utilizando procedimiento y técnicas adecuadas, no puede lograr gran cosa si los participantes no tienen capacidad ni actitud para trabajar en grupo: en tales circunstancias difícilmente se logrará una reunión productiva y eficaz.

Una vez más, hemos de llamar la atención sobre el riesgo de caer en el exceso metodológico: las buenas técnicas y los buenos procedimientos son un medio instrumental (en ese caso para mejorar las reuniones), pero son incapaces de lograr sus potencialidades con prescindencia de los compañeros que los utilizan. No olvidar nunca que el instrumento de los instrumentos es la persona humana. Por último, tomadas las decisiones en la reunión –para evitar quedar en las simples propuestas-, es necesario pasar a la acción. Ello se consigue si se controla y da seguimiento a las decisiones tomadas.







## Consideraciones sobre las reuniones

### Para qué se convocan:

- Hablar de objetivos
- Oír informes. Analizar
- Lograr acuerdos. Consenso
- Descubrir o resolver problemas
- Concientizar a los compañeros
- Informar de decisiones acordadas previamente
- Explicar planes y programas
- Recoger la tramitación de asuntos
- Motivar. Imbuir actitud positiva



### Cómo se dirigen:

- Agradecer la asistencia y la participación de los reunidos al principio y al final de la sesión
- Comenzar y terminar sin rebasar el tiempo previsto
- Nombrar un secretario para tomar nota de los puntos principales
- Tener bien claro lo que va a decir el acta
- Tener a mano el material que va a necesitar





- Hablar de tal forma que el auditorio lo comprenda
- Hacer que su presentación sea sencilla, concreta y breve
- Hablar con claridad, muéstrese seguro y con entusiasmo
- Utilizar medios audiovisuales
- Escuchar todas las opiniones y propicie las intervenciones de todos
- Conceder un descanso si la reunión se prolonga más de lo establecido
- Tomar nota de las decisiones finales y asegurarse de que todos han comprendido lo que se ha comentado
- No acaparar la reunión
- No dejar que la gente pase de un asunto a otro sin acabar de ver el anterior. Seguir el orden del día punto por punto, sin entremezclar temas
- No enojarse si la gente no está de acuerdo
- No burlarse de los demás asistentes
- No dejar que la reunión se atasque
- No consentir que se produzcan enfrentamientos personales





## Momentos y fases de las reuniones de trabajo

### El antes

La preparación de la reunión

- convocatoria en tiempo oportuno
- temario
- preparación del material para la reunión
- local adecuado

### El durante

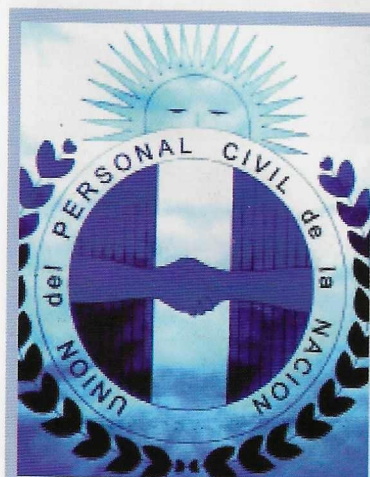
La realización de la reunión

- acogida e inicio de la reunión
- presentación de cuestiones
- forma de diálogo o discusión
- ayuda a una mejor comunicación
- animación de la reunión
- final de la reunión

### El después

Las actividades posteriores

- realización de lo acordado.



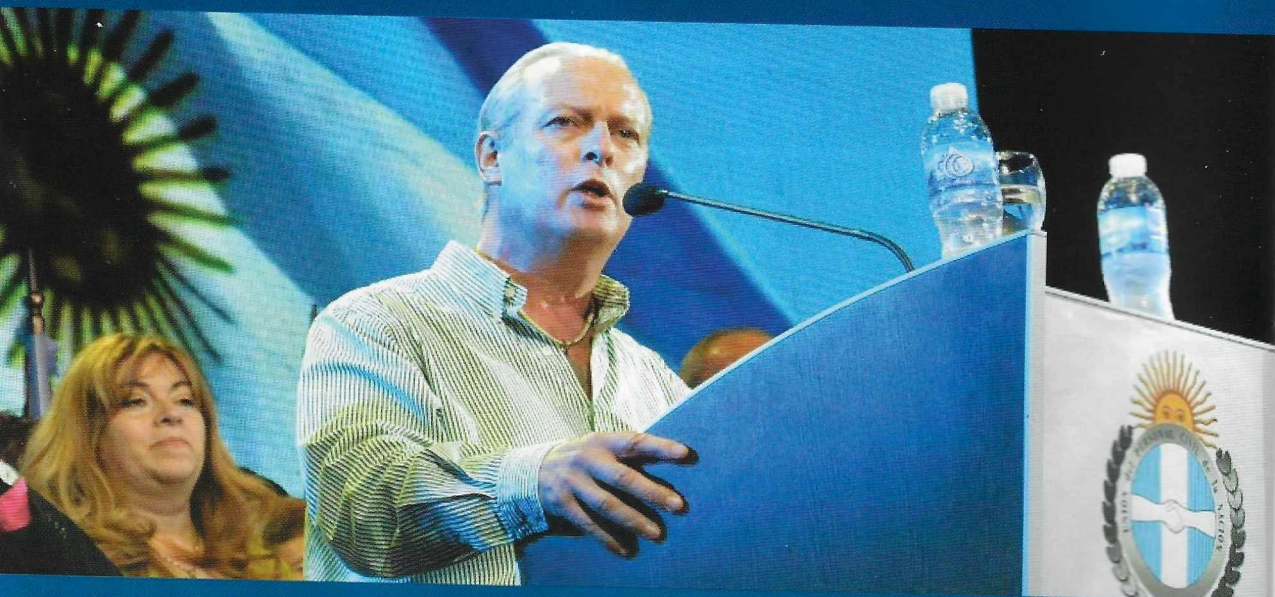




## Para tener en cuenta en una reunión de trabajo

1. No tratar de dominar el pensamiento de los participantes
2. No deformar lo dicho por uno de los interlocutores
3. No decir a los presentes todo lo que tendrían que hacer
4. No hacer preguntas directivas: "¿consideran?" en vez de "¿no consideran?"
5. No tratar el argumento de una manera tan rápida que impida a los participantes seguirlo
6. No entrar en discusiones directas y personales
7. No poner en ridículo la posición o los argumentos de otro
8. No tomar las razones de nadie en contra de los demás (tratar de salvar a una persona, no de vengarla)
9. No exponer; preguntar, más bien que enseñar
10. No permitir que nadie monopolice la discusión
11. No dejar que los participantes pierdan demasiado tiempo en discurrir sobre puntos del todo obvios
12. No dejar pasar nunca la hora: iniciar y terminar con puntualidad
13. No hablar, si no es completamente indispensable, más que el 10/20% del tiempo disponible durante la reunión





COMUNICACIÓN



## Cómo hablar en público

Teniendo en cuenta las características de las organizaciones gremiales, el principal medio de comunicación interna es la relación interpersonal: es común que los miembros se vean seguido, trabajen juntos, muchas veces coman juntos, hasta que pasen más horas en la institución que con sus familias. Por lo tanto hay que tratar de mejorar la simple comunicación de todos los días entre los miembros del grupo y particularmente en las reuniones, que es donde se expresan opiniones más comprometidas y se define la marcha del grupo. No es lo mismo comunicar que expresar. Comunicarse bien es más difícil que expresarse bien. Una buena expresión puede no producir una comunicación correcta.





