

The cover features a white background with several green geometric shapes. A large horizontal bar on the right contains the title. A vertical column of diamond shapes on the left contains images of a bee, a greenhouse, and a cow. A dark green triangle at the bottom right contains the logo.

HABILIDADES DIRECTIVAS

HABILIDADES DIRECTIVAS

Xunta de Galicia



Nota: Reprodución autorizada, con indicación da fonte bibliográfica

EQUIPO REALIZADOR

DIRECCIÓN

D. Higinio Mougán Bouzón

COORDINACIÓN

D. Carlos Ares Fernández

EQUIPO TÉCNICO

D. Jose Antonio Pérez González

D. Higinio Mougán Bouzón

D. Carlos Ares Fernández

Imprime

Gráficas Garabal

Dep. Legal

C 2114-2018

Presentación

O presente manual enmárcase no programa de actuación 2018 da Rede Eusumo. A Rede Eusumo é unha rede de colaboración impulsada pola Secretaría Xeral de Emprego da Xunta de Galicia para o fomento do cooperativismo e a economía social que conta co financiamento do Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

As cooperativas son cualificadas como sociedades de persoas, ou sociedades personalistas, xa que nas mesmas a importancia e a calidade das relacións entre os socios inciden dun xeito fundamental no logro dos obxectivos fixados por estas organizacións. Neste tipo de sociedades, as relacións persoais son claves no desenvolvemento empresarial e social da entidade. Porén, ningunha persoa nace coas habilidades sociais aprendidas. En cambio, dende o mesmo nacemento, a relación coa familia, na gardería, no colexio e, paralelamente, coa sociedade que rodea aos máis novos, vai conformando nos mesmos as habilidades para a súa relación social.

Coas habilidades directivas queremos facer fincapé nas destrezas ou facilidades para desenvolver algunhas actividades ou tarefas vinculadas coas responsabilidades directivas dunha cooperativa. Por tanto, cando falamos de habilidades directivas referímonos ás capacidades, habilidades e coñecementos que unha persoa posúe para realizar as actividades de liderado e coordinación no rol de membro dun consello reitor, presidente da cooperativa, xerente ou directivo en xeral. Claro que son importantes as habilidades estratéxicas, tácticas, operativas... pero, nas cooperativas, tamén son claves as habilidades de comunicación, de toma de decisións, de xestión do tempo, de xestión do conflito, de traballo en equipo,

de coñecemento do contorno, de negociación, de priorización, de dirección, de desenvolvemento dos colaboradores.

Amellor maneira de aprender as habilidades sociais é practicándoas, vivindo as diferentes situacións nas que se pode atopar unha persoa no desempeño das súas funcións. Porén, nas cooperativas agroalimentarias é lóxico que unha asemblea xeral elixa a socios para postos directivos do consello reitor ou mesmo para diferentes comisións que poidan ter recoñecidas nos seus estatutos sociais, con diferentes capacidades e experiencia nas relacións sociais no ámbito cooperativo. Por iso é habitual que unha das primeiras axudas que solicitan os recién nomeados novos cargos sociais da entidade está relacionada coas habilidades básicas que deben coñecer e usar dende a nova responsabilidade que afrontan.

Este manual pretende ser un complemento ao curso inicial de membros de consello reitor que, dende AGACA, impartimos habitualmente a moitos socios de cooperativas agroalimentarias de Galicia. Por tanto, completa e amplía os coñecementos que, dende AGACA, trasladamos aos socios sobre as habilidades básicas na xestión social da cooperativa. Se nas cooperativas estamos ante unha sociedade de persoas, a xestión social pasa a ter unha importancia moi elevada, tan elevada que está ao mesmo nivel que a xestión económica-empresarial. As habilidades directivas relacionadas coa xestión económica-empresarial son as que se aprenden nas universidades e centros de formación de alta dirección, polo que resulta fácil que a cooperativa encontre expertos externos que poidan orientar ao consello reitor e aos socios sobre as mesmas. Habitualmente, non sucede do mesmo xeito coas habilidades para a xestión social dos membros da cooperativa, das que raramente son impartidos coñecementos e formación nos centros especializados de directivos; e mesmo aínda que existan estes especialistas, os socios ao fronte dunha

cooperativa non poden delegar en técnicos externos contratados as súas responsabilidades directamente delegadas pola asemblea xeral de socios da cooperativa, onde van utilizar persoalmente estas habilidades directivas para o desempeño do seu cargo.

