

Habilidades organizativas para la gestión de las personas

CUADERNOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

SERIE / Gestión de organizaciones sociales y comunitarias

- 01 Introducción al universo de las organizaciones sociales y comunitarias
- 02 Configuración y encuadre legal de las organizaciones sociales y comunitarias
- 03 Habilidades organizativas para la gestión de las personas**
- 04 Enfoques transversales en la intervención comunitaria
- 05 El trabajo en red en las comunidades
- 06 Diseño y desarrollo de proyectos comunitarios
- 07 Comunicación comunitaria en la era digital

Dirección General de la Serie

Lic. Liliana Nicolino
Directora del Instituto de Gestión Pública
Universidad Provincial de Córdoba

Definición de Contenidos

Mgter. Mariana Roigé

Materiales producidos en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias. Resolución Rectoral N° 142-2020

CUADERNO 03

Habilidades organizativas para la gestión de las personas

Autora

Mgter. Mariana Marini
Colaboradoras: Julieta Sussini, Mariana Roigé

Edición

Lic. Liliana Nicolino

UPC editorial
universitaria

Dirección y coordinación

Mariela Edelstein
Pía Reynoso

Equipo Editorial

Nicolás Ponsone
Javier Frontera

Ilustraciones

Elaine Giraudó

Archivo Digital: descarga y online
isbn 978-987-48915-7-0



Estos contenidos están reservados
bajo una licencia Creative Commons

Un lenguaje no excluyente permite crear referentes femeninos porque visibiliza a las mujeres, nombra correctamente tanto a varones como a mujeres, rompe estereotipos y neutraliza los prejuicios sexistas que afectan a unos y a otras.

A través de la Resolución Rectoral 33/21, la UPC habilita el uso del lenguaje no sexista e inclusivo en todos sus ámbitos institucionales. Esto favorece la utilización de palabras no discriminatorias e inclusivas, mencionar la variedad de géneros involucrados aunque resulte reiterativo; suprimir artículos con género y el uso de la e para las generalizaciones.

Con este marco, en este Cuaderno nos permitimos usar las opciones con libertad, intercambiando femeninos, masculinos, la e, juntos y juntas, barras, con la idea de reflejar la diversidad que somos y nos disponemos a construir y respetar.





La Universidad Provincial de Córdoba (UPC) fue creada por Ley en el año 2007, e integrada al sistema educativo como órgano máximo de la Educación Universitaria Provincial, articulada con los demás niveles educativos, con los que colabora en su evaluación, planificación y formación de recursos humanos.

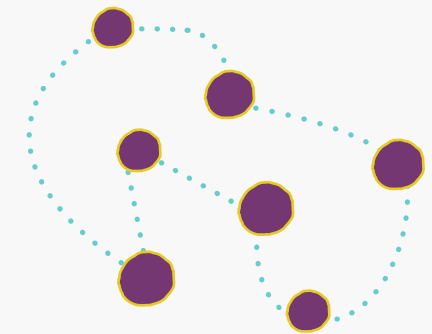
Forma parte del pequeño grupo de universidades que dependen de los Estados subnacionales en Argentina, comprometida con la calidad educativa con pertinencia social y anclaje territorial. Prioriza una oferta educativa no tradicional, orientada a responder y satisfacer necesidades reales de la Provincia de Córdoba, integrando en pos de este desafío la gestión, la docencia, la investigación y la extensión.

Constituida en cuatro Facultades (Arte y Diseño, Educación Física, Educación y Salud, Turismo y Ambiente), tiene una impronta vinculada al hacer y una oferta de carreras prácticas que se proponen desarrollar alcance regional, favorecer el acceso a colectivos sociales con mayores dificultades y superar el parcelamiento disciplinar.

En 2015 pone en funcionamiento el Instituto de Gestión Pública (IGP), dependiente del rectorado e integrado por un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia académica y de gestión pública. Desde el IGP se propone contribuir en la profesionalización de gestores públicos preparados para responder a los desafíos que plantea una dinámica social compleja y cambiante; y al mejoramiento de las políticas

públicas para la construcción de una sociedad más equitativa, solidaria, democrática y ambientalmente sustentable.

Es en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias (OSC), que el Instituto presenta los Cuadernos para la construcción de ciudadanía, específicamente esta Serie “Gestión de Organizaciones Sociales y Comunitarias”, como parte de la Diplomatura homónima y dentro del conjunto de acciones sistemáticas más amplias e integradas, destinadas al universo de organizaciones sociales comunitarias locales y de la región, con el fin de potenciar su rol como espacios de ampliación de derechos y participación ciudadana, y fortalecerlas como actores con capacidades analítico-técnico-políticas para incidir en el ámbito de las políticas públicas.



RECTORA NORMALIZADORA

Lic. Raquel Krawchik

VICERRECTOR

Dr. Enrique Bambozzi

ÍNDICE

9	Presentación del cuaderno
12	Acerca del autora
15	Unidad 1. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN UNA OSC
16	La planificación de los Recursos Humanos en las OSC
19	Sobre el Voluntariado Social
25	El trabajo remunerado en las OSC
26	UNIDAD 2. LIDERAZGO Y HABILIDADES DIRECTIVAS
30	Liderazgo Situacional
44	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
59	UNIDAD 3. EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO COLABORATIVO
60	Cinco aportes del trabajo en equipo
60	Etapas que atraviesa un equipo

69	Roles de los miembros de un equipo
75	¿Cómo fomentar el espíritu de trabajo en equipo?
77	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
81	UNIDAD 4. GESTIÓN DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES
86	La toma de decisiones
91	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
93	UNIDAD 5. HABILIDADES SOCIO-EMOCIONALES E INTELIGENCIA EMOCIONAL
93	Bibliografía consultada

ACERCA DE ESTE CUADERNO



La gestión de las personas en el amplio y heterogéneo universo de las Organizaciones Sociales y Comunitarias (OSC) tiene una importancia que no ha sido profundizada en nuestro país y es en estos tiempos donde empiezan a avizorarse los primeros pasos, lo que nos llena de satisfacción a quienes venimos desarrollando esta función en otros ámbitos.

Para el futuro de las OSC, la expansión del voluntariado es tan importante como el desarrollo de capacidades organizativas y de liderazgo, ya que resultan absolutamente necesarios para lograr los resultados de la entidad y lograr la independencia del sector, tanto de los gobiernos, como de los privados. Los cambios demográficos y las nuevas generaciones sugieren que existen grandes reservas de voluntarios potenciales que

pueden agregar mucho valor a estas organizaciones. Sin embargo, ello requiere de un importante esfuerzo de formación, así como de modelos creativos que combinen el trabajo remunerado y el no remunerado. Por ello, en este cuaderno abordaremos las particularidades de ambas formas de “trabajo” y sus regulaciones específicas.

La razón de ser de la gestión de las personas en una OSC es la de convocar, integrar, retribuir, capacitar, evaluar, desarrollar y retener a quienes conforman la organización. Esta función, algunas pocas veces es llevada a cabo por un área específica y la tendencia hacia el futuro es que sea ejercida por los responsables de los equipos, para lo cual es necesario que estén formados y desarrollen algunas capacidades imprescindibles.

Durante el recorrido de este cuaderno, haremos el intento de facilitar ese aprendizaje y acercar a referentes y líderes de las organizaciones la comprensión de los procesos claves de la gestión de las personas que conforman su organización, con la esperanza de despertar intereses particulares, que les invite a profundizar en la lectura del material bibliográfico o nuevas fuentes, como así también a la incorporación de las herramientas que aquí se presentan.

El cuaderno se propone un desarrollo de cuatro grandes temas estratégicos. En primer lugar, presenta cada uno de los procesos implicados en la gestión de las personas en una organización. Luego, da paso al desarrollo del rol de liderazgo y las habilidades directivas. A partir de allí, brinda algunas claves

para pensar la conformación de los equipos y el trabajo colaborativo para, finalmente, abordar la cuestión de los conflictos, tan frecuentes en lo cotidiano de nuestras organizaciones, ofreciéndonos algunas herramientas para su gestión.

Como viene sucediendo en esta serie de Cuadernos, luego de tratados los temas nos encontraremos con una Actividad de Aprendizaje integradora que pretende ponernos en movimiento, para, con las herramientas desplegadas por el cuaderno, poder pensar y analizar nuestras propias organizaciones y promover caminos de crecimiento y mejora.



< ACERCA DE
LA AUTORA >



Mariana Marini



Mariana es Licenciada en Recursos Humanos, y si bien se desempeña desde hace largo tiempo en el mundo de las empresas, hace algunos años viene ampliando su universo de preocupaciones incorporando a su mirada la gestión de las personas en el ámbito de la administración pública y también en el de las OSC.

Todo lo que asume lo hace con un entusiasmo contagioso, motivada por su curiosidad, promueve un clima que vuelve fácil el trabajo en equipo y así lo hemos experimentado desde IGP en reiteradas oportunidades. Es por esto que recurrimos a ella sumándola a muchas iniciativas de formación que la han tenido como parte del equipo. Así venimos compartiendo la Diplomatura en Gestión por competencias, los cursos de formación destinados al

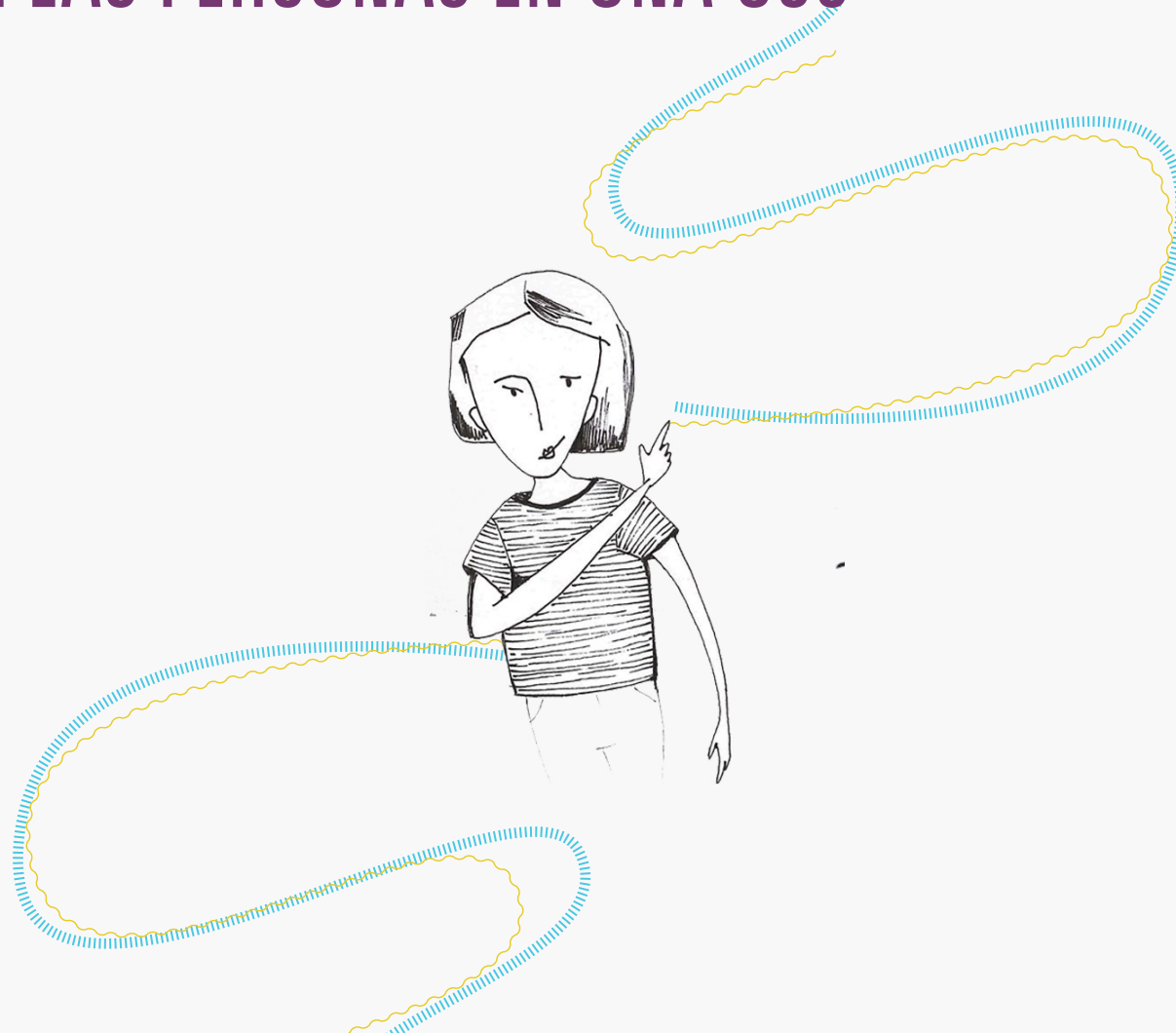
Ministerio Público Fiscal, y renovamos la convocatoria cada vez que emprendemos alguna nueva experiencia en la que presumimos su aporte va a ser tan bienvenido como el de este cuaderno con el que hoy nos desafía.

Mariana siempre nos invita a pensar que las personas y sus vínculos son el diferenciador de toda organización, lo cual en las OSC se vuelve crucial, tan pensadas para las necesidades que impone la realidad social, la mayoría de las veces, la personas que las conforman son un capítulo casi olvidado. Así, este cuaderno nos propone mirarnos hacia adentro y dedicarnos a nosotrxs mismxs como condición necesaria para todas las tareas que queramos emprender. ¡A disfrutar entonces de este recorrido guiados por las claves expertas que Mariana nos propone!