## Expresar

Es manifestar pensamientos, actitudes o sentimientos por medio de la palabra, gestos o comportamientos no implica que esa exteriorización sea captada o recibida por el otro



## Comunicar

Es establecer un enlace entre dos puntos, lograr una correspondencia. Es transmitir y recibir. La comunicación siempre es cosa de dos: "hacer comunión" "compartir"



Para que exista un proceso de expresión basta con que haya trasmisión, en cambio para que se produzca una comunicación debe existir la recepción (comprensión) de lo que se trasmite.

Lograr una buena expresión no es un fin en sí mismo, sino un aspecto que ayuda y que está en función de la comunicación.

Una buena expresión no presupone una buena comunicación, pero ésta puede ser potenciada por una buena expresión: en ese sentido la expresión es un medio para comunicarse.

Para que los miembros de un grupo se puedan comunicar entre sí deben desarrollar dos aspectos:

1. La capacidad de expresión, deben desarrollarla todos los integrantes del grupo. De esa manera será más fácil participar en forma colectiva
2. La actitud de escuchar y comprender





## Formas

- Expresión hablada
- Expresión no hablada



La **expresión hablada** es la forma más común que tenemos para llegar a otra persona. Con las palabras expresamos nuestras ideas, sentimientos, dudas, deseo. Es la conversación con amigos, nuestra familia, vecinos, en el trabajo. Cuando necesitamos llegar a un número mayor de personas recurrimos a la reunión.

La **expresión no hablada** agrega a las palabras información o puede modificarla. También nos expresamos a través de los gestos del rostro, del movimiento de nuestras manos o por la postura de nuestro cuerpo.

La actitud de escuchar es una capacidad que deben tener los dirigentes para atender y comprender. Es común que uno escuche lo que quiere, o ir modificando el discurso del otro. También ocurre que se escucha a algunas personas, a aquellas que hablan mejor o que tienen mayor influencia. Se dan opiniones apresuradas y se califica lo que se escucha como bueno o malo. Se simplifica o relativiza o descalifica lo que la otra persona está diciendo. Tampoco se escucha cuando rápidamente se dan consejos o soluciones.

### ■ ATENDER, ESCUCHAR Y COMPRENDER

Significa tener la capacidad de recibir lo que el otro quiere decir tal cual el otro está sintiendo o pensando.



Saber expresarse y oír lo que dicen los demás no es fácil y a veces se complica cuando tenemos que expresarnos dirigiéndonos a muchas personas.

Muchas veces hemos experimentado que charlando con un amigo o un compañero podemos plantear claramente lo que pensamos, pero nos trabamos cuando tenemos que decir lo mismo en una asamblea.

Nos inhibimos, no encontramos las palabras justas, tenemos temor





La habilidad para hablar en público es fundamental para alcanzar el éxito en nuestro accionar gremial.

de parecer exagerados o complicados. Hay gente que prefiere escribir lo que tiene que decir para no equivocarse. Pero a veces eso tampoco es efectivo. Todas esas cuestiones tienen que ver con el proceso de la comunicación, significa establecer una comunidad con alguien, es decir compartir una idea, un conocimiento, una actitud.

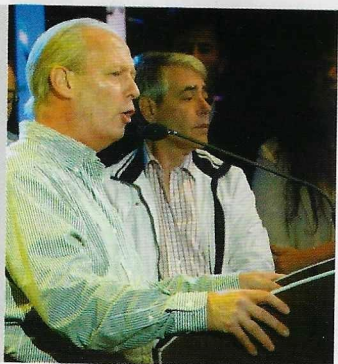
La habilidad para hablar en público es fundamental para alcanzar el éxito en nuestro accionar gremial.

Las nociones básicas de oratoria tienen la finalidad de que las personas puedan pronunciar mejor sus palabras y anunciar un mensaje.

Como dice Prochnou "Usted habla con efectividad completa cuando expresa sus ideas y su modo de ser. Por lo tanto, nunca imite a nadie por mucho que admire su manera de hablar."

Por lo general las personas saben "qué decir", el problema es cómo organizar lo que vamos a decir. Se trata de aprender a decir lo que sabemos.

El lenguaje hablado es uno de los elementos fundamentales y constitutivos que hacen posible la existencia de la sociedad humana. Vivir en sociedad implica comunicación de unos





con otros. Para participar en la vida social hay que saber comunicarse.

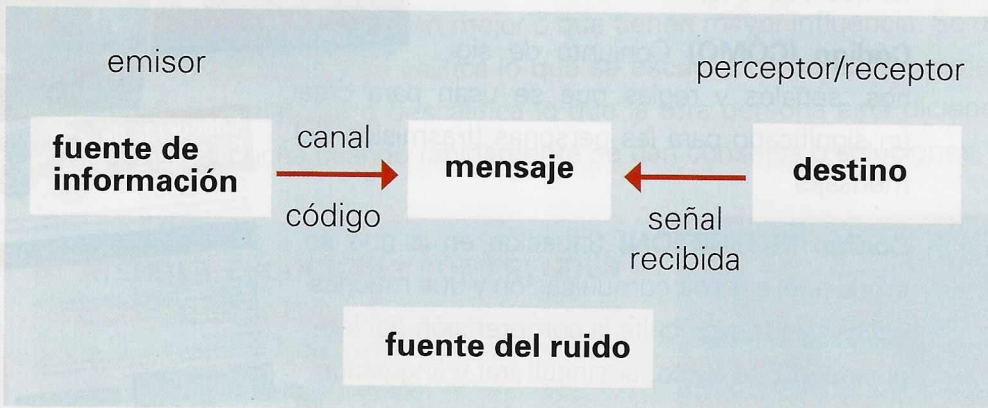
Todos necesitamos hablar en público y necesitamos hacerlo correctamente. ¿Cómo hacerlo?

*“Usted habla con efectividad completa cuando expresa sus ideas y su modo de ser. Por lo tanto, nunca imite a nadie por mucho que admire su manera de hablar.”*

Prochnou

## Elementos que intervienen en el proceso de comunicación

En toda comunicación humana existe una persona (emisor) que expresa una idea (mensaje) a otra persona (receptor) para lo cual utiliza un medio (canal). Eso es lo sustancial del proceso de comunicación y sus componentes.





**Emisor (QUIÉN)** Persona o fuente que emite el mensaje (el que habla, escribe, pinta, diseña, compone música, danza, realiza una obra teatral)

**Canal (CON QUÉ)** Vía por la que circula el mensaje, medio a través del cual emisor y receptor se comunican (la palabra, la música, el gesto, el movimiento)

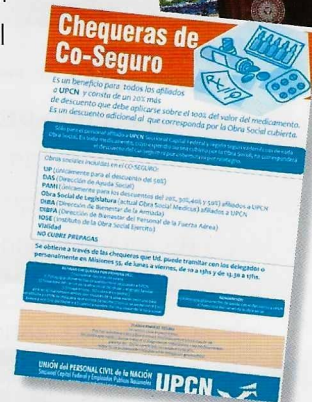
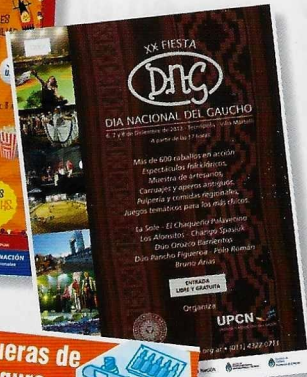
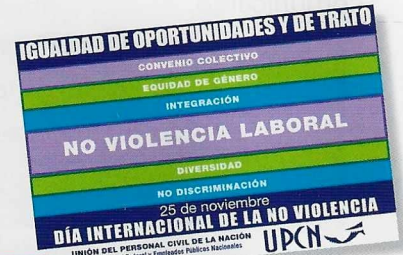
**Mensaje (QUÉ)** Conjunto de contenidos que transmiten información y que implican algún tipo de significado para las personas (lo que transmite el emisor al receptor)

