

**MÓDULO:**

**Habilidades sociais en  
cooperativas e empresas  
de economía social II**



eQual



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO



## O PROXECTO EQUAL II NEXUS REDE

*"Nexus Rede. Retos e desafíos para a adaptabilidade das cooperativas e o fomento da igualdade de oportunidades en sectores estratéxicos da economía galega"* constitúe un programa de intervención plurianual cuxa execución remata en 2007. O proxecto agrupa **asociacións representativas do cooperativismo e a economía social galegas**, a **Administración autonómica** competente e a **Universidade**, co propósito común de promover respostas innovadoras para a adaptabilidade da economía social ao seu contorno económico. **NEXUS REDE** está financiado polo **Fondo Social Europeo** no marco da iniciativa comunitaria **Equal II**. Ten o apoio das Consellerías de Traballo e de Pesca e Asuntos Marítimos da Xunta de Galicia, e das organizacións máis representativas do cooperativismo galego. Está coordinado pola Asociación Galega de Cooperativas Agrarias (AGACA), que traballa no seu desenvolvemento con: Federación de Empresas Cooperativas SINERXIA, Unión de Cooperativas de Traballo Asociado (UGACOTA), a Federación Galega de Redeiras Artesás O Peirao e a Universidade de Santiago de Compostela.

Con este propósito, NEXUS REDE propónse incorporar as **Tecnoloxías da Información** como ferramentas fundamentais de traballo. Así mesmo, incorpórase o enfoque da **Igualdade de Oportunidades** como método para combater situacións de discriminación e de risco de exclusión de colectivos de traballadores en situación de desigualdade ou desvantaxe no mercado laboral. As solucións deseñadas por NEXUS REDE serán de aplicación entre empresas e persoas traballadoras do ámbito do cooperativismo e da economía social, en sectores estratéxicos da economía galega.

A actividade programada oríentase segundo o seguinte obxectivo xeral: **mellorar e potenciar a adaptabilidade** das sociedades cooperativas galegas e das persoas socias e traballadoras que as integran aos cambios económicos estruturais.

Como obxectivos operativos están:

- O.1. Fomentar a intercooperación empresarial.
- O.2. Diversificar a actividade empresarial.
- O.3. Mellorar o coñecemento de recursos financeiros para a economía social.
- O.4. Promover a cultura empresarial e de xestión.
- O.5. Fomentar a participación feminina en funcións xerenciais.

Estrutura do programa de Traballo Nacional, eixes de actuación e medidas de acción.

- **Adaptabilidade empresarial.**
  - **M.A.1.** Adaptabilidade e consolidación organizativa.
  - **M.A.2.** Diversificación e dimensionamento cooperativo.
  - **M.A.3.** Xestión e planificación financeira.
  - **M.A.6.** Modelo referencial de Calidade Cooperativa.
- **Adaptabilidade de persoas traballadoras.**
  - **M.A.4.** Teleformación cooperativa.
  - **M.A.5.** Escola cooperativa móbil.
- **Actividade transversal.**
  - **Coordinación**, información e divulgación, seguimento e avaliación interna de resultados.
  - Plan de Igualdade de Oportunidades, P.I.O.

## A TELEFORMACIÓN COOPERATIVA

O cooperativismo como fórmula empresarial ten a súas propias características e complexidades: por unha banda, as de tipo técnico e empresarial, e, pola outra, a necesidade de desenvolver habilidades de tipo societario propias deste ámbito. Estas peculiaridades obrigan ás persoas cooperativistas e traballadoras a un constante labor de adaptación para non quedar á marxe do actual marco competitivo e de empresa. O proxecto Nexus Rede, a través da súa acción "Teleformación Cooperativa", pretende ofrecer unha formación en actitudes e valores societarios xunto con formación en xestión empresarial orientada á economía social co obxecto de facilitar ferramentas que garantan a viabilidade e a consolidación dos proxectos xa en marcha para afrontar con éxito os retos que impón o actual marco empresarial e posibilitar, así, o mantemento dun emprego de calidade.

Tendo en conta os retos expresados, desde o proxecto Equal Nexus Rede traballase na elaboración de contidos formativos dixitais baseándose nas necesidades detectadas de formación profesional para cooperativistas e persoas traballadoras non socias, en materias referidas ao ámbito xerencial da economía social.

Para a súa impartición, apóstase pola modalidade da aprendizaxe a través de internet (*e-learning*) como ferramenta innovadora que facilite o acceso a unha formación de calidade independentemente do lugar ou da dispoñibilidade de tempo do alumnado. Óptase así por unha modalidade de formación flexible porque non implica nin desprazamentos nin horarios ríxidos; personalizada, xa que en todo momento unha persoa experta na materia titorizará a quen siga o curso; innovadora, posto que é a primeira aposta deste tipo que se dirixe ao sector cooperativo de Galicia.

A xénese desta proposta de teleformación vén dun coidadoso proceso que permitiu facer unha detección e unha análise das necesidades en materia de formación expresadas por 50 entidades membras das asociacións implicadas na Agrupación de Desenvolvemento Nexus Rede. Un grupo de persoas expertas desenvolveu as propostas de contidos adaptados ás características do sector cooperativo, pero tamén ás peculiaridades da aprendizaxe a través de internet.

Por outra banda, formouse o persoal que exercerá as funcións de titorización do alumnado dos cursos para que en todo momento estea preparado para responder ás súas demandas.

Por último, desenvolveuse unha plataforma de teleformación, a Aula Virtual, no proxecto Equal Nexus Rede, que será o centro da comunidade educativa que queremos desenvolver no noso proxecto.

## A QUEN SE DIRIXE

A persoas socias, cooperativistas traballadoras en entidades do ámbito cooperativo e da economía social.

## COMO SE VAI DESENVOLVER?

Desde o proxecto Equal Nexus Rede difundirase a oferta dos cursos incluídos nesta acción de "Teleformación Cooperativa". As persoas interesadas poderanlle solicitar máis información á [coordinación de formación Nexus Rede](#) ou á súa entidade de referencia. Poderán facer a solicitude de matrícula desde a propia plataforma de teleformación Nexus Rede e desde calquera equipo informático con conexión a internet.

Á hora do acceso aos cursos priorizaranse as persoas socias e/ou traballadoras de empresas cooperativas e de economía social. Unha vez feita a preinscrición, o alumnado recibirá comunicación, vía correo electrónico, da aceptación da súa matrícula, as informacións sobre o inicio e o remate do curso e a documentación que debe achegar.

## CAL É A OFERTA FORMATIVA?

A oferta formativa que se presenta desde o proxecto Equal Nexus Rede tenta cubrir o abano de necesidades detectadas na fase de estudo e análise previa, e componse dos seguintes cursos que se poderán realizar desde a Plataforma de teleformación Nexus Rede.

***Cursos dirixidos a persoas socias e traballadoras de entidades cooperativas e de empresas de economía social en xeral:***

### 1-Acceso á teleformación.

Curso dirixido a familiarizar o alumnado coa plataforma de teleformación Nexus Rede na que se van desenvolver os cursos ofertados. Contará con pequenos titoriais a xeito de guías visuais que lle irán mostrando como utilizar todas as ferramentas da Aula Virtual. Brindaráselle textos de apoio e o acompañamento dunha persoa titora para lle solucionar as dúbidas que poidan xurdir.

### 2-Coñecementos informáticos.

Neste curso estudarase o funcionamento do sistema operativo Windows XP, do procesador de textos Word e da folla de cálculo Excel. Tamén se estudará o funcionamento dos navegadores de internet e o correo electrónico. O obxectivo do curso é que o alumnado coñeza o funcionamento destas aplicacións e como lle poden facilitar o traballo no día a día da súa actividade laboral. O curso apóiase en guías visuais que lle mostran ao alumnado o funcionamento das distintas aplicacións, con explicacións claras e sinxelas. Complementáanse con textos e actividades prácticas de apoio para axudar a fixar o

aprendido. Ao longo do curso, o alumnado contará co acompañamento dunha persoa titora que estará ao seu dispor para lle solucionar as dúbidas.

### 3- Formación Cooperativa Nivel Básico.

O seu obxectivo é darlles a coñecer ás persoas socias e traballadoras das cooperativas as particularidades desta fórmula societaria, e tamén as áreas que se deben ter en conta para un bo funcionamento desta. Comezase cunha introdución ao cooperativismo, farase un achegamento á organización social e empresarial nas cooperativas, afondarase no réxime económico e fiscal propio e rematarase o curso facendo unha avaliación do cooperativismo.

Os materiais do curso, desenvolvidos por persoas expertas na materia, permitiránlle ao alumnado afondar nos contidos propostos cunhas personaxes que o guiarán no estudo dos diferentes temas. Durante todo o curso o alumnado terá ao seu dispor a figura dunha persoa titora para acompañalo na súa aprendizaxe.

### 4- Formación Cooperativa en Xestión e Dirección.

Dirixido a persoas socias e/ou traballadoras co obxectivo de fortalecer as habilidades de planeamento e xestión das persoas que desenvolvan a función xerencial e directiva das cooperativas. Prestaráselle especial atención ás áreas de comunicación, liderado, planificación estratéxica, formación de equipos, *márketing*, etc.

Persoas expertas nesta materia encargáronse de desenvolver uns materiais deseñados para facilitar o achegamento ás temáticas propostas. Ao longo de todo o curso o alumnado terá á súa disposición a figura dunha persoa titora para acompañalo na súa aprendizaxe, o que lle permitirá afondar nos temas do seu interese e resolver as dúbidas.

### 5-Curso de Habilidades Sociais en Cooperativas e Entidades de Economía Social.

Este curso desenvolverase e dous niveis.

5.1. *Habilidades Sociais en Cooperativas e Entidades de Economía Social I.* O seu obxectivo é proporcionarlles aos participantes un conxunto de habilidades cognitivas, emocionais, verbais e non verbais que permitan aprender e mellorar as condutas sociais, recoñecendo, identificando e avaliando os déficits en percepción social debidos aos erros na comunicación interpersonal. Este curso está dirixido a socios novos ou a persoas traballadoras en situación de acceso á categoría de socios. O curso desenvolverase na modalidade mixta: unha parte seguirase a través de teleformación, desde a Plataforma Nexus Rede, e outra desenvolverase de xeito presencial en sesións grupais nas que, coa dirección dunha persoa experta, se levarán á práctica e se experimentarán as distintas materias estudadas. Durante a fase de teleformación, o alumnado contará coa titorización permanente que lle vai permitir avanzar sen problemas no seguimento do curso.

5.2. *Habilidades Sociais en Cooperativas e Entidades de Economía Social II.* O obxectivo deste curso avanzado é afondar nas temáticas desenvolvidas no nivel básico e complementar esta formación traballando aspectos específicos coma o liderado, a motivación, a resolución de conflitos, a negociación e a mediación, as técnicas para falar en público e un achegamento ao tratamento do *mobbing*. O curso diríxese a socios cooperativistas, traballadores en situación de acceso á categoría de socios e persoas representantes de empresas de economía social que fixesen o curso de nivel I e que estivesen interesados en facer o de nivel II. O curso desenvolverase na mesma modalidade mixta ca no nivel I.



NEXUS REDE

*"Nexus Rede. Retos e desafíos para a adaptabilidade das cooperativas e o fomento da igualdade de oportunidades en sectores estratéxicos da economía galega"*

**Curso destinado a persoas representantes de entidades participantes en procesos de asesoramento presencial desenvolvidos polas medidas de acción do Proxecto Equal NEXUS REDE**

### **6-Autoavaliación e itinerarios de mellora.**

Proporcionará as ferramentas precisas para levar a cabo procesos de autoavaliación e itinerarios de mellora en materia empresarial e xerencial cooperativa. A formación deste módulo actuará como complemento aos procesos de asesoramento presencial desenvolvidos polas medidas de acción do Proxecto Equal NEXUS REDE. Contarase cunha guía visual que actuará como apoio na aprendizaxe do funcionamento das ferramentas TIC de autoavaliación. Por outra banda, persoas titoras expertas na materia acompañarán o alumnado, apoiaranno e resolverán as dúbidas xurdidas.

### **A PLATAFORMA DE TELEFORMACIÓN NEXUS REDE.**

O proxecto Equal Nexus Rede conta cunha aula de formación virtual á disposición das persoas e entidades beneficiarias. Esta plataforma é froito das boas prácticas desenvolvidas no marco do Proxecto Equal Espadelada e é unha mostra da aposta pola transferencia das boas prácticas desenvolvidas e da optimización dos recursos dispoñibles.

Á plataforma de teleformación Nexus Rede accédese a través da páxina web do proxecto [www.nexusrede.org](http://www.nexusrede.org) , seguindo a ligazón indicada.

## MÓDULO: HABILIDADES SOCIAIS EN COOPERATIVAS E EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL II

### Índice

#### UNIDADE DÁCTICA 1. Análise e resolución do conflito

- 1.1. Obxectivos.
- 1.2. Introducción.
- 1.3. Que entendemos por conflito?
- 1.4. Tipoloxía de conflitos.
- 1.5. A estrutura do conflito.
- 1.6. Estratexias para a resolución do conflito.
- 1.7. Estilos de resolución do conflito.
- 1.8. Resumo.
- 1.9. Glosario.
- 1.10. Recursos

#### UNIDADE DIDÁCTICA 2. A toma de decisións

- 2.1. Obxectivos.
- 2.2. Introducción.
- 2.3. Concepto de decisión.
- 2.4. Tipos de decisións.
- 2.5. Normas para a toma de decisións por consenso.
- 2.6. Vantaxes da toma de decisións en grupo.
- 2.7. Inconvenientes da toma de decisións en grupo.
- 2.8. Fases no proceso de toma en decisións.
- 2.9. Factores que interveñen na toma de decisións.
- 2.10. Os directivos e a toma de decisións.
- 2.11. Resumo.
- 2.12. Glosario.
- 2.13. Recursos.

## UNIDADE DIDÁCTICA 3: O Traballo en grupo

- 3.1. Obxectivos.
- 3.2. Introducción.
- 3.3. Que é o traballo en grupo?. Características do traballo en grupo.
- 3.4. Vantaxes e inconvenientes do traballo en grupo.
- 3.5. Fases dun grupo.
- 3.6. Papeis dentro do grupo.
- 3.7. Consellos para a directiva dun grupo.
- 3.8. Técnicas para a dinamización de grupos.
- 3.9. Resumo.
- 3.10. Glosario.
- 3.11. Recursos.

## UNIDADE DIDÁCTICA 4: Xestión do tempo e organización de reunións de traballo

- 4.1. Obxectivos.
- 4.2. Introducción.
- 4.3. Clasificar tarefas.
- 4.4. Aprender a Planificar.
- 4.5. Consellos.
- 4.6. Organización das reunións de traballo.
- 4.7. Como conseguir que unha reunión sexa creativa.
- 4.8. As asembleas de colectivos numerosos.
- 4.9. Resumo.
- 4.10. Glosario.
- 4.11. Recursos.



## UNIDADE DIDÁCTICA 5: Liderado

- 5.1. Obxectivos.
- 5.2. Introducción.
- 5.3. Definición de líder/liderado.
- 5.4. Características do/da líder.
- 5.5. Estilos de liderado.
- 5.6. A delegación de tarefas.
- 5.7. A habilidade para motivar.
- 5.8. O/A líder fronte os cambios.
- 5.9. Resumo.
- 5.10. Glosario.
- 5.11. Recursos.

### Anexos

- Anexo 1. Exemplo da importancia da correcta definición do conflito: “Os/as médicos/as de Locke”.
- Anexo 2. Exemplo de conformidade
- Anexo 3. Exemplo de Síntomas do pensamento grupal-A caída de Challenger
- Anexo 4. Os remedios xaponeses e a organización española.
- Anexo 5. Exemplos de cuestionario de avaliación da dinámica asemblearia.
- Anexo 6. Exemplo de cuestionario guía para a avaliación de xuntanzas e asembleas.

## UNIDADE DÁCTICA 1. Análise e resolución do conflito

### 1.1. Obxectivos

Obxectivo xeral:

Previr e resolver conflitos que poden existir no medio laboral.

Obxectivos específicos:

- Entender o conflito desde unha perspectiva positiva.
- Identificar as causas do conflito. Adquirir unha comprensión clara e real dun conflito e da forma en que xeralmente se aborda.
- Recoñecer as distintas etapas polas que transcorre a solución do conflito.
- Tomar conciencia de que os conflitos forman parte da relación entre as persoas.
- Recoñecer e aplicar os diferentes estilos de resolución dos conflitos.

### 1.2. Introducción

Os conflitos desenvólvense en todos os ámbitos da nosa vida. Comezando polos conflitos cun mesmo, pasando por todos aqueles outros que se desenvolven nos ámbitos familiares, laborais ou de veciñanza, e acabando por aqueles conflitos de dimensión internacional, por citar só uns cantos.

Resolver conflitos, conciliar, xestionar, mediar ou, simplemente, axudar a que estes poidan ser resoltos polas mesmas partes implicadas, é unha das actividades humanas implícitas en todas as formas sociais de relación.

O conflito a nivel laboral pode chegar a repercutir nos índices de produtividade e eficacia e, polo tanto, no beneficio das operacións produtivas e empresariais. Por este motivo, cómpre que coñecer o xeito máis efectivo para resolver os problemas.

### 1.3. Que entendemos por conflito?

Pensa no concepto de conflito, que sinónimos che veñen á cabeza?

Talvez: loita, ira, dor, guerra, camiño sen saída, medo, erro, evitar, perder, control, odio, perda, malo, maldade....

