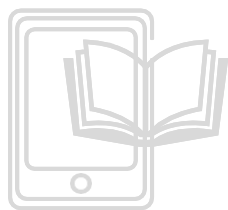


Ezequiel
Ander Egg

Para mejorar
la **capacidad**
operativa





BASE LEGAL PARA DIGITALIZACIÓN DE LIBROS CON DERECHOS DE AUTOR

El Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Central del Ecuador, digitalizará su acervo bibliográfico siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

La digitalización del material bibliográfico se lo realiza de acuerdo al Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación Art. 212 numeral 9, Literal ii “(...) Una biblioteca o archivo podrá, además, realizar los siguientes actos (...) La reproducción electrónica y comunicación pública de obras de su colección para ser consultadas gratuita y simultáneamente hasta por un número razonable de usuarios, sólo en terminales de redes de la respectiva institución o para usuarios de esa institución bajo su control, en condiciones que garanticen que no se puedan hacer copias electrónicas de esas reproducciones” y literal vii “La reproducción, adaptación, traducción, transformación, arreglo, distribución y comunicación de una obra protegida por derechos de autor o una prestación protegida por derechos conexos, en uno o más formatos accesibles para el uso exclusivo de personas con discapacidad”.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por el Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Este libro está disponible físicamente en:

BIBLIOTECA		PISO	
		ESTANTE	
		BANDEJA	
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL		UNIVERSIDAD	





PARA MEJORAR
LA CAPACIDAD OPERATIVA





EZEQUIEL ANDER-EGG

PARA MEJORAR
LA CAPACIDAD OPERATIVA



 Editorial Brujas

Autor Ezequiel Ander-Egg
Ilustraciones Jimena Dericio

El cuidado de la presente edición estuvo a cargo de:
Mariela Ruth Lledo y Mariela Cuevas R.

Ezequiel Ander-Egg

Para mejorar la capacidad operativa. - 1a ed. - Córdoba : Brujas, 2010.
118 p. ; 21x14 cm.

ISBN 978-987-591-209-0

1. Gestión Empresarial. I. Título
CDD 658.4

© Editorial Brujas

1° Edición.

Impreso en Argentina

ISBN: 978-987-591-209-0

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de tapa, puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o por fotocopia sin autorización previa.



ENCUENTRO
Grupo Editor



Editorial Brujas

Miembros de la CÁMARA
ARGENTINA DEL LIBRO



www.editorialbrujas.com.ar

publicaciones@editorialbrujas.com.ar

Tel/fax: (0351) 4606044 / 4691616- Pasaje España 1485 Córdoba - Argentina.

Los cielos nunca ayudan al hombre que no quiere actuar.

Sófocles

Qué sería de la vida si no tuviéramos valor para intentar algo.

Vicent van Gogh

La acción más pequeña vale más que la intención más grande.

L. Elsenberg

Los “realistas” reducen la acción a una táctica improvisada y los “idealistas” creen en la fecundidad automática de la tinta estilográfica. La acción se desliza entre una agitación inútil y una cogitación ineficaz.

Emmanuel Mounier

Debemos obrar como hombres de pensamiento; debemos pensar como hombres de acción.

Henry Bergson



Índice

A MODO DE PRÓLOGO	11
I Parte. Características De Personalidad Que Influyen En La Capacidad Operativa	15
1 CUALIDADES QUE CONFIGURAN UNA PERSONALIDAD CON CAPACIDAD OPERATIVA	17
1. Capacidad de trabajo.....	19
2. Saber concretar las ideas y pasar a la acción: operatividad e inteligencia práctica.....	21
3. Realismo: saber conectar con la realidad y establecer estrategias de acción conforme a la misma	26
4. Saber gestionar el tiempo.....	28
5. Flexibilidad y sensibilidad para reaccionar frente a las nuevas situaciones y tener rapidez de respuesta	34
6. Control emocional y capacidad de negociar soluciones.....	36
7. Creatividad para dar respuestas concretas a problemas concretos en situaciones concretas	37
8. Saber correr riesgos, con audacia y prudencia.....	39
9. Capacidad para motivarse a sí mismo; tenacidad y constancia en el trabajo.....	42

10. Disposición y decisión para dar participación y delegar.....	45
2 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO Y EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	49
1. Importancia de la dimensión emocional.....	51
2. Significado de la inteligencia emocional como actitud vital básica para la acción.....	52
3. La inteligencia emocional en el trabajo.....	57
II Parte. Aspectos y modos de actuación que potencian la capacidad operativa.....	61
3 EL TRABAJO EN EQUIPO	65
1. En qué consiste el trabajo en equipo.....	67
2. Cómo definir y describir un equipo de trabajo	69
3. Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible	71
4 DESARROLLAR LA CAPACIDAD PARA INTERVENIR EN EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y DE TOMA DE DECISIONES	77
1. En qué consiste el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones.....	80
2. Los pasos en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones	83
3. Necesidad de una perspectiva prospectiva para elaborar estrategias de acción. La matriz DAFO como uno de los instrumentos utilizables.....	101

A Modo de Prólogo

Cuando escribí por primera vez este trabajo —mucho más ahora en su cuarta reelaboración— me sentí tiroteado entre la alternativa de elaborar un texto que sirva para cualquier persona que, por la naturaleza de su trabajo necesite tener una cierta capacidad operativa. O bien, elaborar un trabajo en el que la capacidad operativa se analice desde la perspectiva de las organizaciones para lograr su mayor eficacia y eficiencia.

En las primeras versiones procuré reflexionar sobre las cualidades personales que están relacionadas con la capacidad ejecutiva. El tema —de algún modo— es de vieja data, puesto que hace más de cincuenta años que se viene investigando acerca de las cualidades personales que explican la capacidad de dirección, aunque nuestra preocupación fundamental sea la de considerar todo lo referente a la “capacidad operativa”... Advierto que he cambiado el título del libro: prefiero hablar de cómo mejorar la “capacidad operativa”, y no de “capacidad ejecutiva”. El propósito es más modesto y más realista. La palabra “operativo” alude a las acciones que se realizan y que al obrar consiguen los resultados deseados.

Mi propósito al escribir este libro ha sido el de ser útil a todos aquellos que trabajan en la línea de fuego, es decir, directamente con la gente y no han tenido una formación en el enfoque operativo de la acción gerencial. Ya se trate de trabajadores sociales, animadores socioculturales, dirigentes y militantes de organizaciones populares, de ONG para el desarrollo, sindicales, campesinos e indígenas. Con todos ellos he trabajado en diferentes circunstancias de mi vida.

Como lo indicaba en las versiones anteriores de este trabajo, me limité a explicar las condiciones de personalidad de las personas con gran capacidad operativa. Luego tomé conciencia de las implicaciones que tiene el hecho de que nadie puede expresar su capacidad de acción fuera de una organización. No basta con tener cualidades personales, se necesita conocimientos acerca del proceso general para garantizar una mayor eficiencia operacional. Se necesita tener, además, una formación en lo que se denomina el “proceso gerencial”.

Ahora bien, las cuestiones principales que pretendo tratar en este libro son las siguientes: ¿Qué cualidades configuran una personalidad con capacidad operativa? ¿Qué es lo que hace que una persona tenga capacidad operativa?

En las últimas décadas, se ha tomado conciencia y conocimiento de que el trasfondo de ciertas cualidades humanas se explican por el desarrollo de la inteligencia emocional, cuestión ajena al desarrollo cognitivo, al

cociente intelectual y los estudios académicos realizados. Esto será el tema del segundo capítulo.

Como existen modos y procedimientos que potencian la capacidad operativa, en la II Parte del libro desarrollaremos dos capítulos con otros tantos temas: cómo trabajar en equipo, la capacidad para intervenir en el proceso de resolución de problemas y la toma de decisiones.

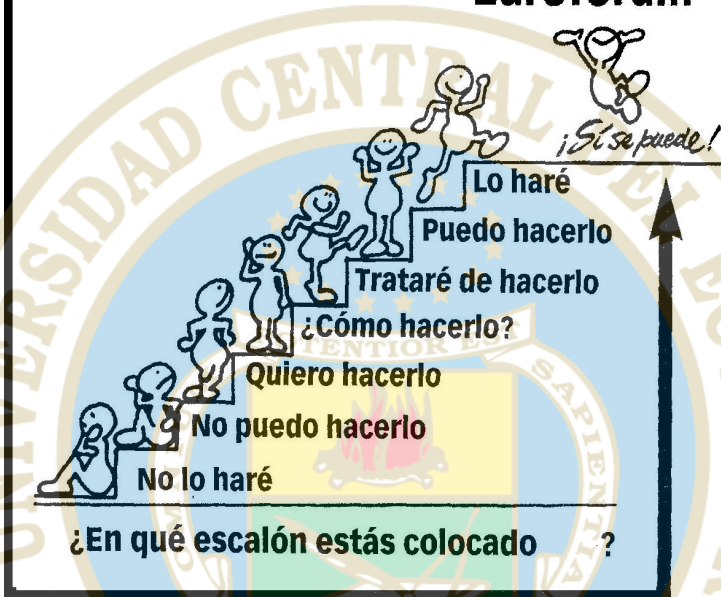
He procurado, pues, compaginar estas dos dimensiones o aspectos que configuran la capacidad operativa:

- la dimensión individual, o sea, las cualidades personales que caracterizan a las personas que tienen capacidad ejecutiva;
- las capacidades y habilidades sociales y los conocimientos técnicos/operativos que potencian las cualidades personales.

Digamos por último, en esta presentación, que tener capacidad operativa no es lo mismo que agitarse en puro activismo. Es pasar a la acción, hacer transformar la realidad y, al mismo tiempo, realizarse como persona a través de sus actividades laborales o de militancia social.



Euroforum





I Parte

Características de Personalidad que Influyen en la Capacidad Operativa

1

Cualidades que configuran una
personalidad con capacidad operativa

2

La inteligencia emocional en el trabajo
y en las relaciones interpersonales



1

Cualidades que Configuran una Personalidad con Capacidad Operativa

1. Capacidad de trabajo
2. Saber concretar las ideas y pasar a la acción: operatividad e inteligencia práctica.
3. Realismo: saber conectar con la realidad y establecer estrategias de acción conforme a la misma.
4. Saber gestionar el tiempo.
5. Flexibilidad y sensibilidad para reaccionar frente a nuevas situaciones y rapidez de respuesta.
6. Control emocional y capacidad de negociar soluciones.
7. Creatividad para dar respuestas concretas a problemas concretos en situaciones concretas.
8. Saber correr riesgos, con audacia y con prudencia.
9. Capacidad para motivarse a sí mismo; tenacidad y constancia en el trabajo.
10. Disposición y decisión para dar participación y delegar.



Para tener capacidad operativa hay que estar dotado de una serie de cualidades o características de personalidad que contribuyan a desarrollarla. Con esto, naturalmente, queremos poner en evidencia que existen cualidades personales que ayudan y otras que limitan la capacidad ejecutiva. Esto es lo que queremos explicar en este capítulo.

1. CAPACIDAD DE TRABAJO.

Constituye casi un lugar común afirmar que uno de los componentes de la capacidad ejecutiva es la capacidad del trabajo. A pesar de su aparente obviedad conviene destacarlo explícitamente: para realizar, para hacer cosas, es necesario trabajar. Aquí también vale aquello de que el genio es un noventa por ciento de transpiración y diez por ciento de inspiración.

Sin embargo, esta afirmación exige hacer algunas matizaciones. La capacidad de trabajo es un elemento de la capacidad operativa, pero no es equivalente. Se puede trabajar mucho y no decidir sobre asuntos que hay que resolver, consecuentemente, se carece de efectividad en cuanto al nivel de operatividad y de realización. Por eso, no hay que confundir capacidad de trabajo con actividad febril (aunque a veces puedan asemejarse). Cuando se está en la agitación del activismo se suele actuar sin concretar nada o casi nada.

Hechas estas matizaciones, podemos decir que no se puede tener el empuje de las personas realizadoras, sin

ser una persona trabajadora. Pero se puede ser una persona trabajadora sin ser ejecutiva. ¿Cómo lograr que la capacidad de trabajo se traduzca en capacidad ejecutiva?

En primer lugar, hay que plantear lo que se va a hacer cada día, indicando los asuntos a tratar y la prioridad e importancia de los mismos. Conviene hacer una lista de todo lo que se quiere hacer y, en lo posible, comenzar por las cuestiones que más preocupan. Esto por una razón psicológica: si uno está preocupado por algo, no puede concentrarse bien en el trabajo. A veces, se comienza despachando lo rutinario y lo que no exige mucha reflexión. Sin embargo, no conviene embarcarse en el trabajo cotidiano si hay asuntos pendientes que producen preocupación o ansiedad.

Lo que se planea realizar cada día debe estar articulado con los objetivos o propósitos últimos de la organización. Toda actividad a realizar debe tener un sentido en función de los resultados que se espera obtener. Y, en el caso de que una acción prevista no tenga ninguna relación con los objetivos de la organización o de la obtención de los resultados previstos, habrá que considerar si es necesario realizarla o no. En estos casos, habrá que tener especial cuidado para no caer excesivamente en “cuestiones de procedimiento” o “rutinas burocráticas” que pueden, de ordinario, constituirse en un obstáculo para la realización efectiva y eficaz de las actividades fundamentales o importantes, de acuerdo con los objetivos formulados por la organización.

2. SABER CONCRETAR LAS IDEAS Y PASAR A LA ACCIÓN: OPERATIVIDAD E INTELIGENCIA PRÁCTICA.

Se pueden tener buenas ideas y buenos propósitos en relación a lo que se quiere hacer. Pero llevarlos a la práctica es otra cosa. A esto es lo que llamamos capacidad operativa. Consecuentemente, podemos definir la operatividad como la capacidad de llevar a la práctica una idea, esto es, de actuar y realizar acciones en una determinada dirección, con el fin de hacer algo dentro de un tiempo determinado.

