



## **CRECIENDO UNIDOS NO.6**

# **LA GERENCIA SOCIAL: APRENDIENDO A TRABAJAR JUNTOS**

**Medellín, Colombia. Diciembre de 1994**  
**ISSN 0121- 6228**

## **CRECIENDO UNIDOS No. 6**

### **LA GERENCIA SOCIAL: Aprendiendo a Trabajar Juntos**

#### **EDITORIAL**

*Después de más de 15 años de historia en Latinoamérica con las teorías de participación y del desarrollo para la auto-sostenibilidad, el problema fundamental ya no es el de darle “voz” a la gente marginada. Cada vez vemos más y más, que las comunidades marginadas están conscientes de sus necesidades y que dicha conciencia se ha difundido además a otros niveles; incluso las entidades oficiales, bilaterales y multilaterales están enfatizando el valor de involucrar a las comunidades locales en la planeación, implementación y administración de proyectos.*

*Ha surgido sin embargo, un nuevo problema en torno a este movimiento de mayor participación de las comunidades; el de formar a las comunidades para que administren eficientemente las finanzas y los recursos disponibles. Con la descentralización regional y la política de democracia participativa en Colombia, muchos proyectos comunitarios obtuvieron una gran cantidad de dinero, pero no eran capaces de administrarlo eficientemente; les faltaba las destrezas y capacitación necesaria. Es en este sentido, que el liderazgo y la gerencia comunitaria se han convertido en el punto central de todo el proceso, pues como lo dice el dicho : “Es muy fácil sembrar un jardín grande; lo difícil es atenderlo”.*

*Ahora con mayor conciencia de la importancia que tiene la gerencia para los proyectos participativos, se ha enfocado el presente número del boletín sobre el tema de la gerencia social, buscando que sirva tanto como material de apoyo, como de reflexión.*

*Este boletín presenta tres artículos. En el primero se analizan las principales teorías que han surgido en el campo de la gerencia, poniendo más énfasis sobre las teorías relacionadas con los aspectos humanos. Lo que el autor discute es que una buena planeación no es suficiente para asegurar un programa eficiente. Debe tenerse en cuenta que existe además un componente humano que afecta enormemente la efectividad de un programa. En la práctica, todo programa es llevado a cabo por individuos con personalidades, opiniones y estilos de comportamiento diferentes. Así que la buena gerencia incluida la buena planeación, implica aprender a trabajar juntos.*

*Con este mismo planteamiento, se trata en el segundo artículo el tema del trabajo en grupo. Aquí el autor discute los 10 principios básicos para trabajar en grupo y los problemas que a menudo surgen en él.*

*Finalmente, en el último artículo se describen tres dinámicas de grupo, que abordan cada una un aspecto diferente de la gerencia. La primera dinámica fue desarrollada por **Alejandro Acosta** y su objetivo es que el grupo defina su visión y misión. La segunda, es una dinámica utilizada por **Marta Arango**, para crear conciencia entre los participantes del rol que ellos juegan dentro del grupo, en un esfuerzo para que logren mejorarlo. La última dinámica está relacionada con el concepto de que debemos ser conscientes de que muchas de las decisiones no se toman en una situación perfecta, ni conociendo todos los imprevistos posibles; pero debemos tomar la opción menos riesgosa.*

### **EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO COMUNITARIO: ¿ UN PROBLEMA DE GERENCIA?**

Una buena planeación sola, no garantiza el éxito. Los coordinadores de proyectos y los agentes de cambio frecuentemente creen que es suficiente definir objetivos, planear estrategias, asignar responsabilidades, diseñar flujogramas, y coordinar actividades. Y aunque éstos, constituyen los primeros pasos del proceso, esenciales para lograr una gerencia eficiente, existe además un componente que a menudo olvidamos y que afecta enormemente la efectividad de un proyecto o entidad; el factor **humano**. Todos los proyectos, las ONG's, las cooperativas o las acciones comunales, están conformadas por "individuos", cada uno con su *personalidad, opiniones, sentimientos, estilos de comportamiento, objetivos individuales, resentimientos y celos propios.*

El éxito de un proyecto depende en gran parte de la habilidad del líder o coordinador, para manejar estas diferentes personalidades e intereses y para desviar su energía de los conflictos hacia un ambiente o "clima" organizacional, que propicie la motivación, la innovación, la creatividad y la buena comunicación; de manera que podamos trabajar juntos para lograr nuestros objetivos.

El concepto de gerencia se desarrolló a principios del siglo, con el surgimiento de la revolución industrial y con el cambio de un esquema de trabajo individual y familiar a uno de esfuerzo conjunto y de industria comunitaria. Los padres de la gerencia moderna (Taylor, Towne y los Gilbreths) en un esfuerzo por hallar "la mejor forma" de llevar a cabo una tarea, vieron la gerencia como el diseño de métodos para la reorganización de los procesos humanos y mecánicos.

Un grupo está conformado por distintas personalidades... el arte de la buena gerencia es saber manejar estas personalidades efectivamente.\*

De esta forma surgió el concepto de un *proceso de gerencia* que involucraba cinco componentes:

**La Planeación**, o el proceso de establecer objetivos y de seleccionar actividades necesarias para lograrlos.

**La Organización**, o el proceso de distribuir las tareas entre las personas y de coordinar las distintas actividades.

**La Selección del Personal y su Capacitación**, para garantizar que posean las destrezas necesarias para llevar a cabo el trabajo.

**El Liderazgo**, o el proceso de motivar los individuos para trabajar en pro del logro de los objetivos.

**El Control**, o el proceso de evaluar los resultados de acuerdo con los objetivos, para ver cuáles fueron eficaces y cuáles no, y de proponer entonces, las correspondientes medidas correctivas.

El modelo burocrático asume una cadena de mando jerárquico.\*

Aunque hacia la mitad del siglo, se hizo evidente el mérito de tales teorías, el problema era llevarlas a la práctica. Durante los años 50 y 60, el enfoque predominante fue el modelo "*burocrático*", el cual asume que las personas son perezosas por naturaleza, y se les debe decir qué hacer y cómo hacerlo. Por ello, en dicho enfoque se establece:

Una cadena de mando muy bien definida.

Un sistema de procedimientos y de reglas para manejar todos los aspectos institucionales relacionados con el trabajo.

Una división del trabajo basada en la especialización.

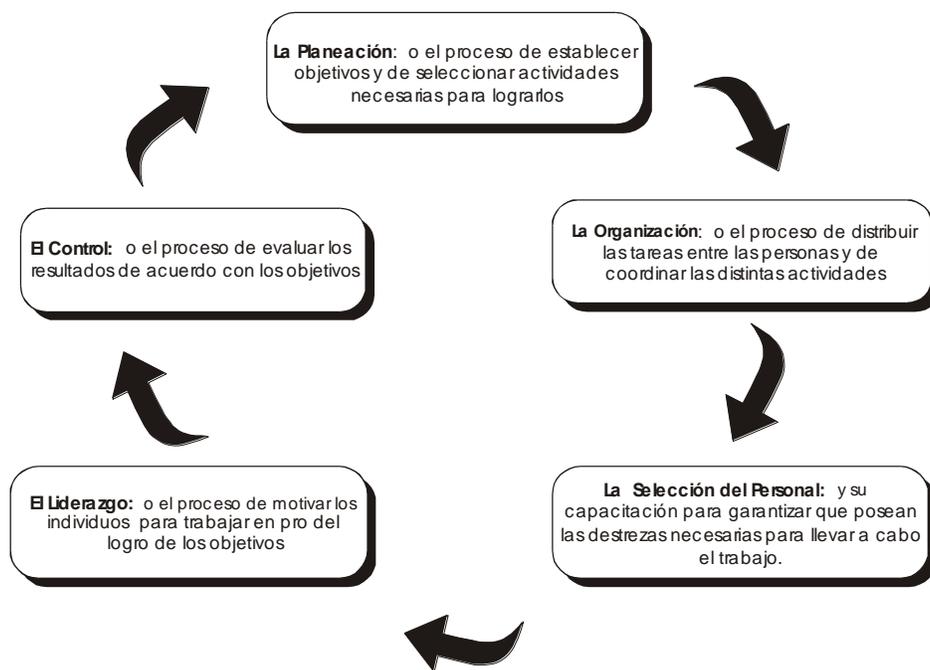
La promoción y la selección de acuerdo con la competencia técnica.

