



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRIGENTES EN GESTIÓN PÚBLICA Y SOCIAL

MÓDULO 6 LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Autora parte I: Claudia Bernazza

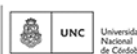
Parte II: compilación realizada en base a los trabajos de
Juan José Tramezzani e Istvan Karl



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



UNSE
Universidad Nacional
de Santiago del Estero





Universidad Nacional de Lanús

Rectora

Dra. Ana Jaramillo

Vicerrector

Dr. Nerio Neirotti



Responsable Académico

Lic. Ezequiel Ivanis

Responsable de Comunicación

Nicolás Canosa

Responsable Administrativa

Vanesa Mlot



© Universidad Nacional de Lanús
Campus Virtual UNLa

Dirección Campus Virtual UNLa
Prof. Laura Virginia Garbarini

Diseño gráfico
Equipo del Campus Virtual UNLa

Septiembre 2018

ÍNDICE

Índice de íconos	5
MÓDULO 6: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES	6
Presentación	6
PARTE 1. LIDERAZGO, DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN	7
1. Grupos, organizaciones, redes sociales: una aproximación a la interacción humana	8
1.1. Qué es un grupo. La presencia de los otros. Definiciones básicas	8
1.2. Qué es un equipo	9
1.3. Instituciones: lo instituido y lo instituyente	10
1.4. El sujeto, el tejido social, la red	10
1.4.1. La función reconstituyente de la red	11
2. Liderazgo y conducción de grupos	11
2.1. Liderar, dirigir, conducir	11
2.2. Participación y protagonismo	12
2.3. Estilos de liderazgo	13
2.3.1. No hay líder sin plan	13
3. Caja de herramientas	14
3.1. Preparando la caja de herramientas: la comunicación	14
3.1.1. Código	15
3.1.2. Ruidos o interferencias	16
3.1.3. Barreras	16
3.1.4. Significantes y significados	16
3.2. Preparando la Caja de Herramientas: dinámicas grupales	17
3.2.1. Dinámicas grupales	17
3.2.2. Dinámicas o técnicas grupales	18
3.3. Preparando la Caja de Herramientas: dinámicas sociales	19
4. Herramientas para la resolución de conflictos: técnicas de mediación y negociación colaborativa	20
5. Planificación estratégica y liderazgo	21

5.1. Liderazgo efectivo para la acción	21
5.1.1. Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales	21
5.1.2. Transformarlos en plan acordado	22
5.1.3. Llevarlo a cabo	23
5.2. La hora de la expresión del plan como “voluntades organizadas”	24

PARTE 2 . GESTACIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

26

Presentación del módulo

26

Gestación y Gestión de organizaciones

27

Organización

29

I. LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

32

1. El liderazgo y la gestión

32

2. La gestión y las organizaciones

34

2.1. La gestión y la cultura de la organización

34

2.2. La gestión y los ciclos de la organización

35

II. PROCESOS DE LA GESTIÓN

35

1. El planeamiento

35

1.2. Requisitos para el planeamiento

35

2. El trabajo en equipo

36

2.1. Acerca de los roles en el trabajo en equipo

37

2.2. Ventajas de trabajar en equipo

37

3. La delegación

38

3.1. Ventajas de la delegación

38

3.2. Estrategias básicas para una delegación efectiva: dos cuestiones básicas

39

4. La motivación

40

4.1. Barreras de las comunicaciones

41

5. Acerca de los recursos: Utilización

43

ANEXO

45

ÍNDICE DE ÍCONOS



Tarea



Foro



Lectura obligatoria



Lectura recomendada



Para ampliar



Importante



Para pensar



Multimedia

MÓDULO 6

PARTE 1: LIDERAZGO, DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

Presentación

En esta primera parte del módulo del Programa Formarnos Interuniversitario Federal 2018 se aborda el tema del liderazgo político, conceptualizado como un proceso que –en nuestro caso– cada militante y/o dirigente territorial puede transitar si existe su decisión personal de hacerlo, pero fundamentalmente, si es convocado por un grupo que se siente representado por lo que ese militante o dirigente dice y hace.

A partir de esta perspectiva que puede resumirse en la frase: “el liderazgo se hace”, aparece de manera más concreta la posibilidad de que un individuo pueda percibirse desempeñando ese rol en un futuro cercano y no solamente como integrante de un equipo. Este es un aspecto que implica cambiar el punto de vista, centrado habitualmente en aquellas cualidades y condiciones individuales que un líder debería poseer, para prestar atención a los contextos, a los grupos y a las interacciones de las cuales esos líderes emergen.

Teniendo en cuenta este encuadre de ideas, el **propósito** aquí es:

- ↗ dotar a los participantes de los conocimientos y de las herramientas necesarias para el análisis y el ejercicio del liderazgo en la coyuntura política actual.

Respecto a los **contenidos** que configuran el módulo, se han seleccionado y organizado de acuerdo a cinco ejes temáticos:

1. Grupos, organizaciones, redes sociales: una aproximación a la interacción humana
2. Liderazgo y conducción de grupos
3. Caja de herramientas
4. Herramientas para la resolución de conflictos
5. Planificación estratégica y liderazgo

Su tratamiento se concreta a través de un desarrollo conceptual al que se podrá sumar si corresponde, alguna propuesta de actividad estrechamente conectada con aquellas situaciones de la realidad que despierten el interés de cada cursante y/o configuren su ámbito de intervención.

Como objetivo principal de Formarnos, se trata de favorecer el desarrollo de un pensamiento crítico que permita analizar diferentes situaciones de la realidad, de modo de construir conocimientos significativos y de concretar acciones transformadoras frente a diversas demandas y necesidades.

Parte 1. Liderazgo, Dirección y Coordinación

Nada mejor que comenzar este nuevo módulo con la siguiente frase:

Cuando en un grupo la mirada de los integrantes se detiene sobre uno o algunos de ellos, porque su discurso –lo que dice y lo que hace– los representa, los integra y los realiza, esa persona ha iniciado el camino del liderazgo grupal... Lo que ‘hace’ una persona dice de ella mucho más que lo que ‘dice’, Porque está muy cerca de lo que ‘es’.

Dra. Claudia Bernazza en Programa Formarnos 2014

En la frase precedente se resalta el sentido ético y la coherencia entre el discurso y las acciones de una persona, como principios para iniciar un camino de liderazgo grupal, pero fundamentalmente se destaca la idea de liderazgo como proceso de construcción, dónde la presencia y la convocatoria de “otros” es la que le otorga la posibilidad a esa persona de transitar dicho camino. Es en este sentido que podríamos decir que aquí aparece con claridad una perspectiva teórica que nos permite anticipar la respuesta a una de las preguntas clásicas: ¿los líderes nacen o se hacen?

Esa respuesta se irá fundamentando a lo largo del módulo con el tratamiento de los temas sobre nuestra configuración como personas, los equipos, las instituciones, la comunicación... pero una de las pistas iniciales para comenzar a responderla surge en la noción que la misma autora presenta en una de sus conferencias, cuando se refiere a “procesos de liderazgo” o “situaciones de liderazgo” en lugar de “líderes”, para dar mejor cuenta del “juego social” en el que esos líderes circulan. Desde esta perspectiva, no basta poner la mirada en las condiciones que un individuo posee para liderar sino que es necesario atender los contextos y las interacciones del individuo y de los grupos.

Por último es importante señalar que desde esta mirada, todos podemos en algún momento transitar este proceso, para lo cual será necesario contar con herramientas y conocimientos a los que aquí, nos iremos aproximando. Corresponde ahora iniciar el desarrollo de los contenidos.

1. Grupos, organizaciones, redes sociales: una aproximación a la interacción humana

1.1. Qué es un grupo. La presencia de los otros. definiciones básicas

Diremos que un grupo son dos o más personas que comparten expectativas, ideas, valores, normas y cultura, y que se presentan como tal frente a las demás personas. Entre ellos se producen intercambios de diversa índole, diálogos que van construyendo una historia compartida. Los grupos buscan reunirse porque hay algo que los une: algo que es propio del grupo y que ninguno puede obtener o hacer por separado –logros, realizaciones, seguridad, bienestar–. **El grupo va configurando así una ideología**, una visión del mundo, que sirve tanto para pensar las cuestiones que pasan dentro como fuera del grupo.

Los grupos son uniones dinámicas de personas, por eso avanzan, retroceden y pueden desaparecer. Lo que es importante es que **un grupo es un “capital” para quienes lo integran**, porque la identidad y la pertenencia los hace ser un “sujeto social” distinto del resto además de posicionarlos frente a los demás como una sola “persona”. También **es una parte del “capital social” de la comunidad en la que se inserta**.

El grupo tiene la **característica de “autorregularse”**: toma del ambiente los recursos para mantenerse unido, se adapta a las circunstancias, realiza funciones y expresa un “resultado”: un aporte a la comunidad distinto del que dan sus integrantes por separado.



Equipo de trabajo de ILUSIONARTE, un emprendimiento textil en Córdoba.

Los grupos son un **mecanismo de socialización** y, por eso, su formación enriquece al tejido social: los sujetos individuales conforman a los grupos y los grupos conforman a los individuos.

Las personas, a través de los grupos, aprenden cosas nuevas, se acostumbran a dar y recibir opiniones, asumen papeles que nunca antes tuvieron, se apoyan en los otros para nuevos aprendizajes,

mejoran la forma de comunicarse, sienten más seguridad. Así aumenta la identidad individual y grupal que se constituyen en pilares de la **identidad social**, que necesitamos para una identidad territorial, regional y nacional, y para la defensa de la democracia y de la organización estatal que sentimos como propia, si formamos parte activa del tejido social que la sustenta.

1.2. Qué es un equipo

Cuando un grupo expresa sus expectativas como un programa concreto de trabajo, es decir, cuando sus expectativas –esperanzas, deseos, ilusiones– se convierten en objetivos a cumplir, ese grupo se ha transformado en un equipo.

Como ese objetivo a cumplir necesita de una mayor organización interna para que todas las acciones se complementen y armonicen, el primer efecto de la definición de objetivos es la asignación de roles y funciones. Por esta razón, vamos a decir que **lo que distingue a un equipo es:**

- La expresión de un fin determinado.
- La asignación de roles y funciones en virtud de ello.

A la hora de trabajar por una fiesta del día del niño o una campaña de vacunación, a la hora de los proyectos y los programas, hablaremos de **equipos de trabajo**. En esta circunstancia, las habilidades dirigenciales –comunicación, conducción de grupos, análisis de problemas y toma de decisiones, negociación– serán fundamentales. **Los equipos deben “gestionarse”** y la gestión hace referencia a la capacidad de “hacer que otros hagan”, esto es, acompañar las conductas de las personas hacia el logro de un resultado determinado. La razón de ser de los equipos es la meta o fin que se propusieron, el proyecto que deben cristalizar.