No basta con que se hayan fijado metas y objetivos y con que se hayan elaborado planes, programas o proyectos. Ni siquiera basta con que se hayan tomado decisiones. Hay que pasar a la acción sin dilaciones; emprender acciones con arreglo a lo planificado previamente. Hay personas a quienes les resulta difícil pasar a la acción, las ideas y los propósitos le rondan por la cabeza, pero no saben como empezar, les cuesta arrancar. Diferentes razones les traba pasar la acción: por algunas características de personalidad, por no saber organizarse, por razones del contexto en donde actúen y otras (en este capítulo irán apareciendo algunas de ellas). En relación a lo que estamos considerando, debemos recordar que un camino de mil kilómetros, comienza con un solo paso.

Ahora bien, ¿qué podemos hacer para aumentar la capacidad operativa y para eliminar los obstáculos que la dificultan? A nuestro entender, hay cinco cuestiones principales que ayudan a ello:

- Frente a los problemas concretos que se confrontan, saber distinguir entre lo que es principal y lo que sólo tiene una significación secundaria; captar rápidamente lo esencial o el meollo de las cuestiones o problemas.
- No pretender tomar decisiones perfectas; las personas que sólo actúan cuando están seguras de que pueden hacer las cosas completamente bien, difícilmente harán algo interesante, nuevo o creativo.
- No ahogarse en los formalismos burocráticos, ni en los análisis previos.
- No agotar buena parte del tiempo en conversaciones triviales o en reuniones no productivas o no suficientemente preparadas: “la reunioncitis” atenta contra la operatividad.
- Evitar conversaciones y entrevistas difusas (mucha retórica y poca concreción), innecesariamente extensas; hay que ir al grano y hacer que la gente vaya también. No hablar mucho de sí mismo, ni contar proezas personales.

Veamos cada una de las cuestiones precedentes enunciadas.

Cuando uno está realizando actividades, es decir, ejecutando y llevando a la práctica un programa o proyecto confronta permanentemente una variadísima gama de problemas que debe resolver a corto, mediano y largo

plazo. No todos los problemas tienen igual importancia y significado, de ahí que la primera condición –para ser efectivamente operativo– es la de saber distinguir, frente a cada situación, lo que es principal o lo que sólo tiene una significación secundaria. Lo más difícil es tener que optar entre lo urgente y lo importante.

En la bibliografía sobre **management** o gestión de organizaciones, se habla de cuatro formas de gestión, a partir de tener en cuenta dos niveles: nivel de urgencia y nivel de importancia:

	Urgente	Poco urgente
Muy importante	Solucionar	Retrasar
Poco importante	Delegar	Posponer

Entretenerse en cuestiones **accesorias**, dejarse hipnotizar por detalles perdiendo la visión del conjunto, conduce fácil e inevitablemente a una gran pesadez operativa y a una baja capacidad de ejecución. Buscar una decisión perfecta, capaz de tener en cuenta todas las variables y todas las circunstancias, conduce indefectiblemente a “no hacer”. Toda decisión tiene siempre un margen de error y de riesgo, por eso el perfeccionismo (como característica personal) es un obstáculo a la capacidad operativa que necesita la persona de acción. Para una persona que tiene capacidad ejecutiva es más importante “hacerlo” que “hacerlo muy bien”; el perfeccionismo frena la acción. No es una deshonra equivocarse, más aún, es inevitable que cometamos errores. ¿Acaso no aprendemos en la vida por el método de ensayo y error?

Otro aspecto que disminuye considerablemente la operatividad es el ahogo en el formulismo burocrático: si para decidir y emprender acciones es necesario que exista un papel de por medio, con informes, resoluciones, firmas y sellos, difícilmente se logre una gran operatividad. La propensión a crear formularios y registros, y la exigencia ineludible de los informes y la afición a los memorándum, crece y multiplica el trabajo burocrático, en desmedro de la efectividad. Cuando se trata de hacer, vale más la vitalidad que la perfección formal, aunque ésta, dentro de la administración pública, tiene la “virtud” de apaciguar o apagar los impulsos vitales y las mejores iniciativas.

Una cierta organización burocrática en una institución no sólo es inevitable, sino también necesaria. Frente a esta circunstancia, el conocimiento técnico-organizacional es un factor de gran importancia para “manejarse” o, al menos, para no quedar ahogado en la burocracia de las instituciones.

Este “saber manejarse” en lo administrativo, puede entenderse en dos sentidos:

- el saber hacer con eficiencia, eficacia y satisfacción; es decir, tender a llevar al máximo posible los niveles de productividad y de gratificación, al interior de la propia organización;
- el saber hacer sin quedar burocratizado dentro del termitero cada día más sólido y usado de las organizaciones.

La primera cuestión es de técnicas, procedimientos y ciencia de la administración; la segunda es algo más compleja: se trata de evitar que el estilo y el modo de ser burocrático elimine la iniciativa y la expresión creativa, tan necesarias para ser verdaderamente ejecutivo y realizador.

El rito burocrático que reduce la acción a los actos formales es una traba para las organizaciones de base, la animación cultural y el trabajo social que, por su índole (trato directo con la gente), exige de personas sin conductas estereotipadas. A su vez, personas capaces de evitar el fetichismo de los formularios, manuales de procedimientos, reglamentos, etc.

Pero algunos que no se ahogan con el burocratismo, se paralizan con los análisis previos: siempre creen no tener suficiente información, o bien estiman que tienen que “estudiar algo más” el asunto. A veces ello es signo de inseguridad, en otras, fuente de aturdimiento. Este mal, propio de personalidades indecisas, es lo que se llama “paralización por el análisis”. Hay que hacer análisis previos, pero sabiendo que ningún análisis agota la comprensión de la situación-problema sobre la que vamos a actuar.

La capacidad operativa se expresa en un modo de actuar que es todo lo contrario a lo que aquí hemos denominado obstáculos a la operatividad. Ella, supone, además de las cualidades de personalidad, un saber abordar los problemas. Si hay muchas cosas que hacer, no se ha de intentar hacer todo al mismo tiempo: hay

que subdividir los objetivos, las actividades, las tareas, atacando los problemas uno a uno. Hecho esto, hay que saber subdividir el tiempo o jornada de cada día para diferentes tareas, como explicamos más adelante al hacer referencia a la forma de gestionar el tiempo.

3. REALISMO: SABER CONECTAR CON LA REALIDAD Y ESTABLECER ESTRATEGIAS DE ACCIÓN CONFORME A LA MISMA

Para ser un auténtico y eficaz ejecutor de programas hay que tener ante todo una actitud realista y pragmática acerca de lo que se quiere hacer. Esto significa e implica saber conectarse con la realidad y saber actuar sobre ella, teniendo en cuenta los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros y técnicos) que son necesarios para alcanzar las metas y objetivos prefijados.

Esta es una característica que no va con el fanfarrón que cree sabérselas todas y vive la ilusión de “la inmunidad al error”, ni con el soñador que vive un mundo de quimeras, tomando como realidad lo que sólo es fantasía o fabulación; esto incapacita para dar respuesta a los problemas y situaciones concretas porque se confunden los sueños con la vida real. Tampoco tiene realismo para la acción la gente complicada que siempre embrolla la situación (encuentra problemas donde hay soluciones), ni el charlatán que cree obrar porque habla, pero que no suele salir de la retórica de sus palabras, ni de las afirmaciones ampulosas; ni del caprichoso-voluntarista que actúa prescindiendo de la situación

real que debe confrontar con todos sus condicionamientos y cree que para hacer, basta con “querer hacer”. La realidad falsamente interpretada o manejada siempre toma venganza.

Ser realista, o tener sentido de la realidad (que es lo mismo), significa:

- Asumir la realidad tal como es: razonar acerca de que las cosas deberían ser diferentes de lo que son para que las circunstancias permitan una acción no ayuda mucho para actuar; hay que partir de la realidad tal como ella es, pero sin quedarse en ella.
- Saber qué es lo que se quiere alcanzar y lo que se busca; reconocer cuáles son las actividades que hay que realizar en estrecha interdependencia con el logro de las metas y objetivos.
- Las actividades específicas deben integrarse y articularse en un solo sistema operativo global que debe tener en cuenta la interdependencia entre objetivos y metas y de los objetivos entre sí, ya que el logro de algunos presupone el logro previo de otros.
- Tener un buen conocimiento de la unidad administrativa en la que se trabaja: sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, lo que a su vez se completa con una correcta valoración de personas y de situaciones: comprender a aquellos con quienes se trabaja (jefes, colaboradores, subordinados) y las posibilidades y límites de la institución.

- También es necesario conocer los obstáculos que ha de vencer, los escollos a evitar y los factores, posibilidades y circunstancias que deben aprovechar.
- Desconfiar de las fórmulas prefabricadas y, en especial desechar la odiosa rutina del precedente (el síndrome “siempre lo hemos hecho así”, revela que se vive la realidad, pero del pasado).
- Considerar que las ideas y los procedimientos operativos son biodegradables, consecuentemente, sólo son válidos para un determinado período de tiempo y deben adecuarse para cada circunstancia, o sea, que nunca tienen una validez ahistórica y a-temporal; el apego a ideas desfasadas y a métodos anticuados es una forma para “desconectarse” con la sucesión de las diferencias temporales de una realidad.
- Ligado a lo anterior, el realismo implica también la capacidad de crear e innovar permanentemente.
- Saber combinar lo analítico y lo intuitivo, de modo que “los impulsos intuitivos y las decisiones analíticas” se articulen lo más armoniosamente posible al momento de la toma de decisiones.

4. SABER GESTIONAR EL TIEMPO

¿Amas la vida? Entonces no malgastes el tiempo, porque este es el material del que la vida está hecha.

Benjamín Franklin

El tiempo en todos los sentidos y en todos los ámbitos siempre es escaso, limitado (“huye irreparablemente”). Pero es también, una de las cosas más valiosas de las que disponemos: es el material del que está hecha la vida. Recurso escaso e insustituible; se ha dicho que “el tiempo es oro”, precisamente porque tiene un valor, y su desaprovechamiento, un costo.

Hay gente que se jacta de las horas que permanece en su lugar de trabajo, como si ello fuese prueba de su consagración a sus tareas y funciones y, además señal de responsabilidad profesional. La cuestión sustancial es otra: ¿Cómo han aprovechado todo ese tiempo?

Quienes tienen tareas de dirección o gerenciales, y la gente en general con frecuencia se quejan de que no disponen de tiempo suficiente para hacer todo lo que desearían hacer. El problema es que la mayor parte de la gente no sabe gestionar el tiempo. Parece existir una notable dificultad para admitir que el aprovechamiento del tiempo es una de las cualidades que hay que desarrollar para aumentar la capacidad operativa y, cuando se trata de niveles gerenciales o de dirección, para dirigir una organización. Razón tiene Peter Drucker cuando afirma: “quien no sabe administrar su tiempo no puede administrar ninguna otra cosa”. Hay que ser responsable del propio tiempo, del tiempo de la gente que trabaja con uno y con el tiempo de la gente que se atiende cuando se trata de la prestación de un servicio.

Las recomendaciones prácticas acerca del modo de aprovechar el tiempo tienen algunos aspectos que son

comunes a todos y otros dependen de las características de personalidad de cada uno. Las sugerencias de validez general que favorecen la gestión del tiempo tiene dos aspectos principales: lo que hay que evitar y cómo aprender a distribuir el tiempo.

Respecto de cómo evitar obstáculos y malos hábitos para gestionar el tiempo, señalamos lo siguiente:

- Evitar las interrupciones innecesarias y las entrevistas no acordadas previamente.
- No sólo hay que prever lo que se va a hacer, también hay que organizar y gestionar el tiempo. De ahí la importancia de la puntualidad, tanto en las citas y entrevistas, como en las reuniones.
- Durante las entrevistas, visitas o conversaciones con otros compañeros de trabajo, aplicar el principio de economía de palabras; ir a lo sustancial evitando digresiones innecesarias o dejando las cosas en una nebulosa. Hay que tener sentido de lo concreto y de lo práctico.
- No realizar reuniones innecesarias y las que se lleven a cabo, deben hacerse de tal manera que sean eficaces.

Una de las actividades donde se pierde más tiempo es en las reuniones; la “reunionitis” o “reunioncitis” es una enfermedad muy generalizada entre los administradores, gerentes y, sobre todo, entre funcionarios públicos que, no siempre son propensos a ser productivos

en sus tareas. La índole de los proyectos de tipo social exige, por razones obvias, un mayor número de reuniones y aquí el peligro es mucho mayor. Por otro lado, como se trabaja con muchos factores “intangibles”, no es extraño que se consagre mucho tiempo a las reuniones. La cuestión no está en que se hagan muchas o pocas reuniones, sino en que éstas sean productivas con relación al objetivo que se proponen.

Es bien conocida la crítica acerca del tiempo que se gasta en reuniones, cuyo objetivo parece ser..., convocar la próxima reunión. Y esto, obviamente, no ayuda a la operatividad. Aparentemente se está en actividad, pero todo queda en “bla, bla, bla”. Sin embargo, esta enfermedad no es incurable; el remedio es bastante claro y simple: organizar metódicamente las reuniones de trabajo, plantearlas adecuadamente¹.

Digamos, finalmente, que las conversaciones y entrevistas de pura retórica o formalidad, difusas y sin concreción, sin ninguna importancia en relación al trabajo que se tiene que realizar, son obstáculos a la operatividad. ¿Cómo se pueden tomar decisiones, cómo se pueden estudiar los problemas, planificar las actividades, coordinar las tareas, etc., en medio del tráfago de una y mil conversaciones y entrevistas cotidianas en las que más de la mitad del tiempo se gasta en cuestiones no sustanciales?

