

# 9

## desarrollo de habilidades para la práctica política (IV). dirección de equipos humanos, redes y negociación. aproximación a la toma de decisiones

---

### **Objetivos de la unidad**

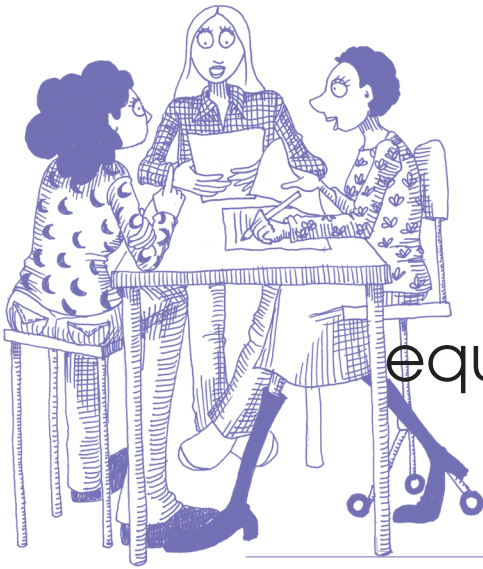
- Conocer la filosofía de las redes informales en las organizaciones.
- Abordar la coordinación de equipos humanos desde una perspectiva de género, democrática y participativa.
- Aprender a resolver problemas de forma eficaz...
- Capacitar en la planificación y desarrollo de reuniones.
- Conocer las variables que forman parte de las negociaciones.

### **Presentación de la unidad**

En esta unidad trabajaremos distintos aspectos relacionados con la coordinación de equipos humanos dentro de las organizaciones e instituciones políticas. En la unidad se plantean, desde una perspectiva de género, indicaciones concretas y recomendaciones sobre cómo abordar cada una de las variables que forman parte de la coordinación de equipos humanos. Existe una amplia bibliografía sobre coordinación de equipos de trabajo, negociación y resolución de problemas.

## Contenidos

1. Redes de apoyo.
  - 1.2. El pensamiento en red.
  - 1.3. La red como estructura.
  - 1.4. Tipos de redes.
  - 1.5. Las redes de apoyo.
  - 1.6. Funciones de las redes.
2. Organización democrática y equipos de trabajo.
  - 2.1. Variables que configuran el equipo de trabajo.
  - 2.2. Cómo coordinar equipos:
    - 2.2.1. Coordinación democrática y participativa.
    - 2.2.2. Claves para liderar el equipo.
3. Resolución de problemas y toma de decisiones.
4. Dirección de reuniones.
  - 4.1. La preparación.
  - 4.2. Inicio de la reunión.
  - 4.3. Transcurso de la reunión.
  - 4.4. Cierre de la reunión.
5. Cómo negociar.
  - 5.1. Prepararnos para negociar.
  - 5.2. Proceso de la negociación:
    - 5.2.1. Inicio de la negociación.
    - 5.2.2. Propuesta e intercambio.
    - 5.2.3. Intercambio de propuestas.
    - 5.2.4. Cierre y acuerdo.
  - 5.3. Estilos de negociación.



# 9

## dirección de equipos humanos, redes y negociación

*Nos unimos a vosotras y a las mujeres de la libertad de todo el mundo que están unidas en la amistad, el entendimiento y común deseo de construir un mundo de paz.*

*The New York Times*, 21 de febrero de 1947

### 1. Redes de apoyo<sup>1</sup>

La historia de las mujeres ha estado vinculada de un modo u otro a la imagen real o simbólica de la red. Red como estructura social, como tipo de pensamiento, como forma de relación...

La imagen del telar es una de las más antiguas asociadas con el ámbito femenino; de hecho, el término rueca, uno de los más arcaicos, también alude al telar o a la máquina de hilar. El uso de la rueca estaba tan extendido que ni siquiera el poderoso rey padre de la Bella Durmiente consiguió erradicarlo completamente de su reino para proteger a su hija. En la mitología universal las deidades femeninas a menudo se representan junto a la rueca, entretejiendo la trama de la existencia humana, y uniendo a través de finísimos hilos los acontecimientos ocurridos en el pasado con los que sucederán en el futuro. Por ese motivo, las diosas hilanderas de la mitología griega y germánica también eran las diosas del destino. La aceptación del destino como vínculo entre

1. Texto de Sara Berbel. *Las redes de apoyo*. Materiales para la formación política de mujeres, "Mujer, tú puedes". Diputación de Barcelona.



el pasado y el futuro es la expresión máxima de la imagen de la telaraña, y se ha querido ver en ella un símbolo también de una nueva forma de trabajar y hacer política en la actualidad, liderada especialmente por mujeres, que no sólo tienen en cuenta objetivos futuros sino también el reconocimiento de aprendizajes y experiencias pasadas, así como el valor de la intuición.

### 1.1. El pensamiento en red

Algunas investigadoras han llegado a la conclusión de que las mujeres tienen un tipo de pensamiento diferente al masculino. Esto es complicado de sostener, aunque sea una hipótesis muchas veces empleada. Por ejemplo Helen Fisher<sup>2</sup> es una antropóloga que ha profundizado en este tema, argumentando que, así como los hombres actúan en línea recta con un único objetivo final, las mujeres atienden a múltiples estímulos al mismo tiempo. Todo esto nos llevaría a la posibilidad de utilizar este tipo de pensamiento para crear organizaciones y estructuras que beneficien los objetivos, en este caso políticos, de las mujeres.

Según Fisher, las mujeres piensan de forma contextual, holística, en redes de factores interrelacionados. Los hombres, sin embargo, tienden a centrarse en una sola cosa a la vez, con un tipo de pensamiento compartimentado y gradual o “pensamiento por pasos”. Al parecer, estos procesos mentales suceden en la corteza prefrontal del cerebro ya que es la parte que controla la capacidad para mantenerse al tanto de muchos fragmentos de información simultáneamente, ordenar y ponderar estos datos a medida que se acumulan y descubrir pautas en dicha información. Más aún, permite prever resultados de estas pautas, tener flexibilidad mental, razonar hipotéticamente, enfrentarse a contingencias y hacer planes para el futuro. Todas estas acciones son aspectos diversos del pensamiento en red. Según los estudios llevados a cabo sobre el tema, cabe esperar que al menos el 50 por ciento de las mujeres esté genéticamente mejor equipado que los hombres para coordinar multitud de elementos, fundamento del pensamiento en red. No hay más que comprobar la frenética actividad de muchas mujeres a primera hora de la mañana para darse cuenta de que esto es así: vistiendo niños/as, preparando sus comidas, alimentando al perro, sirviendo las galletas del desayuno y acordando horas por teléfono con la canguro, la señora de la limpieza y sus colaboradores/as del trabajo. Y todo al mismo tiempo.