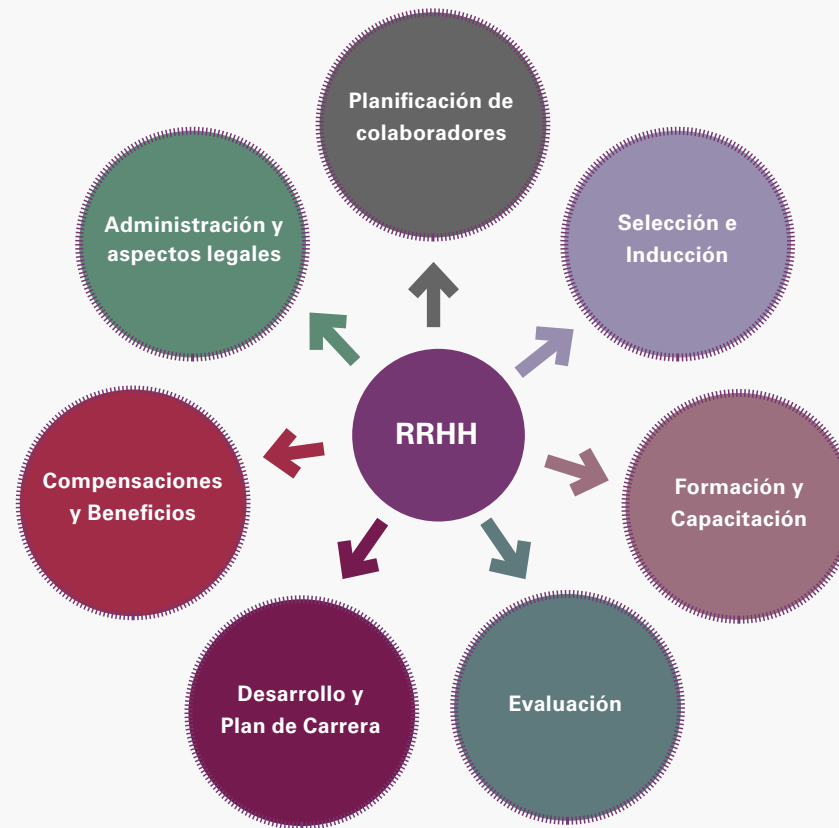
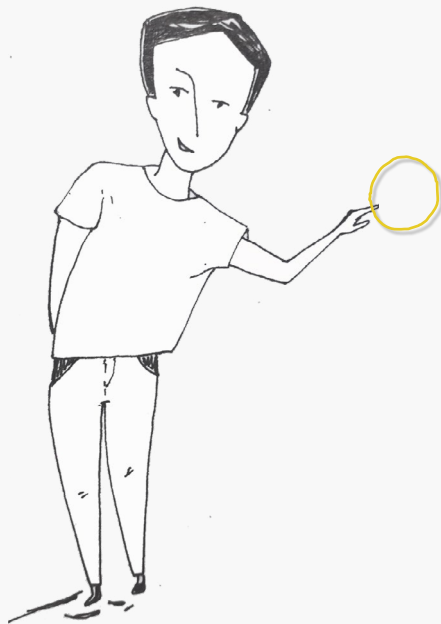


Unidad 1.

LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN UNA OSC



La gestión de las personas implica un conjunto variado de procesos, tal como puede observarse en el siguiente esquema:



Fuente esquema: propia



Las personas son el principal activo de cualquier organización, sea ésta pública o privada, pero aún más en las organizaciones no lucrativas. Quienes se desempeñan en éstas, lo hacen porque se identifican con las causas, con las acciones que desarrollan y una importante proporción de estas personas cumplen roles a través del voluntariado. Veamos esto con más detalle.

Habitualmente las OSC cuentan con voluntarios de variada índole en cuanto a habilidades, conocimientos y experiencias. Y pueden ser clasificados de acuerdo al siguiente esquema a los efectos de dar una estructura que facilite y optimice luego la gestión:

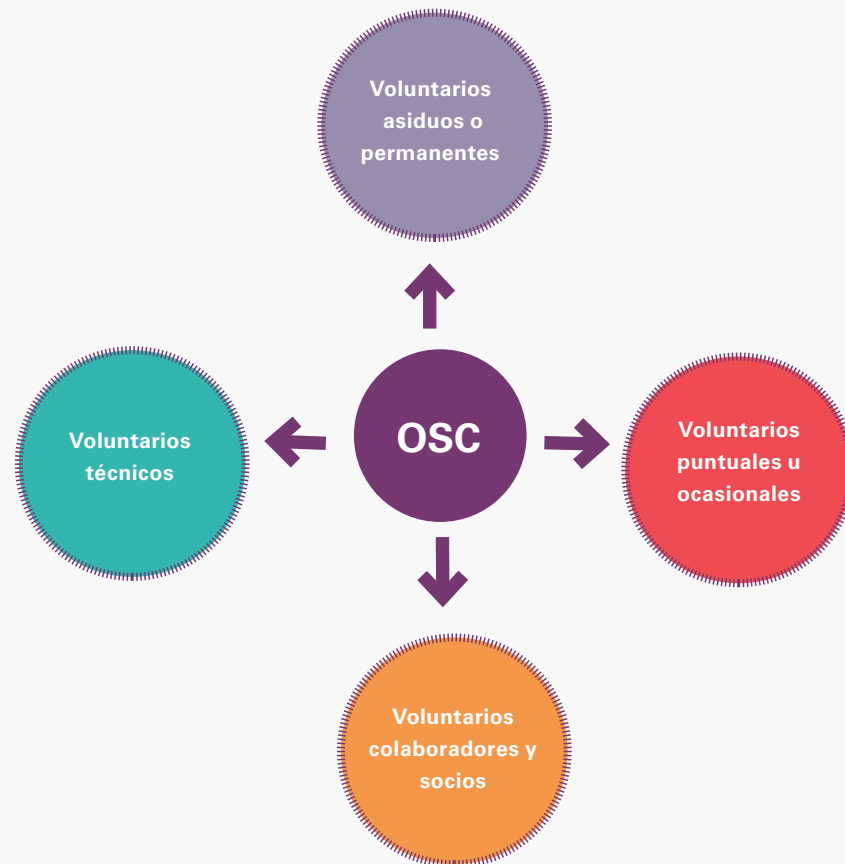
✓ **Voluntarios asiduos** o permanentes, son aquellas personas que han asumido un

compromiso en cuanto a la frecuencia y sostenimiento del aporte que realizan.

✓ **Voluntarios puntuales** u ocasionales, son quienes participan de forma regular en las OSC en las actividades que se desarrollan de manera grupal (encuestas, encuentros, campañas, etc.)

✓ **Voluntarios técnicos**, son personas que cuentan con habilidades específicas y que son requeridas para actividades determinadas, y lo hacen de manera ocasional o frecuente (contador/a, herrero/a, gasista, psicólogo/a, etc.)


También están los voluntarios colaboradores y socios, quienes constituyen un pilar clave ya que sin ellos la organización no podría funcionar. Los anteriores aportan asesoramiento y conocimientos; mientras que éstos ofrecen aportaciones económicas que facilitan las actividades de cada OSC.



Fuente esquema: propia

Como mencionábamos, la variedad de recursos y de habilidades que conviven en las OSC por la participación voluntaria de personas que creen en la causa y en los valores que la causa desarrolla, fomenta y profundiza es altísima y muy rica. Pero también plantea problemas de gestión, ya que no es fácil coordinar equipos formados por personas con expectativas, dedicaciones, horarios y ritmos de trabajos muy diferentes entre sí. Esto constituye uno de los principales e iniciales desafíos de la gestión de personas en una organización sin fines de lucro.

Muy similar a lo que ocurre en las organizaciones privadas, en las OSC también se genera una gran expectativa en cuanto a identificarse con un buen clima y ambiente de trabajo. Todos estamos por la misma causa y tendemos a pensar




que eso es suficiente para entendernos y lograr acuerdos “felices”. Lo cierto es que esto no ocurre siempre así, lo que trae aparejados problemas de motivación y hasta el abandono de la organización por parte de quienes no ven cumplidas sus expectativas. Por ello son necesarias las normas, la definición de roles y demás factores que permitirán un adecuado funcionamiento de la organización.

Dirigir y direccionar adecuadamente a un equipo de personas que conforman una OSC para que su capacidad de trabajo sea real y se oriente hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma es un gran desafío y, de hecho, muchas organizaciones llegan a su fin –se desintegran- justamente por las dificultades de gestión y organización que se

presentan. Hay que tener claro que el norte para direccionar la gestión de las personas en una OSC es la búsqueda de un resultado a través de la ejecución de determinadas estrategias y políticas definidas. Salirse de ese camino pone en riesgo la continuidad de la OSC. Esto es que más allá de su fin lucrativo o no, en cualquier organización las habilidades de “orientación al logro, planificación, organización y control” son claves y fundamentales.

Delery y Shaw (2001) afirman que el capital humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva, que las actividades de Gestión de las personas son las que tienen mayor influencia sobre el capital humano de la organización y, por último, que la naturaleza compleja de estos sistemas, hacen



que los mismos sean difíciles de imitar. Lo que nos lleva a pensar que la persona que ocupe ese rol en la organización debe desarrollar ciertas capacidades y habilidades muy importantes para la OSC.

En nuestro país, es muy común encontrar organizaciones o agrupaciones de personas con ánimo y voluntad de ayudar y hacer mejor la vida de otras personas, pero no logran constituirse como OSC con un marco normativo, legal y hasta con definición concreta de roles y funciones. Suele observarse que este proceso se da a medida que se van incorporando voluntades a la causa.



En agrupaciones con estas características la clave está en quien o quienes ejerza/n el liderazgo de la misma, esta/s persona/s debe/n:

- Poder visualizar y mostrar el por qué y el para qué de la agrupación,
- Tener una idea y expectativa de que la agrupación en algún momento pueda convertirse en una OSC formalizada,
- Tener habilidad para coordinar las actividades en los miembros del grupo.

Mas allá de la condición (remunerada o voluntaria) de las personas involucradas, los responsables de equipos en las OSC deberán contemplar las cinco (5) funciones básicas de la gestión del recurso humano, que se desarrollan a continuación.

La planificación de los Recursos Humanos en las OSC

En toda organización es imprescindible conocer el número y el tipo de personas que formarán parte de ella, así como de las habilidades o conocimientos precisos para cada puesto o rol de trabajo. Para la Real Academia, Planificar es “elaborar planes para llevar a cabo una acción”. En términos de gestión de las personas, dichos planes son:

Análisis de puestos

Búsqueda de personal

Identificación de postulantes

En relación a la planificación, cada OSC debe determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, considerando los objetivos y las estrategias

definidas para un determinado horizonte temporal; y por otra parte, conocer si las disponibilidades de voluntarios, se ajustan a estas necesidades. (A su vez, identificar aquellos roles y funciones clave que, por su relevancia, especificidad, tiempos de dedicación, expertise, etc. deberán ser cubiertas por personal remunerado).

Este proceso de decisión se realiza teniendo en cuenta el contexto en el que está inserta la OSC y el conocimiento de otras entidades no gubernamentales y sus propósitos, puesto que esta información podría servir como punto de partida para la puesta en marcha de las actividades. Por ejemplo, esto sirve para indicar:

Cuántas personas y qué tipo de personas

Cómo se conseguirán esas personas

Las necesidades de capacitación que requerirán estas personas

Si bien esta actividad es muy importante, no ha sido hasta hace poco tiempo cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado a la gestión de las personas.

El proceso de Búsqueda, identificación e Incorporación

Esta función tiene como objetivo brindar a la entidad en el momento requerido, la cantidad de voluntarios que ésta requiera, de acuerdo a las características en cuanto a habilidades, conocimientos, etc, para que puedan desarrollar las tareas para las cuales fueron solicitados. Este proceso implica tres actividades: convocatoria, identificación e

integración de voluntarios y/o del personal remunerado

a) Convocatoria o búsqueda

Esta es la etapa del proceso en el que quien se encargue de la gestión de las personas en la organización debe ocuparse de las actividades que impliquen el “despertar el interés” de posibles voluntarios y/o personal remunerado para acercarse a la entidad. Por convocatoria o búsqueda se entiende a la generación y publicación de la oferta laboral o necesidad de cubrir una posición. Hoy la tecnología es la herramienta a través de la cual más se dan a conocer las ofertas laborales o las necesidades de cobertura de posiciones. Si la entidad contara también con un área de Comunicación, esta etapa del proceso se puede trabajar de manera conjunta. Consiste en hacer conocer en el

medio en el que está inserto la OSC, las posiciones de voluntariado y de personal rentado que hay disponibles por cubrir. Es importante ser claros en qué aspectos deben considerar los interesados para poder postularse: si se requiere formación, si se solicita alguna experiencia en particular, si hubiera algún rango de edad que cumplir, como también deben explicitarse las habilidades requeridas: facilidad con los números, habilidades para realizar trabajos manuales, podrían ser algunos ejemplos.



Hoy, las redes sociales constituyen la herramienta más utilizada donde publicar las necesidades de la entidad, y así se viraliza entre los seguidores, y se logra llegar a muchas personas interesadas, por ello es tan importante ser concreto en la información y dejar claro y visible los medios de contacto para acercarse y postularse.

b) Identificación

Una vez finalizado el proceso de búsqueda, donde ya se cuenta con un grupo de postulantes que reúnen las características solicitadas por la entidad, se realiza el proceso de identificación que consiste en conocer a través de entrevistas a los candidatos y luego elegir al que más se acerque al perfil definido. Este proceso es necesario y más aún en los casos de voluntariados, ya que no siempre es suficiente con la buena voluntad de las personas, sino que es necesario contar con algunas capacidades determinadas para realizar las tareas definidas por la entidad.

En nuestro país es común la idea de que los voluntarios, por el sólo hecho de no recibir una compensación económica por sus tareas, no tienen deberes o responsabilidades

dentro de la organización. Esto no es así, y es un desafío que afrontan quienes lideran las OSC ya que los voluntarios ya obtienen la satisfacción y gratificación de poder colaborar con sus conocimientos, tiempos, etc.; y por lo tanto la entidad, no tendrá mayor obligación con ellos que la de asegurar que su trabajo se desarrolle en buenas condiciones.