**Perceptor/receptor (PARA QUIÉN)** Persona o conjunto de personas que reciben el mensaje receptor... (el que escucha, lee o mira)

**Código (CÓMO)** Conjunto de signos, señales y reglas que se usan para crear un significado para las personas (transmisión del mensaje)

**Código (SITUACIÓN)** Situación en la que se produce el acto de comunicación y que muchas veces ayuda o dificulta la comprensión del lenguaje (ámbito físico, sociocultural y lingüístico en el que tiene lugar la comunicación)

**Fuente del ruido (INTERFERENCIA)** Aquello que interfiere en la recepción y comprensión del mensaje: se trata de emisores de mensajes diferentes, a veces opuestos, que existen en el contexto y pueden emitir para los mismos receptores pero que inciden de manera significativa en el proceso de transmisión del mensaje. Generalmente la fuente del ruido suele utilizar el mismo canal que el emisor (aunque no necesariamente el mismo código).







Si definimos la comunicación como la trasmisión de un mensaje mediante la utilización de un código, la oratoria puede considerarse como una forma particular de la comunicación. Todo discurso, asamblea, conferencia, es un acto de comunicación en el que el orador establece una relación con los oyentes a través de las palabras. El peso de la comunicación descansa en el orador. De ahí la importancia de estar preparados para mejorar nuestra capacidad para expresarnos y comunicarnos con todas nuestras peculiaridades.



## Hablar en público

### El orador

- La capacidad para hablar en público puede enseñarse y aprenderse, beneficiándose de las cualidades naturales que se puedan tener (seguridad en uno mismo, timbre o potencia de voz, prestancia del cuerpo, aplomo, rasgos más o menos simpáticos).

Hay dos condiciones más allá de las técnicas de comunicación para forjarse como orador:

- Tener una personalidad madura activa y productiva capaz de autoexpresarse y confianza en uno mismo
- Tener algo que decir acerca de una cuestión, lo que exige dominar el tema sobre el que se va a hablar y tener un compromiso efectivo con las ideas y las propuestas que se hacen





## La preparación del orador

Toda persona, que debe hablar en público, tiene la responsabilidad de hacer un esfuerzo para mejorar su capacidad de comunicación. Lo esencial es saber reunir y ordenar los pensamientos, las ideas y las convicciones propias,



encontrar una forma de presentarlos clara, precisa y atractiva y aprender a expresarlos adecuadamente para que sean comprendidos. Una buena comunicación no consiste sólo en hablar bien, sino en que los destinatarios reciban y comprendan el mensaje. El orador debe tener ideas consustanciadas que formen parte de nuestra manera de ser, de hacer, de pensar, y con la experiencia de vida que otorga sentido concreto y de lo real. Lo accesorio, lo secundario es aquello que "tenemos prendido con alfileres."

Para prepararnos como oradores es fundamental la **lectura**, leer textos en voz baja, en voz alta, siguiendo el ritmo, leer siguiendo la entonación, el énfasis.

La preparación por medio de la lectura permite también ejercitarse en la correcta pronunciación, enriquecer el vocabulario, para expresarnos mejor.

Al **oír y al mirar** también se aprende a hablar en público. No hay que perder la ocasión de escuchar a los buenos oradores y conferenciantes.

La práctica es fundamental e insustituible ya que la capacidad para hablar se afirma y se desarrolla después de cada experiencia. Nadie aprende a hablar en público sin hablar en público.



Está demostrado que no es posible adquirir y desarrollar la capacidad para hablar en público sin el esfuerzo del aprendizaje práctico. **El orador se hace hablando.**

*Entre cada dirigente y su gremio: Debe haber, en principio, una comunicación que le permita a aquel la inmediata y directa interpretación de cuanto el organismo gremial por el dirigido necesita. Esa comunicación debe estar a salvo de toda interferencia para que se produzca entre ambos una integral identificación de ideales.*

Perón



## **Obstáculos psicológicos para la comunicación: temor - timidez**

Normalmente, la mayoría de las personas sienten temor o ansiedad cuando tienen que hablar en público. No hay que desanimarse o desalentarse si se es tímido. La ejercitación hará desvanecer el temor de hablar frente al público generando confianza en nosotros mismos.

No hay recetas mágicas contra el miedo. Sin embargo si el miedo no es enfermizo, existen algunos medios que permiten superarlo para poder lograr comunicarse:

- 1) Conocer bien el tema que se va a comunicar. Se puede enfrentar al público con más seguridad y confianza si se ha preparado bien el discurso
- 2) Lograr disminuir la ansiedad y las tensiones mentales y corporales. Ayuda mucho a disminuir la tensión tener algo que hacer frente al público: escribir una pizarra, explicar un gráfico, cambiar la postura, moverse
- 3) La confianza en sí mismo crea una disposición mental que ayuda a superar el miedo. Cuando estamos motivados y convencidos de lo que vamos a transmitir, el nivel de ansiedad y temor disminuyen



- 4) Un comienzo seguro y firme infunde seguridad para todo el discurso. Si se tiene bien preparado el comienzo después de pronunciar algunas palabras el nerviosismo se irá desvaneciendo poco a poco y, una vez serenos, estamos en condiciones de dominar la situación.
- 5) Estar bien física y mentalmente, respirar adecuadamente
- 6) Asumir posturas y comportamientos extrovertidos ayuda a lograr una buena comunicación
- 7) Concentrarse en el discurso, centrarse en el tema más que en el público

Lo que distingue a un orador, no es su talla, su voz, sus gestos, ni siquiera la brillantez de la palabra. El secreto es nuestra experiencia de vida, por eso el que más se comunica con el auditorio es aquel que saca de su propia vida aquello que dice. Es la persona que habla con toda su experiencia, que habla cómo vive y cómo piensa. Las principales fuentes de inspiración son las vivencias, las propias convicciones.

No cabe duda de que ciertas condiciones y cualidades ayudan para ser un buen orador. Desarrollarlas es importante para quienes tienen que hablar en público.



## ■ EL FEEDBACK

Para asegurarnos que el mensaje se entendió con claridad, es necesario tener una devolución; saber que piensa el interlocutor de lo que yo dije. De lo contrario corro el riesgo de que el mensaje se haya entendido mal.

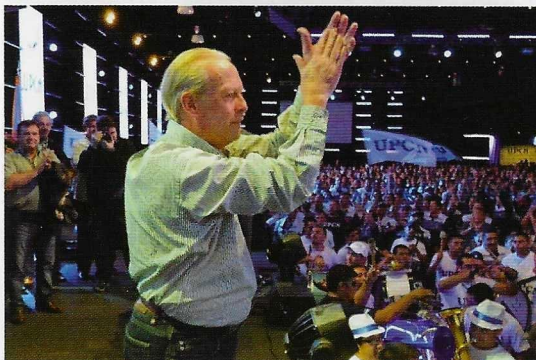
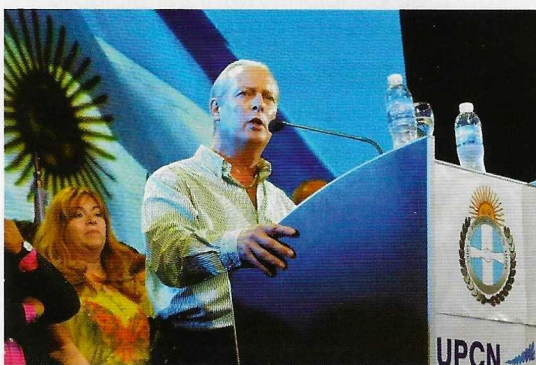
Este ida y vuelta nos permite corregir elementos del mensaje denominándose feedback y se da entre receptor y emisor mutuamente.