1. Este tema lo hemos desarrollado en *Cómo hacer reuniones eficaces* ICSA, Buenos Aires, 1992.

Un responsable administrativo (político o técnico) que debe tomar decisiones y que gasta la mayor parte de su tiempo en conversaciones innecesarias o poco significativas, está limitando su tiempo para hacer lo específico. Salvo que “su hacer” sea entrevistar a la gente, ya sea como acción terapéutica, educativa, de relaciones humanas o, simplemente, de gestión u orientación. En estos casos tiene que saber conversar con claridad, precisión, concreción y brevedad. Hay que saber administrar el tiempo, estableciendo un orden de prioridades y, entre las prioridades, está la de dejar un “tiempo para pensar” y para hacerlo con cierta paz y tranquilidad.

He aquí las recomendaciones prácticas para saber aprovechar el tiempo:

Lo más importante para gestionar el tiempo es planificar las actividades que se realiza cada día. En esta agenda de la actividad cotidiana, lo más útil es anotar las cosas de mayor relevancia que hay que hacer en ese día, asignando a cada actividad un tiempo acorde a la importancia y naturaleza de la misma.

- En la agenda cotidiana hay que anotar todas las cosas importantes que hay que hacer en ese día.
- Distinguir claramente lo importante y lo urgente (que no son la misma cosa) y lo que es principal y lo que es accesorio y secundario.
- Seguir el plan de actividades diarias, salvo que surja algo más importante, o bien, que se trate de un problema coyuntural, que exija un tratamiento

urgente. En esto hay que ser flexible. En esto hay que ser flexible.

- Concentrarse en un solo asunto a la vez; no estar disperso en muchas cosas al mismo tiempo sin concentrarse en ninguna de ellas (una tarea requiere un tiempo tanto mayor, cuanto más veces la interrumpimos).
- Agrupar las tareas similares en un mismo momento como, por ejemplo, escribir cartas o hacer llamadas telefónicas, salvo las que sean necesarias y surjan a lo largo de la jornada y no estuvieran previstas.

Para hacer la agenda del día siguiente, al final de la jornada de trabajo conviene hacerse algunas preguntas:

- *¿Qué tengo que hacer mañana?*
- *¿Qué material o documentos necesito para realizarlo?*
- *¿Qué es lo más importante, cual es la urgencia relativa de lo que tengo que hacer?*
- *¿Qué pasos hay que dar para realizarlo?*
- *¿Cómo voy a distribuir el tiempo?*

En cuanto a las características de personalidad y el aprovechamiento del tiempo, lo importante es controlar la “ecuación personal”, o sea, si uno es muy meticuloso o detallista, hay que evitar quedar atrapado en los aspectos formales/organizativos. En estos casos, el uso del tiempo se transforma en una especie de *corset*. Pero, si las características son todo lo contrario (ser por naturaleza desorganizado), hay que hacer un esfuerzo por estructurar el trabajo cotidiano, por corregir la propensión de andar a la deriva. Estos dos casos extremos de personalidad, hacen muy difícil organizar el tiempo de trabajo y difícilmente, en tales circunstancias, la persona tendrá capacidad operativa.

5. FLEXIBILIDAD Y SENSIBILIDAD PARA REACCIONAR FRENTE A LAS NUEVAS SITUACIONES Y TENER RAPIDEZ DE RESPUESTA

Lo que nos importa como idea central en este parágrafo es la necesidad de tener una apertura vital que exprese una gran sensibilidad frente a los cambios y, a las nuevas situaciones, y flexibilidad para reaccionar frente a ellas.

En el mundo actual vivimos bajo los impactos del “shock del futuro”, como diría Alvin Toffler, bajo el impacto de tres fuerzas: la aceleración de los cambios en que estamos metidos, tan rápidos que casi hemos perdido la capacidad de asombro frente a los mismos; la novedad que se combina con la aceleración de los cambios y que nos enfrenta a situaciones inéditas, y la diversidad: estamos en una especie de fantástica feria

de novedades en cuya casi inimaginable diversidad nos vemos obligados a elegir y a decidir.

De lo que se trata es de saber afrontar la naturaleza dinámica y cambiante del entorno o circunstancia sin perder el rumbo para alcanzar los objetivos propuestos. Esto supone hacer cambios coyunturales, pero manteniendo la direccionalidad que presumiblemente permitirá orientar el proceso hacia el objetivo estratégico. En otras palabras: se trata de introducir cambios a medida que se conocen nuevos hechos o datos que modifican las circunstancias, o bien cuando entran en el escenario de actuación actores o factores socio-culturales, cuya intervención o incidencias no estaban previstas. Esta flexibilidad de gestión consiste, básicamente, en la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes.

No tenemos que hacer demasiado esfuerzo para comprender —porque la práctica así nos lo enseña— que la lógica del proceso de realización no es la lógica del proceso de formulación. Y esto es así, no porque no se quiera hacer (realizar algo de acuerdo con el curso de acción previsto o proyectado), sino porque el desarrollo de toda acción tropieza con obstáculos y factores no previstos, porque existen otros actores sociales y porque, en última instancia, existe la libertad. Digamos de paso, que esto que estamos considerando, tiene que ver con el tránsito de la planificación normativa a la planificación estratégica.

El desafío que debemos afrontar es el de aceptar los cambios como algo natural. Y esto no siempre es fácil.

El día que comprendí –permitidme una confesión personal– que lo único que no cambia es el cambio, y que lo único cierto es la incertidumbre, asumí que no tengo otra alternativa que vivir, actuar y trabajar en las aguas turbulentas del cambio y de la incertidumbre.

6. CONTROL EMOCIONAL Y CAPACIDAD DE NEGOCIAR SOLUCIONES

Las situaciones de conflicto y tensión entre personas es un hecho corriente, los enfadados no son ajenos a las relaciones interpersonales. Esto es moneda corriente en la vida cotidiana; lo que tenemos que aprender es cómo reaccionar adecuadamente ante esas situaciones. En esto, el control emocional –uno de los rasgos de la madurez emocional– juega un papel fundamental. Lo sustancial consiste en el dominio de uno mismo y, como forma de reforzar ese control, hay que adquirir la capacidad de tolerar las propias frustraciones y fracasos. Tarea harto difícil, que algunos psicólogos consideran como el recurso psicológico más importante para triunfar en la vida, cuando el campo de actuación personal/profesional exige un trato frecuente con otras personas.

En cuanto a la capacidad de negociar soluciones, ya sea para superar tensiones o conflictos o bien para evitarlos, es una forma de actuación que exige control emocional. Estas cualidades pueden servir, también, para mejorar las relaciones en el interior de un grupo u organización, es decir, para lograr una mejor armonía

en un trabajo que debe realizarse conjuntamente. Negociar, mediar y consensuar son habilidades que permiten armonizar la actuación de un conjunto de individuos y potenciar la capacidad de cada uno de ellos, en la medida en que pueden actuar en un ambiente gratificante o, al menos, sin tensiones. Todas estas cualidades empáticas, como lo explica Carl Rogers, consisten en la capacidad de ponerse en la perspectiva de los otros.

7. CREATIVIDAD PARA DAR RESPUESTAS CONCRETAS A PROBLEMAS CONCRETOS EN SITUACIONES CONCRETAS

Ninguna metodología de acción social ofrece un instrumental operativo aplicable en cualquier tiempo o circunstancia. Ningún método aprehende la totalidad de una realidad o situación-problema sobre la que se quiere actuar.

Ante cada nueva situación que afrontamos y en relación a la cual tenemos que llevar alguna forma de intervención, debemos de ser conscientes de que estas tienen algo de inédito en relación a otras experiencias similares, ya se trate de un curso con nuevos estudiantes, una actividad de animación sociocultural, un trabajo social barrial, o cualquiera fuere la actividad, o proyecto, o programa, necesitamos encontrar el viable inédito.

Decimos inédito, porque toda nueva circunstancia tiene algo de irrepetible, en cuanto que las distintas variables de la misma se combinan de manera singular y diferen-

te en cada caso concreto. Y decimos **viable**, porque para resolver las situaciones-problema que se presentan, no vale cualquier respuesta de acción: ésta debe ser realizable, factible.

De todo ello se desprende que, para saber cómo actuar en cada circunstancia, además de la experiencia que hemos acumulado en nuestro trabajo, de los conocimientos teóricos que nos sirven para iluminar la realidad y el dominio de los métodos, técnicas y procedimientos de actuación, necesitamos de una cierta capacidad creativa que nos permita, en cada caso, encontrar el inédito viable al que hemos aludido. Esto implica y exige a nivel personal, la capacidad de organizar y reorganizar todo aquello que ha sido nuestra praxis profesional, para aplicarlo a una situación concreta. De esto se infiere la importancia de la capacidad creativa para la eficacia, eficiencia y racionalidad de la acción, porque sólo siendo creativo es posible dar respuesta a la diversidad de situaciones que se confrontan.

A fin de ampliar estas consideraciones hemos de señalar que para cualquier acción sobre la realidad, no hay respuestas hechas para cada problema concreto: habrá pautas de actuación, experiencias acumuladas, etc., pero en cada caso concreto hay que dar y crear la respuesta. Tampoco basta con el dominio de una metodología de trabajo; esta no es ni presupone creatividad. Cuanto más, puede ser un instrumento que ayuda a ordenar la actividad creativa y a proporcionar un mayor rendimiento operativo. Para las relaciones interper-

sonales, la cultura nos proporciona pautas para saber a qué atenernos; frente a las situaciones-problema no hay respuestas prefabricadas. Tenemos que “encontrarlas” y para ello necesitamos “creatividad”.

8. SABER CORRER RIESGOS, CON AUDACIA Y PRUDENCIA

Aquel que insiste en verlo todo perfectamente claro antes de decidir, nunca decide nada.

Henri Amiel

Para actuar transformadoramente, es decir, para actuar produciendo cambios no rutinarios en una realidad, hay que arriesgar. De ahí que la no aceptación de los riesgos que conlleva la acción supone una cierta amputación (mayor o menor según los casos) a la capacidad ejecutiva. La persona que no quiere equivocarse nunca y teme cometer errores, incurre en la peor equivocación de una persona de acción: no hacer nada o casi nada.

Para ser ejecutivo hay que ser decidido, y la única forma de aprender a ser decidido es tomando decisiones. De ahí que la no aceptación del riesgo sea una traba para actuar. En consecuencia, el temor a equivocarse y a no poder dar la talla de una persona que hace las cosas bien, termina amputando la capacidad ejecutiva. Los timoratos y los que viven en perpetua vacilación,

son incapaces de emprender acciones. No se les puede contar entre las personas con capacidad operativa.

El riesgo (probabilidad de éxito o fracaso en lo que se va a hacer), es un componente en la vida de toda persona, y mucho más significativo aún entre quienes tienen funciones de dirección o de gerencia.

Dada la estrecha dependencia que existe entre el valor para arriesgar, el comportamiento decisorio y la capacidad de acción, importa destacar que la aceptación del riesgo, que es una de las características del hombre de acción, no basta por sí misma para ser eficaz. Es cierto que nada se logra si nada se intenta, pero la capacidad de arriesgar debe estar acompañada de otras cualidades que consideramos como una combinación de audacia y prudencia evitará que se tomen decisiones arriesgadas actuando por ímpetu o capricho o que no tenga la tenacidad necesaria para asumir con solicitud y constancia lo que se ha decidido realizar.

Un riesgo aceptado es lo contrario de una actitud pusilánime que por miedo al fracaso permanece en la inacción, tampoco es un modo de obrar adecuadamente el actuar precipitadamente por puro ímpetu o pasión.

Para actuar combinando audacia y prudencia se requiere:

- Memoria del pasado en cuanto a experiencia aprovechable de nuestros éxitos y fracasos, de nuestros aciertos y errores.

- Atenta consideración de la situación y de las circunstancias; una información y diagnóstico adecuado.
- Una perspectiva prospectiva, en el sentido de saber a dónde se quiere llegar con la o las decisiones que se toman.
- Disponer de los medios oportunos para lograr lo decidido.
- Prever las posibles dificultades y consecuencias del camino elegido.

Saber correr riesgos con audacia y prudencia, exige, además una actitud vital consistente en no temer el fracaso: del fracaso también se aprende. A partir de nuestros fracasos también podemos crecer y ser mejores. En ciertas circunstancias podemos crecer más de él que de nuestros éxitos. Para esto necesitamos ser humildes (ser conscientes de nuestras limitaciones) y tener el coraje de enfrentar la complejidad e incertidumbre del mundo en que nos toca vivir, en el cual no existen seguridades sino oportunidades. En ese contexto, si arriesgamos podemos abrir horizontes insospechados para nuestra existencia, para la realización de los proyectos personales y para la organización o institución o grupo del que formamos parte.

9. CAPACIDAD PARA MOTIVARSE A SÍ MISMO; TENACIDAD Y CONSTANCIA EN EL TRABAJO

He aquí dos cualidades, estrechamente ligadas entre sí, que caracterizan a las personas con capacidad ejecutiva. Estas cualidades se expresan en la energía de carácter y en la firmeza de ánimo que nace del mismo sujeto, ligados a conductas entusiastas y a tener confianza en sí mismo. Una persona motivada, siempre encuentra impulso para seguir adelante; encuentra razones para luchar y trabajar. Las personas ejecutivas son dinámicas, nunca estáticas en el sentido de quedar a la espera de lo que marquen los acontecimientos. Van al encuentro de los problemas; no desisten en sus propósitos, ni se arredran frente a las dificultades y riesgos con que se encuentran. En sentido contrario, es evidente que el inconstante jamás puede tener capacidad de realización, ya sea porque se asusta frente a las dificultades, porque abandona lo emprendido por motivos fútiles o, simplemente, porque se cansa de seguir haciendo cuando tropieza con problemas y dificultades.