↗ Para nosotros, la importancia de los movimientos y organizaciones populares radica en su capacidad de “construir sujetos políticos” que puedan expresar sus ideas y realizar sus ideales en la práctica política.



1.3. Instituciones: lo instituido y lo instituyente

Cuando una organización cuenta con un reconocimiento histórico de larga data y todos los miembros de la comunidad la aceptan como valiosa para el funcionamiento de ésta, estamos frente a una institución. Son ejemplo de instituciones la familia, la democracia y las organizaciones de gobierno, la escuela. Pero debe decirse que el término se ha generalizado y **muchas organizaciones se presentan a sí mismas o son nombradas como instituciones**. Es una manera de reconocer su valor “instituido”: aquello que siendo de la organización, ya no es un valor sólo para la organización sino también para el conjunto social.

Las instituciones contienen en su seno una red de reglas que conforman **“lo instituido” y un capital “instituyente”**. Las instituciones sociales –desde el campo de “lo instituido”– quieren contener al sujeto en un campo limitado de saberes y certezas, del que no siempre quieren que salga. La institución, nacida de la creatividad y la libertad del hombre, muchas veces niega esta creatividad y esta libertad... Pero la persona es capaz de cuestionar, de crear, instituyendo aquello que no responde a ningún determinismo, generando un proyecto nuevo. **El ser humano interpela, milita y hace nacer... genera “lo instituyente”**.

Esta actitud que es pura **presencia de lo otro**, pura **alteridad** y atemoriza a los defensores del orden establecido. Es una demostración de que las personas son libres y por lo tanto todo puede cambiar. Es una constatación de que el orden social instituido es un fenómeno de la historia, y que, por lo tanto, puede ser otro.

Los “guardianes” de lo instituido trabajarán entonces, tratando de suturar los intersticios. Cuando se vean perdidos, como estrategia para detener la avalancha creadora, arrebatarán la memoria social, ya que para que el hombre sea capaz de una actividad de interpelación debe recorrer todos los pliegues de la memoria colectiva, debe conocer los más honrosos y los más vergonzosos hechos producidos por su grupo social, debe asirlos, sopesarlos, leerlos, resignificarlos. **Sin memoria no hay anclaje social. Sin anclaje social no hay sujeto. Sin sujeto no hay interpelación. Sin interpelación hay congelamiento de las formas instituidas.**

1.4. El sujeto, el tejido social, la red

La imagen de red se asocia a nudos, hebras y espacios vacíos. Esta imagen nos ayuda a comprender la conformación social, por eso hablamos de **tejido social**. La aparición de las redes informáticas, internet e intranet, ha dado lugar a la teoría de redes, una forma de abordar y modelizar la sociedad.

El tejido representa lo instituido. Su forma más conocida son las instituciones, y el derecho positivo es su máxima expresión. Pero los grupos y las organizaciones, como los movimientos sociales, se originan de manera informal, en los intersticios de lo reglamentado: son una fuerza instituyente que puede romper y reanudar las hebras. El tejido social no puede asimilarse a un pullover ni a una red de pescador

terminada, más bien se asimila a un tejido en permanente realización que, a diferencia del de Penélope, se hace y rehace sobre la base de lo tejido hasta el día anterior, sin descartarlo ni hacerlo desaparecer del todo.

1.4.1. La función reconstituyente de la red

En la sociedad latinoamericana, la red social ha sido expresamente devastada. Por esta razón, es una sociedad excluida de sí misma, de su historia, de su territorio, de la posibilidad de construir sus propios modelos sociales. El sujeto que se configura en la red –persona, grupo, organización– ve debilitada su conformación. La **despersonalización** y la **fragmentación social** son el producto de una historia violentada.

Cuando una red social se propone integrar a todos se ha iniciado el camino del fortalecimiento de la sociedad civil. Las organizaciones sociales, las parroquias y los clubes barriales, los militantes políticos y sociales han hecho por el Estado mucho más de lo que algún funcionario imagina cuando con arrogancia “concede” algún subsidio. Lo han salvado de la desintegración, al parir sujetos donde sólo hay proyectos inconclusos. Han generado una **red solidaria**. Cuando el Estado suma a sus objetivos la fuerza militante de esta red a través de programas participativos, aumenta su capacidad de gestión y se convierte en un **Estado Presente y Solidario**.

La red transforma a las personas en sujetos. Estas personas intercambian, dialogan, crean y producen sin esperar una voz ordenadora. Generan una historia común, exploran todas las voces y perspectivas, diseñan y consolidan propuestas alternativas a las que proponen los “centros” instituidos. Esta forma de relacionarse es ajena a la organización social y estatal tradicional, de tipo piramidal.

2. Liderazgo y conducción de grupos

2.1. Liderar, dirigir, conducir

Cuando en un grupo la mirada de los integrantes se detiene sobre uno o algunos de ellos, porque su discurso –“lo que dice y lo que hace”– los representa, los integra y los realiza, esa persona ha iniciado el camino del liderazgo grupal.



En comunicación, insistiremos en que el mensaje se construye a partir de mensajes racionales, codificados, más un conjunto de mensajes analógicos que, articulados, conforman un mensaje racional. Lo que “hace” una persona dice de ella mucho más que lo que “dice”, porque está muy cerca de lo que “es”. ese es su verdadero, profundo mensaje.

Ese liderazgo, mientras no tiene expresión normativa, mientras no ha sido explicitado en ninguna definición de roles, se lo conoce como **liderazgo informal**. Cuando el grupo o la organización expresa claramente un rol de conducción y elige a alguien por alguna vía para que lo ocupe, estamos ante un **liderazgo formal**, es decir, estamos ante un dirigente.

El dirigente estará ubicado en una línea directriz que ordena el accionar del grupo a través de expresiones apelativas-indicativas que van configurando la conducta de los integrantes del grupo. **El dirigente “hace que otros hagan”**.



Animadores y coordinadores culturales en UNLa (del Programa “La universidad en los barrios – los barrios en la universidad”).

El grupo deposita en el dirigente la responsabilidad de la dirección como preservación y dinamización de los objetivos comunes, como ordenamiento necesario. Cuando el líder o dirigente nos desafía a cambiar las cosas y realizar una nueva sociedad, cuando se comporta como un profeta de nuestro tiempo e imagina un futuro posible, estamos ante un conductor.

En este orden de conceptos, llamaremos animadores y coordinadores grupales a quienes se les asigna informal –animadores– o formalmente –coordinadores– roles que favorecen la articulación y el diálogo grupal.

2.2. Participación y protagonismo

Si el participar crece hacia el **protagonismo social**, supone la posibilidad de transformar la realidad. En este marco, entenderemos el poder como un proceso relacional necesario para la construcción del tejido grupal, organizacional y social. En las relaciones que se establecen, los **animadores y coordinadores** acumulan dentro de un grupo el poder necesario para dinamizar sus procesos internos. Cuando esta acumulación logra la obtención de un producto grupal, estamos ante líderes y, formalizado este rol, ante **dirigentes y conductores**.

A partir de cómo se “distribuya” el poder en el grupo, a partir del poder que cada uno puede ejercer y se le permite expresar, se configuran los estilos del liderazgo. Ambas cosas, ejercer y expresar se conjugan en el espacio de la interacción, porque como ya dijimos, el poder es un producto relacional dinámico.

↗ Para diferenciarla del concepto de poder que postulamos, llamaremos *autoridad* a la capacidad de decisión que otros depositan en un sujeto en virtud del respeto que éste les merece. La autoridad proviene del “afuera”, y debe “ganarse”.

2.3. Estilos de liderazgo

En principio destacaremos que lo importante es construir un estilo propio de liderazgo que garantice equipos participativos y el funcionamiento en red con otros líderes y dirigentes, tanto en las redes intra como en las interorganizacionales.



Ensayo de la orquesta académica UNLa

Estos estilos pueden describirse a partir de tipologías ensayadas desde las más variadas escuelas tales como: autoritario –la voluntad del dirigente prevalece sobre la del grupo, que no puede expresarse plenamente–, democrático –la voluntad del dirigente es la que ha consensuado el grupo– y *laissez faire* o pasivo –la voluntad del dirigente está por debajo de la del grupo, que domina la situación–. Pero aun cuando reivindicamos el estilo democrático,

valoraremos aquellos dirigentes que, según el grupo y las circunstancias, sean capaces de ejercer un liderazgo situacional, más fuerte y personalista en determinados momentos, más débil o imperceptible en otros.

Sin perjuicio de lo anterior, creemos que los estilos autoritarios pueden dar lugar a peligrosas deformaciones de lo grupal, dado que el grupo queda a merced de una sola voluntad y las personas pierden capacidad de participar en la toma de decisiones. En tal sentido, insistimos en que los líderes se “hacen” y no “nacen”, porque, justamente, los “hace” la conjugación de la voluntad grupal y su propia voluntad.

2.3.1. No hay líder sin plan

Cuando estamos ante la responsabilidad de guiar a un equipo o grupo hacia un objetivo común, este objetivo debe estar claramente expresado en un plan de acción. Muchas veces los grupos están unidos por el primer entusiasmo que les provoca “hacer algo juntos”, pero no saben muy bien cómo seguir. El líder lo debe ir clarificando a partir de la elaboración de un plan, en el que se refleje la utopía a alcanzar a través de preguntas como: ¿hacia dónde vamos? ¿Para qué estamos

juntos? ¿Qué futuro queremos? Que permitan formular los objetivos, los métodos, las actividades a realizar, los plazos a cumplir y los recursos que se deben conseguir y utilizar.

La elaboración del plan es un momento muy importante del grupo, por eso debemos garantizar la participación de todos, y dar lugar a un debate profundo de los objetivos que se persiguen, porque luego, con las primeras actividades surgen las dificultades, los conflictos, las diferencias de criterio. Descubrimos pronto que los recursos resultan escasos y que es necesario contar con una organización que ahorre tiempo, esfuerzo y dinero. Por estas razones, **la elaboración del plan es una cuestión vital**, que congrega voluntades, otorga unidad de concepción y acción, organiza los esfuerzos.

Según el ámbito puede tratarse de un plan institucional –de un club, una sociedad de fomento, una fundación–, un proyecto comunitario, un plan barrial, un plan estratégico municipal, un plan provincial o nacional. Cuando se expresan los grandes resultados que una nación pretende para los habitantes del territorio, se habla del Proyecto Nacional.

3. Caja de herramientas

La caja de herramientas de un dirigente o el integrante de un grupo debe estar equipada para enfrentar con éxito las dificultades que se presentan en la acción, sobre todo si el dirigente aspira a reconstruir la red social y trabajar por el bien común. Por esta razón, debe contener técnicas de comunicación eficaz, dinámicas grupales y sociales novedosas y participativas, así como técnicas de negociación y mediación.