Posiblemente sea esta característica de pensamiento la que facilita que las mujeres organicen estructuras en red, en lugar de jerárquicas. Pero veamos cómo son estas estructuras y qué ventajas tienen.

2. Fisher, Helen. *El primer sexo*. Taurus. Madrid 2000.



## 1.2. La red como estructura

El empresario multimillonario H. Ross Perot fue quien acuñó la famosa frase que dice que “la vida es como una telaraña y no como un organigrama”.

Exactamente eso es lo que piensan muchas de las mujeres que están en puestos de responsabilidad, en empresas o en estructuras políticas. Y no sólo lo piensan sino que lo traducen en la creación de formas de organización novedosas, donde la interrelación entre las personas deviene fundamental, en detrimento de la posición jerárquica. El principio en que se basan estas nuevas estructuras parte de lo que los norteamericanos han llamado *networking* o red de contactos personales. Se trata de una idea que se apoya en los siguientes axiomas:

- El movimiento de las personas se realiza en círculos sociales.
- La red de relaciones personales no es libre ya que las personas nos movemos en círculos sociales definidos (hay estudios que muestran lo difícil que es relacionarse con personas de diferente clase social a la nuestra).
- Los círculos sociales se solapan en algunos puntos (ahí radica la posibilidad de movilidad entre clases sociales y círculos de amistad, trabajo, etc.).
- Los círculos sociales se relacionan entre ellos.
- La gestión de los contactos exige una interacción frecuente.
- El mundo es un pañuelo.
- Las relaciones sólo se pueden crear con el cara a cara.
- Para establecer una relación duradera es necesario un número determinado de horas de relación.
- No es necesario el cara a cara para mantener la relación.
- El número aproximado de interacciones posibles de una persona a lo largo de su vida es de 1.000.000.

La doctora Helgesen<sup>3</sup> explica que, en el curso de sus investigaciones, observó que, cuando las mujeres entrevistadas describían sus funciones en las organizaciones, generalmente se referían a sí mismas como ubicadas en el medio de una estructura. No en la cúpula, como responsables que eran, sino en el centro de una red. Su comunicación por tanto, no era “hacia abajo”, sino “hacia fuera”. Se sentían “conectadas” a las personas de su entorno y expresaban este modelo de estructura como determinado por un núcleo de influencia en

3. Helgesen, S., obra cit. Ver Bibliografía.



torno al cual existirían órbitas y líneas radiales. Ésta es la trama de la telaraña, ajustada en cada momento a la necesidad de supervivencia y desarrollo de la organización en cuestión.

Este modelo influye en el lenguaje de las mujeres, pero también en la gestión que desarrollan, así como en la forma de planificar las reuniones. No es una casualidad que sean mayoritariamente mujeres quienes han aplicado el “esquema circular de *management*”, basado en la rotación de personal en diferentes puestos y funciones de la organización, de modo que todos se enriquezcan con este esquema circular. Las reuniones que planifican no tienen el único objetivo de transmitir información por parte del/de la presidente/a, como tantas veces pasa en las organizaciones políticas tradicionales que conocemos, sino que sirven para comunicarse los proyectos e ideas entre los diferentes equipos que componen la organización.

Quedan claras, pues, las diferencias entre los conceptos de jerarquía y de red. Estos conceptos son opuestos porque la posición más deseable para unos puede ser la más peligrosa para los otros. En la práctica, la cúpula de la jerarquía está en el vértice de la pirámide y el centro del sistema orbital en el medio de la progresión jerárquica. Llegar al más alto nivel es el objetivo en el esquema jerárquico, cuanto más lejos de los demás, mejor. Esta visión comporta percibir como peligroso e inmovilizador el hecho de estar en una posición central. Las diferencias se hallan también en el tipo de comunicación ya que, mientras desde el punto de vista jerárquico hay que utilizar obligatoriamente los canales adecuados y filtrar y seleccionar la información, en el orbital se valora la comunicación fluida, directa y no predeterminada.

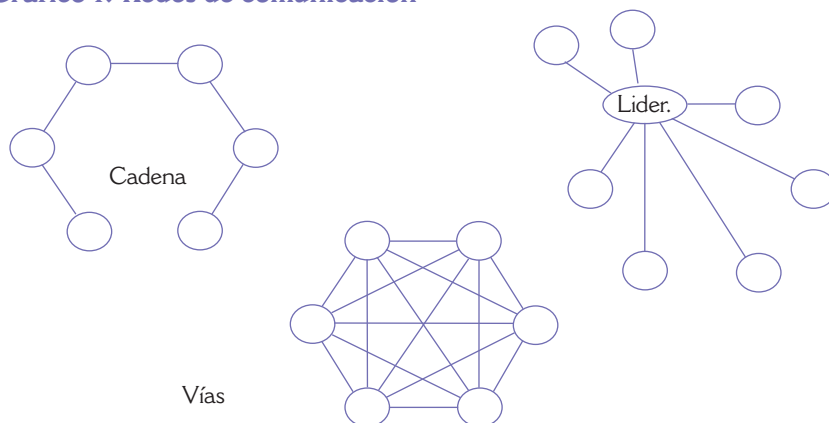
Uno de los principales valores de estas nuevas estructuras radica en que la importancia está en la correlación de equipos, antes que en la contribución individual. Este amplio compromiso —un compromiso con la totalidad o el conjunto—, está implícito en la imagen de telaraña. Las líneas orbitales y radiales comprometen a todo el conjunto: cada punto de contacto es también un nexo de unión. Lo fundamental de este sistema es la inclusión, no la exclusión como ocurre en la mayoría de los que conocemos. En definitiva, se trata de una estrategia regida por la oportunidad, que opera mediante la intuición y se caracteriza por la perseverancia, características todas ellas propias de la psique femenina.