Efectivamente, o conflito adoita ser interpretado negativamente, como sinónimo de desgraza. Por que? Porque confundimos conflito coa maneira máis daniña de lle buscar solucións: mediante a violencia ou a guerra.

O conflito, en si mesmo, non ten unha connotación pexorativa; poderá ser negativo ou positivo e función da súa xestión.

Conflito: é o resultado da diversidade que caracteriza os nosos pensamentos, actitudes, crenzas, percepcións, sistemas e estruturas sociais.

Debemos transformar a percepción que temos de conflito, necesitamos unha **perspectiva máis aberta**:

1. O conflito **pode** ser usado para clarificar ou **mellorar unha relación ou situación**, para ofrecer modos novos de pensar e opcións para actuar que non entran nas nosas consideracións.

2. **A loita de intereses propios e alleos non teñen porque ser totalmente incompatibles.** (Exemplo: actividade 1: unha poxa de vacas).

É importante aceptar o conflito como unha parte natural da vida e procurar resolvelo de forma pacífica, **cooperativa** e non violenta.

Os conflitos poden ser **FUNCIONAIS** ou **CONSTRUTIVOS** cando:

- Fan aparecer problemas que non observamos.
- Axudan a tomar decisións con máis tino.
- Aumentan a información necesaria para tomar decisións.
- Dan espazo á creatividade e innovación.



Os conflitos poden ser **DISFUNCIONAIS** ou **DESTRUTIVOS** cando:

- Consomen moita enerxía persoal.
- Danan a cohesión dos grupos de traballo.
- Promoven hostilidades interpersoais.
- Crean un ambiente laboral negativo.



## 1.4. Tipoloxía de conflitos

1. Conflito intrapersonal: O conflito que temos con nós mesmos/as (o noso propio conflito mal resolto avivece e envelena o conflito social; fai de nós persoas amargadas, violentas e intolerantes) (ver: apartado de “Luces e Sombras” da unidade de Autoestima).
2. Conflito social: O conflito que existe entre as persoas e os diversos grupos humanos. Centrarémonos nesta unidade no conflito social.

## 1.5. A estrutura do conflito

Para regular pacificamente o conflito debemos partir da súa profunda comprensión. Se non coñecemos o problema, nin a súa evolución, é difícil que saibamos regulalo pacificamente.

O conflito presenta características bastante comúns: principia, evoluciona e remata. Normalmente hai un acontecemento que o orixina e a partir de aí a “bóla de neve comeza a rodar”.

Ás veces, a bóla de neve roda pouco, rómpese axiña. Non trae moitas complicacións, polo que máis que dun conflito falaríamos dun incidente puntual. Pero, en moitos casos, o incidente só representa o arranque dun proceso que irá estragando a relación, que a irá convertendo nunha confrontación máis e máis intensa, complicada e violenta. A bola de neve roda e roda, ao tempo que arrastra e incorpora unha masa de malentendidos, incomprensións, rancores, resentimentos e incomunicación.

Temos que prestarlle atención a esa bóla de neve e tentar de controlala nas súas primeiras voltas, antes de que se converta nun alude devastador e incontrolable.

Da estrutura dinámica que entraña o conflito, segundo Lederach, cabe **distinguir**:

- **As persoas implicadas.**
- **O proceso** (a evolución) das súas relacións conflitivas.
- **A raíz** (ou raíces), o miolo do conflito propiamente dito, o quid da cuestión.

### As persoas implicadas:

Tanto entre os/as socios/as, como entre socios/as e directivos/as e entre directivos/as, poden xurdir puntos de tensión que dean orixe a un conflito que entorpeza o seu traballo.

- Que persoas están implicadas, directa ou indirectamente, no conflito?
- Que influencias teñen?
- Que recursos?

As persoas implicadas nun conflito adoitan reaccionar dun xeito moi distinto:

- Reacción Pasiva. Serve os intereses e satisfai as necesidades da outra persoa, pero non mantén nin defende os propios intereses e dereitos. (Negativa)
- Reacción Agresiva. Non hai un control racional do comportamento o que predomina é a intención de vingar, dominar ou eliminar a outra persoa. (Negativa)
- Reacción Asertiva. Mantén e defende os intereses e dereitos sen vulnerar os dereitos propios dos demais. Trátase dunha manifestación pacífica, xusta e honrada dos sentimentos e opinións propias. Expresa respecto á outra persoa aínda que non necesariamente ao seu comportamento. (Positiva)

### O proceso:

O conflito haino que entender e abordar como un proceso que tende á complicación. Desde a súa complexidade algunhas preguntas son necesarias, e da súa acertada resposta dependerá que poidamos manexalo e regulalo pacificamente, no tempo oportuno.

Que feitos desataron o conflito? Que novos factores foron aparecendo? Que niveis de poder teñen as partes enfrontadas? Hai influencias moderadoras? Hai algún tipo de comunicación ou prevalecen as distorsións (desinformación, maledicencias,...)?

O conflito, como bóla de neve, adoita evolucionar dun xeito acumulativo e dexenerativo. Cando se produce este proceso inquietante e negativo, centrámonos tan obsesivamente na persoa que podemos chegar a esquecer o conflito propiamente dito. A nosa mente está invadida por obsesións como:

- ❑ Que pensarán as/os demais se non respondo?
- ❑ Como vou responder a quen me ofendeu?
- ❑ Serei capaz de manter a miña dignidade?

Estas preocupacións obsesivas, levan á personalización do conflito e como resultado, novas complicacións, novos conflitos....Non hai comunicación (nin escoita activa, nin conversa). Non existen proxectos de futuro que busquen mellorar a relación; a única pretensión é amolar o máis posible ó/á outro/a.

### O miolo do conflito:

Temos que detectar o máis axiña posible onde está a raíz ou raíces do conflito. Nesta procura podemos descubrir que hai conflitos xenuínos, pero tamén conflitos innecesarios. Moitas veces abundará con restablecer a comunicación para que as persoas se decaten de que o conflito non é tal, non ten base obxectiva.

## 1.6. Estratexias para a resolución de conflitos

A solución de problemas relaciónase con establecer comunicacións abertas. Responsabilizarse dos conflitos é unha habilidade madura.

Como realizar unha análise de conflitos?

- Falando coa persoa implicada.
- Analizando os diferentes puntos de vista.
- Facer o acordado.

Se pertencemos ao consello rector dunha cooperativa, en moitas ocasións, será necesario actuar como mediadores (facilitadores) na resolución dun conflito (que xurda na

cooperativa) polo que nos convén coñecer estratexias que nos axuden a regularo positivamente.

Unha estratexia que nos axudará a comprender mellor a estrutura do conflito, pasa polas seguintes fases:

1º. Tentar clarificar a orixe, o proceso e a magnitude do problema: Cal é o problema?

- Concretando quen está involucrados e que posición ten cada parte.
- Distinguir e separar os intereses e necesidades de cada quen. (coñecer que é o que preocupa).
- Sopesar os asuntos máis importantes que se van tratar (por exemplo, facer unha listaxe dos problemas).

**Ver anexo 1:** Exemplo da importancia da correcta definición do conflito: “Os/as médicos/as de Locke”

2º. Buscar unha mellora e posibles solucións. Negociar:

- Controlar a dinámica dexenerativa que escurece ou entupe os problemas concretos, e estereotipa as persoas;
- Separar as persoas dos problemas e impedindo a personalización;
- Centrarnos prioritariamente nos intereses e necesidades de cada quen, e non nos seus duros posicionamentos (que resultan normalmente inconvencibles);
- Crear un ambiente de diálogo para buscar solucións construtivas.
- Pensar en varias solucións, tentar buscar un equilibrio onde se satisfagan as necesidades das distintas partes.

3º. Adiviñar as consecuencias.

- Intentar adiviñar o que pode acontecer con cada posible solución. Valorar, sopesar cada unha delas.
- Valorar o positivo e o negativo.

4º. Chegar a un posible acordo. Tomar decisións:

- ❑ Elixir a mellor solución despois de valoralas todas.

O enfoque non debe ser competitivo (ti ou eu gaño- nós ou vós gañades/perdo-perdedes. Filosofía da escaseza), Non esquezas que **A DERROTA CHAMA AO DESQUITE**, senón cooperativo (ti gañas e eu gaño- nós gañamos e vós gañades. Filosofía da abundancia).

Filosofía da escaseza: a que considera que no mundo non hai suficiente para todos, e o que eu consiga a de ser a costa do que o outro non consiga.

Filosofía da abundancia: Estratexia **GAÑAR-GAÑAR**, a que considera que no mundo hai suficiente para todos, e mediante a cooperación podemos lograr beneficios mutuos.

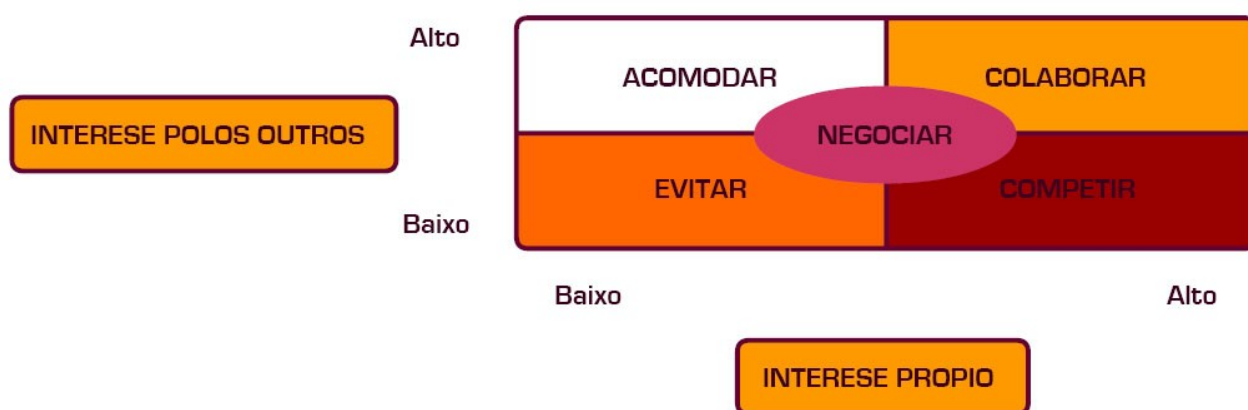
- ❑ Analizar posibles ofertas que estamos dispostos/as a facer? Intentar que cada unha das partes ceda naquilo que sexa de pouco valor para esta e de moito valor para a outra.
- ❑ Comprometerse a levala/s a cabo.

## 1.7. Estilos de resolución do conflito

- ➔ **COMPETIR:** Cando unha persoa unicamente se preocupa do seu e para nada do alleo. O logro do que quere obter é o único criterio a seguir, e non se para a reflexionar o que poden querer as/os demais. "Gañador -Perdedor"
- ➔ **EVITAR:** Cando un/ha evita o conflito por riba de todo e non afronta directamente os problemas.
- ➔ **NEGOCIAR/CONVIR:** non deixa de preocuparse polo seu, pero tempera os seus desexos ó considerar tamén o que a outra persoa quere. Hai un esforzo por chegar a un punto medio entre os dous posicionamentos.
- ➔ **ACOMODAR:** Cando unha persoa non se preocupa polo seu, e só busca satisfacer os desexos da outra persoa. Cede e acepta o que os demais queren.
- ➔ **COLABORAR:** este estilo suxire que é posible preocuparse e perseguir os desexos e obxectivos dun mesmo, pero á vez satisfacer os da outra persoa. Implica



colaboración entre as partes, o intercambio de información e o exame das diferenzas existentes para tratar de chegar a unha solución que sexa aceptada polas partes implicadas. Mentres o estilo “convir” busca dividir e repartir o pastel, a colaboración busca unha maneira de incrementalo. Conduce a solucións creativas e imaxinativas para as partes.



*Nota: A importancia dos diferentes estilos reside en empregar o estilo apropiado no momento e na situación adecuada. Isto quere dicir que debemos aprender a ser flexibles. En calquera caso, temos que recoñecer que canto máis profunda é a relación, e canto máis importantes os obxectivos, importa tamén moito aprender a COLABORAR.*

## 1.8. Resumo

- Os conflitos son parte inherente da vida.
- O conflito a nivel laboral pode chegar a repercutir nos índices de produtividade e eficacia dos seus membros se non se resollen.
- Dende unha perspectiva máis aberta:
  1. O conflito pode ser usado para clarificar ou mellorar unha relación ou situación; para ofrecer modos novos de pensar e opcións para actuar que non entran nas nosas consideracións e cálculos.

2. A loita de intereses propios e alleos non teñen por que ser totalmente incompatibles.
  3. Estes poden ser fonte de creatividade e innovación se os manexamos ben.
- Para iso é importante:
    - escoitar ben
    - Usar un estilo apropiado de resolución de conflitos
  - Pasos a ter en conta na resolución do problema:
    - 1º. Tentar clarificar a orixe, o proceso e a magnitude do problema:
    - 2º. Buscar unha mellora e posibles solucións. Negociar.
    - 3º. Adiviñar as consecuencias.
    - 4º. Chegar a un posible acordo.
  - Lembra.... A derrota chama ao revancha
  - Lembra... A solución de conflitos parte de que un estea disposto a resolvelos!

## 1.9. Glosario

Acordo: Cando dúas ou máis partes en conflito deciden dotarse dunhas normas que regulen as súas actuacións ou a resolución dun conflito entre estas.

Conflitos: Confrontación de intereses, percepcións ou actitudes entre dúas ou máis partes. Esta confrontación non debería interpretarse de maneira negativa, xa que os conflitos posúen aspectos positivos que permiten un desenvolvemento que beneficia a tódalas partes implicadas.

Conflito intrapersonal: O conflito que temos con nos mesmos/as (o noso propio conflito mal resolto aviventa e envelena o conflito social; fai de nós persoas amargadas, violentas e intolerantes).

Conflito social: O conflito que existe entre as persoas e os diversos grupos humanos.

Estratexia GAÑAR-GAÑAR: é a que considera que nunha negociación é posible buscar acordos onde as dúas partes saían gañando. Aposta por novas solucións creativas e cooperativas.

Filosofía da escaseza: a que considera que no mundo non hai suficiente para todos, e o que eu consiga a de ser a costa do que o outro non consiga.

Filosofía da abundancia: a que considera que no mundo hai suficiente para todos, e mediante a cooperación podemos lograr beneficios mutuos.

Negociación: conxunto de técnicas e estratexias encamiñadas ao entendemento ou acordo positivo das partes potencialmente en conflito.

Prevenición: adiantarse aos acontecementos a fin de imposibilitar as expresións de conflito.

Resolución/solución: Esfuerzo por atopar métodos que contribúan a que as partes involucradas nun conflito atopen, por si mesmas, maneiras de resolvelo de xeito satisfactoria para estas.

Remuíño de ideas: Técnica de creatividade baseada na libre expresión das ideas dos participantes sen restricións ou limitacións, co propósito de producir o maior número de datos, opinións e solucións sobre algún tema.

## 1.10. Recursos

### Bibliografía:

Eduard Vinyamata “Manual de prevención y resolución de conflictos” Edicións Ariel social 2002. (Recomendado)

COSTA Miguel, LÓPEZ Ernesto, Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos, Edit. Pirámide, 1997

### Ligazóns:

<http://sju.albizu.edu/Correccion/Manejo%20de%20Conflictos/Taller%20Manejo%20de%20Conflictos.ppt#2>

(Técnicas para o manexo de conflitos )

[http://cursosgratis.solocursos.net/resolucion\\_de\\_conflictos-slckey15995.htm](http://cursosgratis.solocursos.net/resolucion_de_conflictos-slckey15995.htm)

(Cursos gratuitos de resolución de conflitos)

Para poder ver estas ligazóns precisas conexión a Internet.

## UNIDADE DIDÁCTICA 2. A toma de decisións

### 2.1. Obxectivos

Obxectivo xeral:

Valorar a importancia da toma de decisións e a gran influencia no mundo empresarial.

Obxectivos específicos:

- Identificar as principais fases polas que pasa o proceso de toma de decisións e o contido de cada unha delas.
- Aplicar o proceso da toma de decisións a situacións concretas e reais.
- Relacionar as circunstancias e factores máis influíntes na toma de decisións.

### 2.2. Introducción

En todos os grupos se toman decisións continuamente, unhas son de moi pouca transcendencia e nin sequera son consideradas como tales tomas de decisións, e outras son máis importantes para o grupo, e por conseguinte para actividade empresarial.

A toma de decisións en todos os niveis profesionais é un dos pasos clave no proceso de solución de problemas. Existen diferentes métodos para tomar decisións, cada un ten a súa utilidade nun momento determinado e cada método ten certas consecuencias para futuras actuacións. A selección do método máis adecuado levarase a cabo en función do tempo dispoñible, dos antecedentes, da natureza da tarefa, do tipo de problema e a calidade do clima que o grupo queira establecer, etc. Moitas veces evítase a toma de decisións por temor a equivocarse, porque se pensa que outros están mellor preparados para facelo, etc.

Se non se vence o medo a tomar decisións, pérdese a oportunidade de mellorar, de controlar o futuro, de aprender dos erros, etc..

### 2.3. Concepto de decisión

Polo xeral, a toma de decisións implica achegamento entre dúas situacións: a situación presente, que é de incerteza, e a situación desexada que pode ser coñecida ou descoñecida.

Moitas veces é posible atopar a situación óptima (aquela que trae consigo o maior beneficio posible), pero normalmente hai que aceptar unha solución que, aínda que é satisfactoria, sábese que non é a mellor.



## 2.4. Tipos de decisións

### 2.4.1. Segundo o *número de individuos*:

- ❑ **Individuais:** A decisión é tomada por unha soa persoa que ten a responsabilidade final sobre o asunto en cuestión.
- ❑ **Grupais:** As decisións son tomadas por varias persoas sobre as que recae a obriga de decidir de forma conxunta. Todas as persoas obrigadas a decidir terán a mesma información sobre o asunto.