La predominancia de relaciones humanas despersonalizadas.

A este sistema se le ha conocido recientemente como el modelo de gerencia de “arriba hacia abajo”, porque son los líderes quienes toman las decisiones, organizan los grupos, controlan las actividades y evalúan su implementación.

Una serie de investigaciones realizadas durante las últimas décadas, llevó al surgimiento de una nueva serie de “valores gerenciales”. Estos estudios en vez de ver a las personas como inherentemente perezosas, mostraron que las personas trabajan duro cuando están motivadas, y que lo que las motiva no es básicamente el dinero o las ganancias materiales, sino más bien, la oportunidad de satisfacer las necesidades básicas de afiliación o pertenencia, autoestima y autorrealización. De esta forma, estas investigaciones sugirieron que la gerencia debía basarse principalmente en el “*hombre*”.

## EL PROCESO DE GERENCIA



Como resultado de lo anterior surgió un modelo “*orgánico*” de gerencia, el cual hace énfasis en el hecho de que ningún proyecto o entidad tiene un ambiente estático y homogéneo en el cual se da una “mejor forma” de hacer el trabajo; éste, por el contrario, está constituido por diferentes personalidades, cada una con sus propias opiniones y habilidades. Mientras más intentemos entender estas personalidades, desarrollar sus fortalezas y controlar sus debilidades, más productivo y eficiente será el resultado. De esta forma el objetivo de la gerencia

debe ser estimular el trabajo en grupos y la creación de un espíritu de equipo a través de:

La reducción de la centralización de la autoridad.

La promoción de la participación y la creatividad.

El compartir la responsabilidad.

Las comunicaciones abiertas y de doble vía.

Los ambientes de confianza y respeto mutuo.

Vista así, la gerencia implica "**coordinar las diferentes actividades realizadas por las distintas individualidades de los participantes, para lograr llevar a cabo lo planeado, teniendo en cuenta además las características momentáneas del ambiente.**" Pero qué es lo que significan todas estas teorías de la gerencia para el desarrollo comunitario? Lo que podemos deducir ante todo, es que cualquier líder comunitario, coordinador de proyecto o director, debe interpretar la gerencia como un proceso que involucra *cuatro* componentes:

***A nivel de la organización o del proyecto,*** implica definir objetivos, planear estrategias, asignar responsabilidades, diseñar flujogramas, y coordinar actividades.

***A nivel individual,*** implica que cada persona, sabe qué es lo que tiene que hacer; tiene las destrezas y habilidades necesarias para ello; y está motivada para hacerlo.

***A nivel grupal,*** implica que tienen que existir los mecanismos de comunicación para asegurar que todos estén informados de las necesidades, dificultades, cambios y decisiones; las formas de resolver los conflictos en el momento en que surjan; y los procesos de toma de decisiones que aseguran la máxima participación.

***A nivel del ambiente,*** implica que tienen que haber condiciones favorables para llevar a cabo las actividades y decisiones tomadas.

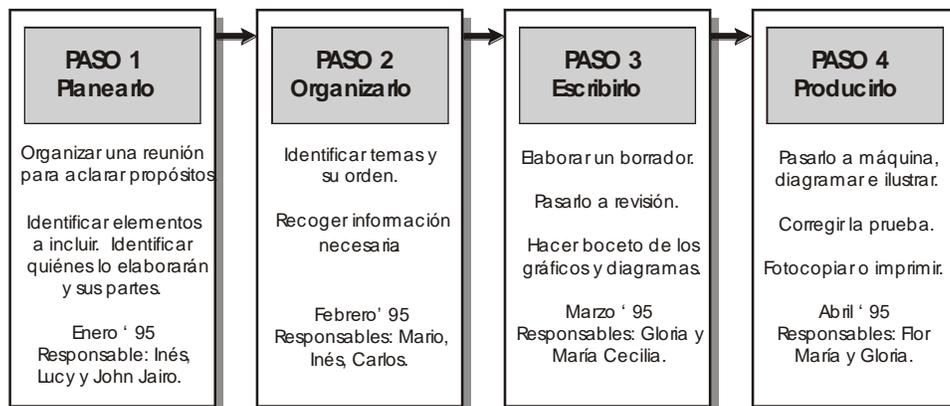
Como lo hemos señalado, ***a nivel de la organización o proyecto*** en general, los líderes comunitarios y los coordinadores de proyectos, tienden a poner el énfasis en la gerencia, lo cual implica, clarificar los objetivos y estrategias del proyecto u organización. En este sentido puede ser útil en el desarrollo comunitario, el uso de tres técnicas muy comunes:

La primera, **el diagrama de flujo**, es un gráfico simple y fácil de elaborar que resume y permite visualizar más claramente los *pasos* principales de un proceso o proyecto. Después de hacer una lluvia de ideas de todas las actividades que requiere el proyecto se ordenan por pasos. De esta manera el líder y su equipo pueden ver no sólo su proyecto como un proceso lógico y ordenado, sino también cuáles son los pasos más complejos.

La segunda técnica, **la matriz de planificación**, es una herramienta que ayudará al líder y su equipo a organizar todos los *elementos claves* que sean necesarios en cada paso. Por ejemplo, los responsables, la fecha o tiempo que requiere cada uno, los recursos necesarios, el presupuesto, las limitaciones, etc. De esta forma esta matriz permite al líder y su equipo, detallar los pasos.

La tercera técnica, **el cronograma de actividades**, es un proceso sencillísimo que permite hacer énfasis en el tiempo programado para cada actividad. Implica ordenar las diferentes actividades cronológicamente, y calcular el tiempo requerido para cada una. Saber el tiempo aproximado para cada actividad puede ser importante para planear y administrar los recursos necesarios.

## FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES



Cuando un líder comunitario o coordinador tiene claros los objetivos y las estrategias organizacionales o del proyecto, debe dirigir su atención hacia la planeación a nivel individual y grupal. **Al nivel individual**, el desempeño de cada persona depende de tres factores:

**1**  
**LA**  
**CLARIDAD**  
**EN LAS**  
**FUNCIONES**

**2**  
**LAS**  
**HABILIDADES**  
**Y**  
**DESTREZAS**

**3**  
**LA**  
**MOTIVACIÓN**

Uno de los aspectos fundamentales en el desempeño de una persona es que ella tenga clara conciencia de cuáles son sus "*funciones o responsabilidades*" específicas dentro del programa, lo cual requiere que haya una buena comunicación. Si una persona no está clara sobre esto, lo más probable es que evada la responsabilidad, descargándola en otra persona y no haga nada, o que por contrario, haga de todo un poco, sin hacer nada bien hecho.

Para aclarar funciones resulta muy útil la "*administración por objetivos*", la cual implica trabajar individualmente con cada persona para:

Discutir y definir sus funciones y de acuerdo a ellas, los objetivos o resultados que ella espera lograr en su trabajo.

Diseñar con la persona, un plan de trabajo para tener claras las actividades a desarrollar durante un período de tiempo determinado.

Evaluar con ella, después de un tiempo, el desempeño que ha tenido frente al logro de objetivos y resultados.

Elaborar un nuevo plan de trabajo basado en la evaluación de su desempeño.

La "*administración por objetivos*", además de ayudar a aclarar funciones, tiene la ventaja de que trabaja con el individuo. El líder comunitario o el coordinador del proyecto puede conocer los "objetivos personales" de cada persona y buscar, conjuntamente con él, formas creativas que permitan, que la persona trabaje al mismo tiempo, no sólo por el logro de sus metas, sino por las de la organización o el proyecto. Así, la persona siente más confianza y motivación para llevar a cabo su función.

Cada persona tiene "objetivos personales", trate de incorporarlos en sus funciones.\*

Cuando un líder comunitario o coordinador de proyecto esté seguro de que los individuos tienen claros sus roles y funciones, debe cerciorarse que posean las "*destrezas y habilidades*" para llevarlas a cabo, y si no, buscar el tipo de aprendizaje y los recursos más efectivos para lograrlo.

Para determinar ésto, el líder o coordinador del proyecto debe clarificar:

Cuáles son los conocimientos y habilidades que requiere cada función.