### 1.3. Tipos de redes

Existen diversos tipos de redes de comunicación en equipos. Éstas son las más usuales:



**Gráfico 1. Redes de comunicación**



**Tabla 1. Características de las redes de comunicación**

	Cadena	Rueda	Vías múltiples
Velocidad	Poca	Alta	Alta
Precisión	Baja	Alta	Media
Liderazgo	Escaso	Alto	Ninguno
Satisfacción	Poca	Poca	Alta

Como puede observarse, de entre los diferentes tipos de redes, el más satisfactorio es el de vías múltiples, una vez más, el de tela de araña, aunque implica la disminución o incluso la desaparición de un solo líder en función de diversos líderes (afectivos, de conocimiento, etc.).

Así pues, si las mujeres nos sentimos tan cómodas en estos nuevos tipos de estructura, ¿por qué no fomentarlo y potenciarlo en la vida política de forma que nos ayude a conseguir el cambio social que pretendemos?

#### 1.4. Las redes de apoyo

Las mujeres explican que se sienten solas, a menudo, por el hecho de que hay pocas mujeres a su alrededor, el lenguaje y la organización es típicamente masculina y no siempre reciben toda la información que deberían. Como sabemos, la información es imprescindible para lograr metas personales y ser eficaz en la gestión política. Una de las mejores posibilidades es, sin duda, recurrir a las redes de apoyo.



Una red de apoyo es aquella estructura en la que un grupo de personas intercambian ideas, información, conocimientos y recursos para su beneficio mutuo.

Esta definición implica que, en una red de mujeres, cada participante debe estar dispuesta a dar y a recibir. Esta red no puede convertirse en un club de mujeres resentidas contra los hombres o contra el mundo en general, un grupo terapéutico, un grupo donde se realizan conspiraciones secretas o un club exclusivo de chicas de elite que buscan su propio interés.

Se trata de que las mujeres que han subido en la jerarquía del cargo contacten con mujeres de otros campos para compartir experiencias, intercambiar información y darse apoyo mutuamente. Si se unen las fuerzas, se agranda el poder de cada una.

### 1.5. Funciones de las redes

Las mujeres se mueven generalmente en círculos más restringidos que los hombres, al menos en el ámbito público. Sus contactos más frecuentes son la familia, las amigas más cercanas y algunos colegas. Por eso es esencial que aprendan a buscar la complicidad de otras mujeres creando o participando en redes de apoyo.

Pero la continuidad de la red exige reuniones periódicas. No importa el número de participantes que asistan, lo básico es que exista una continuidad en el tiempo para que no se desintegre. La experiencia muestra que los fines de semana o días festivos no son adecuados para las reuniones, ya que la asistencia (especialmente entre mujeres) suele ser muy baja. Es preferible dedicar días laborables para las reuniones de la red. A veces es una buena idea aprovechar la hora de la comida, o la de la merienda, justo después de la jornada de trabajo.

Participando en una red de apoyo, las mujeres disfrutan de las siguientes oportunidades:

- Extienden sus contactos sociales.
- Crean nuevas amistades.
- Acceden a más información y actualizan la que tienen.
- Conocen de primera mano lo que está ocurriendo en otros ambientes.
- Intercambian experiencias.
- Pueden organizarse para trabajar en equipo.
- Ganan tiempo personal porque el tiempo de trabajo está repartido.
- Multiplican el nivel de conocimiento (cada una es experta en temas diferentes).





- Realizan un entrenamiento social (tolerancia, aceptación de la diversidad).
- Refuerzan la complicitad femenina: mujeres de diversas orientaciones políticas pueden en un momento determinado apoyarse para defender un tema específico de mujeres en el gobierno local, el parlamento o en su nivel de responsabilidad política.
- Legitiman el trabajo de las mujeres. Las mujeres saben que no están solas en el ejercicio de su cargo y que tienen un respaldo femenino detrás que les da soporte.

En definitiva, las principales funciones de las redes de apoyo pueden resumirse en dos: la primera es que aumentan la autoestima y la confianza de las mujeres porque les permite saber que no están solas, que otras mujeres están trabajando con ellas e incluso dispuestas a apoyarlas en caso de necesidad. Éste es uno de los aspectos esenciales de las redes de mujeres.

La segunda es que permiten avanzar en la construcción de un modelo de sociedad diferente al que tenemos, más justo y que incorpora los valores y prácticas de la democracia que favorecen y amplían las libertades de las mujeres. Por una parte porque redefine las relaciones de poder, haciendo énfasis en la comunicación interpersonal. Establece relaciones entre iguales, no jerárquicas y, por ello, más igualitarias y más participativas. Y por otra, porque facilita que las mujeres, a partir de la autoridad que otras les reconocen, puedan ejercer políticas que defiendan los intereses femeninos en todos los ámbitos sociales. Si las mujeres deben sus puestos a los hombres que las han colocado en esos lugares, será a ellos a quienes estarán agradecidas y nunca podrán actuar con libertad en defensa de los intereses de las mujeres. Sin embargo, si son otras mujeres las que legitiman y apoyan su política, no tendrán ataduras que les impidan trabajar por esa sociedad más justa que todas deseamos.

## 2. Organización democrática y equipos de trabajo

Las organizaciones e instituciones políticas diseñan su programa teniendo en cuenta los objetivos que desean alcanzar en las distintas áreas en las que van a intervenir. Con el fin de cumplirlos, ponen en marcha estrategias encargadas a personas o a equipos. Los equipos cumplen la función de realizar trabajos, crear ideas, actuar de vínculo con otros equipos<sup>4</sup>.

4. Roncal Vargas, Carmen. “La coordinación de los equipos de trabajo”, en *Trabajo social hoy*. Segundo semestre 2004.



En una estructura participativa, se invierte la pirámide organizativa<sup>5</sup>, propiciando que los equipos se sientan parte de la entidad. De esta forma, los equipos generan, lideran y gestionan las propuestas, contribuyendo a dar forma al contenido y a las líneas ideológicas de la organización. La forma idónea de trabajar es desarrollando equipos de trabajo que se interrelacionen a través de una red que vaya entretejiendo la propia estructura de la organización. Este tipo de organización tiene una mayor flexibilidad, capacidad de toma de decisiones y adaptación a los procesos y los cambios que las clásicas estructuras jerárquicas.