### 2.4.2. Segundo o *grao de consenso* ou método utilizado:

- **Decisión por falta de resposta** (derrubamento): acontece cando alguén suxire unha idea e, antes de que outra persoa comente calquera cousa sobre esa idea, algún outro presenta outra suxestión, e así sucesivamente ata que o grupo atopa unha coa cal pode actuar. A decisión consistiu simplemente e non apoiar esas ideas, polo que as persoas que as propuxeron observaron como as súas suxestións se viñeron abaixo, se derrubaron.
- **Decisións por autoridade formal ou por autorización a si mesmo:** en moitos grupos comézase a traballar cunha estrutura xerarquizada na que se fai evidente que unha persoa con autoridade tomar a decisión. O grupo traballará de forma activa, xerando ideas e discusións, que unha vez oídas servirán para tomar

decisións á persoa con autoridade. O proceso pode ser rápido, pero ten o inconveniente da pouca implicación dos membros do grupo cando hai que poñer en marcha a decisión tomada.

- Decisións por minoría: Cando unha, dúas ou tres persoas empregan tácticas que producen acción e que poden ser consideradas como decisións, pero estas tómanse sen o consentimento da maioría. Este tipo de decisións baséanse en: “o que cala outorga...” “parece que estamos todos de acordo, sigamos...” “alguén ten algunha obxección, pois entón continuemos...”. Esa minoría pode carecer da información necesaria para tomar a decisión.
- Decisións por maioría: votación e/ou sonda. É un dos procedementos máis coñecidos na toma de decisións. Existen dúas versións:
  1. Sondar a opinión de todos despois dun período de discusión e, se a maioría pensa igual, supoñer que esa é a decisión.
  2. Expresar unha alternativa ou proposta clara e pedir votos a favor, en contra e abstencións.
- Decisións por consentimento unánime: é o tipo de toma de decisións ideal, pero menos accesible. Consiste en que todos os membros do grupo estean de acordo coa decisión tomar.
- Decisións por consenso: é un dos métodos máis eficaces, pero tamén o que require máis tempo. Consenso non significa o mesmo que unanimidade. Trátase dunha situación na que tódolos membros do grupo senten que tiveron a oportunidade de exercer influencia sobre a decisión. Se existiu unha alternativa clara á cal se subscribiu a maioría dos seus membros, e se as persoas que se opuxeron a esta alternativa tiveron a oportunidade de exercer influencia sobre a decisión, entón existiu consenso. O consenso, por tanto, definiríase polo feito de que aqueles membros que non tomaron a alternativa da maioría, entendérona con claridade, e están dispostos/as a apoiala.

## 2.5. Normas para a toma de decisións por consenso

- Débese evitar que a argumentación se aferre a xuízos individuais. Hai que procurar, con sinceridade, ver a lóxica das cousas e estar abertos ós razoamentos dos/as demais.
- Por tanto, hai que saber aceptar como axuda as opinións e argumentos diferentes, para así entre todos e todas, valorar máis obxectivamente as situacións.
- Non convén cambiar de idea só para chegar a un acordo “canto antes” ou por non “perder o tempo”, ou porque “non me interesa o asunto”. É dicir, trátase de buscar entre todos a mellor solución. Non consiste por tanto, en acabar pronto, en ceder sen máis, ou en resignarse... sen estar convencido.
- Por iso é preciso apoiar só as opcións coas que, despois de escoitar os argumentos, se pode estar, polo menos, en algo de acordo. Se se rexeita a anterior opinión, que sexa dunha forma racional, sensata.
- Non usar técnicas que non partan dun convencemento real, por exemplo: o voto da maioría ou negociar: se ti cedes nisto, eu cedo no outro, etc.. Estas técnicas farían quizais que se chegara a poñer o grupo de acordo, pero non por convencemento persoal, senón por unha “política”.
- Resumo: aínda que o resultado da discusión non deixe a todos/as absolutamente satisfeitos/as, débese chegar, polo menos, a poñer de manifesto que o resultado é racional, e que todos están de acordo, en maior ou menor grao.

## 2.6. Vantaxes da toma de decisións en grupo

A teoría da Xestión de Recursos Humanos acostuma afirmar que mentres os recursos materiais son escasos, os humanos son ilimitados e o intercambio de ideas potenciaos. Este intercambio vese favorecido nos grupos. Algunhas das razóns para esperar **maior eficacia nun grupo á hora de tomar decisións** son as seguintes:

- Os grupos son menos sesgados. Na medida das súas decisións, os resultados atópanse máis próximos ao que poderíamos denominar a solución verdadeira.
- As decisións do grupo son máis democráticas.
- É máis probable que un colectivo, leve a cabo máis eficazmente aquelas decisións nas que el mesmo participou no proceso de decisión.
- Cando se dan unha serie de factores como:
  1. Falta de datos obxectivos.
  2. Altos niveis de incerteza.
  3. Asuntos nos que ocupan un lugar importante os xuízos e as opinións.

## 2.7. Inconvenientes da toma de decisións en grupo

- Norma para o procedemento: Moitas veces o grupo establece normas para o procedemento como: evitar o desacordo, minimizar a interacción e non tomar a iniciativa, o cal reduce a calidade da execución.
- Tamaño do grupo. Aínda que un incremento no tamaño do grupo mellora a probabilidade de alcanzar os requisitos de información ou destreza, tamén fai que a comunicación sexa máis difícil e menos efectiva.
- O status percibido polos compoñentes: Cando o status percibido por algún dos compoñentes non coincide coa súa capacidade potencial para facer contribucións, pódese orixinar unha desviación da atención e unha infravaloración da información.
- A personalidade dos compoñentes: Os membros do grupo máis extravertidos e faladores xeralmente teñen maior influencia.
- Necesidades das persoas: A efectividade do grupo diminúe cando as necesidades de cada persoa non coinciden cos obxectos da tarefa a decidir.
- Conformidade: No grupo téndese a modificar as respostas na dirección do promedio do grupo. (en moitas ocasións a causa é o medo a asumir riscos).

### Ver Anexo 2. Exemplo de conformidade.

- Euforia do Pensamentogrupu: Maneira particular de pensar dos membros do grupo caracterizada por:
  1. Excesivo optimismo; sensación e comentarios de que todo vai saír ben. As probabilidades de éxito considéranse moi altas e as de fracaso insignificantes.



2. Confianza sen límites na capacidade do grupo; as dificultades solventaranse sen apenas esforzo.
3. Cando se da unha alternativa e se aceptan decisións por unanimidade, apenas se escoitan críticas, pegas ou propostas alternativas.

**Ver Anexo 3. Exemplo de síntomas do pensamento grupal-A caída de Challenger.**

### Condicións sociais dos grupos que favoreceron o pensamento grupal

Hai certas condicións dos grupos que favorecen o xurdimento dos síntomas do pensamento grupal (Janis y Mann, 1977):

- Grupos **altamente cohesivos**, é dicir, aqueles con membros cun alto sentido de pertenza e identificación co grupo, de xeito que o grupo é moi unido.
- Grupos **illados doutros puntos de vista**.
- **Falta de regras e procedementos metódicos para a busca e avaliación de información**.
- **Liderado directivo** que promove determinadas ideas.
- Alto grao de **estrés por ameazas externas**, e baixo grao de esperanza para atopar unha solución mellor que aquela proposta polo líder.
- **Homoxeneidade na experiencia e na ideoloxía** dos membros do grupo.

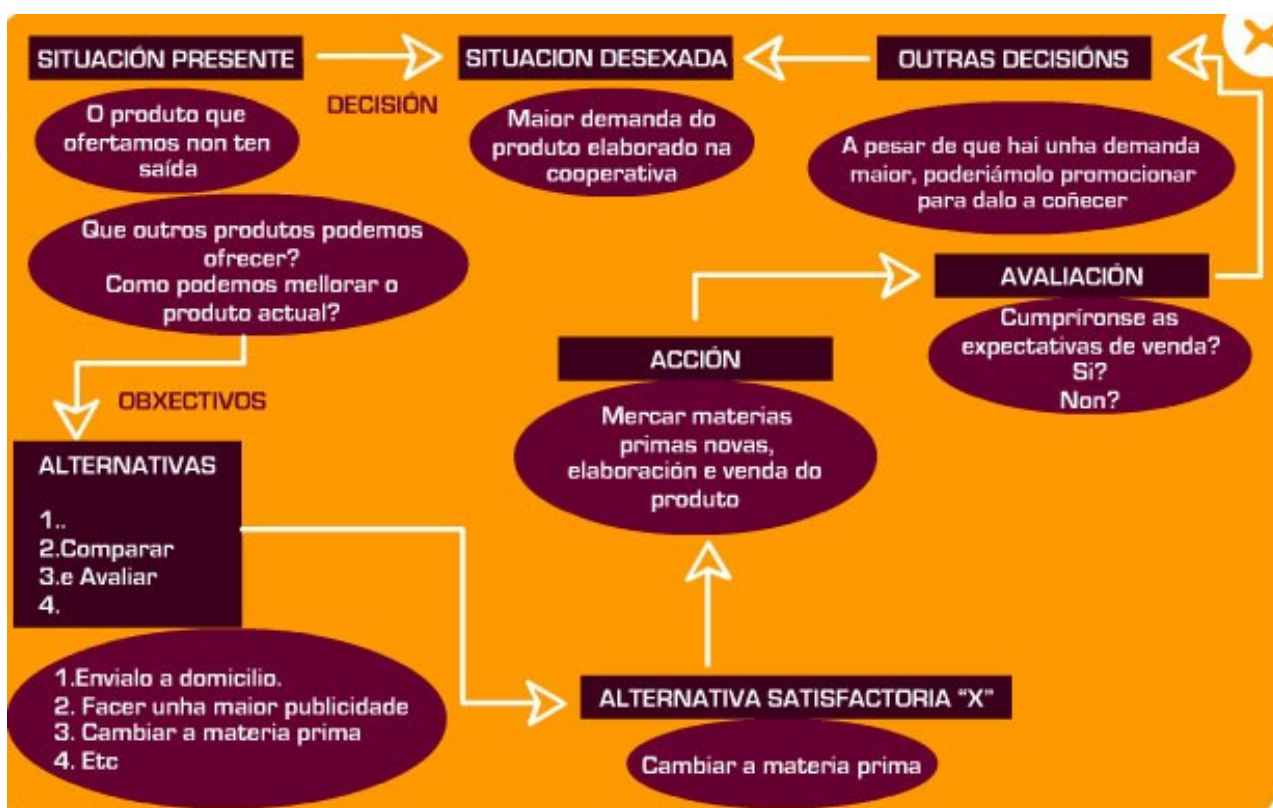
#### 2.7.1. Aspectos a ter en conta polos condutores de grupo.

Os condutores de grupo (presidentes/as directores/as, moderadores/as etc.) tendo en conta os inconvenientes mencionados, deberán asegurarse nas reunións, asembleas, discusións, etc., de:

- Controlar que tódolos membros do grupo participaron, senón é así, animalos a que expoñan as súas ideas e tamén as súas dúbidas.
- Valorar tódas as aportacións, aínda que so unha sexa a escollida, sen lle quitar mérito a ningunha. Eloxiar as vantaxes da opción máis apoiada, e poñer de manifesto por que non son axeitadas as demais opcións.
- Controlar que non exista participación desmedida por parte de ningún membro do grupo.

- ❑ Procurar que non só se expresen as razóns que confirman a súas hipóteses, senón os argumentos polos que non apoian as outras alternativas.
- ❑ Non deixar que a maioría presione a aquel membro que aporta unha alternativa distinta.
- ❑ Solicitar que expresen cales serían os elementos que poderían ir mal, as dificultades que poderían aparecer na súa posta en acción. Non se pode facer unha avaliación equilibrada, se soamente consideramos os aspectos positivos.
- ❑ Ás veces pode resultar útil propoñer que, por sorteo, un dos compoñentes, independentemente das súas opinións, trate de poñer todos os impedimentos posibles, expoñendo os condicionantes e os aspectos que poderían facer que o curso de acción acordado fracasase.
- ❑ Prestarlle atención a quen non está de acordo. Non tratar de convencelo, senón dar coas razóns polas que discrepa.
- ❑ Dividir o grupo nalgunha fase e comparar resultados, especialmente se os seus compoñentes se reúnen de forma habitual. É unha boa medida para evitar a rutinaria unanimidade. Consiste en facer que o grupo se divida en dous subgrupos ao chou, para resolver de forma paralela a cuestión, e posteriormente vólvense reunir. Observarase que hai matices importantes que diferencian ambas actuacións.

## 2.8. Fases no proceso de toma de decisións.



Regras para a produción de alternativas:

- ❑ **Non xulgar:** Nesta fase de produción creativa de opcións, xulgalas pode inhibir o proceso. A avaliación faise posteriormente.
- ❑ **A asociación libre é positiva.** Non importa que a alternativa che pareza extravagante, expona.

- ❑ **Cantas máis, mellor.** Cantas máis alternativas, máis probabilidades de que entre elas encontremos algunha que nos axude.
- ❑ **Combinar e mellorar.** Pódese suxerir como mellorar unha alternativa, ou como poden unirse dúas ou máis ideas noutra nova.
- ❑ **Non argumentar** nin esixir que se xustifiquen as alternativas que se aportan. Farase só unha breve exposición, xa se analizarán posteriormente.
- ❑ **Aportar alternativas con beneficios mutuos** (en negociacións con outros/as), facer que a toma de decisións lle resulte fácil á outra parte; e maximizar as consecuencias positivas das alternativas que se propoñen. Se ningunha das opcións que se lle ofrece é beneficiosa para a outra parte, é probable que non haxa acordo, e viceversa.
- ❑ **Anotar** todas as **alternativas**.

*Cadro para o estudo das alternativas:*

|                       | ALTERNATIVA 1 | ALTERNATIVA 2 | ALTERNATIVA 3 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>VANTAXES</b>       |               |               |               |
|                       |               |               |               |
|                       |               |               |               |
|                       |               |               |               |
|                       |               |               |               |
| <b>INCONVENIENTES</b> |               |               |               |
|                       |               |               |               |
|                       |               |               |               |
|                       |               |               |               |
|                       |               |               |               |

## 2.9. Factores que interveñen na toma de decisións

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>PRESIÓNS</b>                 | As partes poden estar sometidas a presións diferentes. Son máis fortes cando lles afectan a aspectos esenciais da persoa.  |
| <b>TEMPO</b>                    | Se se dispón de tempo abondo, poderase analizar con máis calma a orixe do problema e as posibles solucións.  |
| <b>EXPERIENCIA</b>              | Canta máis experiencia se ten, máis facilidade existe para afrontar problemas. Pódese decidir a partir dela. En ocasións, a experiencia pecha a posibilidade a alternativas novas. |
| <b>SUXEITOS IMPLICADOS</b>      | Canto mellores son as relacións existentes, maior é a posibilidade de atopar facilmente solucións. Unha situación hostil dificulta a comunicación.                                 |
| <b>RISCO</b>                    | Hai que analizar que riscos ten cada solución ou alternativa, pois o risco pode equilibrar a balanza nun sentido ou noutro.  |
| <b>COMPLEXIDADE DO PROBLEMA</b> | Un problema que lles afecta a varios aspectos (económicos, postos de traballo, persoais...), sempre é máis difícil de solucionar ca os problemas únicos.                           |
| <b>CREATIVIDADE</b>             | Unha toma de decisións baseada na creatividade implica a ampliación das alternativas para unha solución mellor.  |
| <b>PERSONALIDADE DAS PARTES</b> | O carácter conciliador contribúe á solución pacífica dos problemas.<br>O carácter agresivo crea tensión.   |

## 2.10. As/Os directivas/os e a toma de decisións

As persoas que ocupan postos directivos nas organizacións, enfróntanse continuamente á tarefa de decidir. A actividade dos/as directivos/as, como responsables dos procesos de toma de decisións, consiste fundamentalmente na recollida de información e análise das diferentes alternativas de solución.

Tamén terán que elixir se tomarán a decisión individualmente, sen consultar a ninguén, de forma individual pero consultando a outras persoas antes de decidir, ou se van a tomar a decisión en grupo.

As decisións tomadas en grupo conseguen un maior grao de aceptación, pero como contrapartida, necesítase un maior número de horas para chegar a elas. Polo tanto, haberá que valorar cando será conveniente tomar unha decisión en grupo e cando non.

Os/as directivos/as deberán valorar 3 variables á hora de tomar unha decisión individual, unha decisión co equipo directivo, ou coa asemblea. Estas variables son:

- A calidade ou importancia da decisión. (Lembra que nas cooperativas veñen determinadas por Lei algunhas das decisións que deben ser tomadas en Asemblea: aprobación das contas anuais, aprobación do plan empresarial, nomeamento das/os administradoras/es, modificación dos estatutos, etc...)
- A necesidade de aceptación polo grupo.
- O tempo do que se dispón para tomar a decisión.

A maiores da regulación legal, cada organización (cooperativa ou entidade de economía social) pode introducir variacións de acordo á súa cultura organizativa e aos intereses do grupo que a conforma.

A) As fórmulas que atenden máis aos aspectos democráticos e de igualdade entre socios/as, moi frecuentes tamén en cooperativas pequenas, cargan o peso das decisións na asemblea xeral, quedando o consello reitor relegado a un papel representativo.

B) As fórmulas que atenden máis á necesidade de tomar decisións rápidas, á necesaria cualificación xestora dos cargos e á necesidade de delegación e confianza neles, danlle ao consello reitor maiores competencias, respectando, en todo caso, as que son propias e intransferibles da asemblea.