Cuáles conocimientos y destrezas tienen los diferentes miembros del grupo y por lo tanto, qué tipo de capacitación será necesaria para llevar a cabo el proyecto eficientemente.

A menudo ésto puede determinarse en el mismo proceso de administración por objetivos. Pero el desarrollo posterior de las habilidades y destrezas en los miembros de su equipo, supone todo un "proceso" de aprendizaje de adultos.

En realidad, el proceso de aprendizaje de un adulto es muy distinto al aprendizaje de los niños. A menudo los adultos se sienten indignados o incómodos si se les trata de enseñar algo. La experiencia ha mostrado que el adulto aprende no por repetición sino por "reconstrucción de la experiencia". Además ***se aprende más fácil lo que se quiere aprender***, de manera que es muy importante que los miembros del equipo participen en la planeación del proceso de aprendizaje y que conjuntamente decidan con el coordinador del proyecto o líder comunitario, qué necesitan aprender, cómo aprenderlo, y cómo evaluar su aprendizaje.

Desde esta perspectiva es importante que un líder o coordinador deje que los miembros de su equipo "*cometan errores*", reflexionen sobre ellos, los analicen y evalúen. Esta forma de orientar el aprendizaje permite a cada persona establecer relación entre un problema y el contexto en el que se vive o trabaja. Como "gerente", el líder está a menudo demasiado ansioso por lograr el éxito en el proyecto y no deja que el equipo cometa errores, pero al hacerlo elimina sus oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Otro error que a veces se comete como "gerente" es no sacar el tiempo para reflexionar con el equipo sobre los errores cometidos, de manera que se pueda aprender y buscar la forma de evitar que vuelvan a suceder.

Permitir que los miembros del equipo analicen sus errores y posibles soluciones, implica que asignemos un tiempo para ello. Pero que en el proceso no hagamos sentir al adulto como un niño.\*

Aunque una persona tenga claro lo que tiene que hacer y posea las destrezas y habilidades para hacerlo, no lo llevará a cabo bien, si no está motivada. Un elemento que un buen líder o coordinador de proyecto debe tomar muy en serio, es la "*motivación*" de los diferentes miembros de su equipo. La motivación o el interés permanente por cumplir con sus responsabilidades de la mejor manera posible, es un elemento básico para lograr los objetivos de un programa. Si los miembros de su equipo no están motivados, no importa lo bueno que sea el programa o los procesos de comunicación o formación, pues no logrará el objetivo. Entonces, qué es lo que motiva a una persona? Cómo podemos dirigir o canalizar esta energía o motivación? Y cómo podemos mantener su nivel de motivación?

Se han planteado numerosas teorías sobre la motivación. Las primeras sugirieron que lo que nos motiva son las "*recompensas*". Estas teorías estaban basadas en el concepto de que un mayor esfuerzo llevará a un mejor desempeño y por lo tanto a una recompensa. Si la persona juzga que esta recompensa justifica el esfuerzo extra, estará "motivada" a hacerlo. De acuerdo a este planteamiento el líder comunitario o coordinador de proyecto que quiera mantener su equipo motivado debe:

- o No poner tareas inalcanzables.
- o Recompensar a la gente ( no necesariamente con dinero; puede ser, reconociéndole y agradeciéndole sus logros).
- o Asegurarse que las recompensas respondan a los intereses de la persona.

Otra teoría sostiene que toda persona realmente desea trabajar y lograr su máximo, pero es el sistema el que la desmotiva. Si se le trata como empleado y no se le reconoce como participante valioso, perderá su motivación para trabajar. Pero si se le estimula a participar en todo el proceso, desde la planeación hasta la organización de actividades, la administración de fondos y la toma de decisiones, estará más motivada a participar.

Quizás la teoría de motivación más integral que existe es la de **Maslow**, la cual sugiere, que todo hombre tiene cinco niveles de necesidades:

1. **Necesidades físicas** tales como alimentación adecuada, vivienda y buenas condiciones de trabajo.
2. **Necesidad de Seguridad**, la que implica tener seguridad, o condiciones que no pongan en peligro su salud.

3. **Necesidades Sociales** o sea la necesidad inherente de tener amistades, actividades sociales, y formas de interacción.
4. **Necesidad de Autoestima** o de sentirse responsable de algo y sentirse reconocido.
5. **Necesidad de Autorrealización** o de sentir autonomía, oportunidad de ser creativo, posibilidad de mejorar, y ser reconocido.

La satisfacción de las necesidades más importantes que tiene una persona en un momento dado, constituye el elemento que le motiva a realizar un determinado trabajo o actividad. Puesto que las necesidades de cada persona son diferentes, sus motivaciones también lo son. Además nuestras necesidades no son estáticas, varían con el tiempo. Un líder comunitario o coordinador de proyectos debe por lo tanto estar atento a esto y buscar la forma más apropiada para dar la motivación adecuada, según la persona y el momento.

Aunque es muy importante que un buen “gerente” entienda los factores que afectan el desempeño del individuo dentro de su proyecto o equipo, en realidad pocos trabajos se realizan individualmente. El funcionamiento eficaz de un programa dependerá no sólo del desempeño individual de las personas que trabajan en él, sino de la forma como funcionen conjuntamente, a **nivel grupal**.

Un líder debe coordinar las actividades de los grupos y los “grupos de grupos”.\*

A pesar del cambio operado en las teorías de gerencia hacia una mejor participación en la planeación, implementación, toma de decisiones y evaluación, los cambios no tienen lugar simplemente con ordenarlos. Las personas que han sido educadas dentro de un sistema autoritario o directivo tienden a enseñar a los demás de la misma manera. De manera similar, el simplemente afirmar que la organización o proyecto funcionará sobre la base de la confianza mutua, no implica necesariamente que ello suceda así. El delegar decisiones o el compartir las responsabilidades, tampoco conduce a un manejo más efectivo, a menos que existan las condiciones básicas para que los individuos puedan trabajar “conjuntamente”. La gerencia supone, por lo tanto, un proceso lento, que requiere no solamente de una “ingeniería social” o un proceso de cambio de las estrategias sociales del proyecto o la entidad, sino también de un proceso educativo y adaptativo entre los miembros de la misma, para cambiar las características o forma en que se dé dentro del grupo. Eso se logra mediante:

- u La comunicación
- u El liderazgo
- u La solución de conflictos
- u La toma de decisiones

Todos los procesos dentro de un grupo, incluidos el de resolución de conflictos y de toma de decisiones, dependen de que exista una "*buena comunicación*" entre sus miembros. La creación de un ambiente sano para la comunicación de doble vía y el fortalecimiento de equipos de trabajo, implica analizar y sobrepasar las barreras al cambio y analizar y buscar soluciones a los conflictos que existen.

Hay muchas barreras a la comunicación efectiva entre ellas: la desconfianza y poca credibilidad de los unos hacia los otros; el tamaño que tenga el grupo, dado que los grupos demasiado grandes reducen la posibilidad de discutir libremente; las diferencias en el estatus e intereses de los distintos miembros; la distancia física a la que están ubicados los distintos miembros; y los chismes y sentimientos negativos existentes.

Otra barrera grande para la comunicación efectiva dentro de un grupo, surge del hecho de que generalmente existen en un grupo o equipo de trabajo, algunos participantes despóticos, otros dominantes y otros reaccionarios o negativos, quienes tienden a rechazar los cambios que el líder intenta introducir en el grupo. En su esfuerzo por rechazar la idea, tienden a distorsionar lo que el líder dice creando así, un obstáculo para la comunicación efectiva.

Superar estas barreras dentro del grupo dependerá en gran parte de la calidad del líder y de su habilidad para escuchar efectivamente los mensajes de los diferentes miembros, de interpretar bien el problema y de saber cómo manejar las distintas situaciones que surjan.

Por lo tanto, un líder debe empezar por conversar informalmente con los diferentes miembros para conocer sus opiniones, tener claridad sobre sus preocupaciones, y determinar la causa real de la resistencia, los chismes o las malas interpretaciones. Al hacer ésto, puede determinar si los problemas surgen de intereses personales, falta de conocimiento, diferentes opiniones sobre cómo lograr el objetivo, o falta de confianza o fondos.