La tenacidad, la constancia y la capacidad de motivarse a sí mismo constituyen un “motor” para proseguir a pesar de las dificultades. Se manifiestan no sólo en resistir frente a los contratiempos, sino también en atacar con firmeza y energía, tomando la iniciativa para alcanzar lo que se propone. Para ello hay que desarrollar una voluntad firme, tenaz, perseverante. Saber lo que se quiere y avanzar hacia la consecución de sus objetivos, rectificando y corrigiendo errores. No hay voluntad

cuando el “quiero hacer” en la práctica es un “quisiera hacer”. Y esto ocurre cuando no existe una cultura de esfuerzo y de trabajo.

Hay que tener constancia a pesar de las dificultades y obstáculos que puedan presentarse. No hay que doblegarse ante la adversidad, pero no basta tener constancia de resistir cuando se presentan las dificultades, es preciso continuar con decisión para lograr lo propuesto y persistir animosamente en los momentos en que los resultados (reales o aparentes), parecen estar muy debajo del esfuerzo realizado. Y persistir, aun cuando se sufre un cierto decaimiento moral o desaliento. No es fácil renovar continuamente los esfuerzos, pero este es el secreto para lograr algo: concretar las energías y tensiones en una dirección. La tenacidad y la constancia son mucho más consistentes y firmes cuando en el propio trabajo se tiene una perspectiva a largo plazo. Esta visión estratégica no consiste sólo en pensar un futuro deseable, sino en actuar en el presente con un optimismo realista que lleva a pensar que las cosas pueden ir mejor a pesar de las dificultades y problemas que se confrontan en un determinado momento.

De estas reflexiones se deduce que la creatividad (como cualidad de la capacidad ejecutiva) no es un conocimiento más que pueda aprenderse de manera sistemática, es una manera de usar el conocimiento y de aplicarlo para obtener un resultado. Crear es:

- Hacer que algo exista.
- Solucionar un problema de manera original.

- Combinar lo existente de manera diferente.
- Innovar, mejorando lo existente.

Más todavía: crear —contrariamente a lo que algunos suponen— no es pura inspiración: hay que ser disciplinado. La creación espontánea e intuitiva no existe, salvo en circunstancias particulares. Hay que recordar lo que ya dijimos: el genio es un noventa por ciento de transpiración y un diez por ciento de inspiración... Crear, exige “transpirar”: recopilar información acerca de un problema, madurarlo e incubarlo mediante una larga reflexión y estudio del mismo.

Y si uno quiere verdaderamente tener capacidad creativa, debe reservarse tiempo para pensar acerca de lo que está haciendo y de lo que quiere hacer. Cuando se consume el tiempo en cuestiones de rutina para responder a situaciones coyunturales o para participar en reuniones no preparadas suficientemente, no queda tiempo para controlar la trayectoria de acción, y menos aún, para la innovación y la creatividad.

Y a no olvidar: nada ayuda más a ser creativo que el estar abierto a nuevas experiencias, el no actuar como si uno ya tuviese respuestas y soluciones para todo. Para crear hay que arriesgar por nuevos caminos con el fin de generar nuevas ideas y nuevos enfoques en la forma de resolver los problemas. Esto es lo sustancial del “pensamiento lateral”, el modo de pensar que crea las condiciones para la creatividad.

10. DISPOSICIÓN Y DECISIÓN PARA DAR PARTICIPACIÓN Y DELEGAR

Los estilos de “orden y mando” o el “paternalista/maternalista”, vigente hasta época muy reciente, han demostrado de manera patente su ineficiencia para lograr operatividad dentro de una organización. En las organizaciones modernas se ha puesto de manifiesto que la disposición y la concreción de dar una mayor participación y delegación de responsabilidades asegura una mayor eficacia de las personas implicadas en la realización de actividades y tareas concretas. En otras palabras: la capacidad ejecutiva se acrecienta si se sustenta en un estilo de actuar participativo y motivador. Se ha dicho que un principio básico de una organización eficiente, orientada al logro de resultados, es “conseguir que se hagan cosas por medio de personas”. A ello ayuda delegar responsabilidades. Pero delegar no basta, es necesaria la participación activa de quien o quienes han recibido la delegación de responsabilidades. Y, aunque parece paradójico la participación en las decisiones es lo que permite un funcionamiento descentralizado y, a la inversa, delegación/descentralización es lo que permite la participación hasta en los más bajos niveles de una organización.

Delegación, participación, motivación e implicación personal son aspectos inseparables. Cuando algo se considera ajeno o impuesto se responde con la indiferencia. De ahí la necesidad de integrar los objetivos personales y los de la propia organización.

Ahora bien, puede haberse establecido una estructura organizativa en ámbitos y canales reales de participación, pero esta participación puede estar seriamente afectada por las actitudes y comportamientos no participativos de los que tienen una mayor jerarquía formal.

Hacer participar no es fundamentalmente una característica de personalidad, sino un modo de organizar el trabajo y un estilo de dirección. Sin embargo, tener la actitud vital de dar participación y delegar responsabilidades, implica ciertas características personales.

Conviene tener presente que no se logra una mayor capacidad ejecutiva porque se pretenda “hacerlo todo”. Las personas con capacidad operativa saben hacer participar; son “hacedoras” de actividades, delegando algunas veces y haciendo otras, pero siempre “empujando” para que el programa se realice, estableciendo los medios apropiados para que el trabajo se lleve a cabo con la responsabilidad y la implicación de todos.

Si el mejor modo de obtener resultados dentro de una institución es lograr la colaboración personal, hacer particular y delegar (lo incluimos conjuntamente, aunque son dos cuestiones diferentes), es una forma de lograr una mayor operatividad creativa dentro de una organización. Si incluimos como cosas complementarias el “participar” y el “delegar” es porque no basta con que la gente participe, reduciendo esta participación (seudoparticipación) a la simple ejecución de lo que otros deciden; hay que delegar para que haya ámbitos efectivos de responsabilidad en los que se integren

los objetivos individuales con los objetivos generales de la organización.

Sin embargo, no basta con querer delegar y dar participación; hay que saber hacerlo. He aquí algunas recomendaciones prácticas:

- *¿Qué es lo que debe hacerse?* Esto significa que la delegación de responsabilidades debe ser específica. Todos y cada uno de los que se le hayan delegado responsabilidades tienen que saber qué se espera hacer. Cualquier confusión o ambigüedad en este asunto se presta a que luego quienes han recibido una delegación de responsabilidades no sepan a qué atenerse, ya sea por temor a excederse en sus atribuciones, o por quedar cortos para actuar eficientemente.
- *¿Cómo dividir el trabajo y quién lo ha de hacer?* Se trata de precisar qué debe hacer cada uno, conforme con las responsabilidades que se han delegado, otorgando autonomía para llevar a cabo las actividades y tareas de cada ámbito de actuación.
- *¿Cómo hacer el trabajo?* Dar responsabilidad y delegar no significa que el otro haga lo que quiera (se supone que ha de actuar conforme a los objetivos estratégicos a largo plazo y a los resultados que se han de alcanzar a corto y mediano plazo). Tampoco es dejar a los subalternos a la buena de Dios: hay que proporcionar la orientación y la in-

formación necesaria para actuar de acuerdo con las normas organizacionales en términos de resultados esperados.

- *¿Con qué hacer el trabajo?* No basta delegar y haber decidido quién debe hacer cada actividad; hay que establecer y proporcionar los medios para llevar a cabo las actividades proyectadas.

Por último, es importante que la decisión de delegar responsabilidades se haga con suficiente anticipación, a fin de que quienes tengan que asumirlas puedan pensar cómo realizarlas.

La delegación de responsabilidades tanto mejor logra sus objetivos en cuanto más ha tenido éxito en crearse un espíritu de equipo.

2

La inteligencia emocional en el trabajo y en las relaciones interpersonales

1

Importancia de la dimensión emocional

2

Significado de la inteligencia emocional como actitud vital básica para la acción

3

La inteligencia emocional en el trabajo



1. IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN EMOCIONAL

*No es la razón, sino el sentimiento
quien conduce al hombre a la cumbre
de su destino.*

Alexis Carrel

En la educación tradicional y en las diferentes formas de intervención social, las emociones han sido escasamente consideradas. El énfasis estaba puesto en la importancia de la razón; se atendía preferentemente el desarrollo cognitivo, antes que el desarrollo emocional. En otras palabras: nuestra cultura académica ha preferido ignorar la dimensión emocional para centrarse en la valoración de las creaciones de la razón. La historia nos ha demostrado que la razón, y la ciencia, sin los sentimientos se quedan ciegas.

El ser humano es razón, pero también sentimientos, emociones, pasiones; risa, llanto, tristeza y alegría. Lo que nos hace verdaderamente humanos es la mezcla/combinación de todo eso. Y, en esa mezcla, “los sentimientos –como decía Albert Einstein– son la fuerza fundamental de toda creación humana”.

Y en un nivel de nuestro cotidiano vivir, la dimensión emocional tiene una importancia fundamental, puesto que es necesario tenerla en cuenta para la salud física y psicológica. Y también para las relaciones humanas, que tanto tienen que ver con la potenciación de la

capacidad operativa dentro del trabajo con otros. Las emociones energizan la acción y forman parte de los mecanismos de motivación. Emoción y acción son inseparables; la emoción impulsa a la acción y la acción es más efectiva cuando lleva una buena carga de emocionalidad. Tiene también una serie de implicaciones prácticas que mejora la capacidad operativa, tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

Cuando la relación con las demás personas con las que se trabaja es gratificante se convive, se comparte y se trabaja en un ambiente que dispone a un mayor compromiso con las tareas que e tienen que llevar a cabo. Esta disposición personal se traduce también en el clima organizacional: Son mucho mejores las relaciones complementarias y los efectos sinérgicos que permiten, no sólo el enriquecimiento mutuo, sino que también alcanzar una mayor eficacia y eficiencia.

Dentro de ese contexto hemos de considerar el significado e importancia de la inteligencia emocional en diferentes ámbitos de la intervención social, cultural y educativa en el seno de las organizaciones e instituciones.

2. SIGNIFICADO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ACTITUD VITAL BÁSICA PARA LA ACCIÓN

La expresión “inteligencia emocional” fue propuesta originalmente por dos psicólogos de la Universidad de Yale, Peter Salovey y John Mayor y popularizada por Daniel Goleman. Entre los diferentes aportes que pue-

den proporcionar las ideas de Goleman, muchas de ellas sirven para comprender, a un nivel de mayor profundidad, las cualidades que tienen las personas con gran capacidad ejecutiva y también para mejorarla.

Las emociones y no el cociente intelectual –según la tesis de Goleman– son la base de la inteligencia humana. Las emociones no solo tienen un papel central en el conjunto de aptitudes necesarias para vivir, sino que constituyen la actitud vital básica para la acción. Todo esto supone una nueva concepción de lo que es una persona talentosa. No se mide por el coeficiente intelectual, que sólo sirve para triunfar en los estudios, pero no para triunfar en la vida, ni se acredita con un currículum muy extenso, sino por las cualidades que señalamos en el capítulo anterior, en todas las cuales subyace la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional se expresa en el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y en la capacidad para motivarse a uno mismo. Ella constituye el vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos. Además, existe la creciente evidencia de que las actitudes éticas fundamentales que adoptamos en la vida se asientan en las capacidades emocionales subyacentes.

Podríamos decir que quienes se hallan a merced de sus impulsos –quienes carecen de autocontrol– adolecen de una deficiencia moral porque la capacidad de controlar los impulsos constituye el fundamento mismo de la voluntad y el carácter. Por el mismo motivo, la raíz del altruismo radica en la empatía, en la habilidad de com-

prender las emociones de los demás y es por ello por lo que la insensibilidad hacia las necesidades y la situación desesperante de otras personas es una muestra patente de falta de consideración. Y si existen dos actitudes morales que nuestro tiempo necesita con urgencia son el autocontrol y el altruismo.

Del mismo modo que la fría lógica no sirve de nada a la hora de encontrar una solución humana adecuada, el cociente intelectual –o talento académico– no es un buen predictor de la productividad en el trabajo, como indica Kelly Caplan.

La empatía como capacidad de sintonizar y comprender a los demás

La empatía que, además de considerarse una cualidad humana y una habilidad social, es también una expresión o manifestación de la inteligencia emocional. La capacidad empática nos aporta una mejor perspectiva para la comprensión de los sentimientos de los demás, lo que no implica asumir el punto de vista de los otros, pero sí respetar las diferencias existentes en el modo en que las personas experimentan sus sentimientos.

Esta habilidad nos hace capaces de entrar en el mundo del otro, tomar seriamente sus necesidades, preocupaciones y problemas. Animar a que elabore y clarifique lo que le pasa. En este aspecto la capacidad empática, promueve en los otros el autoconocimiento y estimula a cambiar encontrando los caminos que les permite para resolver los propios problemas.

La empatía –como habilidad emocional- nos permite la creación de un clima que valora la diversidad y no la convierte en una fuente de fricciones. También nos permite asumir el punto de vista de los otros con una postura que fomenta la tolerancia; a esto ayuda ver las cosas desde la perspectiva de los demás. En este aspecto la persona para desarrollar su capacidad empática, ha de tener una mentalidad abierta, que es la llave para tener un corazón abierto, que le permita percibir los sentimientos y actitudes de otros como si lo hubiese experimentado uno mismo.

La inteligencia emocional nos ayuda a desarrollar la capacidad de expresar las críticas de manera positiva.

Las habilidades que nos proporciona la inteligencia emocional son beneficiosas, no sólo en lo que se refiere a “cuánto hay que hablar claro”, sino también para saber “cómo hacerlo”. Esto es la capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas: la mayor parte de los ejecutivos son muy proclives a las críticas y muy reacios, en cambio, a las alabanzas, dejando así que sus subordinados sólo reciban un *feed back* cuando han cometido un error.