El proceso de identificación implica una elección mutua, esto es que la entidad elige a los colaboradores que más se acerquen a lo esperado, pero también éstos (sean voluntarios o remunerados) deben elegir a la entidad para prestar sus servicios. Existe una gran variedad de herramientas para realizar este proceso, aunque la más común y práctica es la entrevista que debe ser realizada por el responsable del puesto que está vacante, ya

que es quien más conoce sobre la necesidad y actividades que deberá realizar la persona seleccionada.

A manera de conclusión, es este proceso el que nos debe permitir a la OSC y al postulante, decidir acerca de la posibilidad de incorporarse a la entidad.

c) Integración

Una vez identificada la persona más idónea para ocupar la posición que la entidad requería, se da inicio al proceso de incorporación del mismo a la entidad, sus equipos de trabajo, procesos y formas de vincularse dentro de la misma. Habitualmente esta etapa es llevada a cabo por el responsable del área y por quienes serán sus pares.

Implica la realización de actividades de formación en los aspectos institucionales (historia, misión, valores, filosofía de la entidad, etc.). Esta actividad es básica para conseguir que lxs voluntarios y/o el personal se sientan integrados.

Es importante que esta etapa se cumpla, porque permite sentar las bases de funcionamiento hacia adelante. Algunos de los acuerdos importantes en esta etapa son:

1. Qué se espera que haga la nueva colaboradora. Cuáles serán sus tareas.
2. Hacer conocer las normas de convivencia básicas (horarios, saludos, qué hacer ante ausencias, etc)
3. Cómo son los circuitos de comunicación y a quién reporta

4. Si existieran mecanismos de evaluación, comentar los tiempos y características del mismo

Luego de cumplida esta etapa, se puede concluir que estxs colaboradores ya han logrado la adaptación a la entidad, personas y procesos que la componen.

Comienza entonces a trazarse la experiencia interna, la cual hace referencia al mantenimiento y desarrollo de cada persona dentro mismo de la organización.



El proceso de formación

El proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos (Pelayo, 2004), consiste en

un conjunto de medidas destinadas a incrementar la eficiencia profesional y posibilitar la realización personal de lxs trabajadora/es, ya sean voluntaria/os como remunerada/os.

La formación y capacitación son actividades claves en la gestión de las personas porque son las que permiten mantener al personal actualizado respecto a cómo llevar a cabo sus actividades. Las actividades de formación que una OSC ofrezca a sus miembros debe reunir la característica de responder a las necesidades reales que tenga dicha entidad. Cada responsable debe analizar qué preparación les falta a sus voluntarios y colaboradores y qué capacitación deben recibir. De acuerdo con esto, se decide qué actividades se llevarán a cabo considerando el presupuesto y la importancia de cada necesidad.

El proceso de formación puede estructurarse en:

- ✓ **Cursos internos**, organizados y dictados internamente por la entidad,
- ✓ **Cursos externos**, organizados por instituciones externas a la entidad,
- ✓ **Formación** en el puesto, lo que implica que un/a compañero/a capacite al nuevo integrante,
- ✓ **Actividades mixtas**, lo que implica la participación del o la colaborador/a en la combinación de las mencionadas.



La formación es probablemente la inversión más importante que hacen las asociaciones en sus voluntarios y constituye uno de los

principales mecanismos de reconocimiento. Pero es necesario evaluar sus resultados e impacto.

Teniendo en cuenta la escasez de recursos a los que se enfrentan la mayoría de las OSC, las nuevas tecnologías permiten acercar conocimientos desde cualquier lugar y en el momento en que el voluntario lo crea más conveniente. La formación virtual puede llegar a presentar un ahorro de entre el 60% y el 100% respecto de la formación tradicional, al eliminarse los costos por desplazamiento, aulas y profesores; además de sumar ventajas como el carácter interactivo, colaborativo y la accesibilidad de las personas desde cualquier lugar y a cualquier hora.

El proceso de recompensa y reconocimiento

Recordemos que, en el caso de las OSC, a pesar de que en muchas de ellas trabajan personas contratadas y que son retribuidas económicamente, resulta muy significativa la participación de personas voluntarias que prestan un servicio, pero no con el deseo de obtener una retribución económica o material. La retribución se percibe como una “retribución emocional” (Polo JM, 2005). Es decir: satisfacción por identificarse con la causa o el objeto de la organización, sentido de la solidaridad, sentido de pertenencia, gratificación del poder hacer algo por otro, bienestar de formar parte. En este punto, cabe mencionar la discusión que propone la llamada “economía del cuidado” que viene

disputando una lucha por visibilizar parte del trabajo de miles de voluntarixs de las propias comunidades que sostienen las OSC y disputan por incluirlo en la categoría trabajo y crear las regulaciones, protecciones y remuneraciones económicas que lo definan como tal.

Aun así la idea de retribución emocional es importante ya que es parte constitutiva de quienes forman las OSC. En tal sentido las retribuciones –sean materiales y/o emocionales deben ser consideradas en la gestión de las personas que conforman una OSC.

Seguimiento y Motivación

El seguimiento es una herramienta de motivación y a la vez, una función básica en cualquier responsable de equipo. Es el responsa-

ble quien debe clarificar al colaborador sus objetivos, observar cómo se desempeña en la realización de sus tareas, informarle sobre su desarrollo, ayudar a buscar soluciones y establecer en conjunto los objetivos a futuro.

El seguimiento implica la generación de un vínculo estable entre el responsable del equipo y cada uno de sus colaboradores.

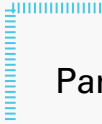
➤ La motivación puede definirse como un estado interno que nos induce a hacer algo que nos traerá satisfacción. Conocer qué motiva a las personas que trabajan en la OSC es

muy importante, pues la motivación genera mejor rendimiento. Aunque no en todos los casos de bajo rendimiento, la causa es la desmotivación; el bajo rendimiento puede darse también por falta de recursos, falta de habilidades, frustración, dificultades del liderazgo, etc.





Circuito motivacional: elaboración propia



Para un voluntario, la motivación más importante puede ser la necesidad del logro, la necesidad de pertenecer a un grupo o en otro caso, la necesidad de relación lo que más motiva a permanecer dentro de una entidad. Conocer esta información por parte del responsable es clave para poder gestionar y administrar la motivación de cada miembro de su equipo.

Cada colaborador/a también tiene dentro de sus responsabilidades, la de auto-motivarse, evaluando constantemente las expectativas personales respecto a su incorporación a la organización vs las que pueda cumplir en la entidad y cuando esto no ocurre es responsabilidad de ambos (responsable y voluntario/colaborador) tomar decisiones al respecto.



● Colaboración de Julieta Sussini

Sobre el Voluntariado Social

Como se viene señalando a lo largo del Cuaderno, una de las características que presentan las OSC es lo que comúnmente se conoce como el trabajo voluntario. Es decir, que parte de las personas que las conforman están dispuestas a donar su tiempo y energía, sin prospecto de remuneración alguna. Los y las voluntarias son personas que deciden trabajar motivadas por el compromiso social, y sus acciones buscan aportar al beneficio de una comunidad o grupo social, a un otro (ACNUR, 2017). A diferencia de lo que generalmente entendemos por trabajo, el trabajo voluntario no persigue fines de lucro o retribución económica, sería el equivalente a donar trabajo.

Preguntarse por los voluntarios en cierta manera nos invita a preguntarnos por las motivaciones a esta acción que escapa a la lógica del beneficio individual. En ese sentido entendemos que el voluntariado nace de la dinámica social comunitaria de ayuda recíproca, de un código ético de protección y sostenimiento comunitario. Si bien ha estado presente en otros momentos históricos, este mecanismo ha evolucionado en la sociedad pos-industrial como lazo formal de solidaridad, tras la disolución de la comunidad como núcleo social y el establecimiento del individuo como unidad prioritaria.

Siguiendo a García y Ezcurra, lo que distingue la acción voluntaria es que:

- es realizada por propia voluntad,
- expresa una forma de solidaridad,

sin percepción de remuneración económica,

- es sostenida en un compromiso adquirido y con una periodicidad pautada.

En línea con esto podríamos decir que, si bien en las OSC también puede haber trabajo remunerado, y en muchas de ellas conviven ambas modalidades, parte de su esencia está anclada en los valores del voluntariado. Al respecto, más allá de los objetivos y valores específicos de cada organización o proyecto, a nivel general se puede distinguir que el voluntariado, como forma de participación ciudadana, está guiado por un conjunto de valores en común. En ese sentido compartimos los identificados por ACNUR (ACNUR, 2017):

- **Sensibilidad:** entendida tanto como capacidad de percibir lo que sucede alre-

dedor nuestro, como en relación a los sentimientos que esto nos puede generar, y que nos impulsan a actuar.

- **Constancia y perseverancia:** la continuidad en el tiempo es un elemento indispensable del trabajo voluntario, en estrecha relación con la repercusión de los proyectos.
- **Altruismo y empatía:** el trabajo voluntario se sustenta en la convicción moral de hacer el bien. Además, precisa que podamos ponernos en el lugar de otros, de sentir lo que sienten y de entender sus actitudes y su comportamiento.
- **Solidaridad:** compartir y estar con quienes nos rodean en una actitud colaborativa, especialmente respecto a aquellas personas que más lo necesitan.
- **Generosidad:** dar y aportar en la medida

de nuestras posibilidades, sobre todo a quienes más lo necesitan.

Como vemos, la relación entre la OSC y sus voluntarios es muy especial ya que implica una noción de trabajo algo diferente de la que solemos utilizar en otros ámbitos de la vida cotidiana. Es por ello que es muy importante diferenciarla de “prácticas profesionales”, de “períodos de prueba” para acceder a un puesto de trabajo, o de “trabajo en condiciones precarias”. Para resguardar esta relación existe un marco legal tanto a nivel nacional como provincial, relativamente reciente, que regula el trabajo voluntario.

Marco jurídico provincial para el voluntariado

En el año 2003, **la provincia de Córdoba mediante ley N°9089** promueve la participación solidaria de los ciudadanos en temas comunitarios y legisla sobre las actividades del voluntariado. En tal sentido define al voluntariado como el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral remunerada o comercial, y en la medida que se observen los siguientes requisitos:

- ✓ Que tenga carácter altruista y solidario;
- ✓ Que sea de libre elección, con desempeño sin contraprestación económica,
- ✓ Que la actividad desarrollada no sustituya en ningún caso al trabajo retribuido.

La ley de referencia contempla los derechos y obligaciones de las instituciones y dependencias oficiales del gobierno provincial, que incorporan voluntarios y de las personas que actúan en beneficio del bien común, sin fines de lucro en actividades solidarias que apoyan a la familia y a la comunidad en el ámbito de la Provincia.

En ella los derechos y deberes se ven expresados de la siguiente manera:



Los voluntarios tienen derecho a:

- a) Recibir información por parte de la organización que se beneficia con la prestación y la participación en la evaluación de la tarea desempeñada;
- b) Ser tratados sin discriminación, respetándose sus creencias, intimidad, dignidad y limitaciones;

c) Igualdad y equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad e inclusión y participación en todas las actividades o servicios inherentes a la tarea a desempeñar en la comunidad;

d) Disponer de una acreditación identificatoria de su condición de voluntario;

e) Obtener un certificado de haber efectuado la actividad comunitaria, de parte de la institución o dependencia del Poder Ejecutivo Provincial.

Los voluntarios están obligados a :

- a) El cumplimiento de las tareas a que se hubieran comprometido, que redundará en el beneficio del desempeño armónico de la actividad y de la institución y que deberán quedar expresamente expuestas en el Acta Compromiso a firmar;

- b) Guardar confidencialidad de la información recibida y sobre las actividades inherentes a las tareas asignadas.

Por último, la legislación de referencia establece la suscripción de un Acta Compromiso por parte del voluntario con la institución o dependencia pública en la cual se incorpore; la creación de un registro único de voluntarios y la obligación por parte de las instituciones que cuenten con la presencia de voluntarios, de estar legalmente constituidas, con personería jurídica sin ánimo de lucro y desarrollar programas en el marco de las actividades de interés general.

Marco jurídico nacional para el voluntariado

En el año 2004 se promulga la **ley nacional de voluntariado social N°25.855** con el objeto de promover el voluntariado social, entendido como un instrumento de la participación solidaria de los ciudadanos en el seno de la comunidad, en actividades sin fines de lucro y, para regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades.

Atendiendo a la importancia de esta actividad para la democracia participativa se establece la obligación legal del Estado de fomentar, a través de los organismos correspondientes, programas de asistencia técnica y capacitación al voluntariado y la de implementar campañas de divulgación y recono-

cimiento de las actividades del voluntariado a través de los medios de comunicación del Estado y en el ámbito educativo.

La citada ley define en primer lugar, a las organizaciones en las que se ejerce el voluntariado social. Son “las personas de existencia ideal, públicas o privadas, sin fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica, que participen de manera directa o indirecta en programas y/o proyectos que persigan finalidades u objetivos propios del bien común y del interés general, con desarrollo en el país o en el extranjero, ya sea que cuenten o no con el apoyo, subvención o auspicio estatal”. Por actividades de “bien común y de interés general” se entienden aquellas asistenciales de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del

medio ambiente o cualquier otra de naturaleza semejante.

En segundo término, la ley conceptualiza a quienes se considera voluntarios sociales, entendiendo por tal a las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. No están comprendidas como voluntariado social las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico.

Es importante destacar que la prestación de servicios por parte del voluntario no podrá reemplazar al trabajo remunerado y se presume ajena al ámbito de la relación laboral y de la previsión social. Debe tener, carácter gratuito, sin perjuicio del derecho al reembolso de gastos ocasionados en el desempeño de la actividad, cuando la organización lo establezca de manera previa y en forma expresa.

De acuerdo a esta ley los voluntarios tienen los siguientes derechos (art. 6) y obligaciones (art. 7):

Tienen derecho a:

- Recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización;
- Recibir capacitación para el cumplimiento de su actividad;
- Ser registrados en oportunidad del alta y baja de la organización.