Cuando ya ha sacado una conclusión sobre la principal causa del problema, el líder comunitario o coordinador del proyecto puede determinar la manera más apropiada de enfrentarlo. Hay varias formas de *resolver un conflicto*:

Puede **ignorarlo**. En general, esta forma de reaccionar no ayuda mucho y puede crear la impresión de falta de interés por parte del líder. Sin embargo, en algunos casos cuando el conflicto se ha creado por chismes o rumores, ésta puede que sea la forma más apropiada de tratar el problema.

Puede utilizar su **autoridad** para imponer su opinión. De vez en cuando esta forma de enfrentar un conflicto es necesaria cuando hay que tomar una decisión poco aceptada entre el grupo, pero en general crea resentimiento y un mal ambiente entre ellos.

Puede **cooperar** o aceptar el punto de vista del grupo, dando prelación a los deseos de las personas antes que a los objetivos del grupo o proyecto. Esta manera de manejar el conflicto puede ser útil cuando el problema no es muy importante y sí lo es, mantener la armonía entre el grupo; pero no aportará una solución a largo plazo.

Puede plantear un **compromiso** a corto plazo. Esta puede servir cuando todas las demás soluciones han fracasado, pero no es una alternativa recomendable.

Puede **confrontar** las distintas posiciones que están en conflicto, analizándolas y buscando una solución. Esta es la mejor forma de enfrentar el conflicto porque permite además de solucionar el conflicto, estimular la reflexión, llevando a la creación de soluciones a largo plazo.

Participantes despóticos crean una barrera para la comunicación efectiva. Superarla depende de la destreza del líder.\*

La "**confrontación**", reflexión y cuestionamiento deben darse permanentemente dentro de su grupo. Por eso, ante un conflicto:

Escuche y dé igual importancia a las metas, opiniones y actitudes de todas las personas involucradas.

Muestre una posición imparcial ante las diferentes ideas.

Estimule la expresión abierta de cada idea, objeción o duda.

Divida el grupo en sub-grupos para trabajar sobre el asunto, y que cada uno pueda plantear nuevas alternativas de acción.

Haga que alguien asuma el papel de “abogado del diablo”.

Invite personas externas a las reuniones del grupo.

Aprender a tratar los conflictos que surgen dentro de un grupo es clave para un líder. La mayoría de los líderes gastan por lo menos 25% de su tiempo resolviendo conflictos, así que es muy importante que aprendan a hacerlo adecuadamente y que observen los factores “positivos” que se pueden generar.

Además cuando un grupo ha logrado resolver sus problemas, se encuentra en una mejor posición para *tomar decisiones* y trabajar conjuntamente en el logro de las decisiones tomadas. Propiciar que los miembros participen en la toma de decisiones, es central para una buena gerencia, pues, promueve un sentimiento de responsabilidad, propicia la participación y motiva a los participantes. Adicionalmente, la experiencia ha mostrado que en general, un proceso de toma de decisiones en grupo es superior a la de una sola persona, pues a través del grupo se pueden contemplar una gran variedad de alternativas. La clave de un buen liderazgo es saber cómo recoger estas diversas alternativas y llegar a una conclusión, previniendo así que se convierta en una lucha entre los distintos sub-grupos.

### EL PROCESO DE GERENCIA INVOLUCRA CUATRO COMPONENTES

INDIVIDUAL

GRUPAL

ORGANIZACIONAL

AMBIENTAL

Desde esta perspectiva, un “gerente” eficaz, además de planear, organizar y administrar las actividades del grupo, debe estar consciente de las necesidades *individuales* y *grupales* de su equipo. Pero debe analizar sus actividades y necesidades dentro del contexto en el cual están trabajando. Es decir, no debe olvidar el *nivel ambiental*. No importa qué tan bien concebida sea la idea o qué tan motivados y capacitados estén los miembros del grupo, si el momento político o económico no es el adecuado o si no hay interés por la idea, entre las entidades oficiales o financieras, el proyecto no tendrá éxito. Es clave pues, que un gerente vea y ayude al grupo a ver un proyecto desde esta perspectiva, para aplazar la idea o para crear las condiciones necesarias para su éxito.

Finalmente, *un buen gerente debe ser un buen “detective”*. Debe ser consciente de los poderes, intereses y sentimientos de los diferentes miembros de su grupo. Debe estar en contacto con el clima organizacional de su proyecto o entidad. Con demasiada frecuencia, los “gerentes” o los coordinadores de proyectos ignoran

este componente "*humano*" de la gerencia, logrando como resultado que la productividad y la eficiencia del proyecto baje.

Por importantes que sean la buena planeación y organización, éstas no pueden garantizar el éxito. No vivimos en un medio ambiente estático y homogéneo en el que existe "*una mejor forma*" para lograr el desarrollo. Más aún, el problema no radica en cambiar la estructura de un proyecto o entidad, eliminando la autoridad y reemplazándola por la participación, sino más bien en integrar efectivamente autoridad y participación. La participación por sí sola no es ninguna panacea, aunque indudablemente constituye un antídoto poderoso contra la complacencia, puede estimular sentimientos de pertenencia y compromiso y promover la creatividad e innovación. Además, las relaciones abiertas y amistosas no necesariamente conducen al cambio o a la acción. En consecuencia, no es la participación por sí misma la que permite que la gente se sienta involucrada, comprometida y dispuesta a trabajar con suficiente dedicación. Más bien, "*lo que produce estas motivaciones humanas son las metas y objetivos que plantean un desafío, la posibilidad de dirigir nuestros pensamientos y energías hacia su realización y una situación que reconozca y premie las acciones meritorias*" (Blake y Mouton, 1969, p.91). La participación activa es un elemento importante en todo lo anterior, pero también es importante el liderazgo enérgico y éste requiere de algún sistema de autoridad.

En resumen, la gerencia no es simplemente un proceso de planeación y organización, ni tampoco una ingeniería social para cambiar las estructuras organizacionales del proyecto, ni es el manejo de los recursos y finanzas, sino un proceso educativo y adaptativo entre los miembros de la misma, pero ante todo es un proceso "*humano*".

Un buen líder debe ser un buen detective... debe ser consciente de los poderes, intereses y sentimientos de los diferentes miembros de su grupo.\*

### **ENTENDIENDO EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO: Diez reglas para el éxito**

Como líder o miembro de un grupo cuántas veces le ha preguntado a los demás miembros "¿cómo perciben su rol dentro del grupo, qué les impide estar orgullosos de su trabajo o si se sienten apreciados y dignos de confianza en el grupo?". Si no lo ha hecho quizás deba hacerlo porque puede que se sorprenda con las respuestas.

Lo que nosotros olvidamos a veces es que un grupo es una *criatura extraña*; además de su sistema regular de trabajo, posee un sistema social o una red indefinida de pequeños grupos de personas, cada uno con sus propios líderes,

opiniones y formas de pensar y trabajar. A menudo la lealtad dentro de estos grupos informales es más fuerte que la lealtad hacia el proyecto u organización. Razón por la cual, es importante que como líderes o gerentes de un proyecto u organización los conozcamos y escuchemos sus comentarios, sus necesidades y preocupaciones porque únicamente de esta manera seremos capaces de gerenciar eficientemente las diferentes actividades del grupo.

Un grupo puede ser un medio de trabajo muy eficiente, cuando el grupo está bien organizado, es decir, cuando tiene establecidos procesos de toma de decisiones bien definidos, y relaciones claras y abiertas, y cuando cada miembro es consciente de su papel y del papel de los demás miembros del grupo. Un grupo nos brinda apoyo y amistad, nos permite combinar las destrezas de diferentes miembros para que podamos realizar tareas complejas, y nos facilita la toma de decisiones al permitirnos tener una visión más amplia del problema.

Pero cuando los miembros del grupo no son abiertos, cuando por alguna razón, existe resentimiento o falta de motivación, los grupos pueden resultar desgastantes. Cuántas veces por ejemplo, ha salido de una reunión sintiéndose igual de confundido que cuando empezó y convencido de que lo único que se logró fue perder el tiempo. O cuántas veces ha estado en desacuerdo con algunas decisiones y no ha dicho nada porque sabe que ya la decisión está tomada y no cambiará con su punto de vista, o que no vale la pena decir nada porque nunca se llevará a la práctica.