Goleman citando a Harry Levinson (psicoanalista que trabaja en el campo empresarial), recoge los consejos sobre el arte de la crítica (inextricablemente ligado al arte del elogio).

Sea concreto, límitese a señalar lo que la persona hace bien, lo que no hace tan bien y cómo podría cambiarlo.

Concéntrase en algún incidente significativo, en algún acontecimiento que ilustre un problema clave que deba cambiar o en alguna pauta deficiente... No vaya con rodeos y evite las ambigüedades y las evasivas, porque eso podría enmascarar el mensaje real.

Ofrezca soluciones. La crítica, como todo *feed back* útil, debería apuntar a una forma de resolver el problema. De otro modo, el receptor puede quedar frustrado, desmoralizado o desmotivado. La crítica puede abrir la puerta a nuevas posibilidades y alternativas. Debe incluir sugerencias sobre la forma más adecuada de afrontar los problemas.

Permanezca presente. Las críticas, al igual que las alabanzas, son más eficaces cara a cara y en privado que criticando a distancia y de manera impersonal. Esto escamotea al receptor la oportunidad de responder o de solicitar alguna aclaración.

Permanezca sensible. Esta es una llamada a la empatía, a tratar de sintonizar con el impacto que tienen sus palabras y su forma de expresión sobre el receptor. Según Levison, los ejecutivos poco empáticos tienden a dar *feed back* demasiado hirientes y humillantes. Pero el efecto de este tipo de críticas resulta destructivo porque en lugar de abrir un camino para mejorar las cosas, despierta la respuesta emocional del resentimiento, la amargura, las actitudes defensivas y el distanciamiento.

El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirlos para colaborar en

construcción de un objetivo común. Y, en lo que respecta a nuestro propio mundo interior, nada más esencial que poder reconocer nuestros sentimientos más profundos y saber qué tenemos que hacer para estar más satisfechos con nuestro trabajo.

Existe una fuerte evidencia de que la inteligencia emocional ayuda también al desarrollo de diferentes formas de sabiduría organizativa, al mismo tiempo de que despliega en los trabajadores otro tipo de maestrías, como la de tomar iniciativas –tener la suficiente motivación como para asumir las responsabilidades derivadas de su trabajo y más allá de él- y disponer del autocontrol necesario para organizar adecuadamente su tiempo y su trabajo... Así pues, el crecimiento y hasta la misma supervivencia de la organización depende, en definitiva, del aumento de la inteligencia emocional colectiva.

3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Daniel Goleman, en su libro *La inteligencia emocional*, sostiene que lo que define y caracteriza a los profesionales más competentes y humanos no es ni el cociente intelectual, ni los títulos universitarios obtenidos, sino la inteligencia emocional. Posteriormente, escribió *La práctica de la inteligencia emocional* que, en lo sustancial, ha procurado aplicar y desarrollar la inteligencia emocional. Inspirado en sus ideas fundamentales, hago mis propias consideraciones sobre la aplicación de la inteligencia emocional.

a- Potenciar el desarrollo de los demás

- Saber reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás.
- Proporcionar un *feed-back* útil e identificar las necesidades de tus colegas.
- Dedicar parte de tu tiempo a la formación y la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de los otros.

b- Comunicación. Escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes

- Da y recibe, capta las señales emocionales y sintoniza con su mensaje.
- Aborda abiertamente las cuestiones difíciles.
- Escucha bien, busca la comprensión mutua y no tengas problemas en compartir la información de la que dispones
- Alienta la comunicación sincera y permanece abierto tanto a las buenas noticias como a las malas.

c- Trabajo en equipo. Lo que significa buscar la colaboración y la cooperación

- Equilibra el centrarse en la tarea con la atención a las relaciones.

- Colabora y comparte planes, información y recursos.
- Busca y alienta las oportunidades de colaboración.

d- Capacidades de equipo

- Alienta las cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación.
- Despierta la participación y el entusiasmo.
- Cuida al grupo y su reputación. Comparte los méritos.

e- Aprovechamiento de la diversidad. Cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas

- Respeta y relaciónate bien con personas procedentes de diversos niveles sociales.
- Comprende las visiones diferentes del mundo y se sensible a las diferencias que existen en los grupos. Afronta los prejuicios y la intolerancia.

f- Catalizar el cambio. Iniciar y controlar los procesos de transformación

- Reconoce la necesidad de cambiar y elimina barreras.

- Desafía el status quo y reconoce la necesidad de cambio.
- Modela el cambio en los demás.

g- Iniciativa y optimismo. Lo que significa ser previsor y persistente

- Estate dispuesto a aprovechar las oportunidades.
- Persigue los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ti.
- No dudes en saltarte las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo.
- Moviliza a otros para que emprendan esfuerzos desacostumbrados.

h- Negociación y resolución de desacuerdos

- Maneja a las personas difíciles y situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- Reconoce los posibles conflictos, saca a la luz los desacuerdos y fomenta una desescalada de la tensión.
- Alienta al debate y a la discusión abierta.

II Parte

**Aspectos y modos de actuación que
potencian la capacidad operativa**

3

El trabajo en equipo

4

**Desarrollar la capacidad para la
toma de decisiones y la resolución
de problemas**



La capacidad operativa no es algo que se da en abstracto, es decir, no es una cualidad que se expresa fuera de todo contexto. Es algo que se da en el seno de organizaciones, instituciones. En las empresas y en la administración pública, ya sea a nivel nacional, provincial o local. Y también, en el variado y amplísimo panorama de las organizaciones internacionales, que en su mayoría sufren el síndrome de los dinosaurios: transformadas en grandes mastodontes, son demasiado lentas, pesadas e inoperantes.

Una persona con capacidad operativa dentro del contexto organizacional en el que actúa, necesita algo más que su voluntad de hacer, que su empuje y sus habilidades innatas. Necesita conocimientos básicos de tipo gerencial y organizacional. Por otro lado, y en sentido inverso, la capacidad operativa se potencia dentro de una organización en la que se ha establecido una estructura, procedimientos y recursos necesarios para el curso de acción seleccionado.

Dada la índole de este libro, nos limitaremos a señalar aspectos organizacionales y funcionales que permiten la potenciación operativa:

- trabajar en equipo
- desarrollar la capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas

Existen otras cuestiones igualmente importantes: ¿Cómo hacer reuniones eficaces?, lo que garantiza superar el gasto de tiempo inútil, como consecuencia de la “reunionitis” o “reunioncitis”.



3 El trabajo en equipo

1

En qué consiste el trabajo en equipo

2

Cómo definir y describir un equipo de trabajo

3

Condiciones para que el trabajo en equipo sea posible



Pocas cosas potencian tanto la capacidad operativa como el trabajo en equipo. Hemos de decir de entrada que el “trabajo en equipo” es algo más que un “equipo de trabajo”. En este último debemos trabajar juntos para llevar a cabo parte del trabajo del que somos responsables. En el trabajo en equipo, además de construir una unidad operativa se crea un estándar de exigencia y un estilo de actuación en el que los integrantes del grupo se apoyan y animan mutuamente.

Pero lo que más mejora la capacidad operativa es el efecto sinérgico de potenciación que produce el trabajo en equipo. Esto se da cuando la acción conjunta refuerza y potencia la actividad y productividad de cada uno de los miembros del equipo, de modo tal que el producto final es superior a la sumatoria de las capacidades individuales, como consecuencia de la liberación de energías latentes y potencialidades que, estando disponibles, se hacen efectivas por la interacción y retroalimentación de los miembros del equipo. Como lo ha anunciado Peter Drucker, en el futuro “la unidad de trabajo no será el individuo sino el equipo”.

1. EN QUÉ CONSISTE EL TRABAJO EN EQUIPO

Hoy es un lugar común afirmar que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte, es bastante evidente, si nos atenemos a la experiencia de que los problemas complejos se pueden abor-

dar y resolver más eficazmente cuando ello se hace conjuntamente. No cabe duda de que el trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente, determinadas tareas no se pueden hacer si no es por la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos. De ahí las múltiples propuestas sobre trabajo interdisciplinario o, al menos, de acción polivalente en equipos multiprofesionales.

Mucho se habla de “trabajo en equipo”, pero poco se hace de “trabajo en equipo”. No porque no se quiera, sino porque ello tiene no pocas dificultades y porque un equipo no se hace con sólo decirlo. Necesita madurar en un proceso que, aun cuando se intente, no necesariamente se tiene garantizado llevarlo a término. Desarrollar un trabajo en equipo supone esfuerzo e implica un proceso no siempre fácil.

Comencemos advirtiendo que no hay que incurrir en el error de considerar que el “trabajar juntos” es, por ese solo hecho, “trabajar en equipo”. Para lograr la constitución y configuración de un equipo hay que combinar la resultante de cinco factores o condiciones que más adelante analizaremos.

Tampoco hay que confundir el trabajo en equipo con el trabajo interdisciplinario. Pueden trabajar en equipo personas pertenecientes a distintas disciplinas o profesiones sin que ello sea en sentido estricto, un trabajo in-

terdisciplinar¹(*), aunque haya un cruzamiento interdisciplinar en el abordaje, tratamiento y/o resolución de los problemas. De ordinario, sólo es un trabajo inter o multiprofesional. Este error de considerar el trabajo en equipo como trabajo interdisciplinar es bastante frecuente. En sentido contrario la equivalencia es válida: no se puede hacer un trabajo interdisciplinar sin constituir un equipo de trabajo.

2. CÓMO DEFINIR Y DESCRIBIR UN EQUIPO DE TRABAJO

La definición que nos propone la Real Academia Española, en la acepción que vale para este contexto, no nos sirve totalmente por ser limitativa, diríamos elitista. Dice así: “Grupo de personas, profesionales o científicas, organizadas para una investigación o servicio determinado”. De acuerdo con esta definición, pareciera ser que sólo los profesionales y científicos pueden constituir un equipo de trabajo. Y eso no es así: para conformar un equipo de trabajo no necesariamente hay que integrarlo con profesionales y técnicos (o científicos). Por eso decimos que la definición de la Academia es elitista. Cabe advertir que en otros diccionarios no se alude a profesionales y científicos.

Si nos atenemos a la etimología del término, la palabra **equipo** proviene del escandinavo *skip*, que significa

1. Las razones de estas afirmaciones pueden encontrarse en el libro *Interdisciplinariedad en educación*, de E. Ander-Egg, prólogo de Raúl Motta y epílogo de Edgar Morin. Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 1999.

“barco”, y del francés *equipage*, término con que se designa la tripulación; es decir, a las personas organizadas en el trabajo de navegación.

Esta breve referencia a la acepción de los diccionarios y al origen etimológico del término, nos permite proponer una noción de equipo de trabajo:

Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.

El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua satisfactorio y gratificante.

La nota característica de un equipo es el espíritu de complementariedad y de apoyo mutuo en la realización de actividades y tareas de las que todos se consideran responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas.

3. CONDICIONES PARA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO SEA POSIBLE

No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decidan hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones básicas para que ello sea posible:

- a. Ante todo, tiene que darse un grupo de personas que tengan una clara y firme convicción de la importancia y las ventajas del trabajo en equipo, en dos niveles diferentes y complementarios:
 - Para mejorar la calidad del trabajo o actividades que se realizan, aprovechando de manera concurrente y complementaria la capacidad de todos los miembros del equipo; esta sinergia (conurrencia simultánea de capacidades), genera soluciones más creativas, facilita la realización con mejores resultados de actividades diferentes pero interdependientes y facilita una mejor resolución de problemas y realización de proyectos.
 - También permite un mayor crecimiento personal de cada uno de los miembros del equipo, como consecuencia del sistema relacional que se crea dentro de la dinámica interna de funcionamiento del equipo.
- b. Una segunda condición para que el equipo de trabajo sea posible es la existencia de una tarea o actividad que se ha de realizar conjuntamente, de acuerdo con los propósitos por los cuales un

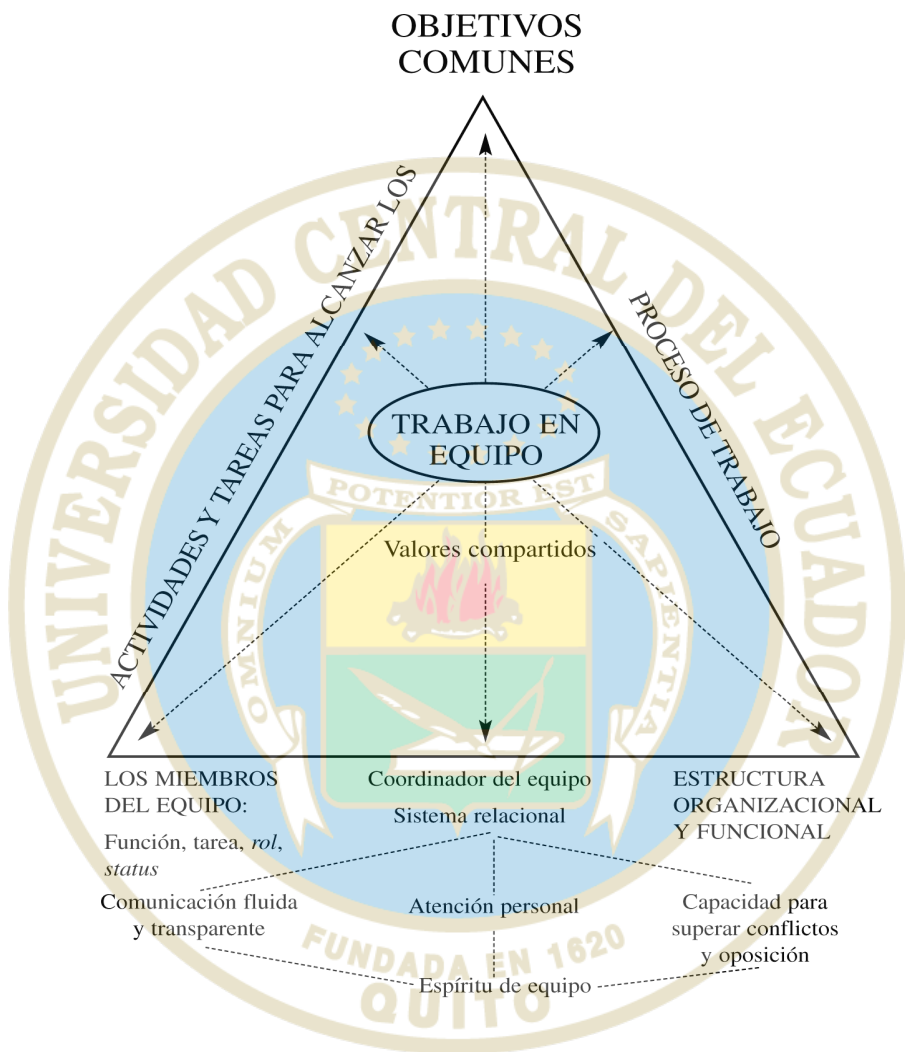
grupo de personas se constituye como un equipo de trabajo.