Dentro de las condiciones encontramos:

- a) **Naturalidad:** ser uno mismo, no ser artificial, no disfrazar la voz ni emplear palabras rebuscadas
- b) **Claridad de ideas:** fácilmente entendibles para el oyente, articuladas de forma lógica y coherente
- c) **Fluidez:** facilidad y soltura en el hablar a partir de palabras apropiadas, frases correctas. Expresarse bien no constituye ninguna garantía para lograr una buena comunicación, pero es una excelente ayuda
- d) **Memoria:** es una de las principales condiciones para lograr una buena oratoria. Recordar frases, vocablos, anécdotas, imágenes es fundamental para utilizarlos en cualquier momento
- e) **Sensibilidad:** la capacidad de conmoverse, de experimentar emociones y pasiones en relación con las cosas, de comunicarse mediante el corazón. Se siente emoción por aquello que se ama y ese sentimiento despierta simpatías. El que comunica no debe limitarse a ser entendido sino que ha de ser también comprendido a través del afecto.





## Preparación de la intervención pública

La preparación de la charla, discurso, intervención pública es una tarea fundamental: sin preparar el tema se puede caer en un discurso sin sentido, carente de contenido y que no trasmite nada.

La regla fundamental es hablar de lo que uno sepa, de lo que la vida nos ha enseñado, de lo que conocemos y que consideremos importante transmitir. Quien habla de cuestiones ajenas a su ámbito corre el riesgo de decir una sarta de superficialidades.

Según los resultados que queremos conseguir con nuestra intervención, la forma de expresar el mensaje será distinta. Tenemos que tener claro para qué vamos hablar, cuál es el propósito, qué queremos que el público sepa, comprenda, realice.



### ■ INFORMAR

Dar a conocer una serie de datos, información que es el tema central.

### ■ AMENIZAR

Utilizar anécdotas, gracia, vivacidad.

### ■ CONVENCER

Tener el propósito de influir, modificar y transformar opiniones. Es necesario estar convencido uno mismo. Hay que ofrecer datos, hechos, pruebas

### ■ INCITAR E INFLUIR

A diferencia del convencimiento, que es racional, la persuasión es emocional, hay que movilizar los sentimientos para influir en las actitudes y comportamientos





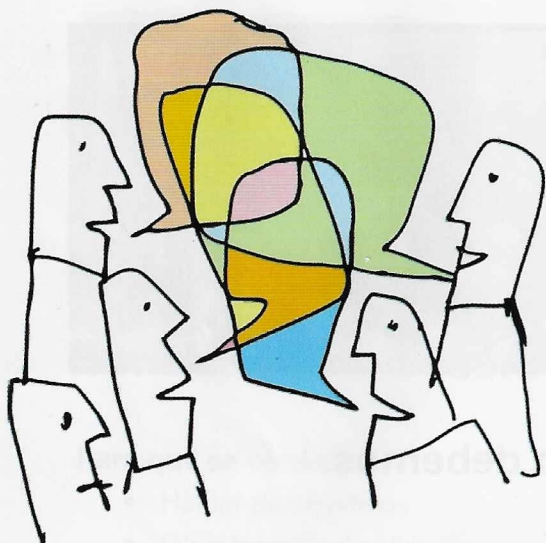
## Para preparar un discurso debemos tener en cuenta:



Para elaborar un discurso o charla hay que tener en claro qué es lo que hay que decir, qué se puede decir como idea o ilustración complementaria y qué se podría decir si las relaciones de la gente que escucha así lo recomendaran.

INTRODUCCIÓN	.....	anunciar lo que se va a decir
CUERPO	.....	decir lo que se dice
FINAL	.....	decir lo que se ha dicho





Las primeras palabras  
tienen una influencia  
decisiva

Comenzar bien es muy importante. La introducción es el momento en que hay que despertar el interés por el tema que se va a desarrollar y se entra en comunicación con el auditorio. Es el momento de captar y despertar el interés y la curiosidad del auditorio o conseguir al menos su atención.

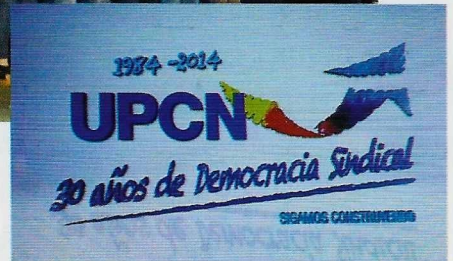


Las primeras palabras tienen una influencia decisiva, es el primer puente entre el orador y los compañeros.

Hay que enunciar el tema que se quiere exponer de modo que el público desde el primer momento sepa de qué se trata y cuáles son las cuestiones generales de la charla.







## SUGERENCIAS

- Adoptar una actitud cordial, abierta y amistosa. La sonrisa ayuda mucho para un buen comienzo. Por el contrario una postura arrogante y despectiva produce una ruptura con el auditorio.
- Enunciar claramente el objetivo. Se trata de situar al auditorio en tema
- Las palabras iniciales deben ser expresivas y dichas con tono pensado, con seguridad pero sin pedantería. El titubeo inicial puede desmerecer el encuentro.
- Se puede contar una historia vivida o despertar la curiosidad planteando una pregunta.
- La extensión de la introducción debe ser acorde con la del discurso. Nunca puede ser mayor al 5% del tiempo total de la exposición.

Esas primeras palabras pueden ser decisivas. Hay que medirlas y escogerlas con atención y criterio. Un ritmo más lento que el normal, algunas frases muy medidas y muy intencionadas ayudan a crear el clima.





## CUERPO

- El cuerpo de un discurso es el núcleo central. En él se desarrolla el tema, se dan argumentos, se demuestran y se refutan ideas, se persuade o se convence.
- Todo lo que se diga debe estar relacionado con el tema.
- Tiene que existir un “hilo conductor” del discurso que no debe perderse en ningún momento, de modo que se exprese ordenadamente lo que el conferenciante tiene en mente y ha elaborado para presentarlo a otros.
- La totalidad del tema debe desarrollarse poco a poco.
- Hay que separar nítidamente las diferentes cuestiones de modo que cuando pasa de un tema a otro, los que escuchan sepan que se está tratando una nueva cuestión.
- El contenido ese será obviamente acorde con el tema y con el grupo al que se dirige.
- Hay que estudiar las formas de vencer las barreras, los obstáculos y las resistencias en el auditorio.
- No hay que olvidar que los grandes oradores usan una estrategia, primero alcanzar el corazón, luego la inteligencia o la mente.



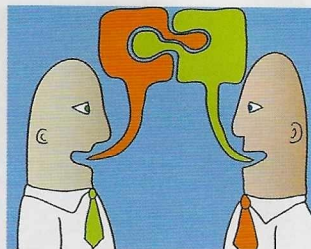
## FINAL

Las últimas palabras quedan sonando en los oídos y probablemente sean las más recordadas. Por eso, se dice que el final es el momento decisivo para poder influir en el público.

El discurso debe ser terminado, pero con un cierre preparado. No se debe finalizar diciendo "esto es todo, gracias" o "he terminado".