La diferencia con el sistema de *red* que definíamos en el apartado anterior, reside en que éstas se establecen en un nivel informal mientras que los equipos se establecen formalmente, con el propósito de que varias personas aporten sus esfuerzos en el desarrollo de una propuesta concreta y así conseguir unos objetivos determinados. Desde este planteamiento es necesario subrayar la importancia en la confianza de las personas, sus potencialidades y creatividad, así como el descubrimiento de las nuevas tecnologías para difundir la información a todos los niveles de la organización. Desde la perspectiva de género, las mujeres tendemos a situarnos y a participar más en las estructuras más horizontales que permiten establecer relaciones de intercambio y cooperación.

## 2.1. Variables que configuran el equipo de trabajo

Trabajar en equipo no significa desaparecer en lo colectivo. El trabajo en equipo tiene una dimensión individual y otra grupal que se complementan entre sí. Si la compenetración del equipo se realiza de forma positiva, se conseguirá un tipo de colaboración en la que cada una de las personas desarrollará su potencial, a la vez que se sentirá parte del trabajo común. De esta forma, cada persona se hará cargo de la tarea para la que está mejor preparada, a la vez que interactúa con los demás en la consecución de los objetivos que se han propuesto.

Las ventajas del trabajo en equipo son:

- Permite la multiplicación (sinergia) de conocimientos y de información.

5. Las evidencias demuestran que ya no es posible producir eficazmente en el modelo de organización tayloriana, caracterizada por un poder piramidal, con las tareas fraccionadas, y un saber sobre el sentido general de la acción celosamente guardado por una elite. López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert. *Servir al ciudadano*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1995, p. 161.



- Se aportan enfoques diferentes para responder a las distintas situaciones.
- Un equipo coordinado es más eficaz que las partes por separado.
- Tanto la posibilidad de compartir perspectivas diferentes, tener acceso a la información y el conocimiento, como el trato abierto y receptivo, conduce a que los miembros de un equipo se enriquezcan individual y colectivamente.
- Se logra una mayor comprensión de las decisiones cuando todas las personas han colaborado en la generación de las mismas.
- Se alcanzan altos grados de motivación hacia el proyecto y la organización generada, por el sentimiento de pertenencia, la participación, el intercambio y la comunicación.

Para que el equipo funcione deberemos tener en cuenta que:

- La coordinación se establece de forma democrática y participativa.
- Los objetivos y el proyecto deben ser compartidos y asumidos por todas las personas, así como el proyecto, la estrategia, reparto de tareas y tiempos son expuestos y consensuados.
- Es necesario desarrollar un espíritu de colaboración y cooperación cimentados en la confianza mutua. La confianza mutua implica el respeto al trabajo de la otra persona y a su capacidad para resolver situaciones problemáticas.
- Existe un clima de aceptación de las diferencias de las distintas personas del equipo. Cada persona trae consigo aspiraciones, preferencias y actitudes diferentes. Es de esperar que ante los problemas que se han de resolver, existan desacuerdos, pero éstos pueden ser incluso positivos. Son la expresión de ópticas diferentes, que dan valor al equipo<sup>6</sup>.

## 2.2. Cómo coordinar equipos

### 2.2.1. Coordinación democrática y participativa

Como veíamos en el apartado anterior, la coordinación democrática y participativa es fundamental para crear un clima de colaboración, cooperación e implicación. Para conseguirlo es necesario:

6. Escuela Julián Besteiro. *Dirección y técnicas de trabajo en equipo*. UGT. Madrid 2005, p. 12.



- ❖ **Promover la participación.** Participar es tomar parte de los procesos en los que nos involucramos. Si conocemos los objetivos y estamos de acuerdo ideológicamente con la propuesta, nos implicaremos de forma que aportaremos lo mejor de nuestras capacidades para que el proyecto salga adelante.
- ❖ **Dialogar.** Dialogar es contar con la opinión del resto del equipo y saber enriquecerse de las diferencias. En la medida que se conversa y se intercambian puntos de vista para buscar mejores alternativas de acción se dialoga. Pero además, la comunicación es la única vía por la que se puede cohesionar el equipo. Establecer tiempos formales e informales para analizar la situación, valorar, estudiar casos o resolver problemas es fundamental para que todos los miembros del equipo se sientan implicados.
- ❖ **Delegar.** Trabajar en organigramas más horizontales significa confiar en la iniciativa y capacidad de decisión de las personas que van a desarrollar los proyectos. Delegar no es simplemente asignar tareas. Es transferir a otras personas autoridad y responsabilidad para desarrollar determinados trabajos. Para que la delegación sea eficaz es importante:
  - Definir claramente las tareas, los objetivos y las metas que las personas en quienes hemos delegado, deben desempeñar.
  - Delimitar concretamente sus responsabilidades y marcar líneas generales de actuación a la vez que se garantiza el respeto a la iniciativa y la toma de decisiones sobre su misión.
  - No intervenir en su ámbito de acción y responsabilidad, sino en circunstancias excepcionales.
  - Respalda su actuación y apoyar las decisiones que ha tomado.
  - Prever con antelación los canales de información de forma que haya una comunicación constante y adecuada.
  - Coordinar las actividades, orientando el proceso.
- ❖ **Descentralizar.** Cuando la coordinación se realiza en organizaciones complejas con sedes en distintos lugares, o niveles de actuación, es necesario descentralizar lo máximo posible, de forma que la burocracia no aplaste las iniciativas. Las decisiones deben tomarse lo más cerca posible del lugar en el que se actúa, para ello es necesario que la autoridad y la iniciativa la asuman, en la medida que sea posible los equipos de trabajo.