- Disponer de una identificación que acredite su condición de voluntario;
- Obtener reembolsos de gastos ocasionados en el desempeño de la actividad, cuando la organización lo establezca de manera previa y en forma expresa. Estos reembolsos en ningún caso serán considerados remuneración;
- Que la actividad prestada como voluntario se considere como antecedente para cubrir vacantes en el Estado nacional en los términos del artículo 11 de esta ley 25.855.

Están obligados a:

- Obrar con la debida diligencia en el desarrollo de sus actividades aceptando los fines y objetivos de la organización;

- Respetar los derechos de los beneficiarios de los programas en que desarrollan sus actividades;
- Guardar la debida confidencialidad de la información recibida en el curso de las actividades realizadas, cuando la difusión lesione derechos personales;
- Participar en la capacitación que realice la organización con el objeto de mejorar la calidad en el desempeño de las actividades;
- Abstenerse de recibir cualquier tipo de contraprestación económica por parte de los beneficiarios de sus actividades;
- Utilizar adecuadamente la acreditación y distintivos de la organización.

Por otra parte, el Poder Ejecutivo Nacional por Decreto 750/2010 aprobó la Reglamen-

tación de la Ley N° 25.855 de Promoción del Voluntariado Social. El decreto citado establece una serie de acciones a través de las cuales se desarrollarán las políticas de fomento del voluntariado social, a saber:

- a) Impulsar o realizar campañas de información dirigidas a la opinión pública con el objeto de facilitar la participación ciudadana, ya sea para la captación de voluntarios sociales como para la obtención de apoyo económico.
- b) Promover, organizar o realizar cursos de formación para el voluntariado social.
- c) Promover, organizar, realizar o auspiciar congresos, seminarios o mesas de debates, nacionales o internacionales, sobre el voluntariado social, su contenido y el valor social del mismo.

- ▶ d) Propiciar la participación del sector empresario en el financiamiento de la actividad de los voluntarios sociales o de las organizaciones registradas en las que se desarrolla el voluntariado social, mediante becas, subsidios y premios en concursos. Las actividades de los voluntarios sociales no deberán tener relación alguna con el giro empresario de empresas patrocinantes.



Para profundizar en este tema, aquí les dejamos algunos materiales interesantes:

ACNUR Comité Español.(2017). ¿Qué es el trabajo voluntario y cuáles son sus características?
ACNUR Comité Español Blog Refugiados.

<https://eacnur.org/blog/trabajo-voluntario-cuales-caracteristicas/>

CENOC 1997 https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/8.5desarrollo_y_cambio_organizacion._la_organizacion_flexible.pdf

Manual para el fortalecimiento de Consejos Directivos de organizaciones sin fines de lucro.
BERGER 2000

https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/berger-2000-manual-para-el_fortalecimiento.pdf

● Colaboración de Mariana Roigé

El trabajo remunerado en las OSC

Un espacio de identidades múltiples y regulaciones en disputa.

Las personas que conforman y participan del pluriverso de las OSC se encuentran en condiciones muy variadas. Algunos y algunas como lo hemos visto, lo hacen en carácter de voluntarios, cuestión que fuera definida en la sección anterior, lo cual durante mucho tiempo fue la característica preponderante de las organizaciones comunitarias, algo así como el “sello” de origen del sector “no lucrativo” en nuestro país.

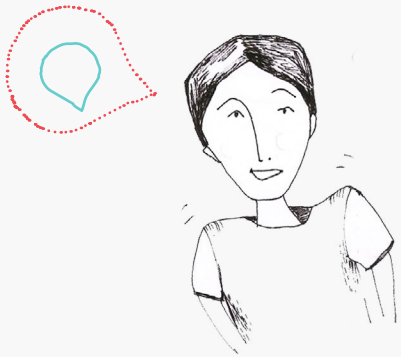
Sin embargo, esta condición en las últimas décadas se ha complejizado y diversificado con la presencia creciente de otras personas, mayoritariamente mujeres, que lo hacen per-

cibiendo distintas formas de remuneración por demás heterogéneas. Es así que, en las OSC de hoy, conviven voluntarios, pero también empleados y empleadas en relación de dependencia (cumpliendo con todas las normas legales establecidas en la ley de contrato de trabajo), personal que presta servicios más transitorios y ocasionales (usualmente a través de la figura del monotributo) y personas en otra condición, más reciente y creciente, que son aquellas que se desempeñan en las OSC a contraparte de la percepción de distintos planes sociales o de trabajo, que se autodefinen y se encuentran contenidos en la amplia identidad de los y las “trabajadores de la economía popular”.

Esta última identidad merece ser definida. Como lo enuncia el Registro Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía

Popular (ReNaTEP) “...la economía popular es un fenómeno que se ha ido consolidando en los últimos 25 años producto de procesos –a escala global, regional y local que han impactado y transformado de manera drástica y persistente la configuración social, en general, y el mundo del trabajo, en particular. En tanto concepto, la economía popular surge del propio sector. Más concretamente entre aquellas personas organizadas en los barrios populares y como forma de reivindicar un nuevo modo de producción cuyo objetivo radica en generar ingresos para las familias, ya sea a través de la ayuda para satisfacer demandas de la comunidad o mediante la producción de bienes y servicios en mercados de baja institucionalización y alcance local”¹. En tanto gran parte de estos trabajadorxs se encuentran en condiciones

laborales y productivas precarizadas, la política nacional, a través de la Secretaria de la Economía Social (SES) apunta a dar respuestas a las necesidades y problemáticas presentes en el sector en pos de promover mayores derechos, garantías y protecciones. En tal sentido el propio ReNaTEP es señalado como “un primer paso” en este proceso de “formalización” en tanto permite la identificación, visibilización y el dimensionamiento de la composición de este sector. Según los datos presentes en el Registro –entre julio del año 2020 y febrero del año 2022- hay más de 3.200.000 inscriptos. Dentro de este número un 28,8 % son personas que se desempeñan en servicios socio-comunitarios como trabajadoras de merenderos y comedores, que despliegan sus servicios en organizaciones sociales².



A esta misma discusión, convergiendo en la visibilización y el debate en torno a los trabajos comunitarios, se suma, en los últimos tiempos, lo que se conoce como “la economía del cuidado”³. Contenidas aquí tanto las tareas del cuidado intradoméstico, como aquella fuerza de trabajo, tiempos, saberes, esfuerzos, puestos a disposición en forma permanente para la producción y reproducción de todos los bienes y servicios implicados en las organizaciones sociales. Esto es, desde la preparación de alimentos, servicios de limpieza y mantenimiento general, cuidado de niños y niñas, apoyo escolar, recreación, cuidado de ancianos, discapacitados, entre otros servicios característicos de las OSC. Se trata fundamentalmente de tareas protagonizadas por mujeres, mano de obra femenina, que emerge de las propias comuni-

dades. Se destaca desde esta perspectiva, con fuerte impronta del feminismo, como “otra forma de trabajo invisible o invisibilizado”, no reconocido como tal, sino exclusivamente considerado bajo la idea de solidaridad. Se trata de trabajo generador de “riqueza”, no retribuido remunerativamente y por tanto no contenido en la noción de trabajo.

La pandemia dejó al descubierto algo “sabido” pero no reconocido y es que “desde los territorios nace organización y se recrean procesos e infraestructuras para sostener comunitariamente la vida. ¿Cuál es el papel de las redes de cuidados comunitarios en los barrios populares? ¿Cuál es el reconocimiento social y económico de quienes las gestionan?”⁴

Lo cierto es que en nuestro país, lo cual se extiende a toda América Latina, las tareas del cuidado se desarrollan en condiciones de alta

desigualdad, allí se reproducen y amplifican como lo advierte la CEPAL, la desigualdad de género y socioeconómica. Expresándose en “las condiciones en las que se cuida, incluyendo el acceso a protección social, reconocimiento y remuneración adecuada de los empleados del sector cuidado, así como en el acceso a mecanismos y servicios de cuidado en suficiencia y calidad, entre otras dimensiones”⁵.

Bajo esta clave, como lo apuntábamos más arriba, en los últimos años y con mayor fuerza en la pos pandemia, las voces convergen en la necesidad de reconocer, redistribuir y reducir el trabajo de cuidado no remunerado asumido por las mujeres, para alcanzar una “organización social del cuidado” en la cual Estado, Familia, Mercado y Comunidad asuman una responsabilidad social, y en la cual

este trabajo fundamental sea valorado, remunerado en su justa medida y más igualmente distribuido entre hombres y mujeres⁶.

A estas voces que pugnan por visibilizar las tareas del cuidado bajo la forma de trabajo, se suma la discusión más acotada y concreta pero por demás trascendente, sobre los encuadres jurídico-laborales del trabajo remunerado en las OSC los cuales también se encuentran en pleno debate. En esta pospandemia, emergen de las propias OSC propuestas que destacan las graves dificultades para el pleno cumplimiento de las normas laborales vigentes y advierten sobre la necesidad de regulaciones particulares. Estas propuestas buscan contener las especificidades propias de las OSC, relacionadas a sus dimensiones y posibilidades económico-financieras, a la vez que alejen a sus trabajadores



de la informalidad y la precarización, y a las propias OSC del riesgo de la infracción a la ley y el peligro que representa la litigiosidad para su permanencia.

Expresión de esta demanda fue la campaña “Mejores Reglas para las organizaciones sociales” impulsada por Asociación Civil en Red que buscó tener un impacto en la vida de las distintas organizaciones sociales a los fines de que estas puedan contar con un marco fiscal y laboral adecuado, basado en normas simples y trámites gratuitos.

Bajo la premisa de que las reglas deben facilitar y potenciar la labor de las organizaciones la campaña buscó incidir en la necesidad de impulsar: *“Un régimen laboral ajustado a la dinámica de contrataciones de entidades sin fines de lucro, un encuadre normativo que posibilite asumir y resguardar las dife-*

rentes relaciones laborales que se dan en las organizaciones. Reducción o una cofinanciación estatal de las cargas sociales, así como la adopción de contratos de trabajo por proyecto y la creación de un régimen laboral en base a la escala y dimensión de cada entidad”.

Entre otros aspectos propositivos que intentó promover la campaña, aun sin los resultados esperados⁷. Otra iniciativa, en el mismo sentido, fue el proyecto de Ley presentado por la Diputada Claudia Bernaza en el año 2020 para la creación de un Régimen especial de Promoción y Regularización del trabajo en Organizaciones comunitarias⁸.

Ambas iniciativas expresan una preocupación y un debate trascendente para la vida de las OSC, aún inacabado. Llegados a este punto, vale decir que esta convivencia de condiciones e identidades variadas de las

personas que conforman y se desempeñan en las OSC evidentemente suman un componente de complejidad a la gestión de las personas, pero además, las presenta como un espacio “en disputa” donde se desenvuelve una lucha por significar de distintos modos nuestro hacer en la organizaciones, a su vez que nuestra identidades múltiples: voluntarios, empleados, profesionales independientes, trabajadores de la economía popular, todas conviven en un mismo espacio y en muchas ocasiones con lógicas difíciles de compatibilizar.

Lejos de agotar el tema lo hemos dejado planteado mostrando este abanico sobre el cual habrá que avanzar en la construcción de consensos y acuerdos que faciliten y potencien la labor de las OSC en encuadres justos y respetuosos de las personas que las conforman.





Para profundizar en este tema, aquí les dejamos algunos materiales interesantes:

Ceminari, Yanina y Stolkiner, Alicia (2018). El cuidado social y la organización social del cuidado como categorías claves para el análisis de políticas públicas. X Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXV Jornadas de Investigación XIV Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Disponible en: <https://www.aacademica.org/000-122/142>

CEPAL sitio web oficial <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>

CEPAL (2007): El Aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y El Caribe. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007_es.pdf

Gardel, L: "Economía popular: qué es, quiénes la integran y cómo se financia" El Chequeado 30 de junio de 2022 Disponible en: <https://chequeado.com/el-explicador/economia-popular-que-es-quienes-la-integran-y-como-se-financia/>

Informe ReNaTep: Características laborales y productivas en la economía popular. Informe abril 2022 - Datos a febrero 2022

Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/04/informe_-_renatep_-_abril_2022.pdf

Instituto Tricontinental de Investigación Social, Dossier nro 38, Marzo 2021: Destapar la crisis. Trabajos de cuidados en tiempos de coronavirus.