- c. Darse una estructura mínima de organización y funcionamiento coherente con los objetivos propuestos y que se expresa en la distribución de las responsabilidades, actividades y tareas de los miembros del equipo. Se trata de todo lo que concierne a la forma de organizar y realizar el trabajo propiamente dicho, mediante un encuadre operativo de las tareas a realizar.
- d. Haber llegado a un acuerdo básico sobre la metodología de trabajo y, si la naturaleza del equipo así lo exigiese, tener un marco referencial compartido, tanto en lo filosófico/ideológico como en lo estrictamente científico y/o tecnológico.
- e. Un sistema relacional que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento del equipo. Los elementos que lo integran son: participación, comunicación, complementación, forma de resolver conflictos, tensiones, o sea todo aquello que contribuye a crear un clima organizacional y funcional adecuado para el trabajo en equipo. Mientras la estructura organizativa es el esqueleto del equipo, el sistema relacional se configura mediante los procesos socioafectivos que se dan en el equipo.
- f. Por último, hemos de señalar que para organizar un equipo de trabajo se ha de actuar sabiendo que un equipo de esta naturaleza no se logra con sólo

decidir hacerlo. No basta la madurez personal de cada uno de los miembros, ni el que hayan tenido experiencias positivas en trabajos en grupo o en equipo. Ni siquiera basta con tener la voluntad, el deseo y la necesidad de constituir un equipo de trabajo. Esto puede ayudar mucho, pero un equipo de trabajo supone un proceso para su configuración. Ello requiere tiempo y no está exento de dificultades, problemas y hasta decepciones.

Estos seis aspectos o factores que hacen posible un trabajo de equipo están estrechamente relacionados y entrecruzados. Por razones didácticas los hemos considerado separadamente.

Podríamos decir, a modo de síntesis, que un equipo de trabajo se configura dentro de un proceso basado en una común orientación de objetivos, con una clara distribución de responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional básica y creando un sistema relacional gratificante que favorezca la productividad grupal. Todo ello dentro de una zona de acuerdo mínimo en lo técnico-científico (según el trabajo que se pretende realizar) y compartiendo algunos valores fundamentales.



Anexo

Funciones de los equipos de trabajo Funciones relacionadas con la Organización:

- Distribución del trabajo, asignación de tareas a cada persona en función de sus habilidades.
- Dirección, control y supervisión del trabajo.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Procesamiento y transmisión de la información.
- Poner a prueba y ratificar las decisiones.
- Coordinación y enlace entre las diferentes unidades de la Organización y entre ésta y el exterior.
- Promover el cambio y el desarrollo de la Organización.

Funciones relacionadas con las necesidades sociales y personales de sus miembros:

- Satisfacen necesidades de afiliación.
- Proporcionan la ayuda y el apoyo necesarios para la consecución de objetivos personales.
- Permite a los sujetos poner a prueba sus ideas y capacidades y compartir perspectivas.
- Reducen los sentimientos de inseguridad, ansiedad e indefensión de sus miembros al proporcionar apoyo social.

- Facilitan el entendimiento y aumentan la satisfacción personal.
- Permiten controlar el poder de la Organización a través de los medios disponibles en los mismos grupos.

Fuente: Grupo Luria.



4

Desarrollar la capacidad para intervenir en el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones

1. En que consiste el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones
 - a. La resolución de problemas
 - b. La toma de decisiones
2. Los pasos en el proceso de resolución de problemas
 - a. Planteamiento y definición del problema
 - b. Análisis del problema
 - c. Elaboración de soluciones
 - d. La toma de decisiones
 - e. Puesta en práctica de las decisiones tomadas
3. Necesidad de una perspectiva prospectiva para elaborar estrategias de acción. La matriz DAFO como uno de los instrumentos utilizables



Todos los seres humanos –por el solo hecho de vivir– nos encontramos a diario (y en cualquier momento y lugar), con muchas y variadas situaciones en las que afrontamos la necesidad de resolver problemas y tomar decisiones, desde algunos desafíos más o menos simples, hasta otros muy complicados. Decidir es mover la voluntad con el fin de tomar una determinación. Con este alcance del término toda persona, por el sólo hecho de vivir, es alguien que decide.

Esta forma casi cotidiana de tomar decisiones y resolver problemas se suele realizar de manera más o menos intuitiva. A veces los problemas son resueltos de manera como siempre se venía haciendo, otras apoyadas en la experiencia y el conocimiento de una situación, se intentan respuestas menos convencionales.

Sin embargo, cuando se trata de una actividad dentro de una organización (lo mismo vale para el campo de la educación, animación sociocultural, empresas, organizaciones de base, etc.), el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones exige recurrir a un pensar reflexivo, ordenado y sistemático puesto que se trata de decidir o hacer algo con el fin de alcanzar determinadas metas y objetivos conforme al programa o proyecto formulado, teniendo en cuenta consideraciones éticas, sociales y culturales dentro de un determinado contexto político y económico. Ninguna decisión de un programa, proyecto o actividad se debe desentender de estos aspectos.

Resolver problemas y tomar decisiones es algo que tienen que hacer permanentemente quienes trabajan programas o proyectos que suponen actuar. No siempre se puede hacer con tiempo y tranquilidad suficiente. Pero, si se tiene conocimiento y se han internalizado los aspectos que comprenden el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones, se está en mejores condiciones para afrontar problemas y tener mayores posibilidades de que las decisiones que se toman son las más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos. Esto hace que una de las cualidades más importantes de las personas con capacidad operativa sea la capacidad de toma de decisiones.

Dada la naturaleza y las modalidades del trabajo que se realiza en cualquiera de los métodos de intervención, la necesidad de estar capacitado para la resolución de problemas y toma de decisiones resulta imprescindible por las características mismas de este tipo de actividades. En las formas de acción social en que se realizan algunas actividades de tipo colectivo, la necesidad de adquirir una capacitación en estas técnicas, procedimientos y habilidades es mucho mayor.

1. EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y DE TOMA DE DECISIONES

a. La resolución de problemas

Antes de considerar a esta cuestión, conviene hacer una precisión acerca del concepto “problema”, palabra que

en sentido lato hace referencia a una cuestión que se trata de solucionar o aclarar. Una persona se enfrenta a un problema cuando quiere algo y no sabe cómo lograrlo, o tiene una dificultad y no tienen forma de resolverla. En otras palabras: tener un problema es no saber qué acciones hay que realizar para superar una situación.

De ordinario se asocia la palabra problema o algo “que no anda bien” (o que anda mal). Sin embargo, también se pueden considerar los problemas, en el sentido y alcance inicial que tuvo la palabra en Grecia: “lanzar hacia adelante”, desafío, reto, provocación, oportunidad, tarea propuesta, dificultades que hay que resolver.

b. La toma de decisiones

Entendemos por “toma de decisiones” el proceso de elegir o escoger una alternativa entre aquellas disponibles, considerando los factores involucrados y sopesando las diferentes posibilidades. En la práctica suelen ser posibles dos o más formas alternativas de actuar para solucionar un problema, pero es imposible actuar de acuerdo con todas esas formas posibles. Es necesario optar, es decir, elegir una forma de actuar entre varias opciones. Esta forma de actuar que se elige es aquella que se supone más adecuada con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos. Esta necesidad de optar y elegir surge de la misma dinámica social y del mismo funcionamiento de todas las organizaciones, la gestión de las mismas depende de la capacidad de decidir y de la calidad de las decisiones tomadas.

Variables que inciden en la toma de decisiones

Hay cinco variables principales que inciden en el proceso de toma de decisiones: conviene conocerlas para una mejor comprensión de este proceso.

* **Quién o quiénes deciden:** una decisión puede tomarse en grupo o individualmente. Una y otra forma supone un proceso diferente con sus ventajas y sus inconvenientes. La decisión en grupo o en equipo es una decisión de mayor calidad y tiene más posibilidades de ser asumida en conjunto. El inconveniente es que requiere más tiempo y supone que la gente sabe trabajar en equipo. La decisión individual es más rápida y ágil, pero es más difícil que tenga la aceptación y calidad de una decisión tomada colectivamente.

* **Cómo se decide:** se trata de las formas o procedimientos utilizados. Existen tres formas principales que explicamos más adelante: por unanimidad, por votación y por consenso.

* **Importancia de lo que se decide:** ya sea para el funcionamiento de la organización o para los programas, proyectos o actividades que se realizan. Se trata de aquello que se decide.

* **Decidir en el momento apropiado:** La capacidad de una decisión, depende también de hacerlo en el momento oportuno. Evitar que sea una decisión precipitada o que se tome demasiado tarde. Conviene tener la perspicacia para hacerlo en el momento oportuno.

* Por último, se han de valorar las **repercusiones y consecuencias de la decisión** que se toma.

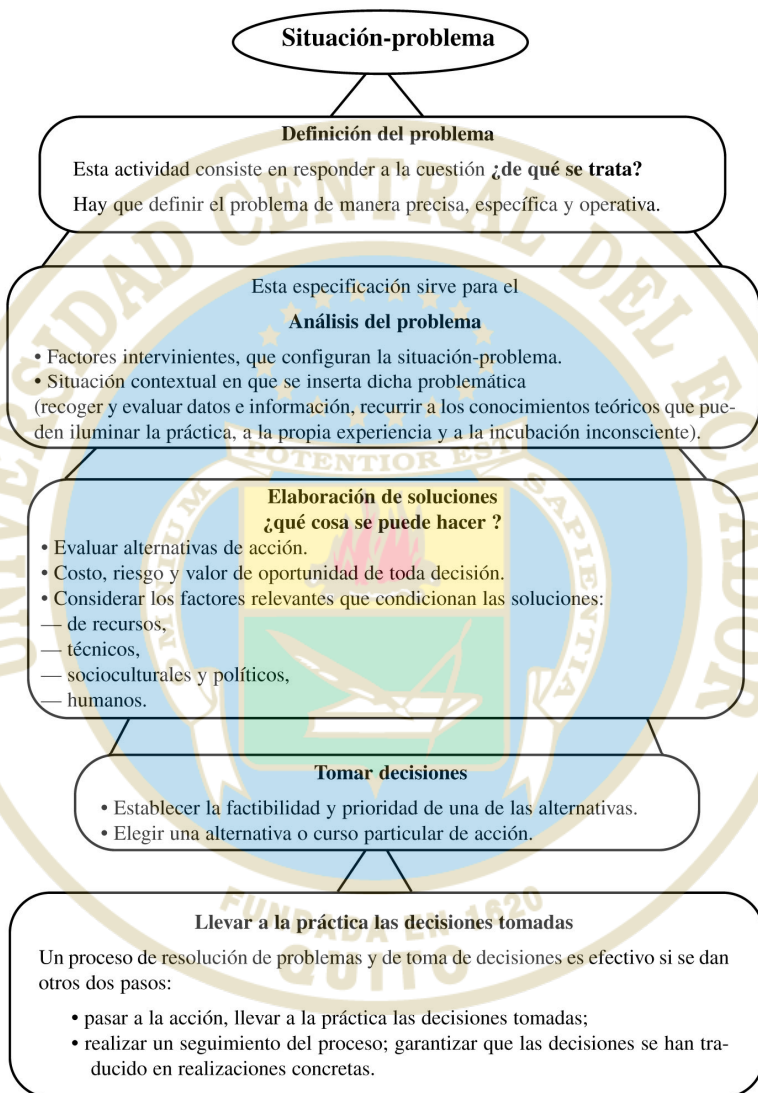
2. LOS PASOS EN EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Antes de hablar de resolución de problemas y de toma de decisiones, es preciso hacer algunas precisiones previas. Ante todo hay que tener en cuenta que no existe “algo” que es un problema; en otras palabras no existe el problema en sí: se necesita de un sujeto que reconozca “algo” que considere un problema, ya sea que se expresa en hechos, situaciones o procesos. Un problema, o los problemas, sólo existen para alguien.

Otra cuestión acerca de lo cual no siempre se tiene conciencia es la siguiente: en el reconocimiento del problema y en la búsqueda de solución no sólo entran en juego los elementos racionales, sino también los sentimientos. Leonardo da Vinci decía: “Cualquier saber nuestro tiene sus principios en los sentimientos”. Y Alexis Carrel, premio Nobel de Medicina afirmaba: “no es la razón, sino el sentimiento lo que conduce al hombre a la cumbre de su destino”. Parecida opinión es la de Einstein, para quien “los sentimientos son la fuerza fundamental de toda creación humana, por sublime que tal creación parezca a nuestros ojos”. También influye la cultura en sentido antropológico del término (modo de ser, de hacer y de pensar), las opciones ideológicas, políticas y religiosas, las experiencias que se hayan vi-

vido, etc. Todo esto juega e influye en la capacidad de resolver problemas como tomar las decisiones.