3.1. Preparando la caja de herramientas: la comunicación



Fuente: formarnos 2014 en *Facebook*

Entendemos la comunicación humana como aquel proceso que permite a las personas construir y compartir significados.

Lógicamente, mayores experiencias comunicativas, más participación en grupos, plenarios y dinámicas grupales, dan como resultado personas capaces de expresarse con más y mejores estrategias, de pararse frente a un micrófono sin atemorizarse, contando con más herramientas a la hora de componer un mensaje para su interlocutor o audiencia.

Un mensaje que se comparte se enmarca en una “manera de ver el mundo”, una cosmovisión. Los mensajes se ordenarán sintácticamente según esta visión: lo que se dice y lo que se decide no decir, depende de ello. Reconocer la cosmovisión propia y la del otro es un imperativo ético: si no lo hacemos, estaremos diciendo que nuestro mensaje es una verdad absoluta, “objetiva”, y nos pararemos frente al otro como “dueños” de la verdad.

3.1.1. Código

Un **código** es un conjunto de signos arbitrariamente cargados de significados. Los semáforos, el Código Morse, las señales con banderas, el lenguaje de señas de los sordomudos son ejemplos de códigos. Este es un acuerdo que realiza un grupo o una sociedad, lo que va conformando una cultura. El código más utilizado y el más complejo, es el lenguaje: la lengua de los comunicantes.

Un mensaje construido a partir de un código es un mensaje racional, que pone en marcha una comunicación digital. Pero existen también comunicaciones analógicas: la mirada, los gestos, un golpe de puño, la distancia corporal o *proxémica*.

↗ El término “proxemia” se refiere al empleo y a la percepción que el ser humano hace de su espacio físico, de su intimidad personal; de cómo y con quién lo utiliza. Fue el antropólogo Edward T. Hall que en 1963 empleó la palabra “proxémico”, para describir las distancias medibles entre las personas mientras éstas interactúan entre sí.

A este conjunto indisoluble de mensajes digitales y analógicos lo tomaremos como el verdadero mensaje, que incluso puede ser contradictorio, por ejemplo, decir que se quiere a alguien mientras se lo agrade físicamente.

Asimismo, existe un mensaje que acompaña a “lo dicho” que es el **mensaje relacional**. La propuesta de relación que le hacemos a nuestro interlocutor, más o menos distante en términos de afecto o empatía. O sea, el mensaje relacional, depende del ámbito que proponemos, los sentimientos que expresamos, etc. Si nuestro tono es imperativo y la distancia corporal distante, un mensaje tan simple como el de “buenos días” puede despertar sentimientos negativos.

Quienes deseen animar la vida de un grupo tendrán que cuidar los mensajes racionales, relacionales y los metamensajes: el ámbito, el clima, lo “no dicho”. Para construir mensajes claros, se tendrán que valer de técnicas que combinen los canales orales, escritos o audiovisuales. También vendrán en su ayuda las dinámicas grupales y las técnicas de mediación y negociación.

3.1.2. Ruidos o interferencias

Llamaremos ruidos a cualquier factor que interfiere en un proceso de comunicación, incluso puede tratarse de otro proceso de comunicación. Puede tratarse de un ruido literal pero también puede ser un ruido “emocional”, proveniente de la prealimentación, por ejemplo, un rumor, que se interpone en la correcta percepción, recepción y decodificación de un mensaje.

3.1.3. Barreras

Entre el emisor y el receptor se interponen barreras de varios tipos:

- fisiológicas –ej. cierto grado de sordera—
- físicas –ej. la distancia; una pared de por medio—
- semánticas –ej. significados distintos que se atribuye a la misma palabra—
- culturales –ej. se comparte el idioma pero no la cultura debido a diferencias sociales, generacionales, de personalidad; por actitud frente al proceso comunicativo; por prejuicios—

3.1.4. Significantes y significados

A las palabras de una lengua se le atribuyen distintos significados según la época y los grupos, lo que va constituyendo “jergas”. A la palabra en sí, vacía de significado, la llamaremos **significante**. A la carga de sentido que un grupo le atribuye, la llamaremos **significado**.

Los grupos juveniles atribuyen nuevos significados a viejas palabras, lo mismo los profesionales y técnicos y los que hacen uso de la lengua según su oficio o profesión. Existen jergas futboleras y las llamadas “tribus urbanas” están otorgando a la lengua nuevos atributos. Se están hibridando idiomas, los diferentes grupos sociales usan la lengua de diferente forma... Debemos estar atentos a estas formas, para tratar de comprenderlas y acercarnos entre sí sin perder de vista la condición de lengua “viva” de nuestro idioma y la riqueza que cada nueva “jerga” conlleva. Aumentar nuestras competencias comunicativas y la de los integrantes de nuestro grupo es el gran desafío integrador.

3.2. Preparando la Caja de Herramientas: dinámicas grupales

3.2.1. Dinámicas grupales



Llamaremos dinámicas grupales a las interacciones entre las personas que han sido previamente planificadas para una mayor producción conjunta. **La interacción es el campo de las conductas mutuamente referidas que producen las personas.** La interacción es un proceso complejo, cargado de incertidumbres, percepciones y utilización diferenciada de códigos, desgastes y situaciones de duelo, lo que produce un permanente bombardeo a la estima individual –en las interacciones persona-persona–, grupal –en las interacciones persona-grupo, grupo-grupo– y social –en las interacciones en red–. Cada persona/grupo/comunidad se ve reflejada en lo que el otro le dice o no le dice, en lo que percibe que el otro piensa de él.

Reconoceremos **como interacciones grupales básicas** a:

- la entrevista –relación persona-persona– y
- la reunión –interacción entre tres o más personas–.

La **entrevista** será vital a la hora de conformar grupos o entablar nuevas relaciones. Es necesario dar mucha importancia a la entrevista, como **encuentro preestablecido entre dos personas**, por la relación cara a cara y por la convocatoria con “nombre y apellido” que supone. De la entrevista diremos que debe:

- tener un marco de referencia claro y conocido por ambas personas,
- proponerse un objetivo,
- favorecer la confianza y el encuentro de voluntades,
- ser el ámbito donde atender necesidades y demandas personalizadas,
- realizarse antes y después de las reuniones para tratar temas específicos que pueden alargar y obstaculizar reuniones.

La **reunión** o los encuentros generales en los grupos requiere de una mirada atenta. Podemos distinguir cinco tipos de reuniones:

- de motivación e información,
- de planificación,
- de gestión,
- de evaluación,
- de capacitación.

Las reuniones de planificación y evaluación se caracterizan por ser más largas – dos o tres horas–, las de gestión son más breves –de media a una hora– y las de capacitación requieren respetar acuerdos didácticos en cuanto a su carga horaria.

En todos los casos, la reunión debe tener:

- horario de inicio,
- horario de finalización –algo que muchas veces se olvida–,
- objetivo y orden del día o temario conocidos por todos los concurrentes,
- instrumentos acompañantes que faciliten la circulación de información – carpetas, folletos, instructivos– antes y durante el encuentro.

Por último, mencionaremos algunas recomendaciones:

- No se debe abusar de la realización de reuniones. Deben ser oportunas y contar con un amplio consenso previo.
- Hay organizaciones que por diversos motivos no están en condiciones de realizar convocatorias barriales o comunitarias: en estos casos, deben favorecer y acompañar reuniones convocadas por otras organizaciones.

3.2.2. Dinámicas o técnicas grupales

Con el término **dinámicas grupales** se hace referencia a las interacciones entre personas previamente planificadas, que permiten una mayor participación y producción grupal. Las dinámicas han sido pensadas en el ámbito educativo, pero hoy se conoce su eficacia en cualquier instancia de encuentro o reunión grupal.

No todas las técnicas se aplican a todos los temas, reuniones y número de participantes, pero es cierto que **las técnicas se pueden modificar y “reinventar”**.

Algunas de las dinámicas más utilizadas y difundidas son:

Pequeños grupos y plenarios: discusión en comisiones de un tema, para luego volcar las conclusiones en el grupo general.

Dramatización: expresión teatral de anécdotas, colusiones, conflictos.

Simulación: se le pide a los grupos que se pongan en la situación de organizar un evento o resolver un conflicto y que expresen las decisiones que tomarían al respecto.

Técnica del 2-4-8: formación de parejas, cuartetos y octetos para la conformación de pequeños grupos.

Phillips 66: grupos de seis personas que dialogan durante seis minutos, adjudicando un minuto cada una, sobre un tema propuesto.

Estudio de casos: se toma un caso de la vida real del que no se conoce su resolución y se le pide a pequeños grupos que la propongan. Luego se compara la resolución propuesta por los grupos con la real, para evaluar y analizar las diferencias.

Mesa redonda: varias personas discuten sobre un tema propuesto durante un tiempo estipulado.

Torbellino de ideas: se presentan posibles soluciones o propuestas a un problema, por más descabelladas que parezcan, y se anotan todas. La selección se hace a través de grillas especialmente diseñadas para una valoración grupal.

La reja: un integrante de cada pequeño grupo debe trasladarse a otro grupo para comunicar lo realizado por su grupo o para participar de él.

3.3. Preparando la Caja de Herramientas: dinámicas sociales

Trazando un paralelo con las dinámicas grupales, llamaremos **dinámicas sociales a aquellas interacciones que se dan en el seno de una sociedad, que han sido planificadas o pueden ser analizadas como un proceso específico.**

Una sociedad que se expresa a través de marchas o cortes es una comunidad que se ha dado a sí misma, aunque no lo haya hecho en forma premeditada, una dinámica social. Las movilizaciones callejeras, los espacios radiales y televisivos, las redes sociales, son formas de implementación de dinámicas sociales.

Los dirigentes serán las personas capaces de conducir o reconducir dinámicas sociales, favoreciendo aquellas que mejor representan al colectivo social. Deberán estar especialmente preparados para participar como co-organizadores y/o animadores de grandes reuniones y movilizaciones, para participar de programas televisivos, radiales, para sumarse a los debates que se han instalado en el colectivo

social, o para diseñar y participar en campañas sociales o electorales, plebiscitos, consultas públicas, o cualquier dinámica social formalizada o informal que se presente como desafío para la acción.

4. Herramientas para la resolución de conflictos: técnicas de mediación y negociación colaborativa

La **resolución de conflictos** ha encontrado, a lo largo de la historia de la modernidad, formas **tradicionales** que son las que hoy conocemos. Éstas son la guerra, el juicio, el arbitraje y el sumario. El resultado puede representarse esquemáticamente como un resultado de suma cero, porque uno gana y otro pierde. Diremos que en general, lo que uno pierde es lo que gana el otro, y puede suceder también, y éste es un riesgo que se corre, que ambos pierdan.

Sin embargo existen **vías alternativas de resolución de conflictos** que son aquellas formas novedosas donde:

- las partes actúan cooperativamente,
- ponen el acento en el futuro,
- tienen en cuenta los intereses y necesidades del otro,
- la decisión es diseñada en conjunto,
- la participación y/o permanencia en el proceso es voluntaria.