Disponible en: <https://thetricontinental.org/es/dossier-38-trabajo-de-cuidado/>

Rodríguez Enríquez, Corina. Economía del cuidado, equidad de género y nuevo orden económico internacional. En publicación: Del Sur hacia el Norte: Economía política del orden económico internacional emergente. Giron, Alicia; Correa, Eugenia. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Octubre. 2007. ISBN 978-987-1183-78-4 Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/sursur/giron_correa/22RodriguezE.pdf

Notas

1. Ver Informe ReNaTep en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/04/informe_-_renatep_-_abril_2022.pdf . Pág 4
2. Estos números, según estimaciones del director Nacional de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social, Pablo Chena, serían mucho mayores, cercanos a los 8 millones de personas, en función de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) y el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). en Gardel, L: "Economía popular: qué es, quiénes la integran y cómo se financia" El Chequeado 30 de junio de 2022. Disponible en: <https://chequeado.com/el-explicador/economia-popular-que-es-quienes-la-integran-y-como-se-financia/>
3. El concepto de economía del cuidado se ha difundido recientemente para referir a un espacio bastante indefinido de bienes, servicios, actividades, relaciones y valores relativos a las necesidades más básicas y relevantes para la existencia y reproducción de las personas, en las sociedades en las que viven. En

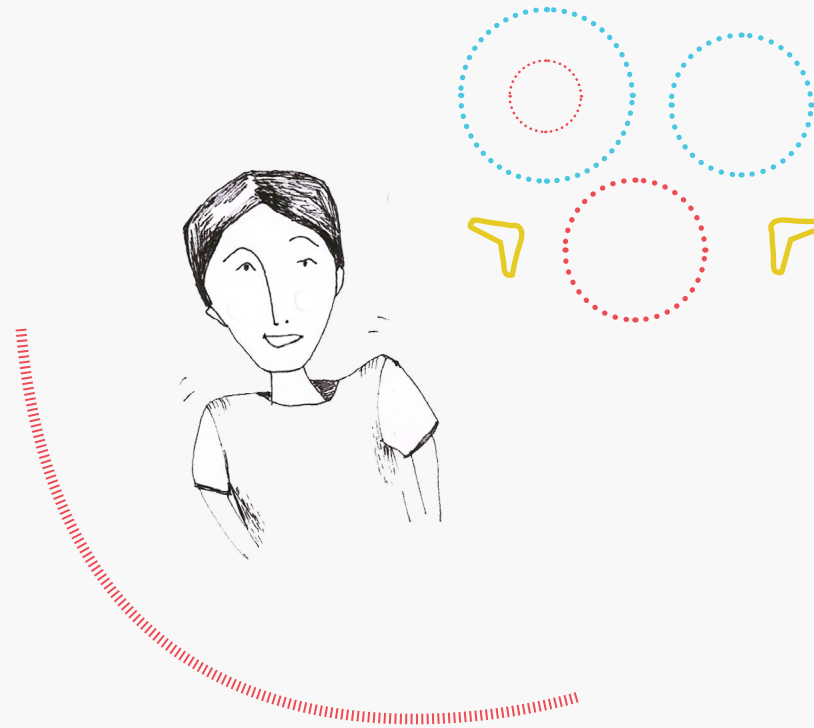
particular, se trata de aquellos elementos que cuidan o nutren a las personas, en el sentido de que les otorgan los elementos físicos y simbólicos imprescindibles para sobrevivir en sociedad (UNIFEM, 2000). Así, el cuidado refiere a los bienes y actividades que permiten a las personas alimentarse, educarse, estar sanas y vivir en un hábitat propicio. Asociarle al término cuidado el concepto de economía implica concentrarse en aquellos aspectos de este espacio que generan, o contribuyen a generar, valor económico. En Rodríguez, E (2007: pág. 230). Asimismo esta mirada advierte acerca de la noción de "...economía del cuidado ampliada, que contemple no sólo el trabajo no remunerado al interior de los hogares, sino también la provisión pública y privada de servicios de cuidado. Esta última incluye el empleo doméstico (en el sentido más tradicional del término) y también servicios de cuidado de niños, personas mayores, enfermas y discapacitadas, servicios de educación y de salud". Op. Cit. (pág. 232).

4. Pag. 7 en Instituto Tricontinental de Investigación Social, Dossier nro 38, Marzo 2021: Destapar la crisis. Trabajos de cuidados en tiempos de coronavirus. Disponible en: apuntes de clase 23 <https://thetricontinental.org/es/dossier-38-trabajo-de-cuidad>

- 5.** En <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>
- 6.** Para ampliar sobre la perspectiva ver Ceminari, Yanina y Stolkiner, Alicia (2018).
- 7.** Ver <https://www.sociedadcivilenred.org.ar/post/mejores-reglas-para-las-organizaciones-sociales>
- 8.** Al respecto ver <https://claudiabernazza.ar/wp-content/uploads/2020/11/Proyecto-trabajo-comunitario-27-7-e.pdf>

Unidad 2.

LIDERAZGO Y HABILIDADES DIRECTIVAS



Liderar implica mucho más que dirigir o mandar. Liderar es asumir una responsabilidad gestionando un equipo de personas y manejando recursos de toda índole. Liderar es animar, motivar y capacitar a los miembros de un equipo. **Liderar es escuchar, pero sobre todo Liderar es acompañar.**

Existen variadas teorías y estilos acerca del ejercicio del liderazgo que acompañan a la evolución de la gestión de las personas al que se hizo mención en el capítulo anterior.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades asignadas y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de los miembros de su equipo. Si bien hay muchas nominaciones para iden-

tificar los estilos de liderazgo, las más reconocidas son:

Líder Autoritario: es quien asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a todo el equipo. Suele considerar que solamente él es competente y capaz de tomar las decisiones importantes. La respuesta esperada de parte de su equipo es la obediencia y la adhesión a sus decisiones. Observa el desempeño de sus colaboradores con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a lo indicado por él.

Líder Participativo: tiene un estilo más consultivo con las personas que dirige. No delega la responsabilidad en la toma de decisiones, pero sí trabaja con su equipo, los hace participar para conocer sus opiniones y luego toma la decisión que él considere la más apropiada y lo informa al resto. El líder participativo escucha y analiza las ideas de los miembros del equipo, aceptando sus aportes, siempre y cuando agreguen valor al todo. Impulsa también a los colaboradores a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Dueño de un estilo más de apoyo a su equipo, sin perder la autoridad final en los asuntos claves de su gestión.

Líder Liberal: a través de este estilo, el líder delega la autoridad para la toma de decisiones en los miembros del equipo. Suele utilizar la frase "aquí hay un trabajo para hacer, no importa cómo lo hagan, tiene que salir bien". Habitualmente espera que las personas asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Este estilo de liderazgo genera muy poco contacto y apoyo para los miembros del equipo. Se requiere de colaboradores altamente calificados para que este estilo tenga resultados satisfactorios.

Desde luego existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos, sólo se presentaron las tres posiciones más definidas que responden a diferentes momentos de evolución de las teorías de la administración. Las tendencias actuales enfatizan en la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo como metodología para el logro de resultados.

Liderazgo Situacional

Kenneth Blanchard y Paul Hersey, plantean en su modelo de Liderazgo Situacional, que los responsables deben utilizar varias formas de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentren. Este modelo tiene en cuenta para su aplicación las capacidades de los miembros del equipo y su compromiso con las tareas.

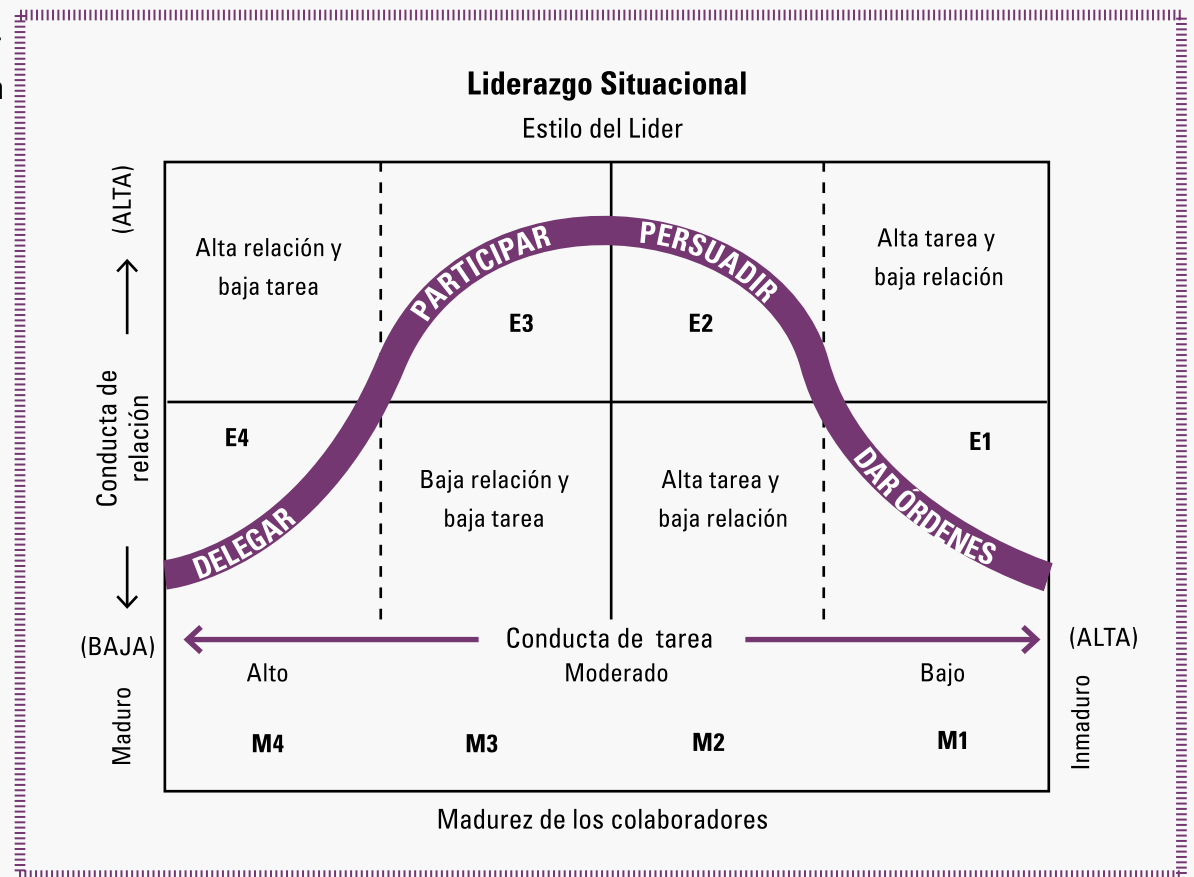
El liderazgo situacional se basa en dos variables: las tareas y las relaciones que el directivo debe proporcionar a sus voluntarios para lograr los objetivos del área a cargo o de la OSC que lidere, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional de los miembros y las características específicas de cada situación: tipo de funciones y tareas a realizar, complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de objetivos a alcanzar, expectativas personales.

Características de los 4 comportamientos del liderazgo situacional

Vamos a analizar los comportamientos de un líder, que caracterizan a los cuatro estilos básicos de dirección, teniendo en cuenta el

mayor o menor énfasis que el líder debe poner en las dos variables: tarea y relación.

Los distintos estilos de dirección, utilizados por el líder en cada situación y para cada tipo de voluntario, deben ser interpretados solamente como una herramienta de gestión, que intenta lograr resultados con la mayor eficacia posible.



ESTILO 1 (E1)
DAR ÓRDENES:

- Alta orientación a la tarea y bajo nivel de relaciones
- Determinar tareas, procedimientos, normas (qué, quién, cuándo, dónde...)
- Supervisar estrechamente
- Controlar
- Mantener las “distancias” en los vínculos
- La comunicación es “unidireccional” del líder al colaborador



Esto ocurre de esta manera porque las personas voluntarias o colaboradoras tienen un bajo nivel de madurez dentro del equipo, existe gran dependencia del responsable, no tienen confianza en sí mismas para realizar la tarea, no se conoce al resto del equipo. Frente a lo desconocido, se busca el apoyo del líder. Es importante señalar que el poco énfasis del líder en cuanto a la relación vincular con colaboradores, no significa que sea inaccesible o autoritario, sino que busca dedicar mayor cantidad de tiempo a la explicación y supervisión de las tareas para lograr el resultado. Tan pronto perciba u observe que la persona resuelve bien las tareas, irá dando paso a generar el vínculo relacional.

**ESTILO 2 (E2)
PERSUADIR:**

- Alta orientación a la tarea y también hacia la generación de vínculos
- Definir objetivos, escuchando a la gente
- Supervisar y controlar
- Responsabilizar
- Convencer para que haga voluntariamente bien lo que tiene que hacer
- La comunicación corre en ambos sentidos
- Potenciar la motivación por el logro
- Apoyar y capacitar
- Colaborar con las tareas cuando sea necesario



En este caso los colaboradores ya han madurado y necesitan del apoyo y acompañamiento para lograr metas más complejas. Se valora el reconocimiento por el resultado en el momento, ya que esto ayuda a incrementar la confianza y autoestima del miembro del equipo. Suele ser el estilo más utilizado porque permite lograr buenos resultados con buen clima dentro del equipo.

**ESTILO 3 (E3)
HACER
PARTICIPAR:**

- Mayor orientación a las relaciones por parte del líder
- Menos orientación a las tareas
- Se busca la participación constante de los miembros del equipo
- La toma de decisiones es en conjunto
- Animar y elogiar
- Apoyar y acompañar

A esta altura los voluntarios y colaboradores ya desarrollaron su propia confianza, altos niveles de motivación e interés por el logro de resultados. Ya se ha desarrollado ampliamente la experiencia para desarrollar la tarea y el trabajo de pares resulta también exitoso al haber buen clima y confianza entre los miembros de cada equipo.

Este estilo que adopta el líder, suele generar los más altos niveles de motivación en las personas del equipo, aunque es fundamental que el líder elija el momento adecuado para aplicarlo, caso contrario puede generar un efecto adverso en el equipo.



**ESTILO 4 (E4)
DELEGAR**

- Baja orientación tanto en las tareas como en las relaciones
- Se permite al miembro del equipo que sea responsable total por el desarrollo de una tarea, la toma de decisiones que la misma implique para su realización
- Permitir mucha autonomía a los colaboradores
- Supervisar sin controlar
- Responsabilizar a la persona por el logro de los resultados.



Esto ocurre habitualmente cuando los miembros del equipo están muy maduros y ya llevan trabajando juntos mucho tiempo, lo que les permite conocerse y entenderse rápidamente. Este estilo sólo tiene éxito si es aplicado a equipos o miembros que estén muy calificados para realizar de manera autónoma las tareas y cuentan con habilidades de autogestión. El líder que delega adecuadamente (a personas con capacidad y responsabilidad), se libera de tareas rutinarias pudiendo dedicar su recurso más escaso: su tiempo, a las funciones y tareas más complejas de la OSC.

La gestión del líder: relación y tarea

En cuanto a la gestión del Líder, suele haber dos tipos de tendencias con respecto a las prioridades entre las personas y el trabajo a realizar:

el liderazgo orientado a las tareas y

el liderazgo orientado a las personas.

Gestión enfocada en las tareas: Esta forma de gestionar, es la que antepone el trabajo a realizar -las tareas-, a las personas. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajos en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones

inmediatas y por supuesto correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en batalla, cirujanos en algunas especialidades, etc. Lo que apremia es la decisión y la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo para consultar al equipo, para escuchar otras opiniones, no hay tiempo ni siquiera para analizar las alternativas. Se debe decidir correcta y rápidamente.

Gestión enfocada en las Personas: Es una forma de gestión que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da típicamente en situaciones en donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo junte información y la utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema y genere ideas.