Hacer eficiente un grupo es un proceso constante que requiere mucho trabajo: identificar sentimientos, escuchar opiniones, discutir estrategias, y definir acciones y responsabilidades. El objetivo de este artículo es presentarle 10 reglas para la creación de grupos exitosos, analizar algunos de los problemas que pueden surgir y la forma de tratarlos. Pero antes de empezar a trabajar con un grupo y cambiar sus relaciones y estilos de trabajo, un líder o gerente debe reflexionar sobre los siguientes “principios”:

***Las cosas son así porque así se han desarrollado.*** Recuerde que quizás hubo en el pasado, buenas razones para hacer las cosas de una determinada manera. Por ello es útil entender la historia que hay detrás de cualquier problema, antes de intentar cambiarlo. A veces no es el sistema el que tiene que cambiar, sino la forma en la que éste se utiliza.

***El cambio sería fácil si no fuese por la gente.*** Son las personas que conforman una organización, quienes pueden hacer del cambio un éxito o fracaso. Por lo tanto préstele atención tanto a la gente como a las estrategias. Y hágalo antes de que los problemas sucedan; es más fácil crear un espíritu de

colaboración que tener que resolver los problemas que surgen dentro del equipo.

***La gente no se resiste al cambio; se resiste a ser cambiada.*** En nuestro afán por mejorar una determinada situación tendemos a tomar las decisiones solos, para después informar a los miembros lo que vamos a hacer. Pero este procedimiento hace que por lo general, las personas se resistan al cambio que se les impone. Por lo tanto, trate de incorporar a los miembros del grupo en cada paso: la identificación de la necesidad de cambio, la planeación e implementación del cambio, el seguimiento y evaluación del impacto del cambio.

***Es muy fácil sembrar un jardín grande; difícil es atenderlo.*** Usualmente cometemos el error de comprometernos demasiado, prematura-mente. No inicie esfuerzos mayores de los que pueda realísticamente soportar y mantener. Considere los detalles administrativos y educativos que implica el cambio y defina los pasos apropiados.

***Un grupo no es estático, sino pasa por una serie de etapas de formación.*** Ser parte de un grupo es como atravesar los altibajos de una “*montaña rusa* “. Como líder o gerente debe estar consciente de que estos ciclos son normales, tratar de identificar la etapa en la que se encuentra el grupo y diseñar sus actividades de acuerdo a ello. Aunque estas etapas varían de grupo a grupo, generalmente empiezan con una etapa de formación, cuando se empiezan a establecer objetivos y roles. Esta etapa de optimismo con frecuencia es seguida por una etapa de conflicto o ajuste, cuando al poner en práctica la idea, surgen los problemas; entonces la expectativa inicial se convierte en aburrimiento e impaciencia. Sin embargo, en la medida que se superen y confronten estos problemas, surge en el grupo una nueva etapa de solidaridad y espíritu de pertenencia. En este momento, cuando el equipo ha aceptado las fortalezas, debilidades y funciones de cada uno, empieza la etapa de funcionamiento.

Teniendo siempre presente estos cinco principios, al trabajar como gerente con su grupo debe seguir estas diez reglas, para minimizar sus problemas.

Clarifique las metas del grupo implica... establecer los problemas prioritarios.\*

## **1. CLARIFIQUE LAS METAS DEL GRUPO**

Su grupo trabajará mejor cuando todos los miembros entienden claramente su propósito. Idealmente, los distintos miembros del grupo deben tener claras las metas prioritarias, estar de acuerdo con su misión, verlas como algo alcanzable, y

saber cuál es su rol dentro de ellas. Para lograr esto es importante que discuta y defina las metas; se asegure que el grupo vea las metas como viables, de lo contrario reduzca sus alcances; defina el propósito de cada actividad dentro de la meta final; y ponga por escrito las metas establecidas.

Los cambios frecuentes de dirección en las metas; las discusiones usuales sobre la dirección que tome el futuro; la frustración por falta de progreso; y la vacilación, son indicadores de que falta claridad frente a las metas. En estos casos, dinámicas tales como la primera que se describe en el siguiente artículo de este boletín, sirven como ejercicios útiles para presionar a que los miembros reflexionen sobre su misión. A veces estas dinámicas llevan a que el grupo amplíe la meta a un nivel inalcanzable, en ese caso trate de guiarlos para que encuentren un objetivo que se pueda realizar. Aterrizarlos preguntándoles constantemente en qué tiempo y quiénes van a hacer todas estas metas.

## **2. ELABORE UN PLAN DE MEJORAMIENTO**

Los líderes o gerentes que tratan de introducir un proceso de cambio o mejoramiento en su grupo sin una planificación cuidadosa, tienen un alto riesgo de fracaso. A menudo invierten tiempo y dinero en cosas innecesarias e ignoran las necesidades reales del proyecto o la organización. La falta de resultados crea desesperanza dentro del equipo y baja por lo tanto la motivación. Por ello, es clave que piense en la gente; en cómo lograr su participación y cómo abrir canales de comunicación, de manera que pueda ayudarles a desarrollar un plan de mejoramiento efectivo que al mismo tiempo que reduzca los errores, aumente las posibilidades de éxito.

Desarrollar un plan de mejoramiento efectivo involucra cinco etapas. La primera etapa es *“entender el proceso”*. Eso implica definir cómo se van a lograr las metas del grupo; aclarar qué recursos, materiales, entrenamientos etc. son necesarios; y muy importante, crear un diagrama de flujo que describa los pasos del proyecto. Hacer esto implica identificar restricciones, generar alternativas, recopilar datos para evaluar las alternativas, seleccionar la mejor solución de todas y empezar a implementarlo, asignando responsabilidades para las distintas tareas.

La segunda etapa es *“eliminar los errores”*. Cualquier cambio implicará errores iniciales, por lo cual es esencial hacer seguimiento. Desde el principio desarrolle métodos que le permitan recoger datos para evaluar el cambio. Después reúnanse con el grupo para evaluar el progreso y hacer los cambios en el diagrama de flujo según los resultados. Reúnanse con frecuencia para evaluar si se están llevando a cabo los cambios, y si no, por qué no.

La tercera etapa es *“suprimir lo innecesario”*. Un gran número de proyectos mantiene actividades y procesos que aunque fueron útiles en un período pasado ya no son. Estas prácticas standar en vez de resolver problemas, muchas veces crean más. Otras actividades tales como las reuniones pueden irse incrementando y en la medida en que el grupo va creciendo pueden resultar menos productivas, dado que no siempre se necesita que todos estén presentes para cada reunión; las reuniones con grupos más pequeños son mejores. Así que es importante, analizar con el grupo cada actividad o paso que se realiza para ver si es realmente necesario, qué beneficios o dificultades trae, si puede eliminarse, o adaptarse, etc. El resultado de este examen crítico es muchas veces una gran reducción en el tiempo requerido para completar un proceso.

La cuarta etapa es *“reducir la variación”*. Muchas veces creamos reglas o procesos que finalmente cambiamos ya sea porque esta situación es diferente, o esta persona también es un caso aparte, etc. Un grupo debe ser flexible hasta cierto punto, pero es importante reducir estas variaciones a un mínimo, porque sin un proceso y una actitud hacia el cumplimiento del proceso el grupo se vuelve desorganizado y su eficiencia se reduce.

Finalmente la quinta etapa es *“continuar mejorando su plan”*. Cuando llegue a este punto, el grupo ya habrá eliminado las principales fuentes de problemas, sin embargo es importante que el plan de mejoramiento se convierta en un proceso continuo de tratar de mantener viva la recopilación de datos, la evaluación y análisis de los elementos del proceso; estar verificando que los cambios estén siendo aplicados y que tengan un efecto positivo; revisar y estandarizar los cambios en la medida que el grupo crezca y sus funciones cambien.