Las más conocidas son la **negociación**, la **mediación** y la **conciliación**. El resultado puede expresarse como un juego de suma positiva, porque todas las partes involucradas ganan.

Sobre el conflicto, debemos tener en cuenta que nos da la posibilidad de crecer. Se ha comprobado que a través del conflicto el hombre se vuelve creativo. Más aún, una relación en conflicto es una relación y no, una ausencia de ella. Por eso diremos que el conflicto es deseable, en la medida que nos da la posibilidad de:

- dialogar con otro sujeto, con su cultura y su forma de ver el mundo...
- percibir otras emociones, extendiendo nuestro horizonte...
- crecer hacia conductas y proyectos que antes de la aparición de ese conflicto, eran insospechados.

5. Planificación estratégica y liderazgo

Un plan supone la posibilidad de contar con un acuerdo colectivo acerca de lo que debe ser ejecutado, en una comunidad, una institución, un territorio. En el caso municipal y provincial, pensamos en una mesa de la que participen dirigentes del mercado, la sociedad civil y el Estado en sus múltiples representaciones y en sus variadas formas de integración regional. En el caso de la nación hablamos, desde hace mucho tiempo, de la necesidad de contar con un Proyecto Nacional y también nos estamos refiriendo a lo mismo, en el sentido de que nos parece prioritario contar con un plan.

5.1. Liderazgo efectivo para la acción

Al hablar de planificación estratégica, tema de otros de los módulos de Formarnos, también estamos pensando en el ejercicio de un liderazgo efectivo para:

1. Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales;
2. Transformarlos en plan acordado;
3. Llevarlo a cabo.

5.1.1. Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales

Si hay algo que distingue al ser humano es su vocación de transformar el mundo en que vive. Este mundo le ha sido dado “incompleto”, según el comportamiento que el hombre expresa. Él intuye que tiene algo que aportar a la historia y geografía que le tocó en suerte. Este principio está en las grandes religiones, en el comportamiento social, en el sentido de “progreso” que se plasmó en las concepciones filosóficas de la era moderna.



En el Consejo Nacional de las Mujeres – República Argentina - 2015

Esta idea tiene sus variaciones, sobre todo por las diferencias entre la postura oriental y la occidental de relación con el mundo, pero en todos los casos **el hombre completa el mundo al construir una comunidad inserta en él.** Y cuando decimos inserta en él no significa simplemente “apoyada” en el sustento físico que da el mundo: hablamos de puentes, murallas, huellas de

caminantes transformadas en caminos, rutas marítimas, cambios sustanciales en el territorio por la presencia humana. **Esta comunidad nace de una concepción que surge en cada cultura,** que el hombre “mama” de sus mayores y completa con su

propio criterio, esto quiere decir, que la idea de comunidad no queda congelada a lo largo de las generaciones, si bien en algunos equilibrios sociales suele durar muchos siglos.

La visión que el hombre tiene del mundo y de sí mismo, la razón por la que cree estar parado sobre sus pies, le da las ideas acerca de lo que tiene que hacer a lo largo de su vida. **Su cosmovisión está detrás de todas sus realizaciones**, sus equivocaciones, sus sueños. Y **detrás de esa cosmovisión están sus padres, su cultura, la historia y geografía de su pueblo, su recorrido vital.**

El futuro, entonces, no es algo que le ha sido dado como un destino inexorable: es algo que él está dispuesto a construir de acuerdo con sus creencias y convicciones plasmadas como ideales de vida. La fuerza de estos ideales es la fuerza transformadora, y ésta reside en su espíritu. Descubrir estas convicciones, los anhelos más profundos, ver cuáles se comparten y cuáles alienan, adivinar cuál es el futuro al que un grupo social aspira, es el primer trabajo del **sujeto planificador**. Porque **un plan es, ni más ni menos, que un sueño colectivo transformado en proyecto realizable.**

Quando hablamos de sujeto planificador, estamos pensando en aquel grupo de personas que ha logrado un acuerdo para tomar las riendas de su situación vital, la que ha decidido conducir de acuerdo con un plan. Este grupo tiene señorío sobre las decisiones a tomar, es decir, gobierna la situación.

5.1.2. Transformarlos en plan acordado

Para que estos sueños puestos así al descubierto tengan una chance cierta de cumplirse, necesitan de una **explicación del mundo**. Las explicaciones del mundo surgen del andamiaje de ideas que cada cultura elaboró.

Pero debemos hacer otro llamado de atención. En este tiempo en que pareciera reinar una única explicación del mundo y la sociedad, y por lo tanto una única manera de postular el orden social, un único modelo de Estado y una sola posibilidad de relaciones económicas, más que nunca es necesario encontrar entre todas las razones de lo que sucede a nuestro alrededor: cómo se viven los valores que profesamos, qué pasa con la justicia, la solidaridad social, el juego de intercambios.

Aquí aparece **un fuerte desafío para el planificador**. Encontrar explicaciones plausibles y compartidas. Dar cuenta de todo lo que sucede, de las peores injusticias, de los problemas sociales más candentes, para ir encontrando el camino que lleve a su solución, implica estudio, búsqueda de información, escuchar todas las cam-

panas. Sobre todo, sin dejarse tentar por las explicaciones que se bombardean desde los canales de comunicación, por parte de quienes tienen un plan no consultado para dirigir destinos.

La **técnica de la planificación participativa** que nace de múltiples experiencias en el ámbito político, comunitario, eclesial, sindical, cooperativo, municipal, viene en ayuda de quienes planifican. Son técnicas para el diagnóstico situacional y dinámicas de participación social que permiten escuchar las múltiples voces que explican lo que pasa, hacer una primera lectura y demarcar los primeros pasos.

Contar con un **acuerdo preliminar** acerca de qué hacer, permitirá convocar a expertos y “ancianos de la tribu”, viejos zorros en lides de estrategia social, para que señalen cómo hacerlo. Es así como nacen el Consejo de Planificación y los diferentes consejos consultivos que lo acompañarán.

El horizonte de sentido del plan, la situación objetivo que se quiere alcanzar, y también la explicación de la situación inicial **no son un problema de expertos, no son un problema técnico**. Es un problema político y de toma de decisiones del cuerpo social, que ha decidido tomar las riendas de su destino.

5.1.3. Llevarlo a cabo

Llevar a cabo un plan distingue a los soñadores de los gestores. Si un líder no puede torcer el curso de los acontecimientos para lograr que se parezcan mínimamente, a la decisión plasmada en forma de plan, significa que:

- a. No ha acumulado suficiente poder.
- b. Lo tiene y no sabe qué hacer con él.
- c. Le es fácil prometer pero muy difícil ejecutar, en tanto ejecutar es coordinar acciones, conducir equipos hacia la acción, monitorear, evaluar, volver a empezar.

Para nosotros, **este ejercicio del liderazgo es parte de las características del sujeto planificador**, al entender que la planificación es en realidad un proceso y no un momento que finaliza cuando se empieza a ejecutar. Porque mientras se ejecuta, hay que ir y volver de la realidad al plan y del plan a la realidad para poder cambiar lo que haya que cambiar en uno u otro campo.

Aquí otra vez, aparece un aspecto que distingue entre:

- dirigentes capaces de integrar los intereses individuales a un proyecto colectivo y
- dirigentes que apenas logran un orden de convivencia frágil de múltiples planes individuales.

5.2. La hora de la expresión del plan como “voluntades organizadas”

Una vez que el plan inicia el camino de su viabilidad, la organización –previa a él o surgida a partir de él– debe adaptarse a los **organigramas** que se serán el producto de resoluciones o decretos lejanos en el tiempo y dictados en épocas de otros decisores. El organigrama será esa herramienta a nuestro alcance expresa una forma de organización de acuerdo con los grandes ejes y programas postulados en el plan.

Sin embargo en el Estado, desde hace mucho tiempo, el organigrama dirime cuestiones de poder interno de sus múltiples actores y su diseño parece alejado de las posibilidades de decisión del sujeto planificador. Entonces, si el planificador no puede moldear la estructura organizacional de acuerdo con lo que pretende hacer, mejor que archive provisoriamente el plan y se pregunte: ¿qué puedo ir haciendo por el momento y en estas condiciones?

El organigrama expresa la conformación de equipos: consolida liderazgos, convoca disciplinas, se presenta ante el conjunto para mostrar cómo se han decidido organizar voluntades y potencialidades. Por supuesto, muchas veces es barajar y dar de nuevo a partir de las personas que ya “habitan” la organización, pero no por esta causa deja de ser un momento insoslayable en la implementación del plan.

Son estos **equipos** los que colaborarán en la asignación del resto de los recursos, por ser ellos el principal recurso. Estos equipos al estar integrados por personas de carne y hueso, o sea, por su misma condición humana, serán un recurso a cuidar, fortalecer y acrecentar. Por eso es importante observar en todo momento hasta qué punto los agentes de la organización se sienten “dueños” del plan y comprometidos con él, hasta dónde lo lideran y se sienten parte de un cuerpo orgánico.

Por otra parte, estos equipos hacen “cosas” o administran servicios “en territorio”, para comunidades concretas. Otra vez, en este punto aparece la necesidad de **cuidar relaciones entre personas:** ¿estas comunidades han sido llamadas a elaborar el plan? ¿son protagonistas? ¿son espectadores pasivos o son parte activa de lo que acontece? Son preguntas que van en ese sentido.

Por último, solamente diremos que esta construcción permanente de un “nosotros”, en virtud de lo que se ha acordado hacer juntos, puede marcar la diferencia entre un plan exitoso y un rotundo fracaso.

Ya en el cierre, solo falta decir que tienen a disposición, una vez más, un material valioso tanto en su desarrollo conceptual como en aquellos aspectos que se orientan a las prácticas concretas de trabajo, en situaciones que requieren de un grupo motivado para el accionar político transformador y de cambio que una comunidad demanda. Sin embargo en este caso, la riqueza de los contenidos puede incrementarse, cuando durante el estudio se establecen las relaciones posibles entre los temas de los módulos que fueron recibiendo. Por eso mismo sugerimos:



Leer en profundidad este texto, teniendo a mano apuntes que hayan elaborado sobre los módulos presentados con anterioridad. De esa manera podrán ir estableciendo cruces pertinentes entre los distintos temas, conceptos e ideas, que facilitarán posteriormente, la integración final de los contenidos.



Participen activamente en las propuestas que programan y definen los docentes a cargo de las tutorías. Compartan experiencias y debates sabiendo la importancia de pensar y actuar colectivamente y recurran a las tutorías frente a cualquier inquietud que pueda surgir durante este recorrido.