### 2.2.2. Claves para liderar el equipo

Las actitudes más idóneas para la coordinación de equipos son:

- **Estimular el trabajo** de todas las personas del equipo reconociendo, tanto de forma individual como grupal, las aportaciones que realizan. A pesar de que a veces nos puede lo urgente y la cantidad de trabajo, es importante encontrar tiempo para reunirse y dialogar, no sólo sobre *lo que* se ha conseguido, sino también sobre el *cómo* se ha conseguido. Subrayar los logros, afianzar la identidad del grupo, señalar la contribución de cada una de las personas es un ejercicio continuo que no debe descuidarse. Deberíamos recordar siempre que la gestión y el desarrollo en cualquier ámbito público o político lo realizan las personas. Sin el equipo que gestiona un Ayuntamiento, un Departamento de la Mujer o un Plan de Salud sería imposible contar con servicios de calidad adecuados al marco y las necesidades de las personas. Sin un equipo que se identifique con la perspectiva de género, por mucho empeño que pongamos, nunca se hará realidad.
- **Saber escuchar y comprender** a las personas con las que colaboramos. Los equipos están formados por personas con intereses y capacidades diferentes. Al tener en cuenta sus expectativas, preferencias, capacidades y circunstancias personales estamos respetando a la persona en su totalidad y no sólo su perfil profesional. Esto es importante en todos los ámbitos, pero más en el espacio político y social donde es necesario conjugar conocimientos, habilidades, ideología y una gran dosis de voluntad para que los objetivos se hagan realidad. Las personas que forman los equipos aportan la perspectiva de su propia experiencia. Cuando queremos incorporar la perspectiva de género, la propia experiencia de las mujeres del equipo es una fuente de información y reflexión muy valiosa. Se trata, por tanto, de aplicar nuestra visión, nuestros conocimientos y vivencias a la dimensión del proyecto. Un proyecto en el que las personas se sienten implicadas siempre tiene una calidad mayor que aquellos en que no se ha conseguido hacer partícipe al equipo. Proyectos dotados con infraestructura y medios han resultado ser un absoluto fracaso cuando el factor de cohesión humana ha fallado.
- **Administrar correctamente el tiempo.** El tiempo se debe administrar en dos sentidos. Por una parte huyendo de las reuniones innecesarias o demasiado largas que entorpecen el ritmo de trabajo y el clima



del equipo. Por otra parte, planificando el trabajo, organizando las reuniones y repartiendo las tareas, contando con las circunstancias personales. De esta forma, conseguiremos, por una parte conciliar la vida personal y profesional, por otra, respetar los ritmos e intereses de cada persona. Diversos estudios realizados sobre empresas en las que se estipula que el horario de trabajo debe respetar los tiempos de la vida personal, han demostrado que los resultados son mejores que en las empresas en las que no hay horarios de salida. Las mujeres aunque hemos aprendido a administrar el tiempo de forma eficaz nos movemos siempre en la culpa de dejar el trabajo para marcharnos a otros espacios. Desde la coordinación se deben fomentar los horarios respetuosos con las vidas personales, de forma que nos hagamos responsables de “cerrar” a tiempo para vivir en otros espacios.

- **Establecer mecanismos de confianza en el equipo.** Sabiendo delegar y descentralizar la toma de decisiones. Cuando trabajamos con equipos mixtos es importante que recordemos que la socialización nos sitúa a las mujeres, en muchas ocasiones, en un segundo plano. Habitarnos, hacernos presentes, colocarnos en primera persona es un ejercicio difícil de realizar cuando hay que romper la imagen colectiva que se tiene de las mujeres. Desde la coordinación hay un importante trabajo de visibilización. Se trata de apoyarnos en el saber de las “otras” a la vez que potenciamos su y nuestro desarrollo y capacitación. Interrogar directamente, subrayar las contribuciones, afianzar los logros, delegar, son estrategias positivas para empoderar a las mujeres.
- **Aceptar las sugerencias e implicar al equipo en la toma de decisiones.** Porque coordinar no es tener todas las respuestas sino saber plantear los problemas y los retos al equipo. De esta forma, la puesta en común desarrollará las sinergias necesarias para afrontar los proyectos, tomar decisiones en equipo y responsabilizarse de los logros obtenidos. Nuevamente hay que tener cuidado con la forma en que atendemos las sugerencias. Es fácil hacerle más caso a la persona que tiene más fuerza, argumentando o defendiendo una postura. Pero el tener más fuerza no significa tener más razón. Si utilizamos técnicas de decisión participativas, daremos cabida a todo el equipo. Al igual que ocurre en la escuela cuando el profesorado centra más la atención en los varones porque hablan más y se expresan con mayor libertad, desde la



coordinación deberemos corregir situaciones en las que las mujeres no participen por falta de espacio o libertad de iniciativa. Todas las opiniones deben ser debatidas para que finalmente se consiga una solución consensuada.

- **Situar a las personas en el lugar más adecuado.** Es importante que cada persona se sitúe en el lugar más idóneo para su experiencia, formación o actitudes y habilidades. A veces, los estereotipos nos encasillan en ciertas funciones. Así, es frecuente observar cómo determinadas áreas como economía o presupuestos son desempeñadas por varones mientras las áreas sociales por mujeres. La valoración no debe depender nunca de una visión sesgada por el sexismo. Se trata de analizar cuáles son las capacidades y actitudes de la persona, facilitando su desarrollo. Es una forma de empoderar a las mujeres dentro de los equipos de trabajo.
- **Reconocer el trabajo de las personas que participan en el equipo.** Como ya hemos señalado, es importante *visibilizar* la autoría de las actividades. Incluir el nombre de todas las personas en el organigrama de la organización con la descripción de sus funciones es una forma de hacerlo. El reconocimiento puede expresarse de formas muy diferentes. Tanto en los actos públicos donde se reconoce el mérito de las personas que han llevado a cabo una gestión o proyecto, en las reuniones, al atender a los ciudadanos y ciudadanas detrás de un mostrador o al teléfono, en la firma de documentos, de publicaciones, en los organigramas y en las publicaciones. Al visibilizar a las personas, humanizamos las instituciones y los partidos, los hacemos más cercanos. Sabemos que detrás de unas siglas hay personas concretas con las que podemos dialogar. Si estas personas son mujeres, estamos contribuyendo a que haya una visión de la mujer más compleja y real.
- **Crear entornos de trabajo profundamente humanos.** Con sensibilidad para la realidad personal y con sentido de la escucha. El clima de trabajo se consigue cuando:
  - Creamos un clima de acogida y confianza.
  - Favorecemos la comunicación y las relaciones interpersonales.
  - Compartimos y aceptamos los objetivos.
  - Existe un compromiso en la realización del proyecto y un apoyo en los momentos críticos.



- Respondemos a las necesidades de las personas. Crear un clima humano es conseguir unas condiciones de trabajo de calidad que respondan a las necesidades que tenemos también en el cuidado de nuestra vida personal.
- Guarderías, servicios de apoyo para la familia y otros servicios son elementos que demuestran que las organizaciones se preocupan por las personas.