En los posible, suprimir lo innecesario.\*

### **3. DEFINA BIEN LAS FUNCIONES DE CADA MIEMBRO**

Cuando ya se han definido las metas y objetivos globales, es importante aclarar el rol y las responsabilidades de cada individuo dentro del contexto del grupo. El desempeño de cada persona y del grupo en general depende de tres factores:

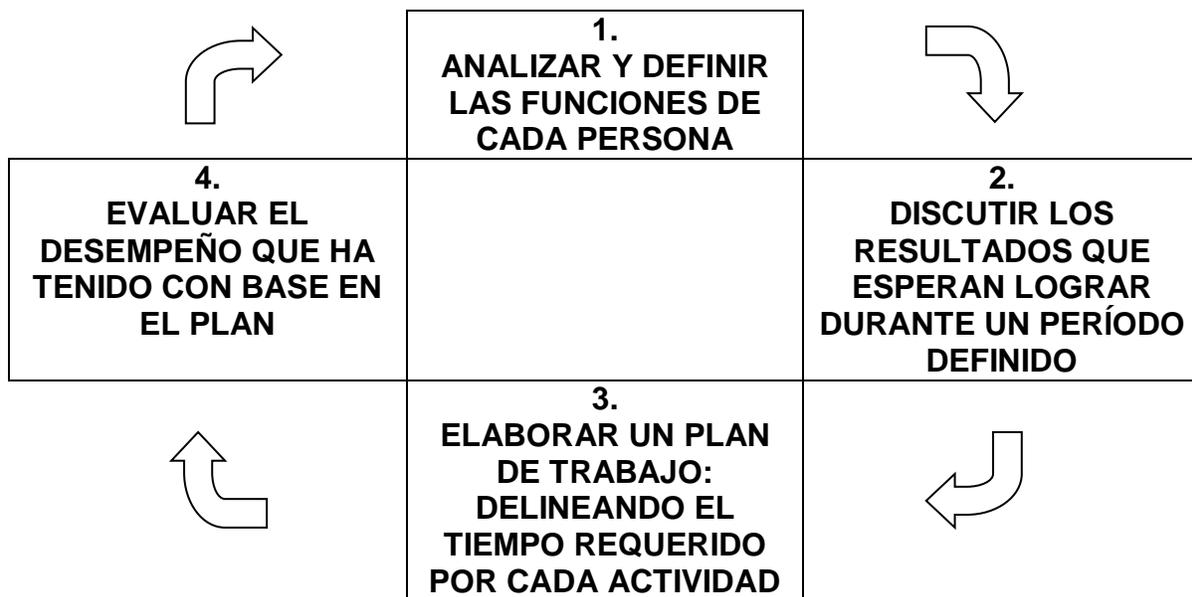
<p><b>1</b> <b>LA</b> <b>CLARIDAD</b> <b>EN LAS</b> <b>FUNCIONES</b></p>
--

<p><b>2</b> <b>LAS</b> <b>HABILIDADES</b> <b>Y</b> <b>DESTREZAS</b></p>
---

<p><b>3</b> <b>LA</b> <b>MOTIVACIÓN</b></p>
---

Idealmente, se debe entonces, asignar formalmente las funciones; es decir, definir claramente las funciones de cada persona y ponerlas por escrito; comunicárselas en forma precisa y verificar que cada persona haya comprendido realmente cuáles son sus funciones y las actividades que implican.

### LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS



La "administración por objetivos" es una técnica muy útil para este proceso e implica:

Definir individualmente o en grupo las funciones de cada persona y discutir con ella los objetivos o resultados que espera lograr.

Elaborar con cada persona un "plan de trabajo", en el cual se definen sus metas, resultados, las actividades que implica cada función, el tiempo en que se va a realizar cada actividad, con quién más va a realizar estas actividades, qué nuevas habilidades va a tener que desarrollar y cómo podría hacerlo.

Después de un tiempo previamente fijado, evalúe con cada persona el desempeño que ella ha tenido con base en su plan personal de desarrollo.

Pero más que simplemente saber cuáles son sus funciones, cada persona debe tener las habilidades necesarias para cumplirlas. Trabaje con el grupo

para ver qué habilidades tienen y cuáles necesitan desarrollar. Además trate de motivarlos para que se sientan más dispuestos a participar.

#### **4. ASEGURE UN PROCESO DE COMUNICACION CLARA**

Las buenas comunicaciones dependen en gran parte de hablar con claridad y en forma directa, ser breve y escuchar activamente. Dado que el último boletín ya trató ampliamente este tema no volverá a tomarse aquí. Sin embargo, vale la pena destacar que para comunicarse claramente debe estar bien preparado sobre el tema, haber planeado lo que se va a discutir, cuál va a ser la reacción del resto del grupo, cómo va a estimular su participación y lo más importante, cómo va a organizar esta participación de manera que la discusión no se quede en el aire sino que lleve a resultados productivos. Lleve por ejemplo, cuadros ya preelaborados para que se llenen después de la discusión, y para que se pongan por escrito algunas de las decisiones tomadas.

#### **5. ESTIMULE EL ESPIRITU DE EQUIPO**

Para lograr los objetivos del grupo es esencial que los miembros estén motivados y que haya un buen espíritu de equipo entre ellos. Desarrollar un proyecto o iniciar un cambio requiere un ambiente de relaciones abiertas de dar y recibir entre el grupo. En gran parte el ambiente del grupo depende de la habilidad del líder para crear este ambiente; de escuchar efectivamente y de expresarse clara y honestamente sin falsedades. Sobre todo un líder debe pensar y actuar de forma que fomente un ambiente positivo para la participación y el aprendizaje, lo que significa utilizar la vieja expresión “diciendo y haciendo”.

Su forma de ser también puede contribuir a mejorar el espíritu de grupo. Uno de los primeros factores que crea problemas es si el líder establece una gran distancia o barrera entre él y los demás miembros del grupo; o si empieza a imponer los cambios, los horarios o las tareas sin contar con las opiniones de los otros. Así que siempre trate de recordar lo siguiente:

Sea honesto y humilde; comience con sus problemas no los problemas de otras personas.

No aparente, no trate de mostrarse demasiado grande.

No muestre favoritismo. Tenga detalles con todos los miembros del grupo. Pídales ayuda o salga con ellos sin mostrar preferencia.

Pida la participación del grupo en la toma de decisiones y después siga sus consejos.

No pida que los miembros del grupo se adapten a su rutina.

Sea flexible y acomódese a las necesidades de la mayoría del grupo.

Otra manera de desarrollar un espíritu de grupo positivo, es organizando actividades informales, tales como fiestas o reuniones sociales. Salga de vez en cuando con diferentes miembros del grupo a tomar una bebida o un refrigerio. Estos momentos sociales son buenos para conocer los sentimientos reales de las personas y averiguar cosas que son difíciles de discutir en grupo.

Si pide las opiniones del grupo, trate de seguir sus sugerencias.\*

Otra manera de estimular un espíritu de equipo es mediante un análisis de sus necesidades personales y sus inquietudes. Por ejemplo, puede que ellos no estén muy motivados por diversos factores:

***Miedo a lo que no conocen.*** A menudo no iniciamos una actividad a pesar de estar conscientes de sus beneficios porque no sabemos precisamente cómo y nos da miedo fracasar. Así que es importante averiguar si es éste el problema y si es el caso guiarles un poco más sobre el cómo.

***Carencia de resultados.*** El grupo pierde motivación cuando siente que está trabajando demasiado duro o atendiendo demasiados talleres sin resultados o beneficios. En estos casos es importante recordar que siempre es mejor partir de pequeños logros que van reforzando el auto-concepto de los miembros, que directamente de grandes logros que demoran más tiempo en alcanzarse.

***Interrupción de la rutina.*** Un cambio siempre implica una modificación en la rutina establecida, lo cual puede causar resistencia. Tratar de hacer este cambio lo más fácil posible, invitarles a participar en todas las decisiones relacionadas con su tiempo y participación.

***Un ambiente de amenaza.*** Si una persona se siente juzgada de alguna manera dentro del grupo, su participación estará limitada. Trate de no juzgar, deles a ellos la oportunidad de juzgarle a usted. El utilizar dinámicas ayuda a relajar el ambiente.

Trate de estimular un buen espíritu de equipo... los momentos sociales son buenos para conocer los sentimientos "reales" y averiguar cosas que son difíciles de discutir en grupo.\*

Sin embargo, siempre habrá momentos en los cuales el espíritu de grupo se dañe un poco. Cuando ésto pase, confronte los problemas, dando a cada persona la oportunidad de expresar sus opiniones, pero no le dé largas a un asunto, mejor trate de discutir las posibles soluciones.