PARTE 2: GESTACIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Presentación

El propósito de la segunda parte del módulo sobre *Liderazgo y gestión de organizaciones* es otorgarles una orientación y herramientas para generar o apoyar iniciativas, a través de la mejor forma de asociación para lo que quieran hacer, con el menor desgaste posible y con eficacia.

En este sentido, nos proponemos no solo ofrecer una síntesis sobre el universo de posibilidades de organizaciones sociales sino, también, favorecer el conocimiento de algunos procesos y herramientas para la gestión, que posibiliten a una organización entender y atender la diversidad de problemáticas que pueden atravesarla y le permitan concretar sus previsiones en función de los fines que la identifican.

Con este propósito, vamos a partir del concepto de “liderazgo” desarrollado en la primera parte del módulo, por constituirse en una de las nociones básicas que sustentan la perspectiva teórica que adoptamos en este material, para comprender y gestionar las organizaciones de las que formamos parte. También con la misma finalidad, recorreremos distintos aspectos del “gestionar”, subrayando aquellos contenidos que por su importancia merecen considerarse. A saber:

Liderazgo y organización. Liderazgo y gestión. Gestión y organizaciones. Procesos de la gestión. El planeamiento: sus requisitos. El trabajo en equipo: roles. La delegación. La motivación. La comunicación. Los recursos y su utilización.

Respecto a este material, van a encontrar un desarrollo conceptual y un anexo con actividades específicas para fortalecer la comprensión de los distintos temas que lo componen. Son actividades que también podrán considerar en el trabajo concreto con los participantes de una organización, luego de evaluar su pertinencia con relación al ámbito y propósito de indagación.

GESTACIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Para comenzar con este módulo primero debemos dejar asentado que el enfoque que nos ordena es la **Economía Social y Solidaria (ESS)**, tanto en su conjunto de ideas, como las diversas prácticas sociales de organización. En forma breve podemos distinguir las siguientes características:

- Sentido del trabajo: está al servicio del hombre y su comunidad, es un medio y no un fin en sí mismo, sin explotación del trabajo ajeno, y no se subordina al máximo rendimiento de la ganancia (como el caso de las empresas de capital). Su función es económica¹ y social a la vez.
- Trabajo autogestivo y libremente asociado (como las cooperativas, mutuales y asociaciones).
- Alto componente de reciprocidad y solidaridad, por ejemplo, el trabajo colectivo voluntario con fines de utilidad social o de mutua correspondencia, tales como la construcción de una estructura pública –camino, salón de usos múltiples, comedor comunitario, viviendas familiares, cosecha, etc.–; en algunos casos hay una retribución variable (insumos, comida, recibir las mismas o semejantes acciones)
- Las actividades pueden ser con fines comerciales y no comerciales, para resolver necesidades materiales y simbólicas, como ser: comida, ropa, trabajo, vivienda, salud, biblioteca, cultura...

Entre algunas potencialidades de la ESS, es posible destacar:

- Construcción participativa para generar una integración de lo social, lo económico, lo ambiental y lo político.
- Coordinación económica socialmente más racional, solidaria, justa en la formación de precios y distribución de resultados.
- Responsabilidad en la forma de producir y consumir.
- Superación de discriminaciones de género, étnicas, generacionales y territoriales

1. Todo trabajo siempre tiene una dimensión económica, el hecho de no ser remunerado, no quiere decir que no tenga valor económico, un ejemplo es el trabajo invisible de las mujeres (que se ocupan de las tareas del hogar, el cuidado de los enfermos y de los niños, etc.), otro caso, es el trabajo voluntario de personas y organizaciones –entre otros–, que desarrolla muchas actividades imprescindibles o necesarias para la sociedad. La dimensión social, es porque satisface determinadas necesidades que una comunidad o sociedad requiere.

La Economía Social y Solidaria (ESS) tiene muchas formas en sus prácticas², atendiendo distintas necesidades tanto sociales como económicas, a continuación mencionaremos solo algunos ejemplos que muestran de lo que es posible pensando desde lo colectivo:

Desde comedores comunitarios, ollas populares, huertas y granjas comunitarias, talleres de confección y arreglo de ropa, roperos comunitarios, compras comunitarias, intercambio directo (o trueque), autoconstrucción de viviendas, asociaciones vecinales, centros de jubilados con prestaciones de servicios sociales varios, prestaciones de servicios personales solidarios (cuidado de enfermos y ancianos, recreación), guarderías barriales, escuelas de formación para promover la participación, unidades domésticas productivas y pequeños emprendimientos comerciales o socioculturales, redes de intercambio, cooperativas de: trabajo, servicios públicos, provisión, consumo, vivienda, crédito, seguro, salud para dar trabajo y prestaciones a sus asociados, cooperativas de educación, redes de producción y comercialización locales y regionales, redes de comercio justo y consumo responsable, ferias populares o de productores, asociaciones de artesanos y oficios, redes de ayuda mutua, seguro social, bancos solidarios y microcréditos, fondos rotatorios, empresas públicas y privadas recuperadas, marcas colectivas, cooperativas de servicios públicos, hasta encuentros de economía social popular y solidaria para fortalecer circuitos y relaciones del sector, asociaciones y vecinos que intervienen en el Presupuesto Participativo, la Gestión Asociada, y otros espacios multiactorales (Consejo Económico y Social Municipal, Juntas de Participación Vecinal, Mesas de Trabajo, etc.) o en servicios de comunicación, experiencias culturales comunitarias y red de Puntos de Cultura... o sea, si analizamos estas experiencias van desde pequeñas unidades productivas, otras son de uso comunitario, hasta espacios de articulación multiactoral (que intervienen muchos actores sociales y agentes públicos).

Estas prácticas de autoorganización popular, muchas veces fueron apoyadas o estimuladas por organizaciones territoriales tales como movimientos sociales y políticos y OnG's (organizaciones no gubernamentales) –particularmente en los últimos 15 años–. Posteriormente, se fueron articulando éstas con gobiernos locales junto a políticas públicas relacionadas con la economía social que, con sus luces y sus sombras fueron forjaron las mencionadas experiencias.

En definitiva, la ESS, es una forma de economía que busca transformar la estructura de las relaciones de poder, es una construcción que busca ampliar la ciudadanía y fortalecer la comunidad, restablecer los lazos sociales siguiendo el principio de solidaridad, garantizar a todos el acceso a los mismos derechos y compartir las responsabilidades por mejorar las condiciones de vida de las personas, familias y comunidad y extenderlo a las generaciones futuras, pleno desarrollo de las capacidades de las personas y sus comunidades. Lo social no se subordina a lo

2. La ESS, según los contextos políticos-económicos y las necesidades se va reinventando todo el tiempo; no existe un modelo único, se originan y adaptan a las diferentes situaciones, pero siempre respetando las características señaladas más arriba.

económico, son simultánea y mutuamente interdependientes (son dos caras de una misma moneda), y la política interviene conscientemente en el interior de las relaciones de poder para transformarlas con mayor equidad.

Organización

¿Por qué es necesario organizarse?

Ante el nuevo escenario político de “ajustes”: como los despidos, la precarización laboral, el incremento de las tarifas de servicios, la creciente pérdida de poder adquisitivo, la retracción y supresión de recursos destinados por el Estado a la inversión social... y pensando particularmente en los efectos económicos de los sectores más vulnerables, el desafío de hoy, es apoyar las distintas fuentes de sostenimiento de proyectos sociales y/o económicos para que éstos logren alcanzar mejores niveles de organización interna y generar espacios que los contenga y articule si queremos producir cambios de fondo.

Una forma de fortalecer la organización, es conocer y utilizar las diferentes formas jurídicas como herramientas para fortalecer los fines deseados. Si bien, no es obligatorio formalizar legalmente la constitución de un grupo, comprender las herramientas jurídicas disponibles podrá facilitar la proyección de las iniciativas. La decisión de generar proyectos asociativos es una forma de superar la angustia del actual contexto, que muchas veces lleva al aislamiento y la desesperanza, pero tengamos en cuenta que la opresión e indefensión son formas de atarnos...

Sin embargo, el acercarnos o estar en organizaciones de base o el estar en grupos, nos ayuda a pensar, comprender, cuidarnos y organizarnos.

La organización forma una trama que nos incluye, protege y a la vez puede servirnos para lograr los objetivos que deseamos –esto es válido tanto para dos personas que quieren llevar adelante un emprendimiento como para un movimiento—. Hoy más que nunca es necesario que estas organizaciones paralelamente piensen y actúen en red, para ampliar, fortalecer, visibilizar sus acciones, por ejemplo, agrupándose con otras organizaciones mayores como ser organizaciones no gubernamentales, movimientos, partidos políticos, las redes de economía social, encadenamientos productivos horizontales o verticales (“clusters”) para el desarrollo local y regional, etc.

El mayor reto de la sociedad humana y por lo tanto de cualquier grupo, es poder trabajar conjuntamente combinando los deseos, las ideas y los esfuerzos para lograr determinados objetivos que mejoren la propia calidad de vida y la de un colectivo.

El trabajo asociado o asociativo es un vínculo que requiere del compromiso de cada socio con su sociedad o asociación. Esto implica en primer lugar, un sentimiento de pertenencia y de identidad con la misma. En segundo lugar un comportamiento signado por la lealtad a los intereses comunes, la responsabilidad en los actos que se ejecuten y la confianza en que el otro hará lo mejor, sin desmedro de los legítimos sistemas de control. Estas cualidades harán que todos tiren del carro en el mismo sentido.

Además, los pilares de la convivencia son el deseo y la disposición de hacer algo con el otro u otros, la confianza recíproca, la colaboración, la cooperación, el reconocimiento y el respeto por el otro con sus semejanzas y diferencias. Más aún, para tenerlo siempre presente:

Las diferencias, son la riqueza y la potencia del grupo o colectivo.

¿Por qué formalizar una organización o proyecto?

Además de las razones que recién vimos sobre las ventajas de organizarse, hay otras relacionadas con la formalización de proyectos o actividades, sean sociales y/o productivas, que proporcionan:

- La formalización como persona jurídica da más transparencia a la organización; en cambio, la informalidad en algunos genera desconfianza.
- Permite ingresar al sistema de administración federal de ingresos públicos y obtener la clave fiscal correspondiente y según su condición obtener beneficios tributarios.
- Posibilita abrir una cuenta bancaria.
- Nos permite ingresar a un sistema de protección social (obra social, jubilación).
- El acceso a subsidios o aportes no reembolsables, fuentes de financiamiento de bancos públicos y privados u otras fuentes externas como las donaciones voluntarias.
- Puede presentarse en licitaciones o convocatorias públicas donde se financian proyectos sociales.
- Se puede emitir presupuestos oficiales, facturas y recibos por trabajos y servicios ofrecidos.
- Está en mejores condiciones para recibir donaciones porque la inscripción da mas credibilidad a la organización y mayor seguridad a los donantes (personas, instituciones y empresas).
- Facilita ingresar y operar formalmente en el mercado (no en forma marginal que limita el desarrollo).