Por otra parte, existen gestos que no por cotidianos, son menos importantes, por ejemplo comenzar una reunión con un café, crear espacios para los comentarios personales, subrayar los logros, dialogar sobre cómo nos sentimos en el equipo..., en definitiva, crear espacios donde cada una de las personas que integran el equipo se sientan respetadas y valoradas, incluso en los momentos críticos, nos ayudará a dibujar un clima de confianza, colaboración y compromiso.

### 3. Resolución de problemas y toma de decisiones

Constantemente, en la vida, tomamos decisiones de cuya resolución dependemos. Una decisión equivocada como mínimo nos hace perder el tiempo y nos frustra. Las decisiones correctas tendrían que ser aquellas que se tomaran con el menor riesgo posible. Y aunque esto no siempre se puede hacer, sí es cierto que cuantos más datos tengamos, más fácil será estudiar las alternativas y valorar las consecuencias.

La participación del equipo en la toma de decisiones, tanto si las consecuencias recaen directamente sobre él, como si no, ayuda al cumplimiento de éstas. Una fórmula para tomar decisiones es aplicar el *Proceso de resolución de problemas*<sup>7</sup>. Este método lo utilizaremos, preferentemente cuando:

- Exista una diferencia entre lo esperado y lo realizado.
- Se quiera pasar de un análisis vago a delimitar claramente el problema.
- Haya inseguridad sobre cómo abordar una cuestión.

Los pasos en el *Proceso de resolución de problemas* son:

7. López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert. *Servir al ciudadano*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1995, pp. 187-188.





- **Identificar y seleccionar el problema.** Se realiza un listado de los problemas y se decide cuál es el que se debe abordar. Describimos cómo está la situación y cómo estaría si se resolviese el problema.
- **Análisis del problema.** El equipo recaba datos e información sobre el problema y lo analiza. El análisis se puede realizar utilizando diferentes técnicas como:
  - **Diagrama causa-efecto.** Búsqueda de las causas y efectos del problema.
  - **Análisis de los campos fuerza.** Buscar e identificar qué factores ayudan y qué factores impiden modificar la diferencia entre la situación real y la deseada.
  - **Análisis coste-beneficio.** Determina si una actuación es eficaz desde la perspectiva de los costes.
- **Determinar soluciones potenciales.** Realizar un listado con las posibles soluciones.
- **Seleccionar y planificar la solución.** Antes de decidirse, es importante analizar las consecuencias que ésta pueda tener. A continuación, es necesario diseñar un plan de trabajo que nos permita gestionarla.
- **Implementar la solución.** El equipo de trabajo aplica su plan y va readaptándolo, teniendo en cuenta las necesidades del proceso.
- **Evaluación de la solución.** Recogemos datos de los resultados obtenidos, los comparamos con lo esperado y evaluamos los objetivos.

#### 4. Dirección de reuniones

Las reuniones son uno de los procedimientos más utilizados en los ámbitos políticos, porque, en este espacio, debatimos desde nuestro punto de vista sobre aquellos temas de interés para la organización. Las reuniones son un lugar de encuentro en el que se explicitan intereses, objetivos, problemas, situaciones. En las reuniones se toman acuerdos, decisiones, coordinamos esfuerzos, creamos alianzas o establecemos rupturas. Por



decirlo de otra forma, las reuniones son el punto neurálgico de las organizaciones.

“Una reunión es un acto que se lleva a cabo por un conjunto de personas localizadas en un lugar preciso durante un tiempo determinado, de modo que tengan la posibilidad de influenciarse directamente mediante la comunicación interpersonal, con la intención de alcanzar unos objetivos comunes por medio del esfuerzo colectivo”<sup>8</sup>.

Sin embargo, no siempre las reuniones cumplen el propósito para el que fueron convocadas. Es en estas situaciones cuando sentimos que el tiempo se escurre y no podemos hacer nada por retenerlo, cuando esto ocurre daríamos lo que fuera por poder reconducirla y hacerla más eficaz. A menudo los temas se tratan con una extensión excesiva. Veamos algunos de los problemas más frecuentes en el desarrollo de las reuniones:

- Con frecuencia se produce la “reunionitis” o el hábito de reunirse sin una causa importante produciendo un desgaste y sentimiento de pérdida de tiempo y de objetivos. No se confunda esto con el verse en espacios informales sin un fin predeterminado, para fomentar la cohesión del grupo.
- Las reuniones se prolongan de forma innecesaria porque se introducen temas que no son relevantes para el asunto que se está tratando. Este tipo de situaciones suele ocurrir cuando no se tiene un orden del día y el tiempo estructurado.
- Cuando las personas que asisten se recrean más en sus exposiciones, que en el objetivo de la reunión, se alargan las intervenciones, realizando exposiciones retóricas o repetitivas. Con frecuencia, cuando la asistencia es de representantes de varias organizaciones, todo el mundo, se siente obligado a intervenir para visualizar su presencia, aun a costa de repetir lo que ya se ha dicho o de alargarse indefinidamente.

A este tipo de situaciones se le suele denominar *ladrones de tiempo*.

Para que las reuniones resulten operativas, es necesario organizarlas en función de los objetivos y moderarlas con criterios de eficacia. Las fases de la reunión son<sup>9</sup>:

8. Materiales formativos de la Fundación Jaime Vera.

9. Escuela Julián Besteiro. *Dirección y técnicas de trabajo en equipo*. UGT. Madrid 2005.



#### 4.1. La preparación

- Identificar los objetivos de la reunión.
- Establecer las tareas que se van a realizar.
- Fijar el orden del día.
- Preparar el material o documentación. Hay documentos que conviene entregar antes de la reunión para que se vayan preparando los temas.
- Realizar convocatoria o aviso previo. Es mejor por escrito y con antelación suficiente. La convocatoria debe incluir:
  - Fecha, hora y lugar.
  - Quién convoca.
  - Objetivo de la reunión.
  - Orden del día.
  - Tiempo aproximado.
- Crear una buena atmósfera, teniendo en cuenta el entorno físico y material.
- Buscar la adecuación entre el local y el tamaño del grupo. Un local demasiado grande y con excesiva distancia física entre las personas, reduce la comunicación y la participación. Un local excesivamente pequeño produce mucha incomodidad.
- Es conveniente disponer los asientos en círculo o en forma elíptica para que todas las personas puedan verse.
- Preparar la infraestructura adecuada: agua, café, folios, cañón, ordenador, etc.