## **6. DEFINA BIEN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES**

Se puede saber lo bien que funciona un grupo al observar su proceso de toma de decisiones. Es muy importante tomar algunas decisiones en grupo, pero no todas. Discuta con sus miembros en qué ocasiones debe tomarse la decisión en grupo y en cuáles no. Póngala por escrito y trate de ponerla en marcha.

Ocasionalmente designe a un miembro del equipo o a una persona externa para que observe y critique el proceso de toma de decisiones, para que el grupo pueda hablar de los cambios que se crea son necesarios.

## **7. ESTIMULE UNA PARTICIPACION EQUILIBRADA**

Hay algunos comportamientos de grupo que pueden hacer poco agradable el trabajo. Por ejemplo, si algunos miembros hablan demasiado o dominan la discusión, si las reuniones se prolongan demasiado, o si las discusiones son desordenadas, los miembros pierden interés en participar. Motive a su grupo para que cada persona participe en las discusiones y decisiones, comparta el compromiso y contribuya en los trabajos. Para ello tenga en cuenta las habilidades y talentos de cada uno. Trate de buscar el rol más apropiado para cada persona, y busque técnicas que estimulen la participación tales como:

Haciendo lluvias de ideas en las cuales cada persona tiene que aportar una idea.

Llevando a cabo encuestas para conocer la opinión de cada persona.

Organizando las ideas y anotándolas en papelógrafo.

Haciendo que el grupo establezca de común acuerdo, ciertos límites ("¿Estamos de acuerdo en discutir ésto durante 15 minutos?").

Motivando a las personas más tímidas a que den su opinión.

Utilizando dinámicas de grupo que reduzcan la tensión entre miembros.

Siempre habrá sin embargo, algunos miembros tímidos para hablar, evite apenarlos forzándoles a hablar; busque otras maneras para que participen, a través de su trabajo.

## **8. ESTABLEZCA UNAS REGLAS BASICAS PARA EL GRUPO**

Una regla es un código de comportamiento que se aplica a todos los miembros. Los grupos invariablemente establecen reglas sobre los comportamientos que se tolerarán o no dentro de ellos. Idealmente se deben definir estas reglas en grupo y se deben discutir libremente cuáles comportamientos son aceptables y cuáles no.

El que nadie respete las normas y cada uno actúe como cree que el grupo espera que actúe, es un indicador de que las reglas no están claras. Otro indicador es que ciertos temas se constituyen en tabú, y nadie los enfrenta.

En estos casos es mejor dedicar tiempo a discutir y ponerse de acuerdo sobre las reglas y a evaluar en grupo cuándo y por qué no se están cumpliendo estas reglas.

Establezca unas reglas fundamentales, es notorio que los pequeños detalles pueden afectar el espíritu del equipo.\*

## **9. CREE CONCIENCIA DEL PROCESO QUE SIGUE EL GRUPO**

Siempre hay ciertas tensiones o dificultades que no se manejan abiertamente. Trate de ser consciente de las tensiones que existen entre ciertos miembros del grupo. Sea sensitivo a la comunicación no verbal; vea, oiga y sienta la dinámica del grupo; comente e intervenga para corregir un problema en proceso; no los ignore, ésto podría ser la peor política. Incorpore dentro del proceso de grupo, actividades rutinarias de evaluación para que la gente tenga la oportunidad de discutir sus preocupaciones y sentimientos.

## **10. UTILICE UN METODO CIENTIFICO**

A pesar de que su grupo esté de acuerdo frente a sus decisiones, éstas deben estar basadas en métodos científicos para medir la causa principal de un problema, etc. Exija conocer los datos antes de la toma de decisiones y presione al grupo a tomar sus decisiones con base en estos datos. Trate de desarrollar actividades para soluciones a largo plazo en vez de remedios inmediatos. Asegúrese que los miembros comprendan la importancia de estos métodos.

Sería muy satisfactorio decir que de seguir estas diez reglas nunca se tendrán problemas; pero todos sabemos que ésto no es verdad. Aunque con estos pasos reducimos los problemas, de vez en cuando el comportamiento de una o varias personas perturba al grupo. Así que debemos saber cómo manejar estas situaciones. He aquí algunos de los problemas más comunes y sus posibles soluciones.

**ETAPA 1: DE FORMACIÓN**

Se da un conocimiento mutuo entre los miembros y el grupo se caracteriza por ser: emocional, optimista, orgullosos.

**ETAPA 2: DE CONFLICTO O AJUSTE**

Al poner en práctica las ideas surgen los problemas dentro del grupo y a menudo es necesario que se replanteen las estrategias.

**ETAPA 3: DE SOLIDARIDAD**

Con los primeros logros se genera un sentimiento de solidaridad y surge un “espíritu de equipo”, de unión y confianza entre todos.

**ETAPA 4: DE FUNCIONAMIENTO**

El grupo aprende a trabajar bien en equipo para lograr sus objetivos aunque a veces se encuentre resistencia a los cambios, ya el grupo sabe manejar los problemas y trabajar con eficiencia.

**Vacilaciones.** Muchas veces aunque se decide dentro de la reunión hacer una cierta actividad o cambiar una estrategia, estos cambios muchas veces no se implementan después. Estas “vacilaciones” generalmente son el resultado de la duda e inseguridad frente a la decisión tomada, a la falta de claridad sobre el plan, o a la falta de destrezas para arrancar. Es recomendable entonces reunirse frecuentemente con la gente, recordarles las responsabilidades de cada uno, revisar el plan con el grupo, preguntarles cómo pudieran mejorarlo, y qué necesitan para arrancar.

**Participantes Despóticos y Dominantes.** Son personas que hablan la mayor parte del tiempo, ya sea porque sienten que tienen más experiencia o porque no se comunican en forma precisa, etc. Cualquiera sea la razón, estas personas pueden desanimar, incomodar o menospreciar a los demás miembros y reducir las oportunidades de tener discusiones abiertas. Trate de utilizar dinámicas que estimulen la “participación equilibrada”. Pida la opinión a cada persona en el grupo, o ponga un límite para hablar. Dígale “he oído tu opinión sobre ésto, me gustaría oír lo que opinan los demás”. Si el problema sigue hable con la persona fuera del grupo y solicítele que le ayude a fomentar la participación de los otros miembros.

**Miembros Negativos.** A menudo hay uno o dos miembros negativos dentro de un grupo. Ellos tienden a criticar la factibilidad de cada proyecto o actividad y son desmotivadores. Su actitud puede tener un impacto grande sobre el resto del grupo. Es importante buscar la causa de su agresión. A veces es porque sienten que sus ideas han sido ignoradas o menospreciadas y a veces es por falta de conocimiento; en estos casos es importante tratar de corregir el problema. En otros casos, hable con el grupo y hágales analizar los beneficios y dificultades tanto de su opinión como de la del miembro negativo.

**Rivalidad entre miembros del equipo.** A veces un grupo se convierte en un campo de batalla, y el problema no es el tema que está discutiendo. Es mejor tratar de confrontar este problema y citar las personas rivales a una reunión aparte para discutir la causa de sus problemas y tratar de buscar una solución.

**Desviaciones del tema.** Con frecuencia salimos de una reunión y decimos “Que tenía que ver la discusión con el tema?” Si no está bien planeada, una reunión “participativa” puede desviarse del objetivo principal. Sin embargo eso también pasa cuando el equipo quiere evitar el tema. Como líder es su responsabilidad prevenir eso. Inicie la reunión con una agenda escrita, asignando un cierto tiempo para cada punto; asegúrese periódicamente que esté siguiendo la agenda.

Una relación laboral sólida es señal de un grupo maduro.\*

Siempre surgirán nuevos problemas y dificultades pero en la medida en que entienda mejor el proceso y lo que debe esperar, estará mejor equipado para enfrentar los dificultades. Al fin y al cabo, trabajar juntos en grupo es una forma mucho más eficiente de llevar a cabo proyectos sociales.