- Está en condiciones de facturar por los servicios o productos que vende.
- Se puede contratar empleados en forma legal.
- El registro en la documentación administrativa permite conocer a todos en qué situación se está.
- En algunas figuras legales la responsabilidad queda limitada al capital aportado y no se afectan los bienes personales.
- Está en condiciones de dar mayor visibilidad a la organización a través de distintos medios de comunicación.
- Se puede firmar convenios de mutua colaboración y cooperación con otras organizaciones nacionales e internacionales.
- Se puede participar en espacios que incidan en las políticas públicas.

Preguntas para empezar

Tomando en cuenta el marco de referencia (ESS) y lo recientemente antedicho, empezaremos con algunas preguntas que les darán claridad sobre qué y como van a trabajar. Estas cosas si no se reflexionan y deliberan, son fuente de conflictos y malentendidos, por eso es muy importante concordar las expectativas e intereses para partir de un acuerdo de base y de mutuo entendimiento entre los integrantes.

A tal fin, es indispensable responderse entre todos ¿quiénes son? (experiencias con organizaciones sociales o políticas, prácticas que hayan tenido trabajando con otros, conocimientos laborales, etc.); ¿qué quieren lograr y para qué? (objetivos y resultados deseados, el fin práctico); ¿qué responsabilidades están dispuestos a asumir? (en qué, hasta donde, cuanto tiempo pueden comprometer); ¿con que recursos cuentan? (dinero que puedan aportar, herramientas, máquinas, espacio físico, contactos, habilidades personales, etc.); ¿qué les falta y cuáles son las dificultades internas y externas? (hacer un análisis de fortalezas y debilidades del grupo y del contexto).

Al transitar estas preguntas surgirán distintas vivencias, prácticas, miradas, etc. y verán que hay cosas en común y otras diferentes –que no siempre son opuestas–, pero si lo hacen con una escucha abierta (sin prejuicios) y con respeto mutuo es posible que muchas respuestas las puedan integrar y y potenciar las propias perspectivas.

Luego de recorrer estas preguntas ¿qué conclusiones pueden sacar? ¿cómo pueden fortalecer el trabajo en equipo?

Es preciso tener en cuenta que en cualquier proyecto asociativo o colectivo, hay que estar dispuestos a pasar del YO al NOSOTROS... de lo contrario serán un mero agrupamiento que tendrá corta vida, porque primará el individualismo o el protagonismo personal.

¿Qué formas jurídicas elegir?

En el marco de la ESS, tenemos las siguientes opciones:

- Asociación de Hecho
- Asociación Simple
- Asociación Civil
- Fundación
- Cooperativa
- Mutual

Según las expectativas o posibilidades de cada grupo que está dispuesto a iniciar o desarrollar un emprendimiento solidario, tendrán que decidir sobre estas otras preguntas:

1. ¿Cuánta burocracia están dispuestos a enfrentar? (Poca o Mucha)
2. ¿Qué quieren del proyecto? (Que sea una fuente de trabajo para sus integrantes o que no sea exclusiva para sus miembros)
3. ¿Tienen suficiente dinero para invertir en la constitución y funcionamiento del nuevo agrupamiento? (Si o No)
4. ¿Cuánta democracia y participación están dispuestos? (Mucha o Poca)
5. ¿Cuánto tiempo tienen para constituirla? (Mucho o Poco)

Una vez que resolvieron estas cuestiones tendrán que organizarse internamente y empezar los trámites para la forma jurídica que hayan elegido.

I. LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

1. El liderazgo y la gestión

Estas dos palabras, liderazgo y gestión, suelen tener significados de distinto alcance, sin embargo en este módulo, las utilizaremos como equivalentes, en función de las características comunes entre ambas. Vale entonces una frase que las une:

Hacer que las cosas sucedan.

La gestión debe tener en cuenta el momento, la situación en la que se encuentra la organización, el estilo del liderazgo, el momento por el que pasan los integrantes...

Esto se conoce como "**liderazgo situacional**" (para más información pueden repa-

sar la primer parte del módulo). Podemos afirmar que **no hay liderazgos iguales**, sino que **hay gestiones acordes a situaciones distintas**. Es decir:

- Hay tantos estilos de gestión como personas que la ejerzan.
- La gestión se puede mejorar a partir del propio estilo.
- Si la persona no percibe el riesgo permanente que supone el asumir la gestión es probable que no valore la conveniencia de asumirla con una decisión firme.
- El desempeño en la gestión requiere de quien gestiona, un constante discernimiento entre lo que “depende de él” y lo que “no depende el él”.
- Al pasar estratégicamente del “hacer” al “hacer-hacer”, quien conduce está contribuyendo a la continuidad y crecimiento de la organización.
- Se requiere que quien conduce tenga una mirada estratégica.

Por otra parte ¿Qué se espera de un líder? Veamos algunas afirmaciones:

- Tener una mirada estratégica. Que puede anticipar situaciones y soluciones, más allá del resto de las personas.
- Incluir las distintas perspectivas de los integrantes de la institución.
- Brindar energía y sentido al equipo y a la tarea.
- Lograr que todos participen.
- Contribuir a que cada uno esté en condiciones de realizar su tarea.
- Estar disponible para lo que cada miembro de la organización pueda requerir, a fin de cumplir efectivamente con su compromiso.
- Aportar a la mejora permanente de la institución.
- Ser persistente.
- Ser decisor y lograr que cada uno de los colaboradores, en su lugar dentro de la organización, tome las decisiones convenientes.
- Saber tomar el error propio y de los otros miembros, como una oportunidad de aprendizaje.
- Mantener una visión del conjunto de la organización y promover la claridad en el aporte de cada uno de los integrantes.
- Plantear siempre nuevos desafíos.
- Reconocer los logros.



¿Coinciden ustedes con alguna o algunas de estas afirmaciones? ¿por qué? Traten de ampliar esta tarea de análisis, intentando recopilar en su entorno, algunas afirmaciones de este tipo y elaborar algunas conclusiones. También en el Anexo encontrarán una actividad relacionada con este punto.

2. La gestión y las organizaciones

La idea es que quien gestiona no descuide sino que más bien profundice lo que suele llamarse “lectura organizacional”, orientada en un sentido que creemos bien sintetizado en esta frase muy frecuente de oír en quienes destacamos como “buenos” responsables de organizaciones: **“Mi propósito es que al irme, mi organización (o el sector a mi cargo) esté mejor que cuando llegué”**.

Esa lectura institucional de la que hablamos, debería tener en cuenta los siguientes aspectos: la cultura, el lenguaje, el estilo, el clima, los ciclos, la salud, los contextos de la organización. Tomaremos dos de ellos como para ejemplificar:

- La gestión y la cultura de la organización
- La gestión y los ciclos de la organización

2.1. La gestión y la cultura de la organización

En la cultura se encuentran los valores, las creencias, las motivaciones, los deseos, las utopías recreadas en algunas frases que suelen escucharse:

*“En nuestra institución están quienes conocieron a Doña Fulana de Tal”, “están quienes participaron en aquella protesta”,
“hay algunos que llegaron después, no son iniciadores”,
“se puede decir que nuestra institución es otra después de aquel hecho”, “hay frases que pintan a nuestra organización”,
“decir ‘todas’ y ‘todos’ es un rito en nuestra organización”.*

Es importante conocer en profundidad la cultura de la propia organización y un relevamiento puede permitirlo.

2.2. La gestión y los ciclos de la organización

En las organizaciones suelen identificarse **distintos momentos** y es responsabilidad de quien conduce detectar estos momentos, desarrollar conductas estratégicas para gestionarlos y favorecer acciones que motiven a los participantes según el ciclo en el que se encuentran. Algunos de esos momentos pueden ser:

- Arranque y puesta en marcha.
- Etapa “tranquila”.
- Conflicto y crisis.
- Superación del conflicto.
- Transición.
- Declinación.

II. PROCESOS DE LA GESTIÓN

1. El planeamiento

Comúnmente, al referirnos al planeamiento hablamos de “formular proyectos”. Los proyectos tienen vida, son quienes le dan sentido a la organización en la cual estamos y se constituyen en una herramienta de comunicación y evaluación de gran utilidad.

Los dos principales aportes que resultan de dedicar energías de la organización al formular un proyecto son:

- **Explicitar:** los proyectos obligan a poner en palabras los sueños, las intuiciones, las ideas, las expectativas que los miembros de una organización tienen y al hacerlo se evitan equívocos, supuestos e imaginaciones. Los proyectos obligan a concretar y ayudan luego a comunicar, evaluar, monitorear.
- **Anticipar:** frente a una realidad como la que afrontan las organizaciones, cada vez más imprevisible e incierta, es preciso que quienes conducen formulen escenarios alternativos que incluyan los hechos posibles a enfrentar tanto externos como internos.

1.2. Requisitos para el planeamiento

El planeamiento requiere balancear objetivos y recursos. Implica también acordar un horizonte de planeamiento, es decir anticipar un plazo en el cual deberán cum-

plirse las metas. Durante el planeamiento es preciso plantear que de lo que se está hablando es de procesos y subproyectos.

2. El trabajo en equipo

Los equipos son el **eje central de los procesos de mejora**, pues en ellos confluyen experiencias y conocimientos diversos aportados por sus miembros. A partir de ellos se establece la sinergia capaz generar soluciones creativas para problemas complejos. Veamos algunas ideas al respecto del trabajo en equipo:

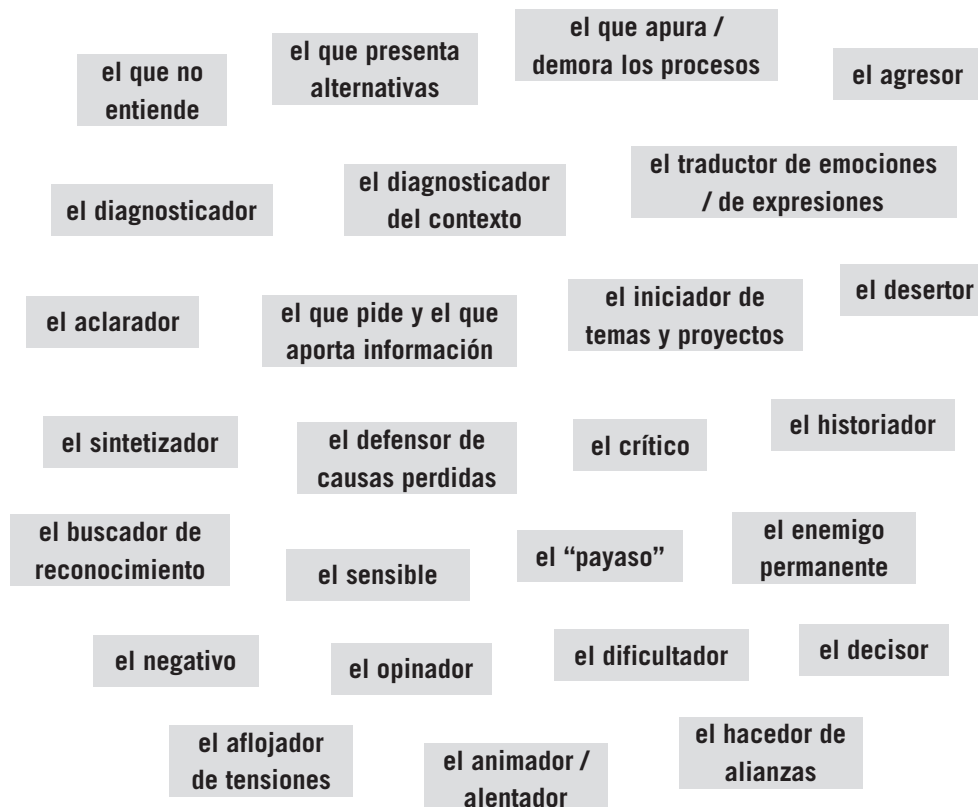
- Lo que forma un equipo no es el algo que hace, sino el hecho de hacer cosas juntos.
- La gente tiene la necesidad de trabajar con otros.
- Existe con frecuencia un conflicto entre los objetivos individuales de los miembros y el objetivo general del equipo en sí. Por lo tanto es preciso equilibrar la carga entre lo personal y lo grupal.
- En la asignación de tareas en un equipo se incluye: la descripción de la tarea –lo qué se debe hacer–, los alcances de dicha tarea –plazo, cantidad, calidad–y el destinatario de la tarea –un miembro y/ o el destinatario de la organización, el jefe, un equipo–.
- Es necesario rotar las tareas que nadie quiere hacer, en general rutinarias o desagradables o por debajo de las propias capacidades, y las atractivas.
- El aporte de diversas perspectivas y puntos de vista que enriquecen la propia mirada es uno de los aportes centrales del trabajo en equipo. Ello contribuye a considerar a otros, a plantear alternativas, a salirse del propio “ombliguismo”.



Algunas preguntas de interés para analizar la propia valoración del trabajo en equipo son: ¿los demás, me resultan un aporte o una carga? ¿tendemos a incorporar gente o sentimos que un nuevo miembro resulta más una complicación que un enriquecimiento?

2.1. Acerca de los roles en el trabajo en equipo

Según una perspectiva clásica, aunque no de un modo fijo y permanente, pueden distinguirse algunos de los siguientes roles:



2.2. Ventajas de trabajar en equipo

Puede comprobarse que en general:

- Se genera una sensación y realidad de pertenencia a otra realidad mayor que la mera acción personal.
- Se mejora el producto logrado, siempre que se cumplan algunos requisitos.
- La comunicación es más desafiante y con mejores logros.
- Se supera el trabajo individual.
- "Cuatro ojos ven más que dos". El aporte de más miradas y perspectivas mejora la comprensión de las situaciones.
- Existe un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Son más creativos y eficientes para resolver los problemas.
- Las decisiones más trabajosas y no espontáneas son de mejor calidad.

- Generan bienes y servicios de mejor calidad.
- Generan una mejora en los procesos que se despliegan.
- Contribuyen a diferenciar y a la vez integrar.

3. La delegación

Delegar es el proceso que alguien sigue para encomendar a un colaborador una tarea cuya realización le incumbe. El trabajo que se delega en otra persona se encuentra dentro de la esfera de responsabilidades de quien delega. De otro modo, no estaría en situación de poder hacerlo.

Si bien al delegar el directivo impone al colaborador la obligación de realizar satisfactoriamente el trabajo y lo hace responsable por los resultados, la **responsabilidad final** recae siempre en el directivo, que responde a su vez ante su jefe inmediato.

3.1. Ventajas de la delegación

- Mejora el rendimiento de la organización en su conjunto y de cada miembro.
- Permite disponer de más tiempo para las tareas de conducción.
- Alivia la tensión de la tarea.
- Perfecciona los conocimientos del personal.
- Proporciona un clima que facilita la motivación.
- Proporciona normas para valorar el rendimiento y una lógica que mejora los desempeños.
- Perfecciona la organización interna.

El crecimiento de quien recibe la delegación implica simultánea y necesariamente, el crecimiento de quien delega.

¿Por qué la gente dice que no delega? Veamos a continuación un verdadero conjunto de frases que justificarían ese hecho:

"Manual de frases para posponer la delegación"

"No hay tiempo para delegar."

"Yo puedo hacer el trabajo mejor que cualquier otra persona."

"Yo disfruto haciendo estas tareas."

"Es política de la organización 'no delegar'."

"No sé delegar."

"No delegar es un hábito adquirido."

"Mis empleados no están capacitados para recibir delegaciones."

"Mis empleados están demasiado ocupados y no pueden encargarse de más trabajo."

"Si delego más, mi posición se vería amenazada."

"Mi jefe me pidió que lo haga yo."

"Temo perder el control si delego más."

"No me gusta encargar a otra persona tareas que debo hacer yo."

"Hacer yo mismo las tareas me da una mejor imagen de mí."

"Quiero mantenerme ocupado."

"La gente se quejará si les doy más tarea."

"Mis empleados no disponen de la información necesaria para tomar decisiones."

"Si delego todo ¿a qué me dedico? Corro el riesgo de convertirme en prescindible."

3.2. Estrategias básicas para una delegación efectiva: dos cuestiones básicas

Hay **preguntas centrales**: ¿qué y en quién delegar? Ambas constituyen un par inseparable, pues suponen que quien conduce "conoce muy bien" a sus colaboradores y las características de la tarea que se realizan. El ejemplo del director de orquesta o de un coro o de un técnico deportivo parecen graficar claramente esta idea. Uno debe asegurarse de conocer bien a los miembros del equipo a través de hacerse una pregunta es crucial: "¿Conozco las capacidades, motivaciones, aspiraciones, actitudes, de los colaboradores?"

4. La motivación

Trabajar la motivación y reconocerla es clave para el éxito de la tarea y de las relaciones interpersonales en la organización. Nos referimos obviamente, a la propia y a la de los otros. Esos “**otros**” son tanto los superiores como los pares, los destinatarios, los internos y los externos de la organización. Trabajar la motivación suele, generalmente, generar “clima común”. No es una tarea fácil y puede que haya altibajos muy notorios entre algunos, según quienes están participando.

La motivación tiene que ver con la palabra “motivo”, “motor”, el por qué uno hace lo que hace y le pone determinada fuerza, energía, a ese motivo. Y en esa línea también, obviamente, está la coincidencia entre los “motivos” de uno y aquellos que sostiene la organización. La **motivación propia** surge del trabajo de uno mismo, es decir “consigo mismo” y justamente en las organizaciones es muy importante la razón y el fundamento de aquello que espero del otro.

Algunos creemos que de un modo creciente, ese otro estará muy atento al origen del pedido, del requerimiento, de la orden, de la consigna; de aquello que “alguien dice” que la organización espera de él. Sin embargo, es de lo que él perciba respecto del origen de la orden lo que influirá fuertemente en su motivación. En otras palabras, la persona puede sentir que:

- Lo que le piden u ordenan está desactualizado.
- Es un capricho de alguien.
- “No está escrito en ningún lado!”.
- “Pronto se les pasará!”.
- No es para nada lo que el destinatario espera, que más bien es lo contrario a lo que espera.
- No es para nada lo que se le prometió al destinatario.
- No es lo que le dijeron cuando entró.
- No está proporcionado con las compensaciones, sean monetarias o no, que recibe.
- Que no es justo respecto de lo que le piden a sus pares, a sus colaboradores, a sus jefes.

Por sobre todo, no perdamos de vista que **estos aspectos influyen en su motivación.**

Un viejo cuento de una religión oriental ayuda a ver el sentido de la motivación. Dice así:

Una persona muy creyente dedica diariamente un tiempo largo a pedirle a su Dios una gracia. Así durante mucho tiempo, casi con la burla de sus pares. Hasta que un día lo ven salir de su oración muy contento. Y le preguntan: ¿el Dios te concedió lo que pedías? y la persona contestó: ¡no, pero sé que me escuchó!

“Si no podés motivar a otro, por lo menos no lo desmotives”. La motivación está sinérgicamente vinculada a otros muchos procesos: la delegación, la comunicación, la toma de decisiones, la negociación, la apelación a la creatividad. Lo podemos comprobar en las siguientes frases:

“Si nunca me dan tareas y responsabilidades termino desmotivándome.”

“Si se pasan dudando y nunca deciden al final yo ya no espero nada. Cuando lo deciden yo me cansé de esperar.”

“Si no me enteró de lo que pasa... si no sabía que se hacía... si me avisan tarde, no tengo ganas de participar.”

“Si no valoran mis aportes personales, termino haciendo las cosas como siempre, sin aportar nada nuevo. Cuando quise hacer una mejora, no se dieron cuenta, la dejaron de lado, apenas pasó volvieron a lo de antes.”

4.1. Barreras de las comunicaciones

Establecemos como punto de partida dos supuestos básicos:

- No existe la comunicación perfecta.
- No es posible no comunicar.

Sin embargo los siguientes aspectos permiten comprobar cómo pueden generarse barreras en la comunicación:

1. Mensajes mal expresados: falta de claridad, de precisión, frases vacías, omisiones, falta de coherencia, mala organización de ideas, trivialidades, repeticiones sin sentido.

2. Interpretaciones defectuosas: falta de refuerzo de lo comunicado y de lo recibido. Un indicador de esto suele ser la repetición de discusiones, dentro de las organizaciones, sobre temas “ya acordados”.

3. Pérdidas por transmisión y mala retención: cada retransmisión implica una pérdida. La escasa retención requiere de reiteraciones necesarias y oportunas.

4. Falta de atención a las comunicaciones que se reciben: dado que no suelen leerse las comunicaciones escritas, es un error partir del supuesto de que porque alguien recibió una notificación, ya está enterado de su contenido. En las comunicaciones orales, es conveniente recordar la dificultad que tenemos los seres humanos para escuchar realmente.

5. Supuestos no aclarados: el riesgo de mensajes implícitos es dar por sentadas presunciones.

6. Período insuficiente de ajuste: entre que se emite el mensaje, se recibe y se actúa en función de dicho mensaje, suele darse un “timing” que si no es tenido en cuenta puede afectar el proceso. Las personas reaccionan de diferentes maneras y suele llevarles cierto tiempo pensar en el significado completo del mensaje.

7. Desconfianza en quien comunica: si alguien comunica demasiados mensajes contradictorios lleva gradualmente, a quien lo recibe, tanto a retrasar la acción como a actuar sin entusiasmo.