¿Cómo lograr un equilibrio entre los dos estilos?

Hay situaciones en donde no hay tiempo para decidir analizando alternativas. Hay que tomar la decisión correcta y actuar ahora, mientras que existen otras situaciones en donde es importante hacer participar al equipo, desarrollar sus habilidades, escuchar sus opiniones, enriquecer el proceso de decisión. Y esto no debería sorprender: ya que es responsabilidad del Líder del equipo, ante una situación determinada, identificar qué tipo de gestión aplicar. De acuerdo a nuestra experiencia, será apropiado en la mayor cantidad de situaciones posibles combinar los dos estilos, y esto no es algo fácil de lograr: **¡es una de los desafíos más grandes en la gestión!**




ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente. Realícelo en un tiempo no mayor a 15 minutos. Complete los formularios finales acorde a las recomendaciones allí mencionadas.

SITUACIÓN 1

Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo: *¿Cuál cree que sería la reacción natural?*

- 
- a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
 - b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
 - c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
 - d. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

SITUACIÓN 2

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

¿Qué cree que usted haría en este caso?




- a.** Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- b.** Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.
- c.** No hace nada y lo deja actuar.
- d.** Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

SITUACIÓN 3

Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores.

Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.

¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

- 
- a.** Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
 - b.** Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
 - c.** Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
 - d.** Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.

SITUACIÓN 4

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.

¿Qué cree que haría usted en un caso así?



- a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.
- b. Decide cambios y los comunica al colaborador.
- c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

SITUACIÓN 5

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?



- a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.
- d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

SITUACIÓN 6

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?



- a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

SITUACIÓN 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

¿Cuál sería su actitud?



- a.** Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.
- b.** Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
- c.** Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
- d.** Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.

SITUACIÓN 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?



- a.** Da la información al grupo y delega la implementación.
- b.** Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- c.** Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- d.** Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

SITUACIÓN 9

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?



- a. Toma el estudio a su cargo.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- d. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

SITUACIÓN 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados.

¿Qué haría en este caso?



- a.** Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- b.** Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c.** Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
- d.** Toma la conducción del estudio a su cargo.

SITUACIÓN 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

¿Qué cree usted que haría?



- a. Informa que ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
- b. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- c. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- d. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

SITUACIÓN 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles.

Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.

¿Qué cree usted que haría?



- a. Reúne al grupo y pide sugerencias.
- b. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- c. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
- d. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

Instrucciones para la Calificación

Parte 1. Preferencias de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante.

Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Su calificación en esta Parte 1, indica sus preferencias en las elecciones de las conductas

Estilo 1: DIRIGIR
Estilo 2: PERSUADIR
Estilo 3: PARTICIPAR
Estilo 4: DELEGAR

PREFERENCIAS DE ESTILOS

SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	B	D	C	A
	3	D	A	B	C
	4	B	D	A	C
	5	D	C	B	A
	6	C	A	D	B
	7	D	B	C	A
	8	C	B	D	A
	9	A	D	C	B
	10	D	A	C	B
	11	A	C	D	B
	12	D	B	A	C

Estilos	_____	S1	S2	S3	S4
Total de letras elegidas					

Instrucciones para la Calificación

Parte 2. Efectividad de Estilos

Trace un círculo alrededor de la letra que ha elegido para cada situación en el cuestionario para el participante.

Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume los círculos de cada columna y ponga los totales en los cuadros libres al pie de cada columna.

Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el producto en los cuadros libres al pie de las columnas.

Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total.

Ponga una marca en el número correspondiente de la escala de efectividad.

ESTILOS APROPIADOS

SITUACIONES	1	A	C	B	D	+24
	2	B	D	C	A	
	3	D	A	B	C	
	4	B	D	A	C	
	5	D	C	B	A	
	6	C	A	D	B	
	7	D	B	C	A	
	8	C	B	D	A	
	9	A	D	C	B	
	10	D	A	C	B	
	11	A	C	D	B	
	12	D	B	A	C	

Suma de marcas por columna:				
Multiplique por:	+2	-1	+1	+2
Resultado:				
Total (suma de las cuatro cifras)				



Su calificación de la Parte 2 mide el grado en que elige el estilo más apropiado para 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente para cada caso.

Unidad 3.

EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO COLABORATIVO



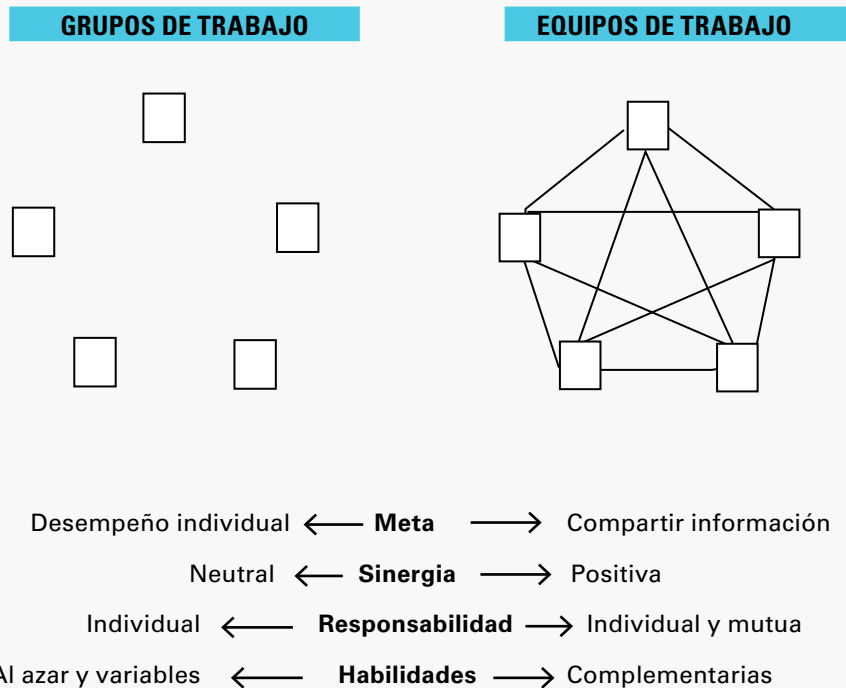
El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida.

En las organizaciones (lucrativas o no), el trabajo en equipo no es la única forma de desempeño, pero sí la que hasta el momento ha dado mejores resultados. Los talentos individuales son indispensables para el rendimiento, sin duda, pero lo son mucho más cuando se integran a grupos con una serie de objetivos concretos.

Diferencias entre Grupo y Equipo:

	GRUPO	EQUIPO
Liderazgo	Fuerte e individualizado	Fuerte e individualizado
Responsabilidad	Individual	Compartido
Formación	Se crea desde que se decide hacerlo	Es un proceso de desarrollo y construcción
Acción	Dentro del objetivo global de la entidad	Dentro del objetivo global de la entidad, se asignan propósitos y metas específicas
Resultado	Es la suma del esfuerzo individual	Es el esfuerzo conjunto de sus miembros
Trabajo colectivo	Es inevitable, un mal necesario	Constituye una oportunidad y se disfruta
Conflictos	Se resuelven por imposición o evasión	Se resuelven por conversaciones o confrontación constructiva
Objetivo	Centrado en la tarea	Centrado en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros
Cultura	No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias de sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital de equipo

Fuente: Faria de Mello FA. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México. Grupo Noriega Editores, 1998



Fuente: Robbins 1998

Cinco aportes del trabajo en equipo

1 CREACIÓN DE SINERGIAS:

Los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento, por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, con dinámicas y objetivos claros y sus roles bien definidos.

2 ESTRUCTURAS MÁS FLEXIBLES Y PARTICIPATIVAS:

Las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la entidad en su conjunto.

3 EMPODERAMIENTO Y RESPONSABILIDAD:

Formar parte de un grupo no significa que las responsabilidades se diluyan. Es al revés: se refuerzan, pues cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado

4 FOMENTA EL DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES:

Además, dadas las dinámicas que se producen dentro de los equipos de trabajo, sus integrantes desarrollan habilidades sociales que en entornos más autoritarios y rígidos no podrían salir a flote. Empatía, comunicación eficaz, resolución de conflictos, entre otros, son algunos ejemplos de ello.

5 FORTALECE A LAS ORGANIZACIONES ANTE EL CAMBIO:

Las sinergias hacen más fuertes a las empresas ante los cambios o las amenazas que puedan obstaculizar sus objetivos. Los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis.

Etapas que atraviesa un equipo

● **FORMACIÓN:**

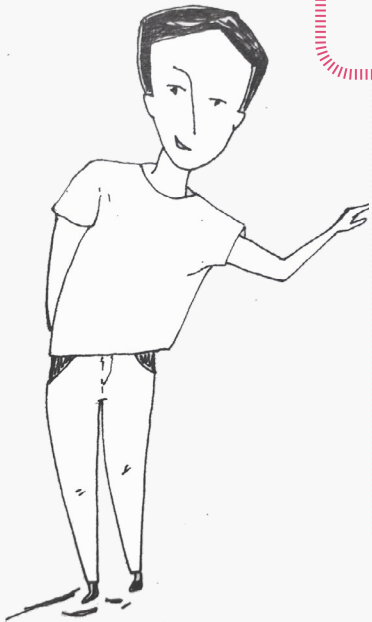
Durante esta primera fase, los miembros del equipo evalúan las normas de funcionamiento e intentan definir los límites de sus tareas. En lo emocional se sienten ilusionados con el proyecto encomendado. Aunque se conocen poco, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.

● **AGITACIÓN:**

En esta segunda etapa aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo. Surgen las primeras dificultades, lo que origina respuestas emocionales. Aparecen las primeras diferencias de carácter entre sus miembros, tensiones y roces entre ellos.

● **NORMALIZACIÓN:**

El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del equipo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente. Los participantes son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante, lo que obliga a superar las diferencias personales. El proyecto va avanzando, lo que permite recuperar el optimismo.



● REALIZACIÓN:

Es la etapa de madurez, en la que el equipo está acoplado, controla su trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.

● AGOTAMIENTO:

Buena parte del proyecto está acabado, aunque quedan pendientes cuestiones menores. Los miembros empiezan a perder ilusión en el mismo y el rendimiento puede volver a caer. Es el momento de cerrar el proyecto, dejando solo a las personas necesarias para acabar el trabajo.

Roles de los miembros de un equipo

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas de comportamiento, aunque no se haga de forma explícita. Atenerse a los roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Beldin demostró que el secreto de un buen equipo era mezclar individuos distintos. Es más, Beldin afirmó que un buen equipo siempre necesitaría gente que desempeñara roles distintos. Aunque aceptó que hubiera gente capaz de asumir más de un rol.


En detalle, los roles según Belbin pueden quedar definidos de la siguiente manera:




ROLES ORIENTADOS A LA ACCIÓN		
ROL DENTRO DEL EQUIPO	APORTES Y FORTALEZAS	DEBILIDADES
IMPULSOR	<p>Trae dinamismo, desafío, prospera bajo presión. La dirección y valor para superar obstáculos. Está enfocado al objetivo que está lleno de energía, que tiene una alta motivación para alcanzar las metas. Les gustan los desafíos, conducir y empujar a otros a la acción y ganar. Se crecen con los problemas. No les importa tomar decisiones impopulares.</p> <p>Son probablemente los miembros del equipo más eficaces al garantizar realizaciones concretas.</p>	<p>Son propensos a la provocación e impaciencia.</p> <p>Tienen tendencia a descalificar a los otros.</p> <p>Varios impulsores en un grupo pueden generar conflicto, provocación y clima de lucha</p>
IMPLEMENTADOR	<p>Aporta disciplina, tradición y eficiencia. Convierte ideas en acciones prácticas. Los implementadores están enterados de las obligaciones externas y son disciplinados, concienzudos y tienen una buena autoimagen. Se caracterizan por tener poca ansiedad y tienden a trabajar para el equipo de una manera práctica y realista.</p> <p>Suelen ocupar puestos de responsabilidad. Tienden a hacer los trabajos que otros no desean y pueden realizar esa tarea muy bien.</p>	<p>Algo inflexible y conservador. Es lento para responder a nuevas posibilidades, conservador.</p>
FINZALIZADOR	<p>Aporta meticulosidad, cuidado y ansiedad. Busca corregir errores y omisiones. Entrega a tiempo. Da importancia a los detalles para terminar de la mejor forma posible. No están muy interesados en el encanto del éxito espectacular. Tienen capacidad para cumplir sus promesas y trabajan con altos niveles de exigencia.</p>	<p>Inclinado a preocuparse indebidamente.</p> <p>Son intransigentes para pasar por alto detalles</p>

ROLES ORIENTADOS A LAS PERSONAS		
ROL DENTRO DEL EQUIPO	APORTES Y FORTALEZAS	DEBILIDADES
PRESIDENTE/ COORDINADOR	Aporta cooperación, seguridad, es perceptivo y diplomático. Les distingue su habilidad para hacer que otros trabajen en dirección hacia metas compartidas. Maduros, confiados, delegan fácilmente. En las relaciones interpersonales son rápidos para descubrir talentos individuales y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo. Agradecen a todos sus posibles contribuciones, sin perder de vista su objetivo.	Frecuentemente puede ser visto como manipulador. Promueve la propia descarga de trabajo personal. No tiene pretensiones intelectuales.
TRABAJADOR DE EQUIPO (COHESIONADOR)	Orientados socialmente, sensibles. Son los miembros que más apoyan a los compañeros de equipo. Son sociables y se preocupan por los otros. Tienen una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Son muy diplomáticos. Buenos oyentes y generalmente muy aceptados por el grupo. Funcionan peor bajo presión y en situaciones que implican confrontación.	Son indecisos en situaciones de crisis y se niegan a hacer aquello que pueda lastimar a otros.
INVESTIGADOR DE RECURSOS	Aporta entusiasmo, extrovertido, comunicativo. Explora oportunidades, desarrolla contactos. Son buenos comunicadores dentro y fuera de la entidad. Son negociadores naturales, dados a explorar nuevas oportunidades. Son rápidos para captar las ideas de otros y adaptarlas. Tienen una personalidad relajada con un fuerte sentido de la observación y una predisposición a ver las posibilidades de lo nuevo. Sin embargo, a menos que se les estimule, su entusiasmo rápidamente se desvanece.	Excesivamente optimista. Pierde interés una vez que el entusiasmo inicial ha pasado.