C) Existen tamén experiencias que procuran buscar un equilibrio entre o exceso de asembleísmo e o exceso de delegación, por exemplo creando distintas comisións con responsabilidade sobre diferentes áreas, de forma que todos os socios e socias estean implicadas nalgunha. Estas fórmulas aproveitan a creatividade e iniciativa de todo o grupo, camiñan nunha certa especialización que redundna na calidade e son altamente participativas e igualitarias.



**ASEMBLEÍTE:** Enfermidade da organización que ten como síntoma principal que todas as decisións deben ser tomadas en Asemblea, dando igual a importancia, o tempo e/ou a necesidade de aceptación polo grupo. Ten como causa principal a crenza errónea que só deste xeito as decisións tomadas serán democráticas e o medo a delegar.

**INDIVIDUALITE:** Enfermidade da organización que ten como síntoma principal que todas as decisións (ou a gran maioría) son tomadas por unha sóa persoa/individuo (habitualmente a/o presidenta/e ou xerente), que se cre a/o única/o cos coñecementos e experiencia para tomar as decisións (polo ben de todos). Ten como causas principais un exceso de protagonismo e o medo a delegar, así como a falta de motivación das persoas por participar. É unha enfermidade moi grave nas organizacións democráticas.

## 2.11. Resumo

- Unha decisión é un xuízo ou unha elección entre dúas ou máis opcións. É algo que xorde en innumerables situacións, xa sexa para solucionar un problema, ou sexa para aplicar unha medida.
- Cando a decisión parte dunha soa persoa o proceso de decisión é máis rápido, pero pode fallar por falta de información ou por desacordo de quenes o teñen que levar a cabo.
- Cando a decisión parte da maioría, hai máis participación, e por tanto máis información e opinións, así que as decisións teñen máis probabilidade de ser acertadas e a vinculación para a súa realización é maior. Pero pode desviarse o obxectivo e en lugar de buscar solucións adecuadas trabállese para gañar a votación.
- Cando se toma a decisión por consenso, todos están de acordo. A vinculación coa decisión tomada é alta, o clima mellora, e a decisión adoptada ten máis probabilidades de ser a adecuada, debido ó propio proceso do consenso, Pero non obstante, ás veces, de moito tempo e no sempre se dispón do necesario.
- A toma de decisións pasa polas seguintes fases:

- *Definición do problema-Situación actual*
- *Determinación de obxectivos*
- *Busca de alternativas*
- *Avaliación de alternativas*
- *Elección da alternativa satisfactoria*
- As persoas que ocupan postos directivos, ademais de ter en conta as fases anteriores , valoraran a necesidade de tomar a decisión individualmente ou en grupo, tendo presente: a importancia da decisión, a necesidade da aceptación polo grupo e o tempo dispoñible para tomar a decisión.
- *Non esquezas estes puntos na túa próxima toma de decisión! SORTE!*

## 2.12.Glosario

Alternativa: Opción.

Creatividade: Capacidade para desenvolver novos conceptos, ideas e solucións a problemas.

Decisión: Unha decisión é un xuízo. É unha elección entre dúas ou varias alternativas. É, no mellor dos casos, unha elección entre o correcto e o probablemente incorrecto. (P. Ducker).

Eficacia: Consecución de obxectivos; logro dos efectos desexados.

Eficiencia: Logro dos fins coa menor cantidade de recursos posibles (o logro de obxectivos ó menor custo ou outras consecuencias non desexadas).

Estratexia: Determinación do propósito (ou a misión), dos obxectivos básicos a longo prazo dunha empresa, da adopción de cursos de acción e da asignación dos recursos necesarios para lograr estes propósitos.

Obxectivos: Fins cara os que se dirixe a actividade; puntos finais da planificación.

Unanimidade: Opinión ou sentimento compartido por todod os membros dun grupo.



## 2.13. Recursos

### Bibliografía:

Huber, G. (1984): "Toma de decisiones en la gerencia", México, Trillas

VARIOS, (2005): "Ideas cooperativas en acción: Manual para a posta en marcha de proxectos de autoemprego cooperativo", Xedega, S.Coop. Galega, Unión de Cooperativas EIXO, Unión de Cooperativas UGACOTA, Federación de Cooperativas SINERXIA.

### Ligazóns:

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/todecisiones.htm>

(A toma de decisións en directivos)

**Os remeiros xaponeses e a organización española.Ver Anexo 4**

(Anécdota sobre toma de decisións nada acertada)

## UNIDADE DIDÁCTICA 3: O Traballo en grupo

### 3.1. Obxectivos

Obxectivo xeral:

Coñecer as vantaxes de traballar en grupo, o seu funcionamento e o manexo do mesmo.

Obxectivos específicos:

- Valorar as vantaxes do traballo en grupo fronte ao individual.
- Identificar os principais elementos que configuran os grupos de traballo nunha organización e as súas formas de interacción.
- Dirixir e conducir un grupo para conseguir unha meirande eficacia.

### 3.2. Introducción

A gran maioría das actividades que se realizan dentro dunha cooperativa, dentro dun equipo, lévanse a cabo grazas á cooperación e coordinación permanente, ou temporal, de varios dos seus membros, é dicir, grazas ao traballo en equipo orientado ao logro de obxectivos comúns. Dirixir este traballo en equipo implica dirixir e facilitar ese proceso de coordinación e cooperación, e coñecer as súas características.

### 3.3. Que implica o traballo en grupo?. Características do traballo en grupo

O traballo en equipo consiste nun grupo de persoas traballando de forma coordinada na execución dun proxecto.

- O equipo responde do resultado final e non cada un de seus membros de forma independente.
- Cada membro pode estar especializado nunha área determinada que afecta ó proxecto.
- Cada membro do equipo é responsable dun cometido e só si todos eles cumpren a súa función será posible sacar o proxecto adiante.

O traballo en equipo non consiste simplemente na suma das aportacións individuais.

- Un grupo de persoas traballando xuntas na mesma materia, pero sen ningunha coordinación entre elas, e realizando cada un/ha a súa tarefa forma individual e sen que lle afecte o traballo do resto de compañeiros/as, non forma un equipo.

Por exemplo:

- ❑ *Un grupo de dependentes* dun centro comercial. Cada dependente é responsable do seu sector, polo que non forman un equipo de traballo.
- ❑ Polo contrario *un equipo médico* nunha sala de operacións (cirurxián/a, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeiros/as, etc.) si forman un equipo de traballo. Cada membro deste equipo vai realizar un cometido específico; a súa actuación conxunta é fundamental para que a operación resulte exitosa e as súas accións deben estar coordinadas para logralo.

O traballo en equipo baséase nas "6 c":

- **Complementariedade:** cada membro domina unha parcela determinada do proxecto. Todos estes coñecementos son necesarios para sacar o traballo adiante.

*A produtividade dun grupo é superior a produtividade individual* cando a natureza da tarefa require a división do traballo, e cada membro do equipo fai a súa contribución específica.

- **Coordinación:** o grupo de profesionais, cun persoa líder á cabeza, debe actuar de maneira organizada con vistas a sacar o proxecto adiante.
- **Comunicación:** o traballo en equipo esixe unha comunicación aberta entre todos os seus membros, elemento esencial para poder coordinar as distintas actuacións individuais.

O equipo funciona como unha maquinaria con diversos engraxes; todos deben funcionar á perfección, se un falla o equipo fracasa. Por Ex. "A cadea dunha bicicleta. Se falla un elo a cadea rompe e a bicicleta non anda"

- **Confianza:** cada persoa confía no bo facer do resto dos seus compañeiros/as. Esta confianza lévalle a aceptar antepoñer o éxito do equipo ao propio lucimento persoal.

Cada membro trata de aportar o mellor de si mesmo, non busca destacar entre os seus compañeiros porque confía en que estes farán o mesmo. É consciente que o único modo de que o equipo poida lograr o seu obxectivo.

Por exemplo, nunha operación de transplante todos os/as especialistas que interveñen buscan o éxito da operación. O/a cirurxián/a non persegue o lucimento persoal senón o bo facer do equipo. Ademais, se a operación fracasa de pouco vai valer que a súa actuación particular fora boa.

- **Compromiso:** cada membro comprométese a achegar o mellor de si mesmo e a poñer todo o seu empeño en sacar o traballo adiante.
- **Cohesión:** Tendencia a manterse xuntos. A condición necesaria para a eficacia do traballo en grupo e para a satisfacción de necesidades afectivas dos seus membros é: o grao de cohesión do grupo e o seu grao de madurez en cada momento. Polo tanto manter o grupo cohesionado é un obxectivo importante para a directiva dunha cooperativa.

*O equipo responde dos resultados obtidos pero **goza de liberdade para organizarse como considere máis conveniente. Dentro de certos marxes, o equipo tomará a súas propias decisións sen ter que estar permanentemente solicitando autorización ao equipo directivo.***

### 3.4.Vantaxes e inconvenientes do traballo en grupo

#### 3.4.1 Vantaxes

- Posibilidade de sumar de coñecementos, experiencias
- Menor medo á participación ca individualmente
- Maior achega de ideas, pénsase máis
- Maior número de razoamentos, argumentos.
- Maior coñecemento dos membros do grupo entre si
- Fomenta a participación

- Maior produtividade
- Menor inhibición
- Permite o contraste de ideas
- Maior sociabilidade
- Posibilidade de complementar ideas
- Proporciona resultados máis acertados, valorados e contrastados

### 3.4.2. Inconvenientes da toma de decisións en grupo.

- Actitudes negativas: enfrontamentos, pasar de todo, escabullirse, teimosía
- Líderes negativos: protagonismo en exceso, desvío dos obxectivos
- Intentar convencer custe o que custe.
- Illamento e desprazamento de persoas
- Leva máis tempo decidir; existe a posibilidade de que se produzan perdas de tempo e afastamento do tema que se vai tratar.
- Dificultade para se organizar.
- Malos entendidos
- Medos irracionais e obsesións
- Competitividade negativa
- Discutir por discutir
- Non argumentación, non moderación
- Existencia de xerarquías

## 3.5. Fases dun grupo

O grupo non pode funcionar de costas á organización como unha unidade atípica, estraña. Moi ó contrario, debe estar plenamente integrado na mesma.

Para iso resultan moi interesantes as actividades extralaborais: comidas informais, actividades de ocio, excursións, equipos deportivos, etc-).

Hai que ser consciente de que os equipos van necesitar tempo para adaptarse e funcionar eficazmente.

Normalmente os grupos pasan por diversas **etapas**:

**Inicio:** predomina o optimismo, os membros séntense ilusionados co proxecto. Aínda que se coñezan pouco entre eles as relacións son cordiais, todos/as poñen da súa parte para evitar conflitos.

**Primeiras dificultades:** o traballo complícase e xorden as primeiras dificultades, o que orixina tensión e roces entre os membros. As diferenzas de carácter e personalidade aparecen.

**Adaptación:** os membros son conscientes de que están obrigados a entenderse se queren sacar o proxecto adiante. Isto obrígaos a tratar de superar os enfrontamentos persoais. Por outra parte, os membros ven que, aínda que con dificultades, o proxecto vai avanzando, o que permite recuperar certo optimismo.

**Madureza:** o equipo está adaptado, controla o traballo e os seus membros aprenderon a traballar xuntos (coñecen os puntos febles dos seus compañeiros/as e evitan ferir sentimentos). O grupo entra nunha fase moi produtiva.

**Esgotamento:** Co tempo os membros do equipo comezan a perder ilusións. O rendemento pode volver caer e é posible que volvan xurdir rivalidades.

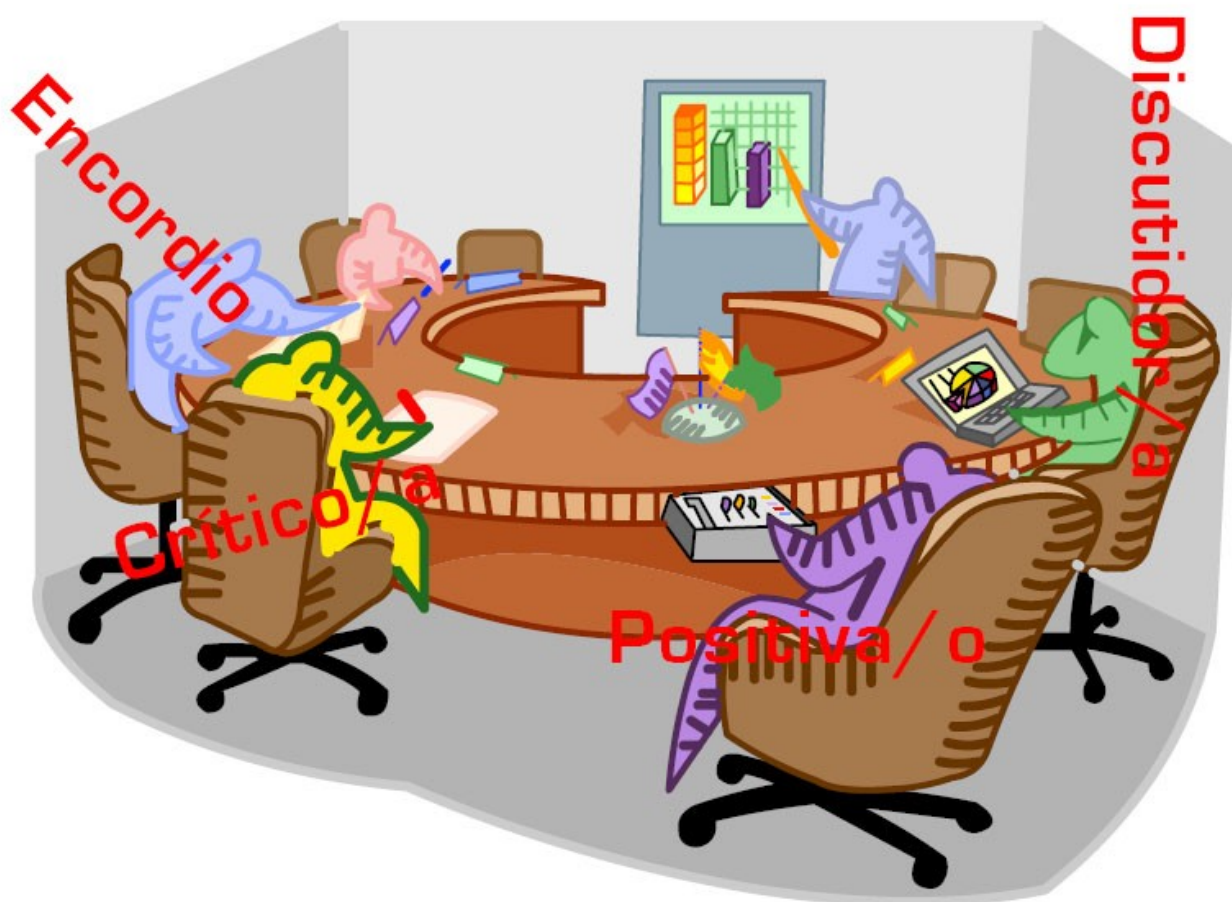
Coñecendo este desenvolvemento, é conveniente ó principio non presionar ó equipo en exceso, darlle tempo para que se vaia conformando.

Un grupo que empeza funcionando ben ten máis probabilidade de ter éxito. Pola contra, un grupo que comeza con problemas e tensións é moi posible que entre nunha espiral negativa da que dificilmente poderá saír.

### 3.6. Papeis dentro do grupo

Dentro dun grupo é fácil encontrar uns **roles moi característicos**. Algúns son positivos para o funcionamento do grupo, mentres que outros poden resultar moi negativos.

Entre eles atópanse:



**A persoa positiva:** empuxa cara adiante, busca o éxito do equipo e involúcrase decididamente no proxecto; contáxialle o seu entusiasmo ó resto dos/as compañeiros/as.

Como directivo débese recoñecer publicamente o seu labor, buscar que se extenda o seu exemplo.

**O/A crítico/a:** é unha persoa destrutiva, todo lle parece mal pero non aporta solucións; os/as compañeiros/as son uns/has inútiles a diferenza del/dela que é perfecto/a. É unha persoa que deteriora o ambiente de traballo.

Se sobrepasa certo límite, o directivo/líder terá que darlle un toque de atención.

**O/A discutidor/a:** non está de acordo con nada, sempre defende outra tese. É unha persoa pesada pero sen ánimo destrutivo, a diferenza da anterior. É un/ha inconformista permanente, e aínda que busca o ben do equipo só consegue molestar.

Haino/a que animar a que pense en positivo, a que aporte solucións prácticas.

**O/A encordio:** é inoportuno/a, sempre ten comentarios desafortunados nos momentos menos adecuados, molestando os/as compañeiros/as. Aínda que pode chegar a ser moi pesado/a no ten ánimo destrutivo.

Igual que no caso do crítico, se se sobrepasa certo límite terase que chamar a atención.

**O/A lingoreteiro/a:** nunca está calado/a, discute aínda que non entenda do tema, dificulta e alarga as reunións, interrompe permanentemente e impide que a xente se centre na tarefa.

Nas reunións non se poden tolerar as súas interrupcións. Se fai falta chamaráselle á orde.

**O/A sabichón/a:** Sabeo todo e, de feito, adoita ter un nivel de preparación por encima da media, aínda que un tipo de coñecemento moi superficial, moi pouco sólido . Ás veces as súas achegadas resultan oportunas, pero na maioría das cosos resultan insufribles.

Haberá que animalo/a a que afonde nalgunhas das súas consideracións válidas.