#### 4.2. Inicio de la reunión

- Recibir a las personas que han acudido. Tratamiento de cordialidad a la vez que de respeto y seriedad.
- Presentación de las personas relacionándolas con las entidades o instituciones.
- Lectura del orden del día. Expresar los objetivos de la reunión, estado de la cuestión y posibles alternativas, hipótesis o interrogantes de base.
- Establecer el modo en el que se van a establecer las intervenciones. Conceder la palabra por orden de intervención. Si el grupo funciona bien y hay pocas personas, no es necesario establecer un método de moderación.



### 4.3. Transcurso de la reunión

Si vamos a coordinar la reunión tendremos que:

- Crear un clima favorable.
- Centrar la atención de las personas que participan.
- Definir claramente los objetivos de la reunión.
- Alentar la participación de las personas que asisten.
- Escuchar activamente. Nunca aparecer como desinteresada o aislada de lo que ocurre.
- Captar y centrar la atención del grupo en las cuestiones a resolver y los objetivos a alcanzar. Limitar amablemente las intervenciones excesivamente largas.
- Asegurarnos de que todas las personas participan.
- Ayudar a formular mejor sus ideas a los miembros del grupo que tienen dificultades para hacerlo de manera comprensible.
- Neutralizar a las personas agresivas, e impedir los enfrentamientos personales.
- Reaccionar con calma ante situaciones imprevistas, manteniendo el control de la reunión, pero sin ser autoritaria.

### 4.4. Cierre de la reunión

Las reuniones hay que concluir las, no dejarlas morir. Lo ideal es que la reunión transcurra en el tiempo establecido.

La reunión se debe concluir con:

- Los acuerdos y decisiones que se han tomado.
- Cuáles son los pasos, actividades y tareas que hay que realizar para cumplir los acuerdos y llevar a cabo las decisiones tomadas.

Si se considera oportuno:

- Designar las personas responsables que deben llevarlo a cabo.
- Asignar los recursos que sean necesarios para concretar las actividades y tareas propuestas.
- Establecer un cronograma de actividades que se deriven de las resoluciones tomadas en la reunión.
- Redactar un acta final.

Al finalizar realizaremos un resumen de la reunión con las conclusiones y decisiones que se han tomado.

## 5. Cómo negociar

El último de los puntos de esta unidad, pero no el menos importante, es la negociación. La negociación es un proceso que utilizamos continuamente en el ámbito político cuando intentamos lograr acuerdos sobre aquellos temas que nos interesan.

“La negociación es un proceso a través del cual dos o más personas —por sí mismas o como representantes de otros— tratan de tomar acuerdos. Suele tratarse de un acercamiento gradual, a través de concesiones mutuas. Es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando dependen de la relación con otras personas”<sup>10</sup>.

La negociación puede tener varios objetivos:

- Intercambio de servicios o actividades.
- Cooperación para realizar un objetivo común, de forma que todas las partes consigan resultados que no podrían obtener por separado.
- Producir cambios dentro de las organizaciones como por ejemplo la incorporación de las cuotas o la paridad.
- Superación de un conflicto entre las personas que negocian.

### 5.1. Prepararnos para negociar

En muchas ocasiones tendremos que negociar, no sólo en nombre propio, sino también en representación de otros colectivos, para defender sus intereses o sus derechos. En estas ocasiones la responsabilidad que asumimos es enorme. No debemos olvidar que una buena negociación conlleva éxito para todas las partes. Para conseguir el acuerdo deberemos prever los intereses y movimientos de la parte contraria. De esta forma podremos reaccionar sin dejarnos dirigir y sin apartarnos de nuestros objetivos. Una buena negociación es tejer redes de acuerdo alrededor. La preparación para la negociación nos proporcionará:

- Confianza. Porque tendremos claros los objetivos que queremos conseguir, la forma de hacerlo.

10. Escuela Julián Besteiro. *Estrategias y técnicas de negociación*.



- Pensamientos precisos sobre el plan estratégico que nos permitirá escuchar activamente a la otra parte.
- Hablar de forma positiva adaptándose a la forma y estilo de negociar de la otra persona, intentando comprender sus puntos de vista.
- Optimización del tiempo de negociación al haber preparado la estrategia, tácticas y argumentos, consiguiendo no divagar.

## 5.2. Proceso de la negociación

### 5.2.1. Inicio de la negociación

- Es importante conocer la opinión de la otra parte, sus planteamientos, objetivos.
- Presentar nuestro punto de vista.
- Definir las posibles soluciones o compromisos que nos pueden llevar al acuerdo.

#### ● Ideas clave

● Es importante que mostremos la información de forma progresiva, de manera que la vayamos manejando en el transcurso del proceso.

● Al principio de la negociación es cuando existe más distancia y desconfianza entre las partes. Ya que intentamos llegar a un acuerdo que convenga a todas las partes es importante:

- Saber escuchar sin interrumpir, aunque no estemos de acuerdo con lo que la otra parte afirma.
- Evitar la discusión destructiva y demagógica.
- Intentar mantener un clima de cordialidad y tranquilidad.

### 5.2.2. Propuesta e intercambio

Una vez hemos expuesto nuestras posturas se comienza un proceso de propuestas y contrapropuestas que debe derivar a una aproximación entre las partes. Es importante:

- No interrumpir la exposición. Escucharla hasta el final y hacer preguntas sobre los puntos que no están claros.



- Analizar cada propuesta minuciosamente. Pedir tiempo para estudiarlas y contestar cuando nos encontremos preparadas para tener una respuesta.
- Cuando existan dificultades de comunicación es importante resumir la posición de la persona interlocutora.

En el proceso de negociación, existe un momento en que las partes tienen que aproximarse para llegar a acuerdo. Si no existe esta voluntad es muy difícil continuar. Entonces tendremos que tener en cuenta:

- Los puntos o cuestiones sobre los que nunca podrás negociar.
- Los puntos o cuestiones sobre las que quieres negociar.