ROLES CEREBRALES (PENSAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS)		
ROL DENTRO DEL EQUIPO	APORTES Y FORTALEZAS	DEBILIDADES
CEREBRO	Trae creatividad, imaginativo. Soluciona problemas difíciles. Generalmente prefieren actuar por sí mismos, a distancia de los otros miembros del Equipo, usando su imaginación y a menudo trabajan de un modo poco convencional. Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente a las críticas y a la alabanza. Demasiados en una organización, pueden ser contraproducentes porque tienden a pasar el tiempo defendiendo sus propias ideas y entrando en conflicto con otros.	Están en las nubes, inclinados a despreciar los aspectos concretos
SUPERVISOR/ EVALUADOR	Aporta juicio objetivo, sobriedad y estrategia. Ve todas las opciones. Juzga meticulosamente. Según el modelo, esta es una persona juiciosa, prudente, inteligente con una baja necesidad de logro. Son lentos para decidir. Suelen dar muy buenos consejos. Para los de fuera parecen secos, aburridos e incluso excesivamente críticos. Algunas personas se extrañan de que se conviertan en directivos. Son clave en puestos de planificación y estrategia y obtienen buenos resultados en puestos de alto nivel donde un número relativamente pequeño de decisiones generan grandes resultados	Carece de iniciativa y de la capacidad de inspirar a otros. Puede parecer seco y aburrido e incluso demasiado crítico.
ESPECIALISTA	Aporta esmero, enfoque, iniciativa. Mientras que muestran gran orgullo en su propio trabajo, generalmente, muestran falta de interés por el trabajo de otros e incluso por las personas mismas. Eventualmente, el especialista se convierte en el experto por su compromiso, decisión y aptitudes.	Contribuye solamente en su entorno cercano. Excesivos tecnicismos. Contribuyen solo en un espacio limitado.



Es importante mencionar que las personas no tienen rasgos absolutos por cada rol, sino que pueden identificarse con algunas de las características de varios de ellos y así conformar su propio rol y estilo.



La transparencia y participación constituyen otros dos pilares importantes. Hacer conocer el plan general de la OSC y pedir activamente la opinión de todos sus miembros para enriquecer y mejorar dicho plan con las aportaciones de todos, es una gran herramienta para generar la adhesión y el compromiso también.



¿Cómo fomentar el espíritu de trabajo en equipo?

La comunicación interna es esencial dando a conocer los éxitos de las distintas áreas. Generar espacios para compartir las experiencias satisfactorias es un gran motivador, además de propiciar también el espíritu colaborativo en todos los miembros de la OSC.

Favorecer el desarrollo de proyectos interdisciplinarios compuestos por personas de diferentes áreas funcionales, es también una forma de trabajar el espíritu de trabajo en equipo y los resultados suelen ser sorprendentes.

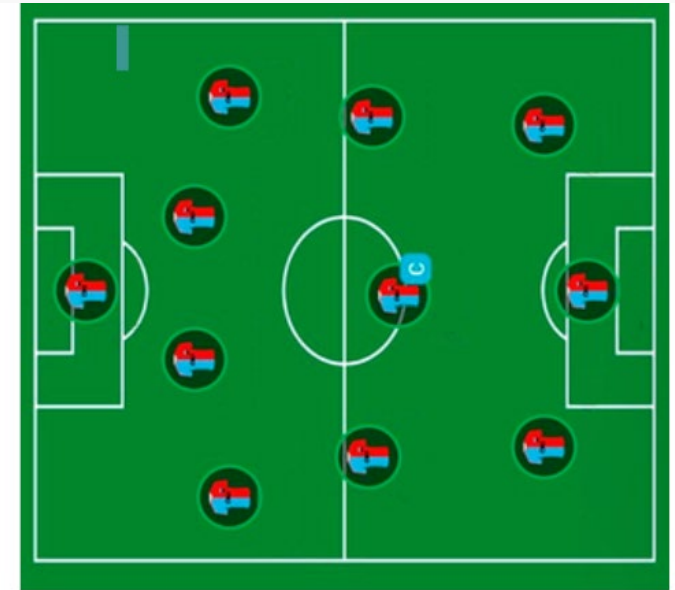


ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

EL GRAN DT Armando a mi equipo ideal

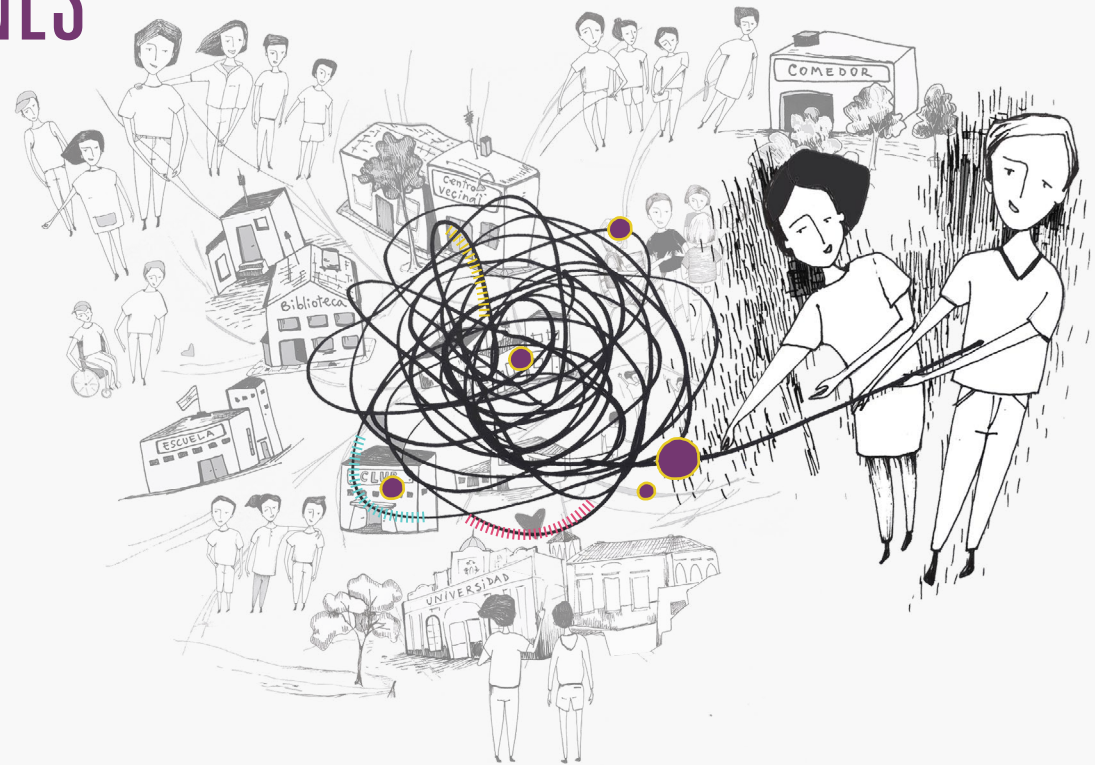
Preparación y consigna:

- Cada uno de los participantes deberán elaborar el equipo ideal con el que consideran sería bueno trabajar para lograr sus objetivos.
- Para definir cada posición o rol, podrán considerar la información trabajada en el material en cuanto a los roles y sus características.
- En una primera instancia, se solicita que armen el equipo considerando sólo roles necesarios y no personas actuales con las que trabajan.
- Luego de armado el equipo, ahora sí podrán analizar a las personas con las que ya están trabajando e identificar si las mismas cuentan con las características de cada uno de los roles necesarios e identificar qué rol o roles les restan por cubrir.



Unidad 4.

GESTIÓN DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES



Partimos de la premisa de que los conflictos son inherentes a las personas, a las relaciones, y las organizaciones, pues entonces, las organizaciones no lucrativas no están excluidas.

Durante mucho tiempo, las ciencias sociales han considerado el conflicto colectivo como algo negativo y anómalo (Durkheim, 1995; Parsons, 1988), trasladando este análisis al estudio de las asociaciones, el conflicto ha sido percibido como algo perjudicial para la supervivencia y el desarrollo organizativo.

Un estudio sobre conflictos en las entidades del tercer sector en el cual se hacen evidentes los conflictos más frecuentes, se concluye que estos conflictos se producen, principalmente, entre las personas de la entidad y

tienen que ver con la carencia en la comunicación, la divergencia de objetivos, las relaciones no satisfactorias entre ellos, la falta de información, un bajo nivel de participación. También se producen por cuestiones que tienen que ver con el funcionamiento de la organización, por su estructura, por actitudes diferentes hacia la entidad y hacia el entorno y por la diversidad en las formas de trabajar y de gestionar de las personas que conforman las entidades.

A veces los conflictos pueden afectar seriamente a la continuidad de las organizaciones, pero cuando se trabaja para la gestión de los mismos, las entidades salen reforzadas. Por ello, el conocimiento de las causas, la educación, la sensibilización y la disposición de herramientas para abordarlos es tan impor-

tante y supone una oportunidad de crecer. Es necesario aprender **a ver el conflicto como una posibilidad de construcción relacional y personal positiva** e integrar, entre las herramientas de trabajo de la entidad, las **habilidades y capacidades para el tratamiento de los conflictos**. Se debe profundizar **la cultura de la resolución y transformación de conflictos** para tener entidades más fuertes y capaces de reaccionar ante el momento de crisis.

No obstante, el conflicto puede favorecer la clarificación de posiciones e intereses dentro de las entidades, permite la adaptación al entorno, además de una reorientación más eficaz de planteamientos, estrategias y tácticas.

El conflicto interno no debe verse como una amenaza para la supervivencia de las asocia-

ciones, sino como episodios con un enorme potencial para definir la identidad y la cultura organizacional.

La creatividad en la gestión de conflictos, tanto en el ámbito interno con las personas capaces de canalizar, detectar y gestionarlos, como en el ámbito externo; en la búsqueda de recursos, es una herramienta clave para ayudar a su resolución.



La toma de decisiones

Es el proceso que permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización de cualquier tipo (lucrativa o no).

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible. También debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada.



Existen dos tipos de decisiones según el número de personas que actúan en el proceso:

las decisiones individuales donde solo una persona asume la responsabilidad por todo el proceso sin ninguna influencia de otra persona. Este tipo de decisiones son recomendables cuando se tiene muy poco tiempo, la decisión no implica un alto riesgo, existen pocas alternativas y el nivel de importancia de la decisión no es muy alto.

Cuando la decisión la toman más de una persona se denominan decisiones grupales o en grupo. Las personas que participan opinan en todo o en parte del proceso, en este caso la responsabilidad es de todos los participantes. Se recomienda para decisiones importantes, de alto riesgo y que comprometen muchos recursos. Se puede decir que las decisiones grupales son más científicas, debido a que involucran el conocimiento previo

de todas las personas que participan en el proceso y la discusión en la elección.

Las decisiones tienen diferentes niveles de certeza e incertidumbre y de esto depende la seguridad del decisor durante el proceso y el volumen o la calidad de información que posee en el momento de decidir.

Tienen un efecto fundamental en el resultado obtenido después de actuar. Cuando existe mayor nivel de incertidumbre, y la decisión involucra recursos importantes de la organización, estas decisiones deberían ser tomadas por los altos cargos de la organización, ya que son quienes tienen mayor nivel de responsabilidad dentro de la misma. Las decisiones con mayores niveles de certeza y que afectan menos recursos pueden ser

tomadas directamente por la persona que interviene en el proceso que necesita la decisión. Es difícil en algunos casos tener claro cuál es el nivel de certeza e incertidumbre y depende mucho del conocimiento que se tenga del tema relacionado con la decisión y del entorno de la misma.

Cada decisión compleja conlleva normalmente:

INCERTIDUMBRE: Nadie puede prever el futuro, tomar una decisión es apostar por una opción.

COMPLEJIDAD: Es siempre complicado de separar el síntoma de la causa. En muchos casos hay un efecto dominó con elementos interconectados.

RIESGOS: El impacto de estas decisiones puede ser grande. Piensa en un cambio de estrategia para una empresa o la decisión de separarte de tu pareja, por ejemplo.

ALTERNATIVAS: Para llegar a cada una de las decisiones que tomas, siempre tienes que estudiar las distintas alternativas que existen.

ASPECTOS EMOCIONALES: Algunas de estas decisiones afectan personas, y es imposible saber, de antemano, cómo van a reaccionar.



Fuente: Elaboración propia

Es por esta razón que es conveniente tener una metodología seria para poder tomar mejores decisiones, analizando de forma objetiva las distintas opciones que se ofrecen para cada problema.



LAS 9 ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:

1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Antes de comenzar el proceso de toma de decisiones, se recomienda conocer cuál es el problema, el dilema, aquello que hay que decidir.

2. BUSCAR LA INFORMACIÓN IMPORTANTE

Encontrar la información relevante que permita realizar un buen análisis del problema. Una buena decisión se basa siempre en información.

3. ¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS DE DECISIÓN?

Una vez identificado el dilema y recopilada la información relevante, elaborar una lista con los criterios que se utilizarán para considerar las diferentes opciones.

4. ¿EXISTE PRIORIDAD?

Es imprescindible conocer cuál es la prioridad, esa cuestión que puede provocar un impacto superior al resto y que por tanto necesita ser especialmente tenida en cuenta.

5. ¿Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN?

En este punto, se intenta desarrollar las distintas posibles soluciones al problema: cuantas más alternativas existan, más probabilidad de encontrar la que resulte realmente satisfactoria.

6. ANALIZA ESAS ALTERNATIVAS

Conocer sus ventajas e inconvenientes de forma individual.

7. SELECCIONA LA MEJOR ALTERNATIVA

En este punto se debe escoger la alternativa que según la evaluación realizada va a obtener mejores resultados para la resolución del problema.