Cuando lo sustancial ha sido anunciado en la introducción y desarrollado en el cuerpo en el final puede contener lo siguiente:

- Resumir las grandes líneas del discurso, poniendo de relieve lo que se crea más importante.
- Utilizar un estilo breve, enérgico y conciso apele a los sentimientos.
- Usar una frase final efectiva, dirigida más al corazón que a la inteligencia.
- Cuando en el final se alcanza el clima hay que terminar: cualquier frase pronunciada después, solo sirve para debilitar lo ya dicho.



*"El secreto de todo arte de expresarse consiste en decir la misma cosa tres veces:*

- *Se dice lo que se va a decir*
- *Se dice*
- *Se dice lo que se ha dicho"*

Jean Guitton



La forma de terminar depende del discurso.

El final es un punto estratégico del discurso. Un discurso muy bueno que termina mal, puede causar una pésima impresión, por el contrario un buen final puede corregir algunos desaciertos.





## El lenguaje y el estilo para que la comunicación sea efectiva

El lenguaje debe servir para comunicarnos. Muchas veces se utiliza un lenguaje que constituye un obstáculo para la buena comunicación.

Hay algunas características que debemos tener en cuenta para que podamos comunicarnos en forma efectiva.

- **Brevedad:** es uno de los rasgos distintivos de un estilo eficaz para comunicarse con la gente.

Las oraciones y párrafos cortos facilitan la comprensión de lo que se escucha.

Hay que ser conciso y eliminar todo lo superfluo, ir siempre al grano, sin palabras innecesarias.

Cuantas más palabras tenga una frase, más difícil será entenderla.

No basta con que las frases sean breves, también es recomendable que los párrafos lo sean. Hay que evitar las frases típicas, los clichés, con lo que se logra hablar mucho sin decir nada.

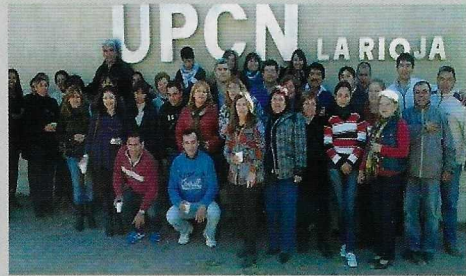
- **Claridad y sencillez:** un discurso claro tiene más posibilidad de comunicar un mensaje y de enseñar, persuadir, convencer que uno poco comprensible.



Para lograr claridad y sencillez en el lenguaje hay que tener en cuenta:

- Evitar el uso de terminología especializada o técnica. En la charla destinada al público general hay que utilizar lenguaje comprensible para todos. Los tecnicismos o las expresiones extrañas llevan siempre a oscurecer la comprensión del mensaje.
- Exponer una o dos ideas por frase.
- No usar palabras rebuscadas.
- Procurar utilizar expresiones y palabras que emplea el grupo.
- **Reflexión:** Hay que hablar como si nos estuviéramos dirigiendo a una persona conocida. Es aconsejable usar pronombres y referencias personales: "ustedes los ...", "nuestros problemas..."

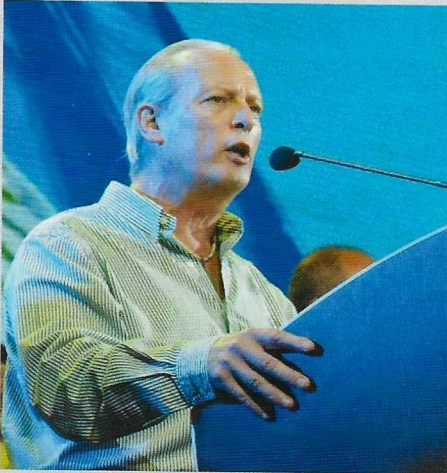
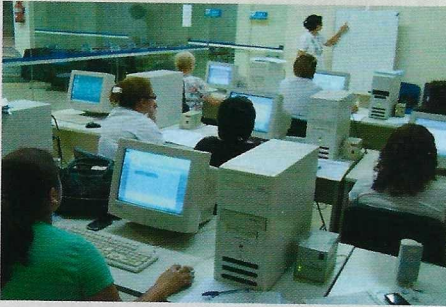
Cuando en un discurso existen reflexiones personales, los que asisten a la conferencia sienten que es una persona la que habla para otras personas, y esto permite una comunicación más profunda y eficaz.



**"Los Trabajadores tienen frente a los poderes económicos y políticos una sola defensa: la unidad".**

Juan Domingo Perón

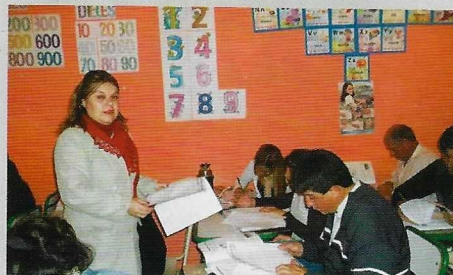
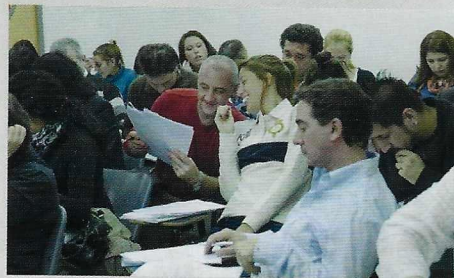
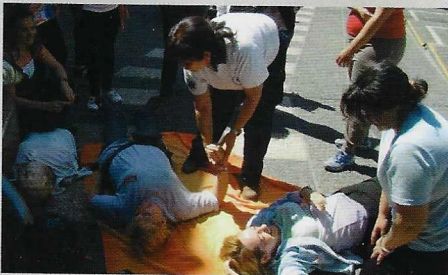




## ***“Sigamos construyendo Capacitación***

*para que la mayoría de los trabajadores, disponga de las herramientas que le permitan pelear de igual a igual contra las élites poderosas haciendo frente a los cambios vertiginosos de este mundo global”.*

Andrés Rodríguez







## Los apoyos visuales

En la actualidad, como consecuencia de la relevancia que han adquirido los medios de comunicación en la vida social, la utilización de las ayudas visuales en las conferencias se ha vuelto mucho más necesaria. Según estudios realizados, una presentación llevada a cabo por una persona de pie y con ayudas visuales aumenta hasta un 43% la capacidad de persuasión.

Hoy es absolutamente necesario utilizar ayudas visuales pero, al mismo tiempo, advertimos que esos medios no son válidos en sí mismos ni pueden reemplazar lo que trasmite la persona (orador).

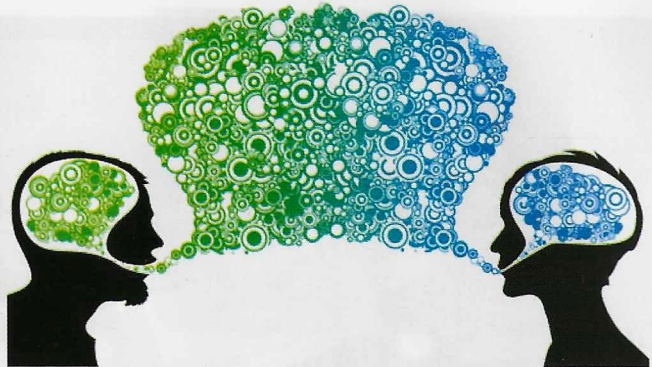
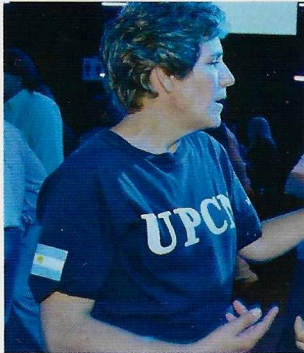
### Funciones

- Permiten centrar la atención sobre lo que se quiere poner de relieve
- Ayudan a seguir un hilo discursivo pues además de "escuchar" se "ve" la organización y estructuración de la conferencia



No debe olvidarse  
que las ayudas visuales  
no reemplazan  
el mensaje verbal.