Por tanto, agardamos que este Manual axude a completar e mellorar a formación dos socios de cooperativas, especialmente dos que teñen asumido responsabilidades societarias, e colabore nunha mellor xestión das mesmas, o que redundará nunha correcta relación entre os socios no marco da sociedade cooperativa e a uns mellores resultados económicos e sociais das cooperativas.

| | | |
|-------------|---|----|
| 1. | A cooperación versus o individualismo | 9 |
| 1.1. | Que é o individualismo? | 9 |
| 1.2. | Cales son os obxectivos do individualismo? | 9 |
| 1.3. | De onde vén o individualismo? | 9 |
| 1.4. | Que é a cooperación? | 11 |
| 1.5. | Cales son os obxectivos da cooperación? | 11 |
| 1.6. | De onde vén a cooperación? | 12 |
| 1.7. | E ti, es ou non un cooperador? | 14 |
| 1.8. | O dilema do prisioneiro: | 14 |
| 1.9. | Eu, mono | 16 |
| 2. | A cooperación agraria fronte aos seus retos | 19 |
| 2.1. | Os grandes retos e tendencias do cooperativismo | 19 |
| 2.2. | Que reformas incorpora a PAC? | 21 |
| 2.3. | E, agora, que? | 31 |
| 3. | Grupos, reunións, conflitos e negociacións | 35 |
| 3.1. | A condución dos grupos de discusión | 35 |
| 3.2. | As reunións | 41 |
| 3.3. | A convocatoria da reunión de traballo | 43 |
| 3.4. | Características do lugar da reunión | 46 |
| 3.5. | O funcionamento das reunións de traballo | 48 |
| 3.6. | O adestramento axuda | 51 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.7. | A dirección eficaz das reunións | 54 |
| 3.8. | A importancia da comunicación | 55 |
| 3.9. | Toma de decisións | 59 |
| 3.10. | As fases para a solución de problemas..... | 63 |
| 3.11. | A resolución de conflitos | 68 |
| 3.12. | Clasificación do conflito no eido empresarial | 71 |
| 3.13. | Técnicas de negociación | 76 |
| 3.14. | Estratexias de negociación..... | 77 |
| 3.15. | As tácticas de negociación..... | 81 |
| 3.16. | O procedemento negociador | 82 |
| 3.17. | O peche e o acordo na negociación..... | 83 |
| 4. | O traballo en equipo | 87 |
| 5. | Desde a estratexia ata os dilemas da xestión | 95 |
| 5.1. | A estratexia | 95 |
| 5.2. | O liderado | 100 |
| 5.3. | A xestión interna | 106 |
| 5.4. | O arte de dirixir | 108 |
| 5.5. | Os estilos de xestión..... | 111 |
| 5.6. | Os dilemas da xestión empresarial..... | 119 |
| 6. | Conclusións | 123 |
| 7. | Bibliografía | 125 |

1. A cooperación versus o individualismo

1.1. Que é o individualismo?

O individualismo podemos definilo como a tendencia persoal a obrar segundo a vontade propia do suxeito, sen ter en conta as opinións do grupo ou colectivo ao que se pertence.

Como tal, o individualismo propón unha serie de valores que podemos considerar supremos, como a autonomía e a autosuficiencia que revisten esta querencia dunha dignidade moral fronte a calquera tipo de intervención social.

1.2. Cales son os obxectivos do individualismo?

O individualismo configúrase como unha doutrina antagónica ao colectivismo, cuxos obxectivos primordiais son as liberdades individuais das persoas e a existencia libre.

1.3. De onde vén o individualismo?

As orixes do individualismo achámolas a finais do século V, é dicir, no Medievo, e a súa concepción provén da relixión cristiá. No entanto, cabe sinalar que no transcurso da Revolución Industrial (segunda metade do século XVIII) esta corrente radicalízase como elemento clave do “capitalismo”.