8. APLICA DICHA DECISIÓN

Una vez completado el proceso de toma de decisiones, se deberá ejecutar dicha decisión y comunicarla a aquellas personas afectadas para conseguir que se comprometan con ella.

9. EVALÚA LOS RESULTADOS

Para finalizar, es importante que tras cada toma de decisiones se analicen los resultados y se determine si la decisión aplicada fue la correcta o no. En caso de no serlo, se debe iniciar un nuevo proceso de toma de decisiones para encontrar otra alternativa.




Encuentro inesperado Dinámica para trabajar la resolución de conflictos

A continuación, se propone una situación hipotética pero que podría ser totalmente real para que el participante ponga a prueba sus habilidades para resolver situaciones complejas que requieren de decisiones rápidas.

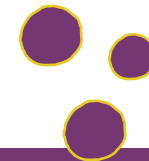
Situación

“Te encuentras caminando por la calle y ves, a lo lejos, a alguien que crees que conoces. Te das cuenta que esa persona es una persona con la que has tenido conflictos en algún momento de tu vida y que aún no han sido resueltos entre ustedes. A medida que se acercan te pones más nervioso porque no sabes cómo reaccionar cuando te cruces con la persona en cuestión. Se te ocurren algunas alternativas... decide ahora cuál eliges y tómate unos minutos para recrear, en tu imaginación, qué es lo que pasaría”.

 **Alternativas:**

 **“La persona ya ha pasado, se ha ido. ¿Qué sientes? ¿Estás satisfecho con la manera en que reaccionaste? ¿Crees que el conflicto se resolvió?”**

Unidad 5. HABILIDADES SOCIO-EMOCIONALES E INTELIGENCIA EMOCIONAL



Las habilidades socioemocionales se definen como aquellas conductas aprendidas que se llevan a cabo cuando se da la interacción con otras personas y que son útiles para expresar los sentimientos, actitudes, opiniones y defender derechos de las personas.

Desarrollar este tipo de habilidades es muy importante porque contribuyen al relacionamiento de forma asertiva y funcional con los demás y también facilita la consecución de objetivos en un contexto social del que no es posible separarse.

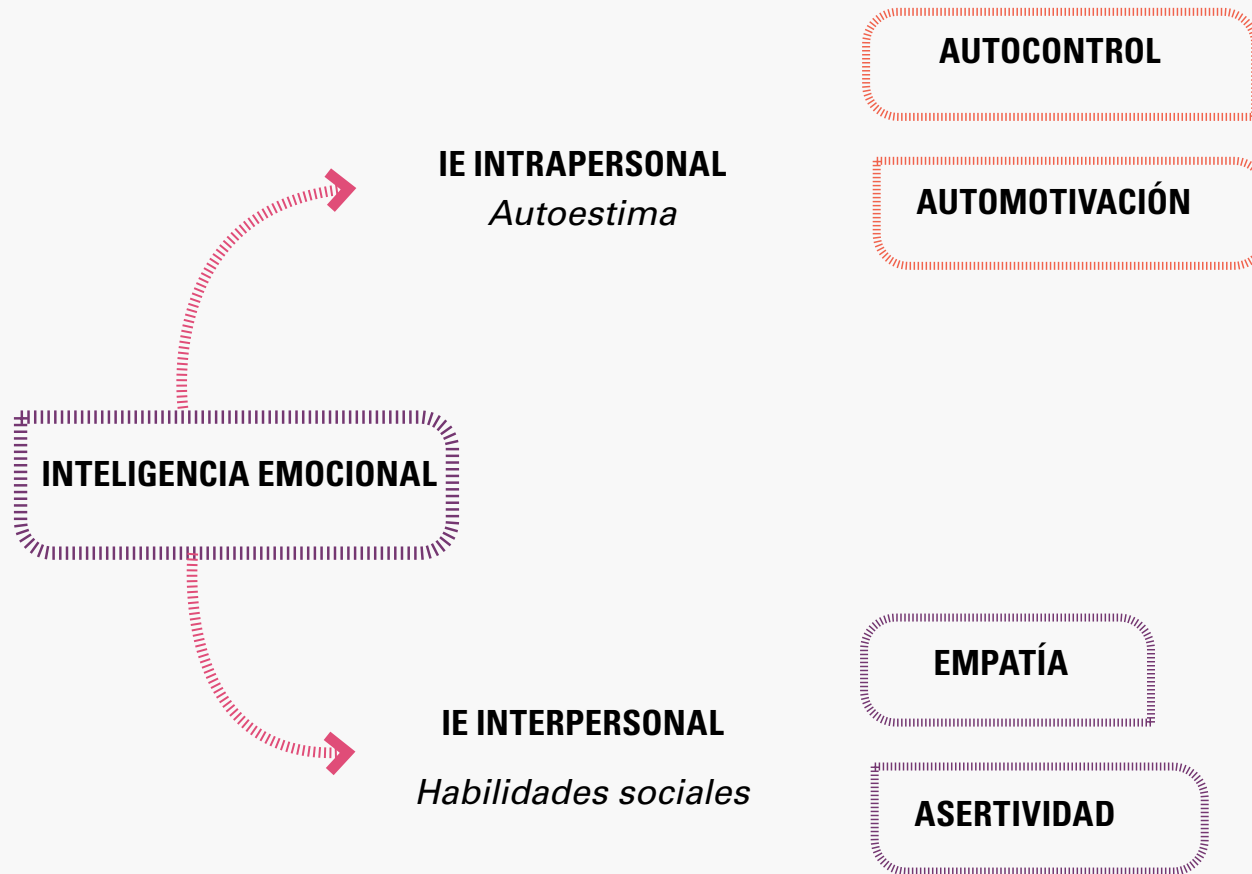
● **Inteligencia Emocional**

Goleman (1995) la define como el conjunto de habilidades que contribuyen al buen funcionamiento y al éxito de una persona (y que

son diferentes a su coeficiente intelectual, CI). La inteligencia emocional se divide en:

- **Inteligencia emocional Intrapersonal**, o habilidad para comunicarse eficazmente con uno mismo y para manejar en forma óptima las propias emociones. Esta se compone por la autoconciencia emocional, la autorregulación y la automotivación.
- **Inteligencia emocional Interpersonal**, o habilidad para comprender y manejar eficazmente las emociones ajenas, que se divide a su vez, en empatía y habilidades sociales.

En resumen,



Cuadro 1. La inteligencia emocional (IE), según Goleman y su equivalencia con la autoestima y las habilidades sociales.

Ambos conceptos son trabajados habitualmente como sinónimos para hacer mención a las características personales de los individuos para vincularse con otros en un contexto social y laboral, pudiendo desarrollarse como persona. Conocer cuáles son, qué funcionalidad tienen y cómo se pueden desarrollar, le facilitará al individuo la posibilidad de lograr un desempeño adecuado en los diferentes roles que desempeña dentro del entramado social (trabajador, ciudadano, voluntario, etc).

Tipos y ejemplos

Hay muchas habilidades socioemocionales que se podrían destacar, pero las fundamentales son las descritas a continuación:

RESILIENCIA

Es la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas como la muerte de un ser querido, un accidente o una situación de compleja resolución. Esta habilidad es fundamental entendiendo que ninguna persona tiene una vida perfecta. El ser humano tiene altibajos en algún momento de su vida, con lo cual es necesario aprender a gestionarlos y, en la medida de lo posible, aprender a hacerle frente.

AUTOCONOCIMIENTO

Es la capacidad de conocerse a uno mismo, tanto en lo cognitivo como en lo emocional. Es decir, se trata de la habilidad para saber lo que se está sintiendo en cada momento, hacer evaluaciones realistas en relación a las propias habilidades y saber en qué se destaca una persona y qué dificultades tiene.

**TENACIDAD**

Es la capacidad para seguir trabajando en la consecución de una meta propuesta, a medio o largo plazo. Se persevera cuando, pese no tener los resultados deseados, se sigue trabajando para llegar al objetivo.

CONCIENCIA SOCIAL

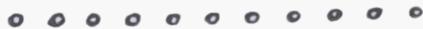
Es la comprensión de que los demás también tienen sentimientos y ser capaz de adoptar perspectivas diferentes cuando se interactúa con ellos. Ser consciente socialmente es comprender que no se está solo/a en el mundo y que, de la misma manera que los demás tienen obligaciones y derechos, nosotros también.

COLABORACIÓN

Es la capacidad de coordinarse con los demás para conseguir un objetivo en común, beneficioso para todos. No es únicamente conseguir un fin concreto, como puede ser trabajar en un grupo de para obtener el aprobado o finalizar un proyecto, sino también se colabora para poder tener una adecuada convivencia. Es cooperar para que todos sientan bienestar por estar juntos.

EMPATÍA

Es la capacidad para ponerse en el lugar de los demás y sincronizarse con sus emociones. Es experimentar lo que los demás están sintiendo.



AUTOGESTIÓN

Se la entiende como la capacidad de identificar las propias emociones y utilizarlas como impulsores para llegar a un objetivo. Es aprender a ser conscientes de la necesidad de demorar las recompensas para conseguir las metas, y desarrollar perseverancia para tolerar la frustración. Podemos gestionar emociones positivas y emociones negativas.

TOMA DE DECISIONES RESPONSABLE

Aprender a decidir correctamente, en base a criterios más o menos objetivos y no basados en impulsos, puede ser una buena forma de evitar disgustos en el futuro.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Es un estilo de comunicación muy útil para cualquier situación, dado que es el aprender a comunicar lo que se quiere decir sin tapujos, pero sin generar reacciones opuestas en las personas. Cada persona tiene derecho a expresarse y, siempre y cuando sea desde el respeto y la tolerancia, cada uno puede hacer valer su opinión.



RELACIONES PERSONALES

Aprender a presentarse, a hablar con los demás e interactuar de forma amistosa son aspectos fundamentales si se quiere tener una relacionabilidad adaptativa y ser un individuo socialmente ajustado. No se pueden tener amigos si el estilo comunicativo y relacional es pasivo-agresivo, o no invita a tener una buena conversación.

Quienes desarrollan estas habilidades:

- Saben centrar su atención en sus objetivos, al existir un mejor manejo de las emociones
- Suelen tener un mejor desempeño académico y profesional
- Toman decisiones de manera más responsable
- Exhiben menos conductas de riesgo (violencia, falta de adaptación, etc)
- Su círculo social es más rico y sano
- Muestran menos estrés emocional
- Muestran mayores niveles de bienestar en general



Las habilidades socioemocionales se pueden desarrollar a lo largo de la vida, si bien es

cierto que el periodo idóneo en el que ocurre es la infancia y la adolescencia, los adultos pueden desarrollarlas o entrenarlas.

Muchas veces las personas suelen pensar, equivocadamente, que a determinada edad es imposible cambiar. Esta idea sitúa al individuo en un campo de resignación y falta de acción. Es importante transmitir que esta idea no es cierta, que darse cuenta de que querer afrontar la vida de otra manera, puede ser el primer paso para trabajar sobre uno mismo, es decir, se debe transmitir la importancia de empoderar a las personas, darles herramientas de cambio para que puedan transformar su propia vida.

Trabajar el conocimiento de las propias emociones, poder crear una imagen real de uno mismo, dar sentido a las acciones y comportamientos, mostrar atención y cuidado a los demás, colaborar y establecer relaciones positivas, tomar decisiones responsables o aprender a manejar situaciones complicadas de manera constructiva y ética puede trabajarse, a veces, el punto de partida, no es más que la determinación de querer cambiar las cosas.

Es muy importante centrarse en potenciar las habilidades socioemocionales durante la infancia. Ya sea en la familia como en la escuela los niños deben aprender a cómo relacionarse de forma ajustada con los demás, además de saber gestionar sus emociones con finalidades beneficiosas, como la consecución de metas.



La educación debe enfocarse y tener, como función principal, la adaptación social del individuo. Esto conlleva fomentar su integración en la sociedad, interactuando con los demás, desarrollando diversas maneras de sentir, pensar y actuar. Todo esto es fundamental para poder acabar siendo un individuo bien adaptado al llegar a la edad adulta.

Así llegamos al fin de este material intentando haber logrado el objetivo y cumplido con las expectativas generadas en cada lector. Y ahora se despierta en mí la esperanza de que ustedes profundicen en aquellos temas que resultaron de mayor interés para su desarrollo dentro de cada OSC en la que se desempeñen.



BIBLIOGRAFÍA

- BELBIN, R. M. (2000). Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heinemann
- DELERY, J.E. Y SHAW, J.D (2001) "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review Synthesis and Extension". Trabajo presentado a la Academy of Management Meeting Washintong.
- FARIA DE MELLO FA. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México. Grupo Noriega Editores, 1998
- FUNDACIÓN LUIS VIVES. "Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas" (2009). España.
- GOLEMAN, D. (1996) "Inteligencia Emocional", Editorial Kairos
- HERSEY, P. Y BLANCHARD, K.H. (1969). "The life cycle theory of leadership. Training and Development Journal"
- PELAYO Y, (2004 – 2006): "Fundamentos y modelos teóricos de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos". Curso de Doctorado 2004-2006.
- POLO J.M., (2005) "Retribución emocional. Otra manera de premiar la Excelencia". Ed. Granica
- VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; Y OTROS (2004): "La gestión de las Organizaciones no lucrativas". Ed. Deusto.
- WERTHER, W.B. Y DAVIS K. (1991). "Administración de personal y Recursos humanos" Mc. Graw Hill. Interamericana de México. México.

ARTÍCULOS INTERNET:

<https://www.solucionesong.org/posts/578>

https://ddd.uab.cat/pub/papers/papers_a2014m1-3v99n1/papers_a2014m1-3v99n1p97.pdf

<https://psicologiaymente.com/psicologia/habilidades-socioemocionales>

<https://amadag.com/que-son-las-habilidades-socioemocionales/>



Córdoba, Argentina.
marzo, 2023



03 Habilidades para la gestión
de las personas

Cuadernos para la construcción
de la ciudadanía

Serie / Gestión de organizaciones
sociales y comunitarias