8. Evaluación prematura: hay una tendencia a evaluar permanentemente lo que se está recibiendo, incluso emitiendo –explícita o implícitamente– juicios apresurados. Dicha evaluación retrasa el traspaso de información, porque el receptor está a su vez generando ideas.

9. Criterio para transmitir informaciones: muchas veces los colaboradores no saben qué información transmitir y, por tanto, seleccionan, omiten o abundan, generando dificultades en la comunicación.

10. Temor: la impredecibilidad de las reacciones, la falta de reglas claras o un excesivo escrúpulo del emisor hace que por temor, se falseen comunicaciones.

11. Inhabilidad para comunicarse: esta falta de destreza básica, no por obvia, puede ser desconocida.

12. Mala selección de los mensajes a transmitir: en la medida en que nadie puede comunicar todo, la imprescindible selección puede ser fuente de ruidos.

5. Acerca de los recursos: Utilización

Desde una concepción amplia de la expresión “recursos” incluiremos los que mencionamos a continuación, aunque no desarrollaremos todos ellos:

- Los económico-financieros –el dinero–.
- El tiempo.
- La infraestructura.
- La motivación y la capacitación del personal.
- Los provistos por terceros.

Respecto al balance entre objetivos y recursos podemos afirmar que ningún recurso es barato si el objetivo no lo justifica y por supuesto, un objetivo suficientemente estratégico y alineado a necesidades fundamentales e improrrogables de los destinatarios nunca es caro. La consecuencia obvia de desequilibrios en este sentido lleva a una “reglita de oro”:

- Adecuar los objetivos.
- Aumentar la búsqueda y obtención de recursos.

En cuanto al **uso del tiempo**, para ser más gráficos y evitar una mirada exageradamente economicista, apelamos este tema como ejemplo para considerar ciertos principios y criterios.

Entre ellos están quienes exageran diciendo que *“en las limitaciones en el uso del tiempo el problema es de quien lo sufre ya que el tiempo está todo disponible”* o los que dicen que *“la escasez del tiempo es una limitación cada vez más insuperable en la gestión”*. Esto nos lleva a proponer un instrumento básico para mejorar la utilización de este recurso estratégico y la consecuente asignación de prioridades para evitar aquel viejo dilema que nos sitúan tensionados, entre lo urgente y lo importante. Ese instrumento consiste en responder un listado de preguntas básicas respecto al mejor uso del tiempo y considerar que en esas respuestas aparecen pistas para resolver la cuestión:

- ¿Tenemos a mano listados priorizados de los temas a resolver?
- ¿Marcamos y reubicamos los no realizados o simplemente los dejamos de lado hasta que vuelvan a aparecer?
- ¿Los archivos físicos y virtuales están actualizados?
- ¿Sabemos ser precisos y asertivos con quienes demoran demasiado en plantear problemas y requerir de nuestra atención?
- ¿Solemos dejar temas apilados esperando que se resuelvan?

- ¿Derivamos en personas adecuadas los temas que nos cuesta encarar?
- ¿Dividimos proyectos y metas a largo plazo en pasos intermedios, sucesivos, graduales y evaluables?
- ¿Dejamos bien claro a quienes trabajan con nosotros, cuáles son los mejores momentos para consultarnos o solicitarnos algo? ¿Tienen claro los demás a quién dirigirse si no nos encuentran?
- ¿Creemos que la política de puertas abiertas es siempre aconsejable?
- ¿Mezclamos adecuadamente tareas agradables con otras que no lo son tanto, pero que son iguales de imprescindibles?
- ¿Se cuida el tiempo de duración y de frecuencia de las reuniones, logrando que no se conviertan en verdaderas pérdidas de tiempo para el convocante y los convocados?
- ¿Anticipamos las consecuencias de no decir algunos “no” a tiempo?
- ¿Pedimos la mayor cantidad de información posible antes de encarar el análisis de un tema? ¿Nos damos cuenta que al no hacerlo, muchas veces, debemos volver a empezar habiendo perdido un tiempo considerable?
- ¿Conocemos el costo del perfeccionismo y del excesivo detallismo?

ANEXO

Nos proponemos ahora, sugerirles algunas actividades que a la vez de permitirles fortalecer la comprensión de los distintos temas que componen el desarrollo teórico realizado, pueden resultarles útiles para considerar en el trabajo concreto con los participantes de una organización, siempre y cuando previamente, hayan evaluado su pertinencia con relación al ámbito y propósito de indagación.

SOBRE LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES

1. Tal como anticipamos al comienzo una actividad interesante es que cada uno de ustedes pueda recopilar algunas afirmaciones acerca de lo esperable de un líder para analizarlas y plantear luego, alguna estrategia para alcanzar esas expectativas o mejorarlas. El siguiente modelo de registro puede facilitarles la tarea:

Lo esperable en un líder	Acuerdo: Sí/No. Justificar	Indicar si aparece o no en mi organización	Plantear estrategias para lograr o mejorar
Incluir las distintas perspectivas de los integrantes de la institución	Sí porque...	No	Organizar reuniones en las cuales los participantes aporten sus ideas
Convocar...			

2. Mediante la participación de miembros de la institución, definir elementos constitutivos de la organización y preparar sencillos diagnósticos que permitan caracterizarla. Luego, confrontar dicha perspectiva con la de los destinatarios y/o algunos miembros de la comunidad “no pertenecientes a la organización”, para ratificar o rectificar la mirada que la entidad tiene de sí misma.

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU DISEÑO

3. Hacer un gráfico sencillo con cuadros que representan áreas y niveles de la organización y líneas de comunicación interna.

SOBRE LA CULTURA

4. Relevar frases y situaciones que ejemplifiquen la cultura de la organización y sirvan para presentarse ante otros.

5. Analizar hechos que se perciban como contrarios a rasgos de la cultura de la organización para su consideración en las diferentes tareas que se propongan.

SOBRE LA SALUD DE LAS ORGANIZACIONES

6. Convocar a miembros de la organización, elaborar pequeños diagnósticos del estado de situación de la entidad, plantear las estrategias de superación a partir de dicho diagnóstico y diseñar instrumentos de monitoreo y evaluación.

7. Graficar de un modo simple los ciclos que se reconocen en la historia de la organización y la previsión de momentos hacia los que se encamina su proceso de desarrollo.

8. Identificar situaciones “saludables” de la entidad y recoger testimonios de personas que sientan que su participación en la misma los ayuda a su desarrollo personal e integración comunitaria.

SOBRE LOS REQUISITOS PARA EL PLANEAMIENTO

9. Plantear pares de fines y medios para la propia organización. En los ejemplos que surjan detectar si se está refiriendo a proyectos o subproyectos.

SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

10. Leer con integrantes de la organización, los aspectos significativos que se han considerado al desarrollar este tema. Definir como resultado, la tendencia de nuestra organización a “trabajar en equipo”.

11. Seleccionar un par de los subtemas –ventajas, mitos, factores que contribuyen al buen clima– que han sido presentados y trabajarlos como herramienta de autodiagnóstico del funcionamiento del equipo.

Pedirle a cada integrante del equipo que haga una valoración personal, luego que lo confronte con otro miembro y por último que presenten sus conclusiones en plenario.

Quien conduce al equipo presentará en una planilla una síntesis de las conclusiones del trabajo realizado personalmente y por parejas.

SOBRE LAS VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN

12. Describir situaciones de la organización donde se perciban delegaciones eficaces. Enunciar los factores que se estima, fueron los que posibilitaron dicha situación positiva.

Hacer lo mismo con situaciones que se consideran fallidas. Poner siempre el acento en el rol de quien conduce.

Registrar situaciones en las que se ve al conductor “desbordado” y proponer acciones de superación.

SOBRE EL PUNTO ¿POR QUÉ LA GENTE DICE QUE NO DELEGA?

13. Reconocer en la propia entidad, afirmaciones del “Manual de frases para posponer la delegación” que hemos presentado. Descartar las frases que no parecen justificadas. Listar otras frases que se conozcan y que enriquezcan dicha presentación.

Diseñar una actividad entre las personas con nivel de decisión para que trabajen y propongan mejoras sobre el Manual producido en la entidad.

SOBRE LOS MOMENTOS VISTOS DESDE QUIEN RECIBE LA DELEGACIÓN

14. En un grupo de trabajo, seleccionar a una persona que tome el rol de delegador y otro de delegado y dramatizar una situación de delegación.

El grupo analizará los pasos seguidos, los aciertos y errores en la ejecución de ambos papeles. El coordinador hará una síntesis de cierre.

SOBRE CÓMO DELEGAR

15. Diseñar una guía que funcione como un procedimiento para lograr delegaciones eficaces, teniendo en cuenta las características propias de la organización y de sus autoridades.

Incluir un esquema para monitorear su desarrollo.

Evaluar, pasado un tiempo, los avances desarrollados y los puntos pendientes.

Analizar el impacto de la delegación en la motivación de los colaboradores. Incluirlos en dicho análisis.

SOBRE LA MOTIVACIÓN

16. Las siguientes frases a completar... a explicar... a desarrollar... pueden ser valiosas para la reflexión de cada participante.

- Cuando estoy motivado...
- Cuando no estoy motivado aunque...
- Cuando siento que no puedo motivar al otro, me desmotivo...
- Hay personas que no se las puede motivar (ya) con nada. ¿Por qué será? Tengo alguna explicación de por qué sucede esto.
- Hay personas que en un ámbito trabajan bárbaro y en otros ni a palos.
- Hay cosas que motivan a unos sí y a otros no: "Digo... a ver quién puede acometer esta tarea –escribir un discurso, destapar una botella, cruzar un río– ya que nadie pudo hacerlo antes. Y de inmediato alguno se ofrece y otro se esconde.
- Hay jugadores que los compromisos difíciles los potencian y otros a los que los desinflan.
- El ponerse en el lugar del otro puede ayudar a comprender sus motivaciones.

SOBRE LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

17. Pensar situaciones de películas o de la vida real que presenten algunas de las dificultades planteadas en este punto.

Representar situaciones dramatizadas con dificultades en la comunicación. Aclarar en qué contexto se dan –familiar, afectivo, laboral, deportivo, político, comunitario, etc.–.

Enunciar problemas de la comunidad que surjan por no tener en cuenta "reglas de la comunicación".

Plantear cuatro barreras de la comunicación que suceden frecuentemente dentro de la organización y generar un par de afiches –con texto y gráfica– que aporten a su superación.

Lo mismo para situaciones de relación de la organización con el contexto: autoridades, destinatarios, colegas, políticos, financiadores, etc.

SOBRE LA RELACIÓN CON EL CONTEXTO Y CON OTRAS ORGANIZACIONES

- 18.** - Enunciar quince organizaciones de la comunidad,
- definir en qué grado de relación se encuentra actualmente,
 - analizar si es el mejor grado de relación o si es preferible aumentarlo o bajarlo y
 - diseñar alguna estrategia para dicho cambio.