**O/A pícaro/a:** aproveitase do resto dos/as compañeiros/as. É un/ha rémora no equipo, pero faino de xeito sutil, polo que os seus compañeiros/as apenas se decatan. A súa achega no equipo é nula e normalmente acaba estragando o ambiente de traballo.

É preferible cortar radicalmente a situación: darlle un toque de atención enérxico.

**O/A cuadrulado/a:** ten uns esquemas mentais moi consolidados dos que resulta moi difícil moverlo. Non dispón da flexibilidade necesaria para aceptar, ou polo menos ter en conta, outras consideracións.

Adoita ser unha persoa entregada ao equipo que require de paciencia e persuasión.

**O/A reservado/a:** cústalle participar ou simplemente non participa, a pesar de dominar a materia. Necesita un primeiro empuxón do resto dos seus compañeiros/as, especialmente da directiva, para lanzarse. Se consegue romper ese atranco inicial pode ser un grande activo para o equipo, se non, a súa aportación será moi reducida.

Hai que animar desde un principio a que participe nos debates.

**O/A gracioso-a:** non acostuma a faltar nos equipos. As súas aportacións profesionais adoitan ser moi discretas pero, en cambio, cumpre un papel fundamental: relaxa o ambiente, quita tensión e crea unha atmosfera máis cálida, o que pode contribuír a unha meirande cohesión do equipo. Ás veces pode chegar a ser un pouco encordio.

Hai que deixar unha certa marxe, pero sinalarlle tamén uns límites.

**O/A organizador-a.** É clave dentro do equipo, sempre preocupado/a porque as cousas funcionen, que se vaia avanzando, que se vaian superando as dificultades e que non se perda o tempo.



Débase contar con el/ela, consultarlle, realzar o seu papel (é un/ha auténtico/a activo/a para o equipo).

**O/A subempregado-a:** ten asignados uns cometidos moi por debaixo das súas capacidades. Termina por aburrirse e perder interese. Desmotivado/a.

Haille que buscar responsabilidades novas. Son persoas valiosas que non hai que deixar marchar.

**O/A incompetente:** xusto o oposto do anterior. As funcións asignadas superan claramente as súas capacidades. Por non recoñecer as súas limitacións irá asumindo responsabilidades novas que non saberá atender, o que rematará xerando ineficiencias. Tamén pode suceder que se integrara máis tarde no equipo.

Haino que apoiar con outros/as compañeiros/as e en todo caso ter moi claro cal é o seu teito de competencia do cal non debe superar.

### 3.7. Principais consellos para a directiva dun equipo

- Asegurarse de que todos coñezan a misión e os obxectivos, e os sintan como unha meta común do grupo. Tamén asegurarse de que coñezan ben os métodos que se van empregar para alcanzalos e cal é a súa específica contribución ó logro dos mesmos dos resultados obtidos. Así, aumentamos a cohesión de grupo.
- Vixiar o cumprimento dos obxectivos e prazos e verificar que se vai avanzando na dirección axeitada, tomando, no caso contrario, as medidas oportunas.
- Recoñecer a competencia do equipo. En cada tarefa, en cada programa ou proxecto, facer visible o que se logrou, como se mellorou e como se pode seguir mellorando no sucesivo. Mostrar entusiasmo ante o esforzo que fan os membros so grupo por moi pequeno que este pareza.
- Recoñecer e sinalar os resultados como froito do traballo común.
- Presentar as anomalías, conflitos e problemas como oportunidades para o desenvolvemento da nosa capacidade para superar obstáculos e para aprender.
- Explicar as razóns dos cambios que se van introducir na cooperativa e implicar no proceso a todos os que lles afecten ditos cambios.

- ❑ Preocuparse de que todos os membros do equipo contén coas oportunidades suficientes para formarse e mellorar no desempeño do seu traballo.
- ❑ Procurarlle ao equipo os recursos (técnicos, materiais, humanos, etc.) necesarios para realizar o seu labor.
- ❑ Favorecer as condicións que fagan fáciles e frecuentes as interaccións positivas entre os membros do equipo, tanto nas redes formais como informais. (actividades de tempo libre compartidas, festas sinaladas, aniversarios...).
- ❑ Nos procesos de solución de problemas e conflitos e de toma de decisións, promover o acordo acerca das solucións e decisións, pero tratando de evitar o consenso prematuro e os posibles riscos da conformidade por presión do grupo e o pensamento de grupo.
- ❑ Incrementar as habilidades creativas do grupo para mellorar os procesos de solución de problemas e toma de decisións (empregar técnicas como: choiva de ideas, role-playing, Philips 66..). Evitar comentarios que inhiban a creatividade.
- ❑ Respetar ás persoas coas que se traballa e comunicar que se espera moito delas.
- ❑ Mostrarse accesible e digno/a de confianza. Dicir a verdade e admitir que non se é perfecto/a e que se pode cometer erros (dicir: “non sei “, cando non se sabe algo, “preciso axuda”, cando se necesita), manter as promesas e cumprir os compromisos.
- ❑ Cooperar co grupo e proporcionar cooperación entre os seus membros.
- ❑ Tratar de coñecer as súas necesidades e intereses, e comunicar a disposicións da directiva para axudar a conseguilos.
- ❑ escoitar activamente e mostrar empatía.

### 3.8. Técnicas para a dinamización de grupos

Existen diferentes técnicas para fomentar a participación, dinamizar reunións e optimizar calquera situación grupal. As máis coñecidas son as seguintes:

### 3.8.1. Dramatización ou role-playing

Consiste en dramatizar unha situación real na que os membros do grupo asumen os papeis do caso. Despois da representación, o grupo comenta cuestións como as reaccións ou os sentimentos dos actores/actrices.

Emprégase no mundo laboral para mellorar as relacións entre as/os traballadores/as, para resolver situacións conflitivas ou para integrar a grupos marxinados na estrutura da organización.

Vantaxe: cada membro ten a oportunidade de sentir a opinión e os sentimentos dos demais.

### 3.8.2. Phillips 66

consiste en conseguir un gran número de ideas en grupos grandes nun curto espacio tempo, e permitindo que todos participen. Trátase de dividir ao grupo en equipos de 6 persoas para que se discutan libremente un tema durante 6 minutos. Pasado este tempo os coordinadores de cada grupo expoñerán as súas conclusións e extráese unha conclusión xeral.

Emprégase no mundo laboral para detectar ideas sobre tarefas a realizar, coñecer o nivel de satisfacción dos compoñentes do grupo e avaliar calquera traballo realizado.

### 3.8.3. Remuíño de ideas:

Os membros do grupo, de oito a dez persoas, expoñen con absoluta liberdade calquera cousa que se lles ocorra sobre un tema ou problema que se plantexa, coa intención de producir ideas orixinais ou solucións novas.

A única regra consiste en non facer crítica nin autocrítica, é dicir, prefírese a cantidade e non a calidade. Despois selecciónanse as ideas que teñan calidade, orixinalidade, realismo, eficacia e que poden levarse a cabo rapidamente.

En organizacións que non sexan autoritarias ou competitivas, está técnica é produtiva para resolver problemas laborais, potenciar a creatividade dos empregados, etc..

(Ver en bibliografía máis sobre estas e outras técnicas de dinámica de grupo)

### 3.8.4. Estudo de casos

Consiste na análise dunha situación real que se presenta ó grupo case sempre por escrito ou mediante unha gravación. O caso preséntaselle a un colectivo de non máis de doce persoas, e entrégase a cada participante para que o estude individualmente nun tempo prefixado.

Logo da análise individual estúdase a solución en grupos para extraer conclusións realistas, e aplicables a situacións análogas.

## 3.9. Resumo

A riqueza do grupo reside na súa diversidade. Se todos fósamos iguais e pensáxemos do mesmo xeito, non avanzaríamos moito e estancaríamonos. Por iso, debemos aceptala e fomentala, transformando os "defectos" en "características" e obtendo o mellor de cada un dos integrantes do noso grupo de traballo.

Se damos a oportunidade e o estímulo necesario, descubriremos que todos teñen moito que achegar. As claves do traballo en equipo podémolas encontrar en aspectos tan básicos como: a complementariedade, a coordinación, a comunicación, a confianza, o compromiso e a cohesión.

As persoas con responsabilidade xerencial ou de dirección de persoas, deberían ter en conta que para fomentar o traballo en equipo é necesario:

- Coidar a forma e o ton de dar instrucións, poñendo en práctica a cordialidade.
- Permitir que flúa a información, tanto de xeito horizontal coma vertical.
- Inculcar a idea de calidade en todos os procesos e explicar as consecuencias da non calidade.
- Xerar un clima de orgullo e confianza nos membros da cooperativa.
- Recoñecer o mérito das ideas e da creatividade, e recompensalos.
- Definir obxectivos claros e medibles, que permitan o seu seguimento por parte do grupo e controlar os procesos de mellora.

### 3.10.Glosario:

Dinámicas de Grupo: son técnicas de discusión verbal, coas que se poden confrontar diferentes puntos de vistas , nun clima de harmonía e de respecto .

Grupo:Conxunto de persoas unidas cun obxectivo común.

Sinerxía: Acción de dúas ou máis causas cuxo efecto é superior a suma dos efectos individuais.

### 3.11.Recursos:

#### Bibliografía:

J, R. Katzenbach y D. K. Smith: "Sabiduría de los equipos"

(Mostra a mestura entre o liderazgo e o traballo en equipo).

COSTA Miguel e LÓPEZ Alberto, "Los secretos de la dirección: Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos", PIRAMIDE.

Específico para cooperativas: Ana Lorenzo Vila e Miguel Martínez López, "Manual de asembleas e xuntanzas. Metodoloxías de autoorganización", Edita a APES, en colaboración coa Federación de Cooperativas Sinerxia e a UCETAG. 1998.

Técnicas de dinámica de grupos: Ver o pdf que aparece no curso. Técnicas de Traballo en grupo.

#### Ligazóns:

<http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>

(traballo en equipo)

Para poder ver as ligazóns precisas de conexión a Internet.

## UNIDADE DIDÁCTICA 4: Xestión do tempo e organización de reunións de traballo

### 4.1. Obxectivos

Obxectivo xeral:

Xestionar eficazmente o tempo como directivos/as dunha cooperativa e organizar e dirixir reunións seguindo as etapas polas que discorre a mesma.

Obxectivos específicos:

- Clasificar as tarefas segundo a súa prioridade e planificalas para un mellor aproveitamento do tempo.
- Adquirir hábitos de organización e planificación do traballo para un día, semana ou mes.
- Identificar os principais elementos que teñen as reunións de traballo.

Valorar e describir as principais etapas polas que discorre unha reunión.

### 4.2. Introducción

Un dos problemas cos que se atopan habitualmente as persoas que facilitan a xestión da empresa cooperativa, o consello reitor (presidente/a, secretario/a, vicepresidente/a), é a falta de tempo. Por iso, é de vital importancia sabelo xestionar ben para, de esta forma, aproveitalo ó máximo.

Asistir a distintas reunións, facer chamadas á clientela, redactar escritos, organizar as quendas... son algunhas das tarefas que, por poñer só algúns exemplos, podería realizar un equipo directivo ó longo da súa xornada laboral, sen ter en conta os quefaceres propios de súa actividade profesional. Aínda que parece unha tolería, realizar estas tarefas con éxito e, ademais, conseguir dispoñer de horas para traballar noutros asuntos, é máis fácil se se aprende a xestionar eficazmente o tempo.

### 4.3. Clasificar tarefas

Saber xestionar o tempo baséase, principalmente, nunha boa planificación. Para isto, é imprescindible aprender a clasificar tarefas, xa que non todas as operacións que se realizan ó longo do día deben ser tratadas da mesma forma nin poden ter a mesma orde de prioridade. Así pois, o primeiro que hai que facer é clasificar as tarefas en:

- ❑ Minucias: quefaceres que son fáciles de realizar pero que son básicos para poder desenvolver o traballo, como por exemplo recoller o correo, atender os pedidos, etc.
- ❑ Importantes: tarefas que cando se realizan fanse de forma urxente. Acostuman ser imprevistos que hai que solucionar ó instante, por exemplo cando se estropea unha máquina da cooperativa e é imprescindible para levar a cabo o traballo.
- ❑ Importantes: tarefas máis importantes, pero que non aparecen de forma tan inmediata como as urxencias, polo que se poden prever e planificar. Neste apartado estaría, por exemplo, a realización dun determinado proxecto.
- ❑ Importantes + Urxentes: Trátase de tarefas que son importantes pero que, por deixalas para o último momento, convértense ademais, en urxencias. Así, se se vai pospoñendo a elaboración dun proxecto ou unha reunión cos socios/as, ó final convértese nunha importancia + urxencia.

Hai que evitar a toda costa acumular importancia + urxencias, xa que, ademais de xerar unha gran cantidade de estrés, non se poden delegar, como no caso das urxencias, e restan tempo para dedicar a outras tarefas, que, por abandono, pasarán a converterse en importancia + urxencias.

Unha vez clasificadas as tarefas pendentes é básico acabar canto antes coas urxencias e coas importancia + urxencias. Tampouco hai que facelo todo nun día, pero convén non alargar este proceso para poñerse de cheo a realizar outras tarefas.

#### 4.4. Aprender a Planificar

Así mesmo, será necesario planificar adecuadamente tanto as importancia como as minucias para que non se convertan en algo urxente. Polo que se hai que entregar un proxecto, un pedido... un día determinado, convén prever minuciosamente as tarefas que haberá que realizar e establecer un tempo realista para o seu desenvolvemento. Igualmente, é importante reservar unhas horas ó día para dedicar a tarefas que non sexan propias da actividade profesional.

Existen unha serie de factores externos que impiden que a planificación realizada poida levarse a cabo. Trátase das urxencias, que, aínda que non se poden evitar, se se pode conseguir que causen o menor dano posible. Así, é recomendable, *por exemplo*:

- ☞ *Ter a man os teléfonos dos provedores* (clientes, empresas que nos venderon as máquinas, mensaxería, etc.) e *socios/as* para localizalos pronto cando se precisan,
- ☞ *Dispoñer dunha lista de teléfonos* de compañías que poidamos necesitar de forma *urxente* (avarías informáticas, de máquinas...),
- ☞ *Facer copias de seguridade* acotío de todo o importante que se garde no ordenador, para que, no caso de que este se estropee ou un virus borre a información, se poida seguir traballando en non ter que empezar de novo,
- ☞ *Pedir con antelación o material* co que traballamos habitualmente, non esperar a finalizar as existencias, posto que pode que non chegue cando o precisemos, etc.

#### 4.5. Consellos

- ❑ Dedicar a primeira media hora do luns para repasar e planificar o traballo a realizar durante a semana. Convén ser realistas e non poñernos metas difíciles de lograr, porque só xerarían ansiedade e estrés. Así mesmo, é importante que o primeiro día do mes se faga unha planificación mensual aproximada, que se irá adaptando e redefinindo cada semana.
- ❑ Inverte un día ó mes para elaborar unha lista co material de oficina e de traballo da cooperativa (sobres, papel, tinta, bolígrafos, etc.) que se necesitarán nos próximos días e realizar o encargo, xa sexa a través de Internet, por teléfono ou persoalmente.
- ❑ Dedicar os últimos quince minutos do día (cando o rendemento do traballo é máis baixo e se está máis canso/a) a ordenar e confeccionar unha lista coas tarefas a realizar o día seguinte.
- ❑ Non deixes os problemas para mañá e empeza realizando as tarefas máis difíciles, do contrario, só conseguirás xerar máis ansiedade e facer que o problema cada vez sexa máis grande.
- ❑ Evita ser demasiado perfeccionista, xa que che fará perder un tempo excesivo en tarefas que, quizais, non o requiran.



- Intenta non dedicar moito tempo ó teléfono. Se recibes unha chamada dalgunha empresa que ofrece algún servizo, pide que che envíen a información por e-mail ou por correo, e míraa cando teñas algún momento libre. Se se trata dunha chamada persoal, non urxente, aténdea fóra da xornada laboral.

## 4.6. Organización das reunións de traballo



ANTES DA REUNIÓN

### 4.6.1. A preparación e o desenvolvemento das reunións de traballo.

- Primeiro debemos preguntarnos: *é necesaria a reunión?*

Ante a perspectiva de celebrar unha reunión, o primeiro que debemos considerar é se existen ou non razóns suficientes para a mesma, así como a rendibilidade esperada da convocatoria.

Os *motivos para reunir ó colectivo* pódense resumir en tres:

- Resolver asuntos, problemas, situacións complexas...
- Intercambiar opinións, coñecer posicións contrarias, xerar ideas, etc..
- fins especiais: formativos, informativos, sociais.

*Consideracións previas:*

1. Pode resolverse cunha nota escrita unha circular ou unha chamada telefónica?
2. É máis adecuado tratar o tema mediante entrevistas individuais?, por sectores? (segundo a estrutura da cooperativa) ou en asemblea?, quenes están directamente involucrados no tema?
3. Estase entrando nunha rutina de encontros? Conviría espazar as reunións?

*Así mesmo debemos considerar :*

- Pospoñer a data se algún dos membros vai chegar tarde ou se ten outra convocatoria.
- Atrasar a reunión cando os asistentes están sobrecargados ou se están incorporando ó seu posto despois de días de ausencia.
- Non convocar a reunión cando non se teña unha organización mínima da materia a tratar.

- Dependendo das valoracións obtidas no apartado anterior empezaremos a organizar.

#### 4.6.2. Organización dos elementos da reunión.

- Previo a súa convocatoria, **determinaranse os obxectivos** da mesma, e así se fará constar na **circular** de dita convocatoria. Neste sentido hai que diferenciar.