O individualismo, do mesmo xeito que o capitalismo, alimentouse da filosofía liberal.

Ata os nosos días, a sociedade mantivo unha controversia constante entre o individualismo e o colectivismo que, por etapas, se viu recrudescido.

A Idade Contemporánea veuse caracterizando por unha serie de cambios a nivel social, económico e cultural que influíron ostensiblemente no noso comportamento.

Cohabitan varios traballos avalando esta argumentación, pero, posiblemente, o máis coñecido e recente, sexa o recolleito no estudo *Aumentos globais no individualismo*, publicado no ano 2017 e desenvolvido polos profesores Igor Grossmann (científico do comportamento) da Universidade de Waterloo, en Canadá, e Michael Varmum (psicólogo) da Universidade Estatal de Arizona en Estados Unidos. Ambos os científicos recompilan unha serie de teorías que poderían dar resposta ao aumento do individualismo:

1. As sociedades que foron expostas a maiores infeccións adoitan manter máis estratexias colaborativas para protexerse.
2. O maior risco de sufrir desastres naturais tamén reacciona a favor dunha maior colaboración grupal.
3. O incremento dunha maior cooperación social vén dado polo consecuente aumento de catástrofes independentemente da índole da súa orixe.
4. A trasfega de sociedades agrarias a sociedades modernas con maiores niveis de urbanización, educación e ingresos sería outro precedente para explicar tales cambios.

Por outra banda, os denominados científicos sociais están de acordo no crecemento do individualismo; con todo, non coinciden nas posibles causas. Mentres uns botan man dos cambios relixiosos como elemento precursor do individualismo, outros fan o propio coas alteracións económicas reproducidas sobre todo a partir da segunda metade do século XX.

1.4. Que é a cooperación?

Se buscamos no dicionario o termo “cooperación”, veremos que este vén definido como *“O resultado dunha estratexia aplicada ao obxectivo (o que se quere lograr), desenvolvido por grupos de persoas ou institucións que comparten un mesmo interese ou obxectivo. Neste proceso, xeralmente empréganse métodos asociativos que facilitan a consecución da meta común”*.

1.5. Cales son os obxectivos da cooperación?

Desde un punto de vista económico, na cooperación subxace a procura da eficiencia económica a partir da redución de custos de produción, de distribución, de comercialización e de calquera outra índole.

Tamén é necesario facer constar que a cooperación busca sinerxías a favor dunha posible combinación de operacións complementarias coma, por exemplo, a realización compartida dun proxecto de investigación e desenvolvemento.

Vivimos unha etapa de globalización que posibilita o incremento dos riscos empresariais e do nivel de competencia, o que deriva nunha tremenda incerteza da que xorden acordos de cooperación con competidores, con provedores ou con clientes.

Evidentemente, todos sabemos que a cooperación é a mellor estratexia para obter beneficios a través do traballo común. Entanto, tamén todos somos coñecedores dos problemas que leva a cooperación ao obter un resultado cara ao que todos os beneficiarios, posiblemente, non desenvolvan o mesmo esforzo ou traballo.

1.6. De onde vén a cooperación?

Segundo a *Teoría da Evolución* de Darwin, o medioambiente onde viven e se desenvolven os seres vivos dispón duns recursos que son limitados. Iso supón que todos deben competir para alcanzalos e só aqueles que consigan adaptarse mellor ao medio poderán reproducirse e sobrevivir.

O ser humano, chegou ata os nosos días dese mesmo xeito, superando catástrofes de dimensións extraordinarias como as sucesivas guerras que se produciron ao longo da historia. Con todo, non podemos obviar que boa parte dese éxito como especie se debe a que os individuos se viron na necesidade de agruparse para progresar. Así, o biólogo e matemático Martin Nowak, da Universidade de Harward, estuda como a competencia da selección natural pode levar a un comportamento cooperativo, chegando ata a establecelo como un principio evolucionista.