- Facilitan la memorización de datos, sirven para tomar nota
- Permiten simplificar la información compleja
- Ilustran ideas que son difíciles de captar con sólo escuchar

No existe una única forma de apoyo visual. Para cada circunstancia hay que saber elegir la más adecuada según la índole del tema que se va a desarrollar, según el auditorio y la disponibilidad del material de apoyo.

Se pueden distinguir dos tipos de apoyos visuales: los de uso individual y los propiamente dichos.

Los de apoyo de uso individual sirven de complemento o de apoyatura de la palabra.

Permiten que no sólo se utilice el oído, sino también la vista:

- Pizarra o pizarrón
- Tablero magnético
- Rotafolio
- Proyector (diapositivas)
- Retroproyector (transparencias)
- Utilización de Power Point
- Gráficos, cuadros, fotos

Los medios audiovisuales propiamente dichos implican el uso de aparatos o instrumentos técnicos como:

- Montaje audiovisual
- Televisión
- Video
- Cine

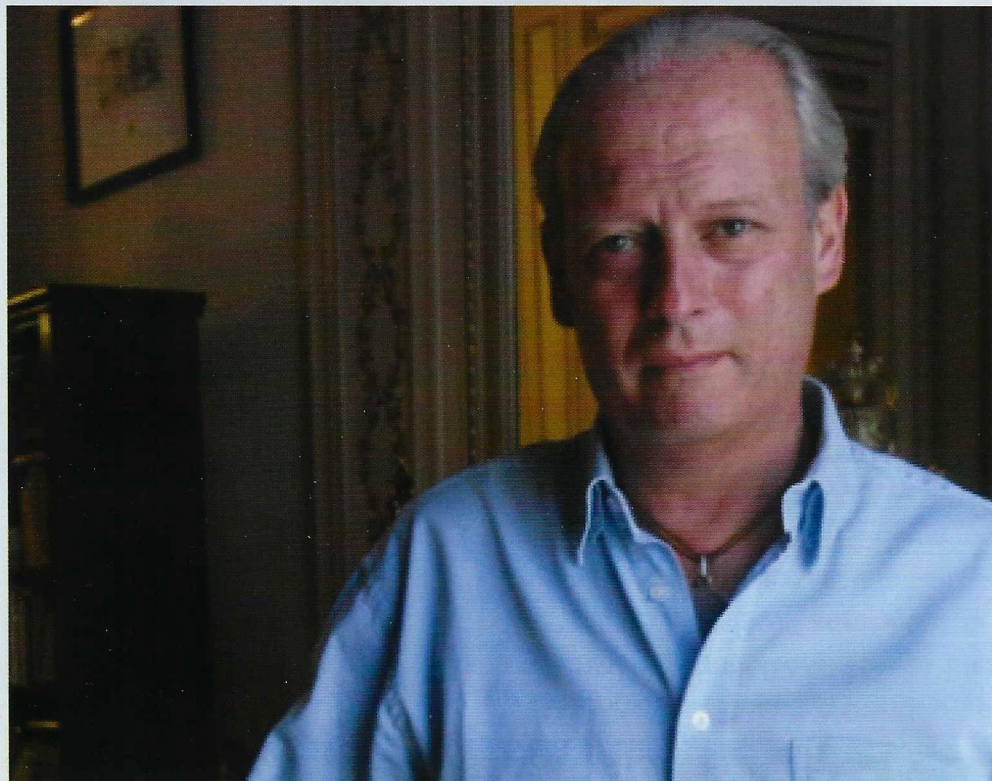


### Otros aspectos a tener en cuenta

- Cuando se prepara una intervención en público no hay que olvidar controlar el tiempo.
- Se debe hablar el tiempo necesario para alcanzar el objetivo.
- Siempre hay que terminar cuando el auditorio todavía tiene ánimo de seguir escuchando.
- Cincuenta minutos es un tiempo óptimo de duración y una hora y media, el tiempo límite.
- Existe una cuestión que no tiene que ver con la duración del discurso, pero que está relacionada con el control del tiempo: la puntualidad del conferenciante a la hora de comenzar y a la hora de terminar.
- Es conveniente que la persona que va a hablar llegue antes de la hora y aunque comience más tarde no sobrepasar el tiempo de la hora prefijada de finalización, porque crea cierta tensión en el público y genera que parte de la gente se vaya retirando poco a poco.







## Andrés Rodríguez

### **30 AÑOS DE DEMOCRACIA SINDICAL**

Queridas Compañeras y Cros de nuestra querida y gloriosa UPCN. Hemos compartido, del verbo compartir que es la esencia del compañerismo, la inauguración de estas tres hermosas obras, sintiendo el orgullo de haber cumplido lo que prometimos en la campaña del 27 de Mayo de 2010 en el acto del Teatro Coliseo frente a la Presidenta de la República, haciendo realidad aquello tan sabio que “mejor que decir es hacer y mejor que prometer es realizar”.

Pero estas obras son solo un pequeño ejemplo del largo camino que ha recorrido nuestro gremio en los últimos cuatro años, apareciendo ante nuestros ojos con el sello inconfundible de la



UNIÓN y como paisajes de la Argentina Federal, el moderno Gimnasio de La Plata de la Seccional Provincia de Buenos Aires, el Plan de Viviendas de Rosario de la Seccional Santa Fe, las Escuelas de Oficio de Nogoyá y Paraná de la Seccional Entre Ríos, la Sala Cinematográfica de la Seccional San Juan, el Camping de la Seccional Neuquén, el Polideportivo de la Seccional Santiago del Estero, el Plan de Viviendas de la Seccional Jujuy, el Laboratorio de Informática de Clorinda en la Seccional Formosa, la Escuela de Capacitación de la Seccional Capital Federal y la compra de un Sanatorio en Avellaneda y de las paredes de otro que se está levantando en San Martín como despliegue imparable de nuestra Obra Social Unión Personal, pero el verdadero valor de todo esto no hay que buscarlo en la belleza de las estructuras edilicias ni en el monto dinerario de la inversión, ni en la moderna tecnología de sus interiores, ni en el impacto que causa en círculos ajenos al gremio, lo auténtico de estas obras es que en cada ladrillo está el Corazón de nuestros Trabajadores.



*“...lo auténtico de estas obras es que en cada ladrillo está el Corazón de nuestros Trabajadores”.*

Si lo comprendemos le habremos dado sentido a que sigamos construyendo en la Campaña Electoral de este año.

De esta manera y con esta verdad hoy asumimos las Comisiones Directivas de las Seccionales y el Consejo Directivo de la UNIÓN, agradecemos el fuerte voto de confianza de nuestros afiliados y nos comprometemos con humildad a trabajar con ahínco los próximos cuatro años para engrandecer aún más a nuestra querida





*“...sigamos construyendo más y mejores Convenios Colectivos de Trabajo en cada rincón de nuestra Argentina”.*

UPCN y esto lo vamos a lograr si somos capaces de dejar de lado nuestras miserias individuales y poner el acento en las virtudes de la Organización Colectiva, en sumar cada día un granito de arena para que consolide al conjunto de los trabajadores en recrear la mística que nos lleve a acentuar nuestra identidad por la causa de los que necesitan, en reemplazar el facilismo de la división abriendo nuestros corazones hacia la

unidad y solidaridad.