1. Os obxectivos principais e secundarios que se queren lograr coa mesma.
2. Os obxectivos que se poden pospoñer para próximas reunións para non sobrecargar aos asistentes.

É tamén fundamental buscar un título xeral para a reunión, que aparecerá na circular.

*Recomendacións para formular obxectivos:*

- Elaboralos en termos obxectivos, sen valoracións personais.
- Deben ser concisos, concretos e claros.
- As informacións esenciais ( previas á reunión) relacionada cos obxectivos, deben estar en poder dos/das convocados/as.
- Deben distinguir o fin prioritario dos secundarios (en caso de existir).

**-Distribuír unha nota informativa:** (ver o impreso da convocatoria no "Manual de boas prácticas para a xestión de cooperativas" páx.33 e 34).

É útil para os participantes recibir unha comunicación escrita (tanto para asembleas, como para reunir ó equipo directivo), cos asuntos que se van tratar e as instrucións pertinentes. Entregalo con días de antelación. En todo caso, se a xuntanza foi convocada con pouco tempo, e non se pecharon ben os temas a tratar, sempre é útil ao comezo da reunión dar a coñecer os temas da mesma e os tempos. A orde do día, a convocatoria e as actas das Asembleas Xerais das cooperativas, atópanse regulamentadas na vixente Lei de Cooperativas de Galicia 5/1998, polo que convén seguir as indicacións que se contemplan entre os artigos 30-40 da devandita Lei. (posibilidade de baixarse a lei desde [www.cooperativasdegalicia.coop](http://www.cooperativasdegalicia.coop))

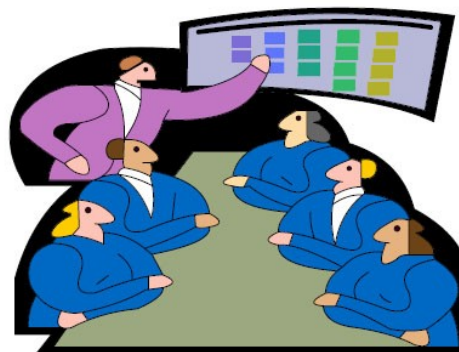
#### - Organización do espazo:

Nun principio, e sempre que existan alternativas, buscarase un local cómodo, aireado, ben iluminado, illado de ruídos e con mobiliario adecuado que permita realizar estruturas diferentes segundo a necesidade.

A disposición espacial máis adecuada nunha xuntanza onde se pretende que todo o mundo participe, que se traballe en grupo e que se chegue a acordos en consenso, sería a circular ou ovalada. Favorecen a comunicación multidireccional.

A organización rectangular nunha asemblea favorece a comunicación coa liña de enfrente e con quen preside.

## DURANTE A REUNIÓN



### 4.6.3. A moderación de asembleas e xuntanzas.

Unha función clave para calquera xuntanza é a moderación. Podemos definila como a axuda que unha persoa presta ao grupo para que este traballe proveitosamente. En moitas organizacións existe a tendencia a que modere a mesma persoa que convoca a xuntanza, normalmente o presidenta/a da cooperativa, asociación, etc. Non obstante, non necesariamente ten por que asumir esta función. Por exemplo, se ten sobrecarga de traballo non poderá á vez estar pendente de moitos dos aspectos que esta función supón. Este papel pode ser rotativo o que terá a vantaxe de que todos/as poidan comprobar o difícil que é este labor (fomentarse a empatía) e por outro lado se se tódolos/as participantes aprenden a práctica da moderación terán máis capacidade para autorregularse.

Actitudes básicas do/a moderador/a da reunión.

- Vixilancia permanente: Ser consciente do que pasa.
- Facer progresar ó grupo cara a madurez (superar dificultades).
- Facer progresar ó grupo cara os obxectivos: axustando os procedementos e tempos...
- Conciencia constante das súas actitudes persoais.
- Esfuerzo continuado por manter un alto nivel de **participación democrática** (Recoller e ter en conta todas as opinións e suxestións, que todos/as dispoñan da mesma información, que as decisións se tomen sen imposicións nin coaccións e preferiblemente por consenso e, se non é posible, por votación maioritaria)
- Escoita e comprensión.

- ❑ Non deixar que ningún dos asistentes “pise” as ideas que expón o outro. Crear un clima de confianza e respecto mutuo.
- ❑ Non permitir conversacións particulares, detelas inmediatamente. Só hai unha reunión.
- ❑ Resumir, recapitular, vincular ideas, centrar, preguntar, destacar, concluír,...

#### Funcións e aptitudes:

- Fixar normas de actuación respectadas por todos e que permitan que as comunicacións sexan fluídas e adecuadas.
- Responsable do procedemento: respectar e administrar o tempo, afrontar os argumentos en cuestión, non irse ás nubes...
- Responsable de regular as intervencións: asegurarse ó comezo da reunión de que coñecen o obxectivo da mesma (presentación e repaso co grupo da orde do día); realizará intervencións de clarificación, resumindo as ideas, pedindo explicacións, buscando consenso e organizar as quendas (anotará ordenadamente as peticións).
- Ser flexible: cambiar en función das situacións.
- Actuar con soltura na dirección.



- **Non é preciso ficar coa man levantada ata que chego a quenda.**
- **A orde pode alterarse por:**
  - 1. pedir a palabra alguén que non falou adiantando aos/as que interviron moitas veces.**
  - 2. “Alusións”.Cando alguén queira replicar. Ser flexibles sen chegar a abusar.**

- Intervenir oportunamente.

#### Consellos prácticos para o/a moderador/ra da reunión:

- Non dar a entender que es o/a mellor.
- Procurar que interveñan todos/as.

- Non discutir nin tomar partido.
- Recordar con frecuencia os obxectivos da reunión.
- Evitar acaparar a discusión. Limitar o tempo de cada intervención.
- Non deixar en ridículo a ninguén.
- Facer uso de medios visuais e didácticos de información.
- Recordar aos grupos os progresos ou decisións parciais para evitar que apareza o desánimo.
- Suxerir un descanso se a reunión é longa.
- Rematar a tempo as reunións para evitar a fatiga.
- Non ser o último en chegar.

#### Consellos xerais nesta fase:

- ✗ Non facer reunións de máis de 2 horas(nalgúns casos poden ser 3). Despois de 2 horas o rendemento e a capacidade de control diminúen.
- ✗ Incorporar descansos. Se a reunión é de 3 horas ou máis, facer un descanso á hora e media. Sairase da sala de reunión para facilitar a desconexión e a distensión.
- ✗ Introducir dinamismo, intercalando discusión plenaria con discusións en pequenos grupos, ou descansos e abordando os temas complexos por partes, etc..
- ✗ Cando o tempo fixado non é suficiente para garantir o cumprimento dos obxectivos, máis que resignarse convén establecer colectivamente "prórrogas" nas que á súa vez se marque un límite.
- ✗ Plasmar o resultado do traballo dos asistentes nunha **"acta"**.



En moitos casos, o **libro de actas** é un libro obrigatorio onde terán que figurar tódolos acordos tomados, tódolos informes presentados e os resultados das votacións.

**Quen toma as actas?** Normalmente é a figura da/o secretaria/o da cooperativa, asociación...a/o que fai este labor de redactar a acta.

Debera facelo con letra intelixible, sendo breve e obxectivos para non dar lugar a equívocos.

Recollera a orde do día, os asistentes, data, procedementos e incidencias.

DESPOIS DA REUNIÓN



- Preguntarse se foi un éxito ou un fracaso e que se pode facer para melloralala.
- Procurar que os asistentes á reunión reciban as conclusións da mesma e un recordatorio dos acordos.
- Distribuír copia dos acordos da reunión entre as persoas que teñen interese en que as coñezan.

Ver Anexo 5.Exemplos de cuestionario de avaliación da dinámica assemblearia. “Asembleas e xuntanzas”.

Ver Anexo 6.Exemplo de cuestionario guía para a avaliación de xuntanzas e asembleas. “Asembleas e xuntanzas”.

#### 4.7. Como conseguir que unha reunión sexa creativa

Cando queremos empregar algunha das técnicas creativas que analizamos na unidade anterior (Philips 6/6, remuíño de ideas, ...), nalgunha das reunións, debemos ter en conta o seguinte:

- Definir a metodoloxía que se vai seguir dende o principio da reunión, xa que os procesos de creatividade en grupo requiren da existencia dun método.
- Ilustrar con exemplos a explicación das técnicas creativas a empregar polo grupo. Evitar o risco de que non se capte a idea da dinámica a seguir.
- O “moderador/a” debe ser minimamente directivo/a á hora de facer pasar ó grupo polas diferentes etapas da que consta calquera das técnicas creativas. Por exemplo, no caso da “choiva de ideas” onde é fundamental pasar pola fase I de “expoñer ideas sen emitir xuízos” para logo pasar a unha fase de Filtrar esas ideas e valoralas.
- Facer reflexionar ó grupo: hai que dar periodicamente feed-back ó grupo para que sexa consciente dos seus avances.

Para grupos maiores de 10 persoas o mellor é fraccionando en subgrupos e empregar algunha das técnicas, o rendemento será maior.

#### 4.8. As asembleas de colectivos numerosos

As asembleas numerosas limitan a comunicación e a participación, polo que se precisa clarexar ben a información a discutir antes e despois da reunión do colectivo.

É preciso *contar con información escrita* (de contraste) accesible a todo o mundo e nunha linguaxe moi comprensible: boletíns, circulares, notas de prensa, etc.

*Organizar asembleas* informativas, de debate ou mesmo para tomar certas decisións, en grupos máis pequenos, atendendo a distintos criterios: sectores, proximidade xeográfica, etc.

A *distribución do espazo*, tamén require atención. Débese procurar que non queden excesivamente separados os/as convocantes do resto de asistentes. Importante



tamén contar con soportes visuais (retroproyector, diapositivas, lousa...) para ordenar os temas e centrar a discusión, así como para axudar a non perder o fío e a plasmar os avances.

*A moderación*, require maior esforzo. A persoa que modera estará moi dinámico/a: afastarase só o necesario da cadeira, mirará tanto a quen fala como a quen quere falar, e sobre todo, levantarase da cadeira cando a desorde e a confusión desorienten a discusión.

*No control das quendas* de palabra pediráselle á xente que antes de expoñer a súa opinión diga o seu nome e, no seu caso, o grupo do que procede ou o cargo que ten. Isto facilita o coñecemento dos asistentes e da máis confianza para intervir.

## 4.9. Resumo

- A correcta xestión do tempo debe ter en conta :

Establecer obxectivos. Saber o que se quere facer. Pararse a pensar e ordenar as ideas.

Distinguir entre o que é importante e o que é urxente. Clasificar tarefas, asignar prioridades.

Dispor de flexibilidade para os imprevistos e aceptar que nós non podemos facelo todo, delegar tarefas.

Ordenar e precisar a información. Saber cambiar as veces que sexa necesario.

- A organización dunha reunión debe pasar polas seguintes fases:

### *Preparación*

- Celebrar só as reunións planificadas e/ou realmente necesarias.
- Preparación previa da documentación necesaria.
- Convocar con antelación suficiente e determinar o obxecto da reunión e os asuntos a tratar.

### *Desenvolvemento*

- Estructurar a información e o desenvolvemento da reunión.
- Presentar de forma clara as cuestións sobre as que hai que tomar unha decisión.
- Centrar o asunto a tratar e controlar as intervencións.
- Evitar a competencia entre os membros do grupo.
- Non responder antes de escoitar, non interromper as intervencións.

### **Finalización**

- Non exceder a duración prevista.
  - Executar os resultados da reunión: programar as decisións e determinar quen as levará a cabo.
  - Procurar que os asistentes á reunión reciban as conclusións da mesma e un recordatorio dos acordos.
- Entre as funcións dun moderador/a, presidenta/a dunha reunión estarán: asegurarse ó comezo da reunión que tódolos asistentes coñecen o obxectivo da mesma, axustar os procedementos e tempos, realizar intervencións de clarificación, resumir as ideas, pedir explicacións, buscar consenso e organizar as quendas de palabra.

## **4.10. Glosario**

Obxectivo: Idea, cousa ou resultado que se quere conseguir.

Tema: asunto concreto do que se quere falar.

Recapitular: resumir, ou recordar o dito.

Reunión: Acción e efecto de reunir ou reunirse. Conxunto de persoas reunidas.

## **4. Recursos**

### **Bibliografía:**

- Ana Rosa Lorenzo e Miguel Martínez: Asembleas e xuntanzas. Asociación para a economía social. (Recomendado).

- Proxecto EQUAL-ESPADELADA, “Manual de boas prácticas para a xestión cooperativa”-Abril 2004.

*Lectura interesante dos puntos:*

2.2.3.2. Organización administrativa (páx. 58).

2.2.3.3. Orden e xestión do tempo (páx. 59)

- Proxecto EQUAL-ESPADELADA, “Manual de formación para socios/as de cooperativas de traballo asociado”-Abril 2004.

*Lectura interesante dos puntos:*

Apdo.5 Cando participamos en igualdade na toma de decisións (páx. 47).

### Ligazóns:

[http://www.mundotutoriales.com/tutorial\\_caos\\_o\\_gestion\\_del\\_tiempo-mdtutorial1041112.htm](http://www.mundotutoriales.com/tutorial_caos_o_gestion_del_tiempo-mdtutorial1041112.htm)

(tutorial para a xestión do tempo)

[http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion\\_y\\_empleo/opinion/el\\_ojo\\_critico/juan\\_carlos\\_cubeiro/es/desarrollo/638161.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/opinion/el_ojo_critico/juan_carlos_cubeiro/es/desarrollo/638161.html)

(artículo interesante sobre as claves da xestión do tempo por parte dos grandes empresarios)

[www.ice.go.cr/esp/cencon/pdf/desarrollo/reuniones\\_eficientes.pdf](http://www.ice.go.cr/esp/cencon/pdf/desarrollo/reuniones_eficientes.pdf)

(Reunións eficaces)

Para poder ver as ligazóns precisas de conexión a Internet.

## UNIDADE DIDÁCTICA 5: Liderado

### 5.1. Obxectivos

Obxectivo xeral:

Desenvolver habilidades para dirixir, liderar, motivar e implicar ás persoas e aos equipos no logro dos resultados esperados pola organización.

Obxectivos específicos:

- Distinguir entre a figura do/da líder, a do/da directivo/a e as súas características.
- Analizar as oportunidades e problemas que esixe o liderado, dentro e fóra dunha organización.
- Identificar os estilos de liderado.
- Coñecer as habilidades para delegar, motivar, adaptarse aos cambios, etc..

### 5.2. Introducción

Un/unha líder debería ser capaz de formar bos equipos, de inspirar e liderar ó persoal mediante a consulta e a comunicación, de dar a coñecer a súa opinión de forma convincente e de asegurarse de que os/as demais comprenden e aceptan o seu punto de vista.

Todas as persoas, principalmente os/as directivos/as, loitan continuamente por ser líderes pero moitas veces cometen o erro de non saber exactamente ata onde chega o papel do/da líder. Por iso, falaremos nesta unidade das características que definen a unha persoa con un certo liderado.

### 5.3. Definición de líder/liderado

- Líder: habilidade e autoridade que ten unha persoa para sacar o mellor que está dentro dos/das demais e facer que o/a sigan con entusiasmo para alcanzar a Visión, a Misión e as Metas da Organización.

- Liderado: proceso de dirixir as actividades laborais dos membros dun grupo e de influír nelas, sen recorrer a métodos coercitivos.

Non existe unha única definición de liderado. Comprender isto é o primeiro paso para converterse nun/nunha líder eficaz. Algunhas definicións sobre o liderado destacan que:

-Un/unha líder é a **cabeza visible** dun grupo, equipo ou organización.

-Un/unha líder é unha persoa **carismática**, capaz de tomar unha decisión acertada e de inspirar a outros/as para alcanzar unha meta común.

-O liderado é a capacidade de **comunicar de xeito positivo e de inspirar a outros/as**.

-O liderado é a **capacidade de influír sobre os/as demais**

#### 5.4. Características do líder.

Dirección e liderado son dous termos que se empregan indistintamente na linguaxe coloquial. No mundo laboral, ambos manteñen certas diferenzas, aínda que cada vez son menores. Vexamos algunhas características diferenciadoras:

| Líder  | Director   |
|--|--|
| É máis proactivo/a que reactivo/a. Ten unha misión que cumprir e a firme convicción de levala a cabo.      | Fixarase máis no proceso da toma de decisións que no resultado.  |
| Adopta un compromiso persoal e actúa para alcanzar os obxectivos.  | Actúa no sentido de limitar opcións.   |
| Desenvolve enfoques novos para afrontar os problemas e abre vías a novas opcións.                          | Evita aquelas solucións que poidan parecer conflitivas.  |
| Non adoita ser moi hábil en administrar ou xestionar.  | É hábil no control administrativo e financeiro.  |
| Acostuma suscitar emocións fortes entre as/os demais. A súa enerxía non lle permite pasar desapercibido/a. | Intenta quitar ferro ás situacións de ganancia total ou perda total.                                       |
| Tende a sentirse un pouco aparte do medio e das persoas que lle rodean.                                    | Quere sentirse parte dun equipo e saber que desempeña un papel útil e ben definido dentro da organización. |
| Sente máis interese polo futuro. Céntrase no longo prazo.  | Esta máis apegada/o ao presente. Preocúpalle o curto prazo.  |
| Esta preparado/a para manexar o cambio.  | Sente máis interese pola estabilidade.   |
| Posúe visión e pode estimular aos/ás demais.   | Fáltalle visión e hai que darlle instrucións.  |
| En xeral, actúa de forma adecuada.   | En xeral, fai as cousas de xeito adecuado.   |
| Inflúe na vida das persoas (carisma).  | A súa base de poder provén da autoridade xerárquica.   |
| Pregunta. Por que?   | Pregunta como?   |
| Recoñece a importancia da filosofía da empresa, os seus valores clave e os obxectivos compartidos.         | Considera máis importantes as tácticas, as estruturas e os sistemas.                                       |
| Capacita aos/ás demais.  | Controla ás/aos demais.  |
| Utiliza frecuentemente a intuición.  | Preocupase pola lóxica.  |
| Vai máis ala dos puros intereses da empresa.   | O interese da empresa é o único que lle importa.   |

A Un/ha directivo/a, presidente/a..., o feito de ter ese cargo non o converte nun/nunha líder. Que calidades debería ter entón un/unha líder?:

- **Coñecemento:** Un/unha líder debe coñecer os detalles do negocio para poder traballar por e para a empresa.