### **TRES DINAMICAS PARA ESTIMULAR NUESTRA REFLEXION**

*En los dos artículos previos discutimos las teorías de gerencia relacionadas con el “comportamiento organizacional”, es decir con el cómo trabajar conjuntamente. En la práctica sin embargo ésto requiere mucho esfuerzo; por lo cual proponemos en este artículo, tres dinámicas de grupo que pueden ser útiles en este proceso.*

*La primera dinámica resulta muy práctica para ayudar a que el grupo aclare sus objetivos y llegue a un acuerdo sobre sus metas. La segunda dinámica es*

*especialmente útil cuando hay dificultades en el grupo, porque nos ayuda a tomar conciencia de nuestro comportamiento dentro de él y de la forma en que interactuamos con los demás miembros. Finalmente, la última dinámica nos demuestra que en la realidad es muy frecuente que no tomemos decisiones en condiciones perfectas. No siempre existe una respuesta correcta y muchas veces tenemos que decidir “no lo que es lo mejor, sino lo que es lo menos malo.” Además tenemos que decidir qué técnica vamos a utilizar y qué reacción despertará dentro del grupo.\**

### **DINAMICA 1: Construcción de la Visión y Misión**

#### **Objetivos:**

El ejercicio utiliza los conceptos de visión y misión de la planeación estratégica con el fin de ayudar al grupo a definir los objetivos generales y las metas principales de su proyecto.

El ejercicio trabaja con base en la noción de que para tener éxito, un proyecto requiere :

- Tener claridad dentro del grupo de hacia dónde se va
- Tener un plan para lograr el futuro que se espera
- Crear una forma de organización para sostener el plan
- Implementar un sistema de capacitación para darle vida a la visión
- Asegurar un ambiente de amabilidad y espíritu de trabajo agradable; y
- Seguir buscando herramientas para que se trabajen eficientemente en conjunto.

El ejercicio pone énfasis en el primero de estos elementos y así rompiendo el esquema tradicional de “reaccionar” a problemas, utiliza por el contrario, un proceso de gerencia “anticipativa” o “activa”, en el que se busca introducir un cambio o tratar el futuro a partir de una visión de lo que se espera. De manera que el enfoque reconoce los cambios que serían necesarios dentro de un período de tiempo, y se inicia así, un cambio planeado *ahora* para tratar una situación en el futuro.

#### **Forma de Aplicación:**

La dinámica se lleva a cabo en varias fases. La *primera fase* se realiza individualmente. Cada persona escribe sobre pequeños trozos de papel adhesivo, su visión del futuro y según ésta, la misión del proyecto.

En la *segunda fase*, las personas se organizan en grupos de 4 ó 5 y van pegando en dos hojas más grandes, sus respectivas frases: en una hoja la de su visión y en la otra la de su misión. Después, cada grupo sin necesidad de que sus integrantes hablen entre sí, ordena las frases según el grado de generalidad, colocando arriba las más generales y abajo las más específicas. Para hacerlo, uno de los miembros del grupo inicia dándole a las frases un determinado orden que puede ser cambiado por cualquier otro miembro del grupo. La razón para llevar a cabo esta actividad sin hablar es el evitar el dominio que ejercen sobre el grupo aquellas personas que tienen la capacidad de expresar mejor sus opiniones. Si nadie habla nadie puede dominar, pues no es necesario justificar ni defender su posición, sino expresarla.

En la *tercera fase*, las personas ya entran a discutir, sustentando su opinión y tratando de llegar a un acuerdo sobre el orden más apropiado. Esta es la fase de concertación en la cual el grupo tiene que lograr una claridad global.

Finalmente, la *cuarta fase* es la plenaria, durante la cual el facilitador ayuda a los distintos grupos para que lleguen a una sola definición de **visión** y **misión**.

### ***Discusión:***

Cuando el grupo ya llega a una definición de cada uno de estos términos, se les pide que reflexionen sobre el proceso que utilizaron para llegar a este acuerdo, hasta qué punto piensan que sus definiciones son posibles y en qué período de tiempo lo consideran factible.

## ***DINAMICA 2: Analizando Roles***

### ***Objetivos:***

Analizar los diferentes roles que juega cada persona dentro del grupo, para determinar cuáles son negativos y cuáles son positivos.

Crear conciencia del rol que jugamos nosotros mismos dentro del grupo y nuestra actitud frente a los objetivos del mismo.

Aprender a jugar roles más positivos dentro del grupo.

### ***Forma de Aplicación:***

Se elabora una serie de 15 tarjetas, cada una con la especificación de un rol diferente:

**Roles Positivos:**

<b>PROPONER ALTERNATIVAS</b>	<b>ARMONIZAR Y CLARIFICAR</b>	<b>PEDIR Y DAR INFORMACIÓN</b>
----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

<b>ESCUCHAR ACTIVAMENTE</b>	<b>SER CONCISO Y ESPECÍFICO</b>	<b>CENTRARSE EN EL TEMA</b>	<b>RECONCER LOS APORTES DE LOS DEMÁS</b>
---------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	--

**Roles Negativos:**

<b>DESVIAR Y DISTRAER</b>	<b>BUSCAR RECONOCIMIENTO</b>	<b>HABLAR DEMASIADO</b>	<b>HACER PREGUNTAS CAPCIOSAS</b>
<b>MENOSPRECIAR IDEAS</b>	<b>RECHAZAR IDEAS</b>	<b>NO PARTICIPAR</b>	<b>NO DAR CRÉDITO A LOS DEMÁS</b>

Se discute con el grupo el sentido de cada tarjeta asegurándose que se entiende cuáles roles son positivos y cuáles son negativos.

Se subdivide el grupo en dos. Uno constituido por los *actores* y otro por los *observadores*.

Se pide a los actores que dramaticen una reunión. Por ejemplo, una en la que haya una discusión con su grupo de trabajo.

Se entrega a cada observador una serie de tarjetas con diferentes roles. Los observadores deben mirar la dramatización, y cada vez que identifican una persona que está jugando uno de los roles descritos en una de sus tarjetas, levantan la tarjeta para que todos la vean. Los actores también deben poner atención a los roles que los observadores identifican, para ver si ellos están jugando algún rol del cual no están conscientes.

Cuando se termina la dramatización, se analiza en detalle quién estaba jugando qué rol. Después se invierten los papeles, los actores se convierten en observadores y los observadores en actores. Pero esta vez se les pide a los actores que todo el tiempo dramaticen roles positivos. Vea qué tan difícil es!

**Discusión:**

Cuando se termina la dinámica se discute con el grupo lo que aprendieron del ejercicio. Cuál es el rol que normalmente juegan y cómo pueden adoptar un rol más positivo en su trabajo con el grupo.

**DINAMICA 3: Decisiones Rápidas****Objetivos:**

Destacar la importancia de las decisiones en grupo.

Mostrar qué tan rápido olvidamos las teorías de toma de decisiones cuando estamos bajo estrés.

**Forma de Aplicación:**

Se organiza el grupo en sub-grupos de cuatro ó cinco personas y se les dan unos 15 minutos para discutir el siguiente ejercicio:

“Usted es uno de los miembros de la tripulación de un bote grande que se está hundiendo en un mar enfurecido. Hasta ahora varios de los pasajeros han muerto y entre los sobrevivientes están:

Usted

Otros tres miembros de la tripulación

Tres parejas jóvenes (seis personas)

Una pareja con un bebé (tres personas)

Tres niños cuyos padres murieron

Tres ancianos

Cinco mujeres solteras

Tres hombres solteros

Tres personas gravemente heridas

Para un total de 30 personas.

El bote se está hundiendo más y el mar se enfurece más, así que la única esperanza es a través de la pequeña lancha de rescate. El problema es que dicha

lancha está diseñada para ocho personas y lo máximo que se le puede acomodar son 15 personas.

Como miembro principal de la tripulación, las personas le miran como al líder que debe tomar esta decisión. Usted pregunta quiénes se quieren quedar en el bote, pero nadie contesta. Entonces, tiene que decidir rápidamente quiénes van a ser las 15 personas afortunadas. A quiénes escoge y por qué?”

***Discusión:***

Una vez cada subgrupo ha acordado su decisión, éstas se discuten con todo el grupo, haciendo énfasis en cómo tomaron la decisión: si la tomaron o no sin la participación del resto de pasajeros, preguntándoles además, qué reacción esperarían del resto de personas, y si creen que ellas aceptarían su decisión.

Si se plantea que la toma de decisión fue participativa, pregunte si realmente creen que tendrán tiempo para tomar una decisión de esta naturaleza de forma participativa.