Cros. sólo las grandezas afirman en el tiempo las grandes obras, sigamos construyendo más y mejores Convenios Colectivos de Trabajo en cada rincón de nuestra Argentina, afirmando la cultura de la negociación y la jerarquización de la Carrera Administrativa y de la profesionalidad del empleo, eliminando los contratos precarios y peleando por salarios dignos.

Sigamos construyendo Acción Social para que cada trabajador sienta que el sacrificio de su aporte tiene el destino de transformarse en un beneficio palpable y para que en ocasiones un compatriota aunque no sea estatal reciba de un gremio una mano solidaria en tiempos de egoísmo.

Sigamos construyendo Igualdad de Oportunidades para que las compañeras tengan los mismos derechos que los varones, ganen lo mismo, asciendan a los puestos de conducción que se merecen, y ejerzan la administración del poder para el conjunto, eliminando todo tipo de discriminación y desterrando el autoritarismo que sólo genera injusticia.



Sigamos construyendo participación de los jóvenes, permitiéndoles dar rienda suelta a su creatividad, valorizando sus ideales, generando espacios con generosidad, para que verdaderamente ejerzan transformaciones que revolucionen a nuestra institución.

Sigamos construyendo Capacitación para que la mayoría de los trabajadores, disponga de las herramientas que le permitan pelear de igual a igual contra las élites poderosas, haciendo frente a los cambios vertiginosos de este mundo global.

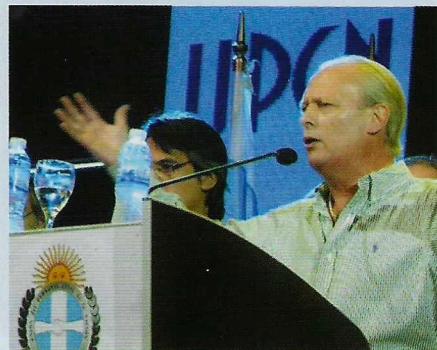
Sigamos construyendo Cultura, Cultura del Trabajo, para que afloren hacia la superficie como un río incontenible los valores de nuestra gente, hombres y mujeres del común que cada día hacen la Patria Grande con su trabajo. No permitamos que estas esencias que hunden sus raíces en la argentinidad, sean desfiguradas por una masificación sin historia y una marginalidad que solo destruye.

Vamos a seguir construyendo, dando nuevas respuestas a nuevos desafíos, actualizando nuestras mentes a los tiempos de la modernidad, ideando tecnologías de avanzada para adaptarnos a los cambios abruptos del presente, pero preservando nuestros valores y nuestros principios, nuestra historia y nuestra identidad.

Sólo se hace un gremio grande cuando cada día conquista a un nuevo afiliado y cuando en cada sector laboral hay un delegado que lo represente.

Abrazo, abrazo desde mi corazón a esta maravillosa militancia que engrandece a la UNIÓN.

*“Sólo se hace un gremio grande cuando cada día conquista a un nuevo afiliado y cuando en cada sector laboral hay un delegado que lo represente”.*





Un párrafo aparte merece el Movimiento Obrero Argentino. Su historia de lucha está plagada de dificultades y de reencuentros. La prudencia y la sabiduría en que fuimos formados hoy nos hacen comprender que debemos recorrer el camino que acentúe la unidad de una sola CGT.

*“Solo los gremios representativos y organizados dan respuestas a los que trabajan, ese es el verdadero sentido de hacer política en la CGT”.*

Frente a la transición política hacia un cambio de gobierno, debemos fortalecer la Organización de todos los trabajadores, y esa unidad debe estar cimentada en reconstruir el Poder Gremial y no perdernos en ambiciones de los cargos partidocráticos. Solo los gremios representativos y organizados dan respuestas a los que trabajan, ese es el verdadero sentido de hacer política en la CGT.

También en justo reconocerlo, UPCN ha podido construir mucho gracias a un modelo generado por el gobierno popular de Néstor y Cristina que volvieron a poner de pie a un país golpeado por una crisis sin igual, apostando decisivamente al crecimiento económico con inclusión social, derramando nuevamente en producción y trabajo, sembrando la esperanza hacia las grandes mayorías olvidadas, ciertamente en este devenir hay etapas mejores y también dificultades, muchas de las cuales tienen que ver con un mundo convulsionado que no logra salir del laberinto de los dogmas que repiten errores, pero los trabajadores tenemos conciencia y si bien queremos que se superen los problemas no vamos a caer en la trampa de los que pretenden debilitar la gobernabilidad para que el poder lo ejerzan las minorías sin rostro que nadie eligió y que pretenden hacer prevalecer sus intereses corporativos contrarios a las mayorías populares.

El bombardeo de la prensa para que veamos todo mal, y el resultado de políticos mediáticos que nunca hicieron nada y



que son de profesión denunciadore, no es el modelo de los trabajadores.

Nosotros apostamos a un Gobierno Nacional y Popular que rescate las bondades alcanzadas y profundice lo que falta por hacer.

A los trabajadores no los van a confundir con cantos de sirena de los usurpadores del poder, que han usado la política para reprimir al pueblo y fundir a la Nación.

En nuestras mochilas llevamos muchos años de lucha, abrazando la Causa Nacional para levantar el gran edificio de una Nación Grande y un Pueblo Feliz, y quede bien en claro, sentimos el orgullo de haber sido forjados en 1948, nuestra memoria estará eternamente agradecida a Perón y Eva Perón que demostraron que se puede vencer a las minorías poderosas, que nos han enseñado el valor sublime de la libertad y que han iluminado el camino de la esperanza para nuestros pueblos, y hoy brillan con más fuerza que nunca en el corazón de cada trabajador, gracias mi General, gracias Evita y gracias por haberse afiliado a nuestro sindicato.

Y ahora sí, a sonar nuestros bombos, agitar nuestras banderas, a cantar nuestras consignas porque como siempre UPCN seguirá luchando con fuerza, con firmeza, con coraje, por la noble causa de los Trabajadores Estatales.

Gracias queridas Compañeros y Compañeros por este hermoso acto.

*“Como siempre  
UPCN seguirá luchando  
con fuerza, con firmeza,  
con coraje, por la noble  
causa de los Trabajadores  
Estatales”.*





## Juan Domingo Perón

La siguiente es una síntesis de algunos discursos pronunciados por el General Perón entre los años 1943 y 1946 al inaugurar su relación con la clase trabajadora argentina, un vínculo por demás perdurable, y aquí pretendemos resaltar aquellas palabras que tendieron a concienciar la urgencia de aquel momento histórico de la Unidad, la Solidaridad y la Organización.

Consignas que creemos poseen hoy también plena vigencia y son de utilidad formativa permanente para nuestros cuadros gremiales más allá de la experiencia que posean en su militancia.

La elocuencia de estas frases y su comprensión y aplicación en la realidad efectiva son imprescindibles para engrandecer nuestra Organización Sindical día a día.