- **Confianza:** Se o resto dos socios/as teñen a sensación de que está constantemente osmando, conseguirá crear un ambiente de desconfianza. Debe estar ó tanto do traballo que realizan os membros do seu equipo, pero non facer que se sintan como se os vixiaran.

- **Integridade:** A organización, decontado, deixará de lado a un/unha líder que non esté capacitado/a ou que non manteña a súa palabra. Por exemplo, un/unha líder que acorde unha determinada cousa na asemblea de socios/as e logo faga outra, podería ser visto/a como pouco capacitado/a. Polo tanto, un/unha bo/boa líder debe manter os compromisos que faga aos/ás demais, e desculparse sinceramente cando non puidera cumprir o prometido.

- **Modelos de conduta:** como líder, débese predicar co exemplo. Un/unha líder que espera unha determinada conduta por parte dos asociados pero que non mantén esa mesma conduta, pode sufrir unha perda de respecto. Un grupo que non respecta ó/á líder sufrirá un descenso na calidade do traballo.

- **Decisión:** os líderes son valorados/as pola súa capacidade para tomar decisións, sobre todo baixo presión.

- **Positivismo:** os/as líderes elíxense para dirixir un equipo, un grupo, ou unha organización completa. Acofío atoparanse en situacións nas que os/as demais directivos/as ou socios/as non estén presentes, por exemplo, en reunións nas que vaian como representante da cooperativa. O seu positivismo pode e debe representar ós/ás demais socios/as que puxeron a súa confianza neles/nelas.

Un aspecto relacionado co positivismo é a alegría, ingrediente esencial no/na líder. Esta axuda a reducir o estrés e a crear un bo clima no grupo. Sempre hai que atopar momentos para sorrir e para rir, senón como gozar do traballo se todo fose serio, gris e impersonal?

-**Optimismo:** Ten que ser realista, pero non fatalista. Os demais membros poden perder rapidamente a confianza se se confrontan constantemente co pesimismo e negatividade do/a suposto/a líder. As situacións non son sempre as ideais, pero dun/dunha líder esperase que atope o mellor modo de arranxar ditas situacións.

-**Resultados:** un/unha líder posúe un rexistro de decisións sólidas e de solucións no que apoiarse. Se leva algún tempo como directivo/a, debe elaborar unha lista de decisións acertadas e de logros dos que sexa responsable. Non só serve para mostrar estes logros ós/ás demais, senón para empregarlos en consolidar a autoconfianza nas propias capacidades.

-**Visión:** un/unha líder debe establecer unhas metas claras que leven a organización nunha dirección determinada. Debe ter amplitude de miras cara o futuro para establecer as metas e para axudar ó desenvolvemento da cooperativa na dirección adecuada. Pensará non só no que queremos conseguir, senón que tamén haberá que anticiparse á o que a clientela (interno/a e externo/a) necesitará no futuro. A visión debe ser compartida.

## 5.5. Estilos de liderado.

Existen diversos graos de liderado dentro dos diferentes estilos. Só analizaremos, neste apartado, tres das posicións máis definidas:

- **O/A LÍDER AUTÓCRATA:** Un/unha líder autócrata asume toda a responsabilidade da toma de decisión , inicia as accións, dirixe, motiva e controla ós/ás demais. As decisións centralízanse no/na líder. Este/a pode considerar que só el/ela é competente e capaz de tomar decisións importantes, pode sentir que a xente que ten arredor (resto da directiva, socios/as) son incapaces de guiarse a si mesmos/as ou pode ter outras razóns para asumir unha sólida posición de forza e control. Os/as demais obedecen as súas decisións.

-**O/A LÍDER PARTICIPATIVO/A:** O/a líder comparte o poder cos membros da organización polo que se lle debe se lle da máis importancia ao grupo e á toma de decisións. A/o líder participativo escoita e analiza seriamente as ideas do resto da directiva e socios/as e acepta os súas contribucións sempre que sexan posibles e

prácticas. Ademais cultiva a toma de decisións cos demais membros da directiva e/ou cooperativa (segundo os casos) para que as súas ideas sexan cada vez máis útiles e maduras.

É capaz de delegar tarefas, e en xera, é un/unha líder que apoia ó resto da directiva e non asume unha postura de dictador/a.

#### **-O/A LÍDER QUE ADOPTA O SISTEMA DE RENDA SOLTA OU LÍDER LIBERAL:**

Mediante este estilo de liderado, o/a líder delega no resto da directiva, socios/as... a autoridade para tomar decisións. Este/a líder espera que os demais asuman a responsabilidade pola súa propia motivación, guía e control. Excepto pola estipulación dun número mínimo de regras, este estilo de liderado, proporciona moi pouco contacto e apoio ós/ás "seguidores/as". O resto da directiva ten que estar altamente cualificado e capacitada para que este enfoque teña un resultado final satisfactorio.

### **5.6. A delegación de tarefas.**

O órgano de administración (dirección) da cooperativa ten a autoridade para gobernar o que lle outorga a lei, pero unha soa persoa non pode facelo todo, polo que é necesario delegar tarefas nos demais.

A delegación é un proceso de xestión e aprendizaxe por medio do cal se permite que unha persoa participe en tarefas de responsabilidade e autoridade. A delegación é, por outra parte, un dos factores clave do éxito ou fracaso da tarefa directiva.

#### **5.6.1. Vantaxes da delegación:**

- Quen delega dispón de máis tempo para realizar outras tarefas importantes e sen estrés.
- Alívanse os "embudes" xerados por acumulación de tarefas e decisións nunha soa persoa. Prevén problemas organizativos.
- Incrementa a oportunidade de promoción, aprendizaxe e desenvolvemento.



- Contribúe á mellora da confianza, autoestima, satisfacción, comunicación e motivación da persoa a quen se delega.

### 5.6.2. Regras e criterios para delegar tarefas:

**Razoar a necesidade de delegar.** Sénteste atefegada/o polo cúmulo de tarefas?, non dispós de tempo para analizar en profundidade determinados asuntos? Non cumpres cos calendarios previstos e moitos asuntos están detidos por estar pendentes da túa decisión?, todos/as che preguntan e che consúltan as cuestión máis nimias?

En caso afirmativo vai sendo hora de incorporar aos membros do teu equipo á realización de tarefas significativas e na toma de decisións.

**Asumir a delegación coma unha oportunidade.** Unha delegación realizada adecuadamente apenas supón riscos. Delegar implica, sobre todo, delegar a responsabilidade de tomar decisión con todos os seus inconvenientes, pero tamén coas súas vantaxes e oportunidades: oportunidade para reducir o estrés por exceso de traballo, para motivar e comprender máis a xente e para que o equipo e a organización funcionen mellor.

**Seleccionar as tarefas de delegación.** Criterios para seleccionar tarefas:

- Seleccionar tarefas que poidan realizarse na súa totalidade. A xente prefire responsabilizarse de tarefas completas en lugar de actividades soltas ou parciais.
- Escoller traballos que a persoa poida realizar igual ou mellor que un mesmo. Asegurar o axuste entre a tarefa e a capacidade ou preparación da persoa en quen se pensa delegar.
- Non delegar traballos desagradables só para quitalos un mesmo de diante.
- Seleccionar tarefas que aporten experiencia e perfeccionamento aos/ás demais.

**Priorizar as tarefas.** Tarefas que permitan facer un mellor seguimento da delegación.

**Seleccionar as persoas que reciben esa delegación.** Seleccionar en función da natureza da tarefa a delegar.

- Valorar a cualificación da persoa
- Anticiparse á aceptación ou rexeitamento da tarefa.

**Implementar a delegación.** Implementar a delegación comporta:

- Prover da información necesaria: Cales son as tarefas, material, datas, responsabilidade, instrucións, resultados, etc.
- Comprobar que se comprende.
- Acordar un calendario de realización das tarefas así como o seguimento e supervisión das mesmas.
- Manter canais abertos de comunicación para consultar dúbidas e problemas potenciais que puideran xurdir.
- Tolerar a incertidume e o risco de non ter todo absolutamente controlado.

**Facer un seguimento das actividades delegadas.**

- ❑ Orientar o proceso de aprendizaxe da delegación co principio de “axudar logrando que se poida prescindir co tempo desta axuda”. Promover a autonomía, permitir que cometa pequenos erros.
- ❑ escoitar activamente sen xuízos ou valoracións, para que a persoa se sinta libre para preguntar ou comentar calquera dúbida ou problema.
- ❑ Non ignorar as preocupacións e sentimentos de quen asume a delegación. escoitar os sentimentos (empatizar).
- ❑ Mostrarse disposta/o a axudar a eliminar os obstáculos que poidan aparecer.
- ❑ Se as cousas non van ben, evitar recriminacións ou valoracións globais. Mellor darlle regras para corrixir os posibles fallos e para mellorar. Salvaremos a súa autoestima e obteremos persoas máis comprometidas.
- ❑ Establecer unha pauta gradual de control que posteriormente, e en función da experiencia adquirida, irase reducindo gradualmente.
- ❑ Ser positivo/a cos progresos.

## 5.7. A habilidade para motivar

A motivación pode entenderse, dende o punto de vista da dirección, como a habilidade para conseguir que os traballadores queiran facer o traballo ilusionados e que ademais o realicen ben.

Por que e para que motivar?

- Quen é motivador convértese nunha persoa significativa e digna de confianza á que se acudiría para consultar, e cuxos criterios e opinións serán tomados en consideración.
- Aumenta a capacidade para influír no cambio e reducir as resistencias ó cambio. A persoa que é recompensada adoita sentirse mellor, tolera mellor as contrariedades, está máis receptiva e acostuma estar máis disposta á negociación e ó cambio.
- Suscita nas persoas coas que se traballa sentido de autoeficacia e autocontrol e contribúe a elevar a súa autoestima e reducir o sentimento de desmoralización e indefensión.
- Será un valor de exemplaridade que se diseminará nas relacións interpersoais dos membros do equipo entre si e cos usuarios do servizo.

Regras xerais para motivar:

- Cuestionar a información negativa.** Cambiar esa habilidade excesiva de castigar e ver o negativo por ver e dicir todo aquilo bo que se observa no comportamento e execución das persoas que existen ó noso redor. Non significa esquecernos do reforzo negativo, neste caso temos que centrarnos no que fan mal e explicar o por que. Para aprender, as persoas debemos comprender por que fixemos ben ou mal.
- Animar e alentar as condutas positivas dos/das demais.** Cando alguén aporta algo positivo ou realiza unha boa conduta, comportamento, debería animarse a esa persoa para que sexa un exemplo e reforzar ese comportamento. Se motivamos un bo comportamento seguro que persistirá polo contrario cesará.
- Identificar entre a xente que os rodea, incentivos potenciais ou consecuencias gratificantes.** Observar que é o que particularmente motiva a cada unha das persoas que traballan ó noso arredor. (flexibilidade horaria, formación, asumir responsabilidades...). Isto permitirá aplicar con maior efectividade a habilidade de motivar. Débese prestar atención aos pequenos detalles.

- ❑ **Ser inmediato en dar o eloxio ou recoñecemento sempre e cando sexa oportuno.** Se pasa moito tempo ten menos valor. Tamén é importante que sexa crible argumenteo.
- ❑ **Recordar os nomes das persoas e utilizalos para falar con elas.**
- ❑ **Procurar que o resultado sexan recoñecidos como propios e merecidos.** Contraexemplo: “foi estupendo a verdade que saíu moi ben. Vedes como o que propuxen que fixerades é mellor que o que estabades empeñados en facer...”.
- ❑ **Ser equitativo.** A capacidade ou habilidade para motivar será menos efectiva se se descobre que se establecen diferenzas ou se se é inxusto/a no trato cas persoas no referente aos seus recoñecementos.
- ❑ **Ser fiable.** A credibilidade é o resultado da coherencia mantida ó longo do tempo entre o que se di e o que se fai. A confianza e a fiabilidade non se gaña nunhas horas ou nun día. É necesario ser constante, e para logralo débense ter en conta dúas regras:
  1. **Non prometas aquilo que non poidas facer.**
  2. **Se te comprometes a algo, non o deixes para mañá.**
- ❑ **Dar boas noticias.** Difundir as boas noticias que de seguro será un caudal de boa enerxía para todos/as. Tamén é importante **celebrar os éxitos** con fundamento: reafirmará o sentimento de equipo.

## 5.8. O/a líder fronte os cambios

O/a líder deste novo século, anticipase aos cambios e acepta de forma positiva cada cambio que se lle presenta. Visualiza e percibe cada cambio como unha oportunidade e un reto. Estratexias para manexar os cambios:

- ❑ Estar atento/a para poder captar indicios ou sinais que aconsellen introducir un cambio. Evitar o fenómeno da “ra cocida” (unidade 5 do modulo 1 de hhss).

- ❑ Consultar como norma. Se se ten unha dificultade, un problema, discutir, mediante un diagnóstico da organización, a necesidade de cambio e de participación das persoas que se verán afectadas polo cambio.
- ❑ Asegurarse de que os afectados polo cambio comprenden a necesidade do mesmo.
- ❑ Definir os obxectivos do cambio. Identificar que é necesario cambiar e en que sector da organización.
- ❑ Identificar a natureza do cambio. Describir as características do que se desexa cambiar, de modo tal que todos/as saiban o que implica. Na descrición débense enumerar os beneficios para os/as implicados/as (usuarios/as, membros do equipo, etc..).
- ❑ Alterar o menos posible as costumes existentes e as relacións informais. Hai que poñer de manifesto os beneficios das novas normas, crenzas e valores que se desexan implantar.
- ❑ Proporcionar os medios que diminúan as tensións que resultan da introdución dos cambios. A habilidade para escoitar, empatizar, manexar a hostilidade e o estrés será dunha valiosa axuda.
- ❑ Evitar que se propaguen erros de información. Para iso é preciso comunicarse directamente con todo o mundo ou en pequenos grupos.
- ❑ Animar á participación dos membros do equipo na implementación do cambio.
- ❑ Anticiparse e ser previsor/a . Identificar as situacións que poderían dar lugar a algún problema e actuar antes de que isto ocorra. Asegurarse de que tódolos membros do equipos se sintan a gusto comunicando as súas preocupacións e ideas acerca do proceso de cambio, así como dos problemas que poidan xurdir.
- ❑ Móstrarse, por principio, sensible ás dificultades, ás resistencias e ás emocións implicadas nos procesos de cambio.

## 5.9. Resumo

- ❑ Os/as líderes de hoxe deben ser innovadores/as, progresistas, creativos/as con apertura ó cambio e deben ter en conta os factores que inflúen na organización por que poden facer perder a obxectividade ó/á líder.
- ❑ Ademais deben ter unhas calidades importantes como: Confianza, decisión, positivismo, visión e optimismo.
- ❑ O/a líder democrático/a é aquel/a que comparte o poder cos membros da organización e é capaz de delegar tarefas. En xeral, é un/unha líder que apoia ó resto da directiva e non asume unha postura de dictador/a.
- ❑ As expectativas que nos formamos dos/as demais curiosamente, tenden a cumprirse: Se pensamos que a nosa xente non serve para gran cousa, acertaremos. Se desas mesmas persoas agardamos grandes resultados, tamén acertaremos.
- ❑ O cambio será un dos máis fieis compañeiros no que facer diario dun/dunha líder, o/a cal necesita: visión de cambio (estar moi atento/a á realidade, aos indicios que suxiren unha nova situación), sensibilizar da importancia do cambio, facilitar e motivar o cambio (ofrecer amparo, apoio, derribar posibles barreiras...) e mostrar interese polas persoas afectadas por ese cambio (escoitar e intercambiar pareceres).

## 5.10. Glosario:

**Liderado:** Influencia, arte ou proceso de influír sobre as persoas para que se esforcen de forma voluntaria e con entusiasmo para o logro das metas do grupo.

**Proactivo:** Pensar as cousas antes de actuar, ademais é un pensamento de superación, pensar en corrixir os erros.

**Autoridade:** Dereito a controlar ou mandar.

**Coercitivo:** Poder de refrear ou conter.

**Visión:** É un enunciado que describe como a organización desexa ser no futuro.

**Delegar:** Asignar a outra persoa a autoridade e a responsabilidade formal para realizar actividades específicas, sempre supervisando e controlando as tarefas delegadas.

### 5.11. Recursos:

#### Bibliografía:

Juan Carlos Cubeiro "La sensación de fluidez". Desarrollo del liderado en tódos os sentidos. Ed.Prentice Hall (2001)

(unha narración moi amena acerca das claves do liderado). Recomendado.

Aranzadi, D. (1998): "El papel del líder en la organización cooperativa", Anuario de Estudios cooperativos 1997, Universidad de Deusto, pp. 65-95.