Prácticamente todas las personas y todos los días tenemos que resolver problemas y tomar decisiones, pero para ello no estamos preocupados por utilizar procedimientos. Sin embargo, en las organizaciones se hace necesario utilizar el procedimiento llamado *problem solving*, cuyos pasos fueron propuestos por primera vez por John Dewey hace algo más de ochenta años. Lo sustancial consistía en preguntar: ¿Cuál es el problema?, ¿cuáles son las alternativas? y ¿qué alternativa es la mejor? Con posterioridad se han hecho muchas propuestas acerca de la resolución de problemas y la toma de decisiones. El modelo actual que me parece más pertinente queda reflejado gráficamente en la versión que hacemos del mismo.



a. Planteamiento y definición del problema... ¿De qué se trata?

Lo primero que hay que hacer para una toma de decisiones más lógica y sistemática es ponerse de acuerdo sobre el problema o cuestión acerca de aquello que hay que decidir. Esto es lo que se llama el planteamiento o definición del problema. Para llevar a cabo esta tarea, hay que delimitarlo, respondiendo con la mayor exactitud posible la cuestión ¿De qué se trata?

En un primer momento, es muy importante y necesario estar documentado e informado acerca de los hechos y datos del problema que, como tales, no dependen de nuestra opinión, ni de nuestros deseos. Para esto hay que recabar y esclarecer la información mediante un análisis crítico de la misma. La fase de elaboración para la toma de decisiones debe comenzar a partir de los datos de la realidad; se trata de un prerequisite insoslayable para encontrar soluciones y decidir.

Un problema es:

una situación que queremos cambiar.

Resolver un problema es:

proponer y llevar a cabo acciones capaces de cambiar esa situación.

Necesitamos conocer la situación de aquella parte de la realidad sobre la que queremos actuar y transformar. La realidad falsamente manejada siempre toma venganza. Indefectiblemente llega un momento que pone fin a nuestros espejismos y a nuestras fantasías. De ahí la importancia de conocer los hechos y procesos. Al buscar los hechos, a menudo, resulta que no hay verdadera información, sino opiniones o hipótesis sobre ellos, que difícilmente pueden ser contrastadas con la realidad. Hay que evitar tomar los deseos como hechos, o ser víctimas inocentes del espejismo de la imaginación; tampoco hay que creer que por disponer de información sobre los hechos y estar documentados, tenemos claro en qué consiste el problema.

Enunciar un problema en términos generales y vagos no ayuda a descubrir su naturaleza; consecuentemente ayuda muy poco en la búsqueda de solución o en la toma de decisiones. Formular adecuadamente un problema exige precisarlo y, para ello, hay que enfocar el interés por determinar cuáles son sus dimensiones o aspectos específicos. Recordamos aquello de que un problema bien planteado está un cincuenta por ciento resuelto; por ende, un problema mal planteado puede hacerse irresoluble. Cuanto más claramente se reconozca un problema, más fácil será la resolución del mismo. Para ello hay que definir el problema, formulado como una pregunta abierta: por ejemplo, ¿cómo crear empleos para los jóvenes de nuestro barrio? Cuando mejor planteamos un problema estamos en mejores condiciones de definirlo. Y cuanto más precisa sea la definición

del problema, mayores serán las posibilidades de hacer un buen análisis.

b. Análisis del problema *¿Por qué es así?*

Después de identificado y definido el problema, y de haber aportado datos e información sobre él, hay que analizarlo; nadie puede resolver un problema si no ha hecho un análisis de la situación y, para realizar este análisis hay que saber valorar la información disponible, preguntando ¿qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿cuáles son las causas y efectos del problema?, ¿cuáles son las causas lejanas/inmediatas, directas/indirectas?, ¿qué es lo que produce y mantiene el problema?, ¿cuáles son los obstáculos o dificultades para resolverlo? No hay que caer en la simplificación de creer que se puede encontrar una única y fundamental causa del problema; prácticamente, en todos los problemas existe una multicasualidad en su origen, aunque no todas tengan igual importancia y significación.

En esta fase del trabajo hay que hacer una descomposición dimensional del problema. Ver cuáles son las partes del problema, las conexiones, interrelaciones y retroacciones entre ellas y además en su contexto más amplio: aquí el enfoque sistémico del problema es absolutamente necesario.

En esta etapa se reúne toda la información y conocimientos pertinentes sobre el problema. Es el momento de buscar antecedentes y causas, de ver sus partes y componentes y relacionarlos con el todo. Esto se hace

exponiendo argumentos, desentrañando las cuestiones y cuidando que los perjuicios o predisposiciones no afecten al análisis. Sin este conocimiento y comprensión del problema se corre el riesgo de expresar un conjunto de juicios y opiniones sin fundamentos, en cuanto falta la contrastación empírica. Los hechos se analizan emitiendo juicios de existencia fundados en datos y resultados; los juicios de valor vienen después.

La duración de esta etapa depende del grado de complejidad del problema que hay que resolver y de los conocimientos y experiencias previas de las personas responsables de llevar a cabo el análisis. En esta fase, lo que se ha llamado la *incubación inconsciente* juega un papel importante. No se trata sólo del análisis racional del problema, sino también de la contribución del inconsciente.

Decíamos que un problema bien planteado está al cincuenta por ciento resuelto; ahora diremos que un problema bien analizado es un problema casi resuelto. El análisis no se basa sólo en la recopilación y la evaluación de los datos e información recogida sino también en la experiencia y en los conocimientos teóricos que pueden iluminar el problema, ya sea explicándolo o dándole un significado.

c. **Elaboración de soluciones** *¿Qué cosa se puede hacer?*

Esta es la fase más creativa del proceso. Termina el análisis viene la fase de enunciar, elaborar, proponer y

desarrollar soluciones posibles. Se trata de descubrir soluciones alternativas. Cuanto más grande es la lista de soluciones y alternativas, mayor será la probabilidad de que éstas contengan lo que podría llamarse “la materia prima para la solución adecuada”. Para ello hay que explicar claramente cuáles son las alternativas y qué factores relevantes se han de tener en cuenta.

Haciendo un juego de palabras, en esta fase del proceso lo más importante es la propuesta de soluciones y el examen de las soluciones propuestas. Se trata de tener un listado o abanico de soluciones que luego se han de estudiar y evaluar para elegir una de ellas, o bien para reajustar e integrar algunas. No importa que haya una larga enumeración de posibles soluciones; todas ellas son a “título de inventario” para ser luego analizadas y evaluadas. Esta tercera fase es el momento de la creatividad; de lo que se trata es de producir nuevas ideas, explorar las probabilidades alternativas, hacer propuestas y posteriormente analizarlas.

Ahora bien, cuando se procede a elaborar soluciones hay que tener presente los dos aspectos principales que están involucrados:

- Evaluar las alternativas posibles (de ordinario la calidad y eficacia de la solución propuesta, es correlativa a la disponibilidad de alternativas)
- Considerar los factores relevantes que condicionan las soluciones.

Evaluar las alternativas o diferentes líneas de acción: casi nunca existe una sola y única forma de solucionar un problema, satisfacer una necesidad y alcanzar unos objetivos. Por ese motivo, en cada circunstancia es muy conveniente tener una amplia gama de soluciones para posteriormente evaluar las diferentes líneas de acción posible. Para ello, lo primero que hay que hacer es elaborar o generar una lista de alternativas, entre las cuales ha de estar la de no decidir (para cuando no se sabe qué hacer).

No basta con hacer un listado. Hay que estar abierto, dispuesto a considerar y explorar diferentes alternativas o líneas de acción. En este momento, se trata de descubrir las soluciones posibles y las implicaciones que tiene el optar por una u otra. Para esto es necesario ponderar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de acción que han sido propuestas, atendiendo de manera especial las diferentes posibilidades de éxito y los diferentes costos. Hay que considerar, también, hasta qué punto se excluyen y en qué medida se complementan las diferentes alternativas propuestas.

El procedimiento que se va a utilizar cuando se han elaborado muchas alternativas puede realizarse en dos pasos:

- Utilizar en una primera fase la técnica del descarte: en un primer momento cada uno elige 4, 5 ó 6 alternativas; las que no fueron elegidas por nadie quedan descartadas.

- Con las alternativas que han sido seleccionadas, se construye una tabla de doble entrada con la alternativa en una columna y los criterios de selección en la otra.

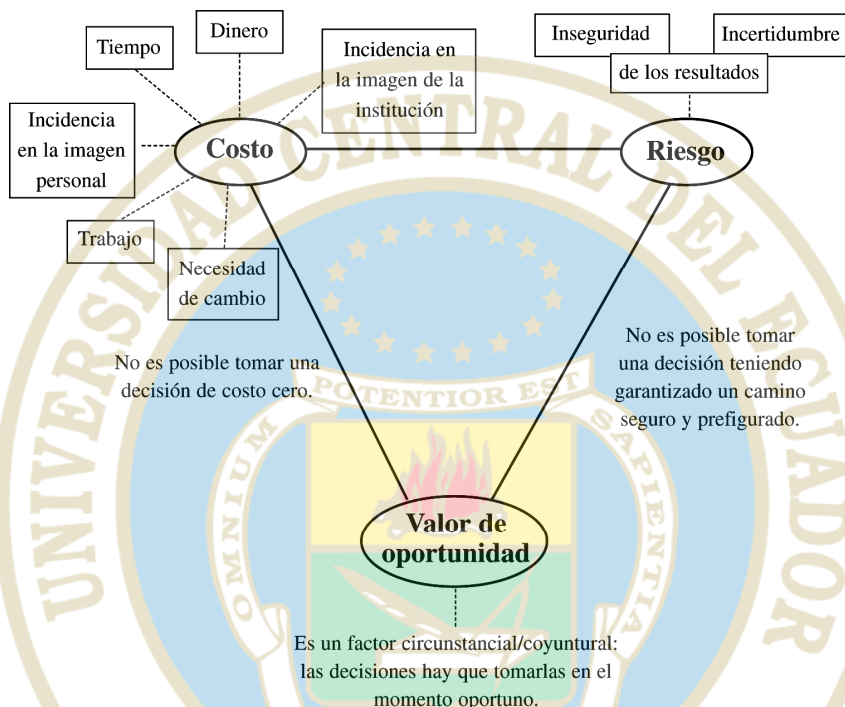
Eso permite ir descartando las alternativas que se consideran insuficientes o menos satisfactorias, reduciéndolas a unas pocas que permiten un análisis en profundidad para proceder a recoger aquellas que se considera más adecuadas. Al realizar esta tarea hay que tener en cuenta que no existe “la mejor alternativa”, “la solución justa”. Hay muchas y unas son mejores que otras.

Alternativas	Criterios por los que han sido seleccionadas
A	
B	
C	
D	
E	
F	
Etc.	

Costo, riesgo y valor de oportunidad de toda decisión

De modo general, se ha de tener en cuenta que cada toma de decisión supone un costo y un riesgo, e implica tener en cuenta el valor de oportunidad; no tomar deci-

siones a destiempo o apresuradamente. Esto podemos exponerlos mediante el siguiente esquema:



(Para la elaboración de este esquema hemos tomado como referencia una conferencia de Serafin Antúñez. El esquema, tal como está elaborado, no compromete el pensamiento de este autor.)

Los factores relevantes que condicionan las soluciones

Toda forma de decisión implica e involucra una serie de factores relevantes. En este punto, lo sustancial es saber detectar cuáles son esos factores para cada alternativa y saber discriminar el carácter de los mismos (si son económicos, sociales, culturales, personales, etc.) y cuáles

son los que pueden influir de manera más decisiva en relación con los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista de la implementación de la decisión, los factores condicionantes son de cuatro tipos:

- La asignación de recursos: dinero, tiempo, materiales, tecnología disponible, organización que sirve de soporte para lograr objetivos..., y otros de parecida índole;
- factores técnicos: estos factores –dentro de los proyectos sociales– hacen referencia a los relacionados con las metodologías y tecnologías sociales que pueden ser utilizadas por los trabajadores sociales;
- factores socioculturales y políticos: una alternativa no es óptima en sí misma si no tiene en cuenta todos los factores condicionantes de tipo político, social y cultural que pueden actuar de manera positiva, negativa o neutra, en relación con lo que se quiere alcanzar; estos factores tienen que ver con la factibilidad política y sociocultural;
- disponibilidad de humanos con que cuenta para llevar adelante las acciones y actividades que supone y comporta la solución propuesta.

d. Los procedimientos utilizados para la toma de decisiones

Sin embargo, no basta con tomar una buena decisión; es preciso que ella suscite adhesión, que cada uno de los que integran el grupo esté dispuesto a “aceptar” y a “hacer” lo acordado. De ahí la importancia de adoptar en cada circunstancia la forma más adecuada de tomar decisiones. Existen tres formas o posibilidades de tomar una decisión en grupo: por unanimidad por votación y por consenso.