## **Se inicia la era de la política social argentina**

2 de Diciembre de 1943

*(...) "El ideal de un Estado no puede ser la carencia de Asociaciones. Casi afirmarí­a todo lo contrario. Lo que sucede es que únicamente pueden ser eficaces, fructíferas y beneficiosas las asociaciones cuando, además de un arraigado amor a la patria y un respeto inquebrantable a la ley, vivan organizadas de tal manera que constituyan verdaderos agentes de enlace que lleven al Estado las inquietudes del mas alejado de sus afiliados y hagan llegar a este las inspiraciones de aquél.*

*La organización sindical llegar a ser indestructible cuando las voluntades humanas se encaminen al bien y a la justicia con un sentido a la vez colectivo y patriótico. Y para alcanzar ventajas que la sindicalización trae aparejadas, las asociaciones profesionales deben sujetarse a uno de los imperativos categoricos de nuestra época: el imperativo de la organización"(...*

## **A las delegaciones obreras de Paraná**

17 de junio de 1944

*(...) " En los movimientos gremiales, el obrero no defiende nada mas que su gremio, ni lo pone absolutamente al servicio de nadie que no sea su propia organización. Los que obren en este sentido serán unidos, serán fuertes y triunfarán en la lucha.(...).*

*(...) Recuerden que es necesario mantener dentro de la organización una absoluta disciplina gremial, porque ella es lo que nos hace fuertes permitiéndoles marchar a todos en una sola dirección, bajo un comando único, para imponerse en una lucha donde cada uno defiende sus intereses: el patrón sus ganancias; y los obreros, su felicidad, su vida y su bienestar.*



## A los Obreros Metalúrgicos

6 de setiembre de 1944

*(...)“El gremio organizado es la seguridad de una conducta nacional y armónica en el movimiento gremial argentino”.*

*No pueden aceptarse gremios que sean inorgánicos. Ellos han de ser muy unidos. Para ello necesitan tener disciplina gremial y estar representados por dirigentes de forma que, con su inteligencia, con ponderación y con prudencia, puedan obtener para el gremio el mayor número de ventajas con el mínimo de sacrificio (...).*

*(...) Es necesario organizarse para que un sindicato sea una garantía de orden y ponderación, que solo defienda a su propio gremio. Queremos sindicatos gremiales, no queremos sindicatos políticos. Para hacer política hay partidos: para hacer gremialismo hay sindicatos. Y hacer política en los sindicatos es lo mismo que hacer gremialismo en los partidos.”*



17 de octubre de 1945



## En el acto realizado por la Unión de Obreros Municipales

16 de marzo de 1945

(...)“Los trabajadores tienen frente a los poderes económicos y políticos una sola defensa: la unidad. Eso solamente es lo que los puede hacer más fuertes y capaces de defender sus derechos. Un obrero vale poco, pero cien mil obreros valen mucho. Mantengan su gremio unido. Entre ustedes deben respetarse y quererse como verdaderos hermanos.

La discordia en las comunidades es siempre un síntoma de disociación que debilita y descompone. Sean ustedes absolutamente disciplinados gremialmente; sobre todo tengan en el gremio el concepto claro de que para vencer en la lucha por la vida es necesario ir tras un solo objetivo, que es la defensa gremial. (...) Esto quiere decir que en los gremios es indispensable ante todo establecer como condición primordial que la aglutinación de los hombres de trabajo persigue la defensa del gremio y de las conquistas gremiales”.

*“En el camino de la grandeza de la Patria, el Estado ha de contar con el fervor y la adhesión de todos los hombres de trabajo que anhelan el bien supremo del país.”*

JUAN DOMINGO PERÓN



*“El ideal de la masa trabajadora debe ser el gremialismo, porque él es la base de sus conquistas y la sustentación final de los ideales del trabajador.”*

JUAN DOMINGO PERÓN

*“Los patrones, los obreros y el Estado constituyen las partes de todo problema social. Ellos, y no otros, han de ser quienes lo resuelvan, evitando la inútil y suicida destrucción de valores y energías.*

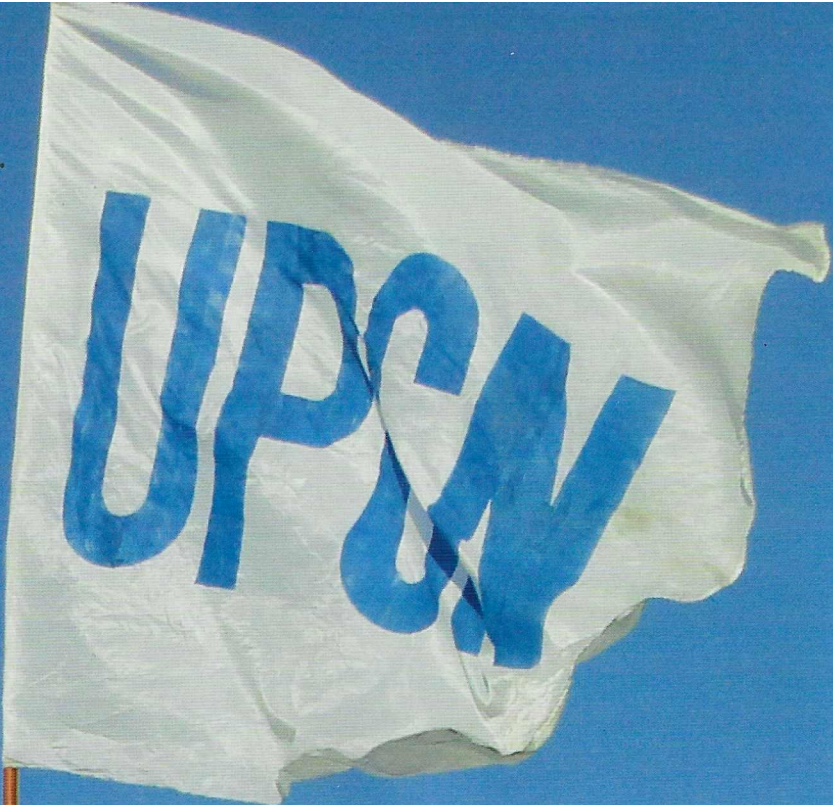
*La unidad y compenetración de propósitos de esas tres partes deberán ser la base de acción para luchar contra los verdaderos enemigos sociales, representados por la mala política, las ideologías extrañas, sean cuales fueren, los falsos apóstoles que se introducen en el gremialismo para medrar con el engaño y la traición a las masas.”*





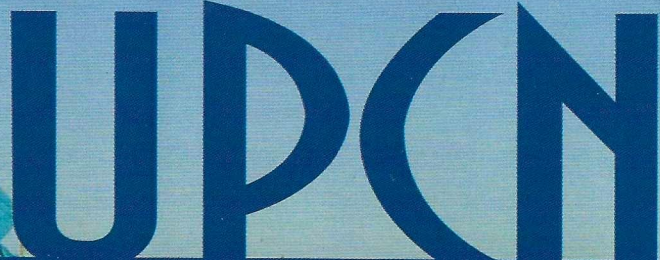
*“En los movimientos gremiales, el obrero no defiende nada mas que su gremio, ni lo pone absolutamente al servicio de nadie que no sea su propia organización. Los que obran en ese sentido serán unidos, serán fuertes y triunfarán en al lucha. No permitan que la política ni las exóticas ideas se enquisten dentro de vuestras organizaciones. Recuerden que es necesario mantener dentro de la organización una absoluta disciplina gremial, porque ella es la que las hace fuertes, permitiéndoles marchar a todos en una sola dirección, para imponerse en esa lucha donde cada uno defiende sus intereses: el patrón, sus ganancias; y los obreros, su felicidad, su vida y su bienestar.”*





UPCN

Seguimos construyendo  
para engrandecer  
la UNION de los  
trabajadores del Estado



UPCN

Unión del Personal Civil de la Nación





CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL

Secretaría de Capacitación



Unión del Personal Civil de la Nación

**UPCN**





# UPCN

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL  
Secretaría de Capacitación

## Programa de Capacitación Sindical



“Sólo se hace un gremio grande cuando cada día conquista a un nuevo afiliado y cuando en cada sector laboral hay un delegado que lo represente”.