I. Irizar, EMPRESA COOPERATIVA Y LIDERAZGO, Mondragón Unibersitatea, ISBN: 84-608-0271-X

#### Ligazóns:

[http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion\\_y\\_empleo/opinion/el\\_ojo\\_critico/juan\\_carlos\\_cubeiro/es/desarrollo/638161.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/opinion/el_ojo_critico/juan_carlos_cubeiro/es/desarrollo/638161.html)

(10 formas para impulsar o teu liderado)

[www.mailxmail.com/curso/empresa/liderazgo2](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/liderazgo2)

(curso sobre liderado)

[http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion\\_y\\_empleo/opinion/el\\_ojo\\_critico/jose\\_manuel\\_casado/es/desarrollo/496266.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/opinion/el_ojo_critico/jose_manuel_casado/es/desarrollo/496266.html)

(artigo interesante para a xestión do cambio)

<http://www.colac.com/documentos/pdf/articulos/directivosvslideres.pdf>

(artigo de interese sobre as diferencias entre directivos/as e líderes nas cooperativas)

Para poder ver as ligazóns precisas de conexión a Internet.

Anexo 1. Exemplo da importancia da correcta definición do conflito: “Os/as médicos/as de Locke”.

## Exemplo da importancia da correcta definición do conflito: “Os/as médicos/as de Locke”

John Locke, no seu Ensaio sobre a Intelixencia Humana, cóntanos que nunha reunión de médicos/as ingleses/as moi eruditos/as se discutiu durante moito tempo se o sistema nervioso flúe nun “licor”. As opinións eran diverxentes. Propuxéronse os argumentos máis diversos e parecía imposible chegar a un acordo. Daquela, Locke pediu a palabra e preguntou simplemente se todos tiñan claro o que entendían pola palabra “licor”. A primeira impresión foi de sorpresa: ningún dos asistentes pensaba non saber en detalle o que dicía e tomaron a pregunta de Locke case por frívola. Pero logo aceptouse a proposta, ocupáronse en fixar a definición do termo e axiña se descubriu que o debate se baseaba no significado da palabra. Un grupo entendía o licor como un líquido real (coma auga ou o sangue) e por isto negaba que nos nervios fluíse algo así. O outro grupo interpretaba a palabra nun senso fluído (unha enerxía coma, por exemplo, a electricidade) e, en consecuencia, estaba convencido de que polos nervios flúe un licor. Logo de explicar as dúas definicións e de poñerse de acordo en elixir a segunda, en pouco tempo rematou o debate cun si unánime.

**Cales son as nosas necesidades e intereses? Sabemos con exactitude cales son as necesidades e as preocupacións da outra parte? Expresámoslle con exactitude a outra parte as nosas?**

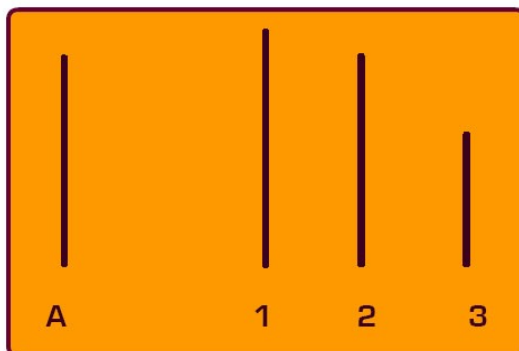


## Anexo 2. Exemplo de conformidade.

### Exemplo de conformidade:

Asch, un psicólogo norteamericano, propuxo a seguinte proba:

Convocou varios estudantes para un experimento sobre a exactitude perceptiva. Mostráronselles tres liñas rectas (1, 2 e 3) de diferente tamaño e outra (A) separada do resto.



Os estudantes debían determinar cal das tres liñas era a máis parecida á liña A.

Todos menos un estaban de acordo no experimento, eran cómplices, e tiñan que dicir que a máis parecida á A era a liña 1 e así o manifestaron.

Cando lle correspondeu a quenda ao último, que era co que se realizaba realmente o experimento, elixiu tamén a 1.

O experimento repetiuse moitas veces con distintos suxeitos e, nun 35% dos casos, o suxeito experimental acomodábase ao xuízo da maioría.

### Anexo 3. Exemplo de Síntomas do pensamento grupal-A caída de Challenger.

**Exemplo de síntomas do pensamento grupal -A caída de Challenger :**

O Challenger foi un proxecto de nave espacial que deseñou e lanzou a axencia de administración do espazo dos Estados Unidos de Norteamérica, coñecida popularmente polas súas siglas: NASA. O Challenger tivo unha ampla publicidade e ofreceuse como un paradigma novo na tecnoloxía e no deseño de naves e nos voos espaciais. Pero o voo do Challenger tivo un desenlace trágico con consecuencias fatais. O goberno dos Estados Unidos de Norteamérica nomeou unha comisión investigadora do fracaso desta misión espacial. Esta comisión descubriu que procedementos inadecuados de toma de decisións e o fenómeno do pensamento grupal estiveron na base dos erros que conduciron a ese desastre, que se puido prever e evitar.

O pensamento grupal fíxose evidente de forma trágica no proceso para a toma de decisións por medio do cal a NASA decidiu lanzar o voo espacial Challenger, en xaneiro de 1986 (Esser e Lindoerfer, 1989). Os enxeñeiros de Morton Thiokol, que fabricaron os reforzos da nave, e os de Rockwell Internacional, que manufacturaron a nave, opuxéronse ao lanzamento polo perigo que podería ocasionarlle ao equipo, ao ser sometido a temperaturas inferiores ao punto de conxelación. Os enxeñeiros de Thiokol temían que o frío puidese facer que os selos de caucho entre os catro segmentos da nave se volvesen demasiado crebadizos como para manter illados os gases excesivamente quentes. Varios meses antes da predestinada misión, o experto máis sobranceiro da compañía advertira por medio dun memorando que se trataba dunha casualidade o feito de que os selos se mantivesen no seu sitio, e que se non o facían, "o resultado sería unha catástrofe da magnitude maior" (Magnuso, 1986). Nunha discusión telefónica, a noite anterior ao lanzamento, os enxeñeiros defenderon o seu punto de vista perante os seus vacilantes administradores e perante os oficias da NASA, os cales estaban ansiosos por continuar co lanzamento que xa fora proposto. Un dos oficiais de Thiokol dixo posteriormente no seu testemuño: "Vimonos involucrados nun proceso de razoamento por medio do cal intentabamos atopar algunha forma de demostrarlles que o reforzador da nave non funcionaría. Pero non podíamos demostrar de forma absoluta que isto acontecería". O resultado foi unha ilusión de invulnerabilidade. Tamén entraron en xogo as presións de conformidade. Un dos oficias da NASA queixouse, "por Deus, Thiokol, cando queres que sexa o lanzamento?, o próximo abril?". O executivo máis alto de Thiokol declarou "temos que tomar decisións administrativas", e a continuación pediulle ao seu vicepresidente de enxeñería que "retirase o seu casco de enxeñeiro e que puxese o sombreiro de administrador". Para crear unha ilusión de unanimidade, este executivo procedeu daquela a enquisar soamente os oficiais administrativos e a ignorar os/as enxeñeiros/as. Unha vez tomada a decisión de seguir adiante, un dos enxeñeiros/as suplicoulle tardiamente a un dos oficias da NASA que o reconsiderase, e díxolle profeticamente: "Se algo chegase a pasar con este lanzamento, estou seguro de que non queredes ser a persoa que tivese que comparecer perante un comité de indagatoria para explicar as razóns polas cales efectuei o lanzamento". Finalmente, grazas aos gardiáns de discernimento, o executivo principal da NASA que tomou a decisión final nunca coñeceu as preocupacións dos enxeñeiros/as, nin as reservas dos oficiais da Rockwell. Protexido desta información desagradable, confiadamente deu a autorización para o lanzamento do Challenger no seu trágico voo.

Fonte: David G. Myers (1997) *Psicología Social*. Sexta Ed. páx. 321.

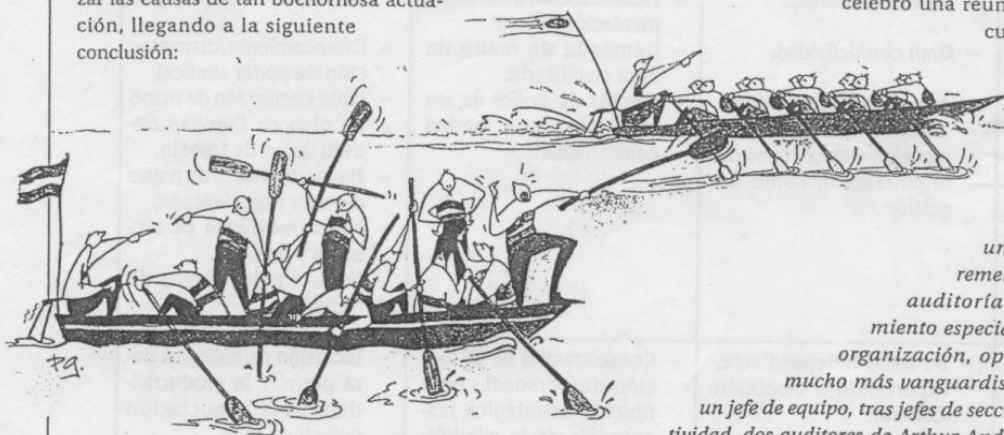
Anexo 4. Os remedios xaponeses e a organización española.

**HISTORIAS (CASI) REALES**

# Los remeros japoneses y la organización española

Desde hace algún tiempo circula por las empresas españolas una historia, que algunos se empeñan en tildar de apócrifa. Lo que nadie pone en tela de juicio es su moraleja.

Cuentan las crónicas que en 1994 se celebró una competición de remo entre dos equipos, uno compuesto por trabajadores de una compañía española y el otro por sus colegas de otra empresa similar japonesa. Se dio la salida y los remeros japoneses empezaron a destacarse desde el primer momento, ganando a los españoles por una hora de diferencia. La dirección de la empresa española se reunió para analizar las causas de tan bochornosa actuación, llegando a la siguiente conclusión:



*“Se ha podido observar que en el equipo japonés había un jefe de equipo y diez remeros, mientras que en el español había un remero y diez jefes de equipo, por lo que en el año próximo se adoptarán las medidas adecuadas”.*

En el año 1995 se repitió la competición y nuevamente el equipo japonés se empezó a destacar desde la primera remada; el equipo español llegó esta vez con dos horas y

media de retraso sobre el nipón. Dirección se volvió a reunir, después del sonado rapapolvo de Gerencia, para estudiar lo sucedido y vieron que ese año el equipo japonés se compuso nuevamente de un jefe de equipo y diez remeros, mientras que el español, tras las eficaces medidas adoptadas el año anterior, se componía de un jefe de equipo, dos asesores de gerencia, siete jefes de sección y un remero. Por lo que, tras un minucioso análisis, se llegó a la siguiente conclusión: *“El remero es un incompetente”.*

En el año 1996, como no podía ser diferente, el equipo japonés escapó nada más darse la salida. La embarcación española, que aquel año se había encargado al departamento de nuevas tecnologías, llegó con cuatro horas de retraso. Tras la regata, y a fin de evaluar los resultados, se celebró una reunión de alto nivel en la cuarta planta del edificio de la central, llegando a la siguiente conclusión: *“Este año, el equipo nipón optó una vez más por una tripulación tradicional, formada por un jefe de equipo y diez remeros. El español, tras una auditoría externa y el asesoramiento especial de departamento de organización, optó por una formación mucho más vanguardista, que se compuso de un jefe de equipo, tras jefes de sección con plus de productividad, dos auditores de Arthur Andersen, cuatro vigilantes de seguridad que no quitaban ojo al único remero, al que habían amonestado y castigado quitándole todos los pluses e incentivos por el fracaso registrado el año anterior”.*

Tras varias horas de reuniones, se acordó que *“En la regata del 97, el remero será de contratación externa, toda vez que a partir de la vigesimoquinta milla marina se ha venido observando cierta dejadez en el remero de plantilla, actitud que rozó el pasotismo en la línea de meta”.*

**CITAS**

**“Un comité es un callejón sin salida al que son atraídas las ideas para allí ser estranguladas silenciosamente”**  
BARNETT COCKS

**“En cualquier organización hay una persona que sabe de qué va la cosa. Esa persona debe ser despedida inmediatamente”**  
LEY DE CONWAY

**“Trabajando fielmente ocho horas diarias puede que acabes por llegar a ser jefe, y trabajar doce horas”**  
ROBERT FROST

Ilustración: Paloma García Jiménez

## Anexo 5.Exemplos de cuestionario de avaliación da dinámica asemblearia.

### cuestionario de avaliación da dinámica asemblearia

As cuestións aquí formuladas serven como guía para a avaliación da dinámica asemblearia. Calquera outras cuestións que sexan consideradas de interese poden engadirse tamén á avaliación. Tentaremos discutir as cuestións primeiro en grupos de tres ou catro persoas e despois entre todas e todos. É conveniente tomar notas dos aspectos que vaian saíndo.

1. ¿Funcionaron os grupos de traballo na discusión de alternativas? Isto implica: analizáronse os problemas: avaliáronse as alternativas.
2. ¿Foi fructífera a asemblea? Isto implica: fíxose un traballo proveitoso na busca de alternativas: seguíuse unha discusión con argumentos sobre as distintas eleccións; tomouse unha decisión que resolve o problema. etc.
3. Tanto nos grupos previos como na asemblea, ¿foron escoitadas e tidas en conta as propostas de todas e todos?
4. ¿Invitouse a falar a todo o mundo ou houbo monopolios da palabra?
5. ¿Avanzábase nos temas ou se repetían moito os mesmos argumentos?
6. ¿A xente mantívose nos seus posicionamentos iniciais ou houbo cesións, negociación e cambios de parecer?
7. ¿Foi axeitado o labor da moderadora ou moderador? Isto implica: presentou ben o tema de discusión; regulou ben os turnos de palabras; invitou a que falara todo o mundo; cortou as intervencións repetidas ou monopolizadoras da palabra; explicou ben as opcións sobre as que se votaba, etc.
8. ¿Houbo liderato dalgunha ou algunhas persoas en particular? ¿Foi isto positivo ou negativo para a marcha da asemblea?
9. ¿Houbo violencia ou tensións? ¿Como se resolveron?
10. ¿Coñecerse con anterioridade ou non coñecerse repercutiu positiva ou negativamente na dinámica da asemblea no clima de confianza ou tensión...?
11. ¿Fíxéronvos sentir ben as formas en que foron defendidas as posturas? ¿Produciron angustia, violencia, hastío, aburrimiento...?
12. ¿Sentidesvos identificadas, integradas e aceptadas polo grupo?

Anexo 6.Exemplo de cuestionario guía para a avaliación de xuntanzas e asembleas.

Asembleas e Xuntanzas. Metodoloxías de autoorganización

Cuestionario guía para a avaliación de xuntanzas e asembleas

Trátase de responder e encher individualmente este cuestionario nun tempo máximo de dez minutos. Despois farase unha posta en común para analizar e avaliar a asemblea entre todo o grupo de participantes.

|    |  | si | non |
|----|--|----|-----|
| 1  | ¿Chegouche con suficiente antelación a convocatoria?                   |    |     |
| 2  | ¿Estaba clara a orde do día?   |    |     |
| 3  | ¿Propúxose un método de traballo?                                      |    |     |
| 4  | ¿A distribución no espacio era adecuada?                               |    |     |
| 5  | ¿Estaban claros para todo o mundo os obxectivos da xuntanza?           |    |     |
| 6  | ¿Houbo unha boa preparación da xuntanza?                               |    |     |
| 7  | ¿Analizáronse suficientemente os temas tratados?                       |    |     |
| 8  | ¿Houbo un bo fluxo de información entre os asistentes?                 |    |     |
| 9  | ¿Tomáronse decisións que ofrecen garantías de poder ser cumpridas?     |    |     |
| 10 | ¿Participou activamente todo o mundo?                                  |    |     |
| 11 | ¿Houbo sondeos e roldas de opinión? ¿Respetáronse?                     |    |     |
| 12 | ¿Foron escoitadas, recollidas e tomadas en conta tódalas suxerencias?  |    |     |
| 13 | ¿Respetouse o turno de palabras?                                       |    |     |
| 14 | ¿Houbo monopolios da palabra?  |    |     |
| 15 | ¿Houbo repetición das mesmas ideas ou redundancias?                    |    |     |
| 16 | ¿Formáronse conversas en grupiños?                                     |    |     |
| 17 | ¿As intervencións centrábanse no tema a tratar?                        |    |     |
| 18 | ¿Houbo cesión e cambio de posturas?                                    |    |     |
| 19 | ¿O moderador puxo os medios para acadar os obxectivos no tempo?        |    |     |
| 20 | ¿Invitou a participar e a escoitar a todo o mundo?                     |    |     |
| 21 | ¿Favoreceu un bo clima de traballo?                                    |    |     |
| 22 | ¿Houbo violencia, tensión ou ataques persoais?                         |    |     |
| 23 | ¿Houbo unha boa implicación cos temas e compromiso de abordalos?       |    |     |
| 24 | ¿Houbo conflitos?  |    |     |
| 25 | ¿Houbo mediación que axudara a resolver os conflitos?                  |    |     |
| 26 | ¿Fixéronse propostas integradoras?                                     |    |     |
| 27 | ¿Foron ben expostas e aplicadas as distintas técnicas de xuntanza?     |    |     |
| 28 | ¿Acabou a reunión no tempo prefixado?                                  |    |     |
| 29 | ¿O resultado da xuntanza foi satisfactorio para tódolos participantes? |    |     |
| 30 | ¿Valoras positivamente esta xuntanza?                                  |    |     |