- Por unanimidad: hay coincidencia en los juicios y en las opiniones, y las decisiones se toman sin ninguna formalidad.
- Decisión tomada por votación: es un medio rápido para cuando lo que se decide no implica contraponer intereses, sino opiniones o discrepancias sobre lo que se debe hacer o el modo de hacer. Si la decisión por votación adoptada por mayoría implica una división dentro de la organización o grupo, debe evitarse.
- Por consenso: esta forma de decidir se hace necesaria cuando existen diferentes propuestas, y no se quiere dividir o fracturar el grupo u organización llevando a cabo una votación que supondría vencedores y vencidos. El consenso es un tipo de solución mixta en donde cada parte cede y logra algo, llegando a una zona de acuerdo que aceptan y que

asegura que la tomen como propia. Ésta suele ser la mejor forma de tomar decisiones cuando las posturas son muy contrapuestas y las decisiones tomadas difícilmente implicaría, a todos los miembros del grupo o de la organización. Si las decisiones son tomadas por consenso se garantiza un mayor compromiso y aceptación. Pero esto no significa que sea la mejor decisión, lo que garantiza es la mayor implicación de los miembros. En ciertas circunstancias –dada la complejidad de una cuestión o la falta de datos suficientes–, lo más acertado es que el grupo, incapaz de hallar por sí mismo una solución, llame a uno o más expertos en el tema para que lo asesore y se pueda tomar luego una decisión bien fundada.

e. La toma de decisiones...*¿Cuál es la solución adoptada?*

Éste es el momento de hacer una apreciación de las diferentes posibilidades alternativas y elegir aquella solución que se estime más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos en el marco de los valores éticos sustentados. También se puede decidir por una combinación de las diferentes soluciones ofrecidas, tomando lo que se considera mejor de cada una de las soluciones propuestas.

En lo sustancial consiste en seleccionar y elegir un curso de acción entre varias alternativas posibles acerca de lo que debe realizarse en el futuro. Esto conlleva un grado de incertidumbre; acontecimientos imprevistos pueden constituir verdaderas turbulencias que pertur-

ban las líneas de acción previstas. En el mundo en que vivimos, todos estamos metidos en la “dinámica de la provisoriedad”.

Para la toma de una decisión, entran en juego varios factores: además del análisis del problema y de la evaluación de alternativas, tienen su peso la experiencia (siempre que no se quiera repetir, sin más, lo ya hecho), el consejo de terceros, la intuición... En esta fase hay que utilizar todos los medios disponibles para tomar una decisión que sea la solución probablemente mejor para resolver el problema inicialmente planteado. Nunca se puede saber si la solución tomada es la más acertada, siempre hay un margen de incertidumbre, que lleva consigo la posibilidad de equivocarse. Para cada problema, de ordinario, existen varias soluciones; no existe la solución “justa”: unas son mejores que otras. Importa mucho la calidad de las decisiones tomadas, que sean eficaces y aceptadas.

Para que las decisiones sean eficaces

El término “eficacia”, tiene pleno significado si lo relacionamos con las metas y objetivos que se desean alcanzar. De ahí que se puede tomar decisiones de manera adecuada en su aspecto formal, pero ello no garantiza que sean decisiones eficaces. Aquí sugerimos algunas recomendaciones prácticas que pueden ayudar para este propósito:

- Saber escuchar y aprovechar todas las opiniones; esto supone, en quien (o quienes) va a tomar deci-

siones, un alto grado de flexibilidad mental, todo lo contrario del pensamiento, las conductas y hábitos rígidos y cerrados.

- Desde el punto procedimental, es importante que el problema haya sido bien planteado; estudiado y analizado cuando partimos de una inadecuada comprensión y formulación del problema y de la realidad en la que se da este problema difícilmente la decisión sea eficaz.
- No aferrarse a lo que se ha venido haciendo; en otras palabras: no quedar atrapados en creencias de sentido común, tradiciones, experiencias repetitivas u otras formas de atrincheramiento.
- Hay que tener bien en claro el resultado final que se busca, de modo que se articule estrategia y táctica, o sea, lo que realiza en cada coyuntura o momento debe tener en cuenta el objetivo final.

Para que las decisiones sean aceptadas

No basta con tomar una buena decisión, es preciso que ella sea aceptada y suscite adhesión. Por consiguiente, se ha de tener en cuenta, de manera especial, a los dos grupos de personas involucradas:

- A las que tienen que realizar y llevar a la práctica las decisiones que se han tomado, para ello hay que asegurar que las decisiones hayan sido tomadas con el mayor consenso posible.

- A las personas destinatarias o que serán afectadas por estas decisiones: hay que tener en cuenta cuáles son sus centros de interés, problemas, necesidades, valores, pautas culturales, etc. Si los destinatarios no se implican, de poco sirve la decisión adoptada.

f. Puesta en práctica de las decisiones tomadas: pasar a la acción

Una vez elegida la solución o soluciones, hay que preparar la acción, o sea, hay que programar lo que se va a realizar con el fin de convertir las decisiones en acciones. Desde un punto de vista operativo se trata de llevar a la práctica las decisiones tomadas, garantizar que se realizará lo decidido y hacer un seguimiento para comprobar cómo funciona.

La toma de decisiones no es un fin en sí mismo; tiene un carácter instrumental de cara a obtener determinados resultados. De ahí la importancia de que las decisiones tomadas se lleven a la práctica. Una toma de decisiones no ha logrado su producto final hasta tanto no se haya realizado —o al menos se esté realizando— lo acordado.

Para garantizar que se han traducido las decisiones en realizaciones concretas, es preciso determinar:

- Quiénes tienen asignada la responsabilidad de realizar las diferentes actividades y tareas;

- en qué consistirá cada una de estas actividades y tareas;
- cómo se llevarán a cabo, es decir, qué métodos, técnicas y procedimientos se van a utilizar;
- cuándo se va a hacer, dentro de qué período de tiempo hay que realizarlas.

Se supone que, en el momento de tomar las decisiones, se han tenido en cuenta los recursos disponibles (con qué se va a hacer) y dónde se van a realizar las actividades.

Del mismo modo que al escribir y enseñar métodos y técnicas de investigación social, advierto el riesgo de caer en el fetichismo metodológico, lo mismo vale para todo lo referente a los procedimientos para la resolución de problemas y toma de decisiones.

Son lineamientos generales de actuación, no “recetas exhaustivas e infalibles”. No cabe duda de que las situaciones problemáticas y la toma de decisiones necesitan de ciertas pautas acerca de cómo hacerlo. Pero esto no debe hacerse como si se tratase de un algoritmo (conjunto ordenado y finito de operaciones que permiten hallar la solución de un problema), sino como una guía que orienta la forma de realizar determinadas acciones destinadas al logro de un objetivo. No son —lo reiteramos de otra forma— certezas práctica-apodícticas, suficiente-

mente convincentes en cuanto sus evidencias indiscutibles acerca de lo que se debe hacer.

La intuición, la creatividad, el saber utilizar las experiencias vividas y la imaginación sociológica apoyadas en una estructura procedimental que se utiliza con flexibilidad adaptadas las circunstancias concretas, son la clave para utilizar la guía que ofrecimos en este capítulo.

3. NECESIDAD DE UNA PERSPECTIVA PROSPECTIVA PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE ACCIÓN. LA MATRIZ DAFO COMO UNO DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZABLES

Si en el siglo XIX los románticos estaban “borrachos de pasado”, desde finales del siglo XX estamos “borrachos de futuro”. El futuro nos preocupa pues vivimos una época de gran incertidumbre respecto del porvenir y, en un mundo de complejidad creciente y de comprensión retardada como consecuencia de la rapidez con que se producen los cambios.

La razón por la que el futuro nos preocupa, no sólo es porque en la primera década del tercer milenio se han cumplido y realizado lo que ha comienzos del siglo XX podía parecer ciencia ficción: el desciframiento del genoma humano, la manipulación de embriones se trata de dos grandes logros científicos. Pero hay otros dos avances tecnológicos que tienen que ver con lo que lo que condiciona a las estrategias de las organizaciones e instituciones: la banda ancha móvil, GPS, celulares con

3C, Wi-fi y CPS. Las web 2.0 y las redes sociales Wikipedia, Facebook, My Space, Sonico, Twitter que expresa lo que puede significar e incidir en el poder de una especie de inteligencia colectiva.

Hace ya unas décadas que surgió una nueva disciplina llamada prospectiva (según la tradición francesa lo designa) o futurología (como lo hacen los estadounidenses). En todas las organizaciones e instituciones necesitamos hacer una lectura prospectiva que nos permita discernir posibles escenarios futuros, basándonos en procedimientos y exigencias del método científico y de la imaginación sociológica, siendo también conscientes que lo imprevisto es también posible.

Desde esta mirada más amplia de la prospectiva, como un instrumento bastante circunscripto en su alcance y significado ha surgido la matriz o análisis DAFO. Estimo que es un instrumento pertinente, para que las organizaciones e instituciones, puedan fijar una estrategia de cara a su futuro.

Antes de entrar en la explicación de este instrumento que surgió entre los años sesenta y setenta del pasado siglo, en el Stanford Research Institute, para describir ciertas fallas y debilidades de la planificación, quiero destacar que el análisis DAFO es una expresión particular de la prospectiva, como forma de pensar y describir un futuro posible (a la vez incierto) y adquirir un mayor grado de control acerca de lo que vendrá.

La matriz DAFO que permite la detección de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades tiene diversas variantes. Aquí la referencia principal es la versión conocida como “modelo Harvard” que, además de ser esencialmente la originaria, se centra más en las capacidades prospectivas del diagnóstico.

La matriz DAFO es una herramienta que permite presentar en forma resumida y de fácil visualización, las posibles vicisitudes tanto internas como externas que puede afrontar una organización o institución.

Para ello se recoge información, se analiza y valora cuatro factores: debilidades, y amenazas; fortalezas y oportunidades. Esta matriz puede facilitar el procesamiento de toma de decisiones, respecto de la estrategia o estrategias a seguir, ayudando a:

- * Valorar el potencial de la organización en cuanto a sus debilidades y fortalezas (análisis interno)
- * Comprender las circunstancias o situaciones que se pueden presentar amenazas y oportunidades (análisis externo) que serán los escenarios en donde se van a realizar los proyectos o actividades de la organización.

El cuadrante que define la matriz DAFO, es el siguiente:

	Negativas (factores de riesgo)	Positivas (factores de éxito)
Análisis internos	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Análisis externo	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

En el **análisis interno**, se trata de ordenar y analizar los datos e información en función de las circunstancias internas de la organización. Este análisis es una especie de autodiagnóstico de la organización, que permite dar cuenta de potencialidades y limitaciones.

Debilidades: Hace referencia a las carencias o limitaciones de la organización o institución. Puede ser de diferente naturaleza, ya sea, de recursos humanos no suficientemente capacitados, falta o insuficiencia de equipos o infraestructura, limitaciones financieras. No tener los requerimientos suficientes.

Fortalezas: puede darse la circunstancia que los recursos de equipo y financieros sean limitados, pero se cuenta con un personal (recursos humanos), no sólo cualificados, sino también con un alto grado de compromiso con la organización, proyecto y/o actividades.

En el **análisis externo** se procura averiguar las posibles vicisitudes que se pueden encontrar en el futuro para la realización del proyecto o actividades y las circunstancias que pueden favorecer las actividades.

Las Amenazas son los eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ámbito externo de la institución y que tendrían un impacto negativo sobre la marcha del programa o actividades de la misma organización. Si se las conoce hay que prever acciones para evitar lo potencialmente no deseable, buscando la forma de mitigarlas o de atenuar sus efectos negativos. Este punto

supone un análisis de contingencias que permite identificar posibles obstáculos y dificultades.

En cuanto a las oportunidades hace referencia a las diferentes circunstancias sociales que garantizan el desarrollo de los proyectos y actividades, ya sea porque existe un clima de convivencia ciudadana, estabilidad democrática y que los diferentes actores sociales interesándose implicados en actividades similares y que operan en el mismo ámbito, pueden ofrecer las posibilidades de potenciar las propias actividades.

Para un análisis más profundo de la matriz DAFO o para asegurar de una mayor y mejor confiabilidad y validez de datos e informaciones para formular una estrategia, se pueden utilizar otras técnicas complementarias, que ayudan a calificar y valorar la información de acuerdo con la estructuración que propone el método en sí. Procesamientos tales como la “tormenta de ideas”, la encuesta participativa, el diagrama de Ishikawa, los grupos nominales, los grupos de creación participativa y otros, pueden ser de gran utilidad para el uso de esta matriz.



Dirigir personas es:

- *Obtener resultados a través del trabajo de otros (hacerlo hacer)
- *Ser responsable de lo que otros hacen o no hacen
- * Lograr que el trabajo de cada uno sea productivo y gratificante.

Para dirigir bien hay que:

1. Conocer la organización.
2. Tener claramente explicitadas las metas y objetivos propuestos, y los resultados a alcanzar.
3. Elegir los medios más adecuados para el logro de los objetivos.
4. Definir la estructura de las responsabilidades y delegar responsabilidades.
5. Guiar la acción de las personas implicadas para el uso adecuado de los medios técnicos y materiales.
6. Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos.
7. Capacidad de diálogo y negociación.
8. Saber organizar y emplear los recursos para lograr objetivos predeterminados.
9. Controlar lo que se hace e introducir acciones correctivas cuando sea necesario.
10. Manejar la ambigüedad y la frustración.
11. Hacer aportes creativos para solucionar problemas y explorar nuevas posibilidades.
12. Lograr que el trabajo de cada uno sea productivo y gratificante.



Impreso por
Editorial Brujas
en abril de 2010.
Córdoba - Argentina



Este nuevo libro de Ander-Egg revela, a lo largo de todo un desarrollo, que es más valiosa una pequeña acción que las grandes ideas y las mejores intenciones. En otras palabras: lo que trata de poner de manifiesto es que las ideas sólo cobran vida en la medida que se pasa a la acción.

Cuatro grandes cuestiones a lo largo de otros tantos capítulos:

- en primer lugar, analiza las cualidades que configuran una personalidad con capacidad operativa;
- introduce, en otro capítulo, una idea que tiene muchas implicaciones prácticas: cómo aplicar la inteligencia emocional en el trabajo y en las relaciones interpersonales;
- considera, asimismo, el trabajo en equipo como un aspecto sustancial para mejorar la capacidad operativa dentro de las organizaciones a través del trabajo en equipo;
- por último, explica el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones, que tiene una centralidad más discutible para llevar a la acción ideas y las decisiones que se toman en una organización.