Una vez hemos escuchado a la otra parte tenemos que exponer nuestra propuesta:

- Presenta los objetivos y las opciones de forma distinta, incluso utilizando argumentos de la persona con la que negocias.
- Presta atención y toma nota de las propuestas que te hace la otra persona.

### 5.2.3. Intercambio de propuestas

Una vez hemos realizado la aproximación, prepararemos propuestas más elaboradas, cuya finalidad será ir avanzando hacia un acuerdo. Hay que estar preparadas para recibir y dar propuestas. A veces es conveniente ir avanzando en los temas en los que podemos llegar a acuerdo más fácilmente e ir apartando los más discutidos. Finalmente se abordarán los temas más complejos. La forma en que los defenderemos influirá en la consecución de la negociación.

### 5.2.4. Cierre y acuerdo

Es el momento más delicado, tenemos que asegurarnos que el cierre se realiza sobre los acuerdos que hemos adoptado, precisando cada uno de los puntos.

#### ● Recuerda que...

- En todo el proceso de negociación es fundamental establecer una posición de escucha activa. Se trata de crear un clima de confianza e interés, a la vez que captamos con atención todos los mensajes verbales y no verbales de la persona con la que negociamos.



<p><b>La escucha activa es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser consciente de la otra persona.</li> <li>• Observar e interrogarse continuamente.</li> <li>• Retroalimentarse resumiendo el contenido.</li> <li>• Detectar las palabras claves.</li> </ul>	<p><b>Razones para la escucha:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar consideración a la otra persona.</li> <li>• Crear clima de confianza.</li> <li>• Disminuir la competitividad y la tensión.</li> <li>• Crear un clima de confianza y cooperación y receptividad.</li> </ul>
<p><b>Los enemigos de la escucha activa son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los prejuicios y los filtros.</li> <li>• La falta de empatía.</li> <li>• La alteración emocional.</li> <li>• Las barreras físicas y emocionales.</li> </ul>	<p><b>Las ventajas de la escucha activa son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creamos un clima de confianza.</li> <li>• Suavizamos las tensiones.</li> <li>• Comprendemos con más fidelidad el mensaje.</li> <li>• Hacemos que la otra persona se sienta importante.</li> <li>• Precisamos mejor los objetivos.</li> <li>• Nos permite tomar tiempo para pensar.</li> <li>• Podemos pedir más aclaraciones.</li> </ul>

### 5.3. Estilos de negociación

Existen múltiples estilos de negociación. Los más frecuentes son el impositivo, argumentativo, formalista, diplomático. Lo cierto es que debemos buscar el estilo que se adecue a nuestra forma de ser, a nuestros principios y forma de relacionarnos. Algunas de las características de una persona negociadora son:

- **Capacidad de escucha.** Es importante poner en juego nuestra parte emocional, sabiendo escuchar y entender los puntos de vista de la otra persona, aceptarlos independientemente de si estás de acuerdo o no.

Saber escuchar, también es ser sinceras con nosotras mismas, cuestionando nuestros propios criterios para poder abrirse a otras posibilidades. Lo que no quiere decir que perdamos de vista los objetivos que nos proponíamos. Se trata de saber escuchar y ceder en aquello que no nos resulta fundamental y buscar un punto de contacto entre tus intereses y los de la otra persona.

- **Amabilidad y firmeza.** Es necesario aportar espacio a la negociación pero, también, mantenernos firmes, justificando nuestras decisiones.





Saber qué es lo que defendemos a la vez que intentamos encontrar soluciones para ambas partes.

- **Principios y a la vez comprensión de los intereses en juego.** Las negociaciones que vamos a realizar se basan en principios morales y sociales. En este espacio de diálogo es importante no olvidar que una buena negociación es aquella donde todas las partes terminan satisfechas (técnica del *ganar-ganar*). Para lograrlo, no deberemos posicionarnos en exceso, tendremos que ser creativas y buscar alternativas.
- **Tenacidad.** Debemos ser resistentes y saber perseguir los objetivos, para lo que deberemos:
  - Ser unas buenas estrategas.
  - Entender cómo será el proceso de negociación.
  - Prever las situaciones que pueden presentarse.
  - Tener una actitud positiva.
  - Demostrar seguridad y confianza en nosotras mismas. En muchas ocasiones tendremos que superar prejuicios y estereotipos. La convicción de nuestras ideas, nuestra actitud y dominio de la situación nos ayudarán a manejar el contexto de la negociación.

### Ideas clave

Condiciones del trabajo en equipo:

- Confianza mutua.
- Comunicación espontánea.
- Apoyo mutuo y colaboración.
- Comprensión e identificación del grupo con los objetivos.
- Tratamiento adecuado de las diferencias.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Liderazgo.

Para construir un equipo es necesario hacer confluir en el grupo:

- Perfiles profesionales complementarios.
- Un clima emocional cooperativo.
- Una misión u objetivo que comparta todo el equipo.



- Un equilibrio entre lo que aportan las personas y lo que reciben por parte de la organización.

Para conseguir un equipo eficaz, es necesario:

- Potenciar las capacidades de todas las personas.
- Conseguir un funcionamiento fluido y abierto con adaptabilidad al cambio.
- Resultados significativos y de calidad.
- Reconocimiento y aprecio mutuo.
- Crear un clima de confianza, respeto y tolerancia, donde todas las personas se expresan con libertad.

Las claves para liderar un equipo son:

- Inspirar confianza.
- Esforzarse en el logro de los objetivos.
- Comunicar con eficiencia.
- Recoger las diferentes aportaciones y valorar las sugerencias.

En las reuniones:

La reunión debe tener unos objetivos claros, y las personas que asisten deben conocerlos y compartirlos. Para esto, es necesario contar con un orden del día previo que se haya comunicado a todas las personas.

Es conveniente facilitar que el intercambio de opiniones vaya avanzando de manera ordenada. Para ello hay que vigilar que el debate no se estanque, o derive hacia temas secundarios, o se pase de un tema a otro sin acabar de concluir el anterior.

Para que todas las personas participen, puede ser conveniente limitar de manera amable algunas intervenciones y estimular otras.

Ayudar a concretar conclusiones y objetivos finales y contribuir a asegurar el cumplimiento de los mismos a través de compromisos y precisiones.

- Sugerir procedimientos y estrategias alternativas.