No libro *Supercooperadores*, escrito por Nowak en colaboración con Roger Highfield (divulgador científico), introdúcese o termo “altruísmo” como un elemento de vital transcendencia, non só para a supervivencia da especie humana, senón tamén para o seu proceso evolutivo e transformador. Nas conclusións extraídas deste texto destácase o papel da cooperación fronte ao da competencia.

Non cabe a menor dúbida de que a cooperación como estratexia é empregada na natureza por múltiples especies; de feito, moitos corpos multicelulares proveñen do progreso de células tras miles de anos e, talvez máis visible aos nosos ollos, poida ser a cooperación en colonias de insectos como as formigas e as abellas.

Existen mecanismos que tenden a favorecer a cooperación, concretamente cinco:

1) Reciprocidade Directa: Hai que dicir que a reciprocidade directa é un dos dispositivos que máis estimula a cooperación en sistemas sociais e biolóxicos. Posiblemente a alocución que mellor pode definir este mecanismo sexa o “quid pro quo”, é dicir, algo a cambio de algo. Un suxeito ao que imos denominar “A” fai algo polo individuo “B”, esperando que este traslade unha resposta ao primeiro. O intercambio que se produce entre “A” e “B” pode ser equivalente ou non. Un claro exemplo de reciprocidade directa que achamos na nosa vida cotiá pode ser a “amizade”.

2) Reciprocidade Indirecta: É unha pauta de comportamento que favorece a motivación para axudar aos demais sen esperar ningún tipo de recompensa a cambio. Por exemplo, un mozo vai nun autobús e nunha parada sobe un ancián. O raparigo levántase do seu asento e cédeo amablemente ao octoxenario.

Esta circunstancia representa un feito colaborativo cunha recompensa moral pero, este acto non entraña ningún tipo de retribución e ata cabe a posibilidade de que ambos non volvan atoparse nunca.

Este tipo de reciprocidade é unha excelente estratexia posto que quen coopera está creando unha imaxe como membro importante da comunidade e, en caso de necesidade de axuda, achará suxeitos dispostos a recompensar a súa cooperación pasada.

O anterior escenario de reciprocidade indirecta non require que as persoas volvan involucrarse. Este tipo de reciprocidade é unha boa estratexia en tanto quen coopera está xerando unha percepción social positiva (reputación) como membro da comunidade e en caso de necesitar axuda, haberá outras, diferentes, persoas dispostas a retribuír o seu comportamento ou cooperación do pasado.

3) Selección Espacial: Configúrase un grupo constituído por individuos altruístas e egoístas que non se achan mesturados de forma uniforme. A rede social tende a axudarse de forma tal que nunha pequena comunidade de

suxeitos cooperadores agrupásemos en colectivos, que crecerán en detrimento dos interesados.

4) Selección Multinivel ou de Grupos: As asociacións de individuos que máis prosperan son as configuradas na súa maioría por suxeitos cooperadores, é dicir, altruístas.

5) Selección por Parentesco: Esta teoría proclama que somos máis propensos a establecer cooperación con individuos que compartan algunha clase de parentesco connosco. Axudamos a aqueles con quen compartimos xenes. O instinto de selección por parentesco dáse en todas as especies.

Evidentemente, todos estes mecanismos enunciados vense corroborados pola antropoloxía e pola psicoloxía que se achan mediatizadas por factores ambientais.

Martin Nowak proclama que tan só os seres humanos somos capaces de empregar estes cinco mecanismos de cooperación e é por iso que nos denomina “Supercooperadores”.

1.7. E ti, es ou non un cooperador?

Dentro do que se denomina a “Teoría de Xogos” atopamos un problema que serve como unha clara mostra para determinar o noso comportamento fronte a un conflito.

1.8. O dilema do prisioneiro:

Dous malfeitores foron detidos e encarcerados en celas de illamento para evitar posibles contactos previos ao xuízo.

O inspector encargado do caso sospeita que son os causantes dun extraordinario roubo nun banco. Este delito podería carrexar aos delincentes ata dez anos de cárcere, pero a policía non dispón de probas para iso. Tan só hai evidencias dun delito menor, tenza ilícita de armas, cuxa pena ascende a dous anos de cárcere. O axente promételle a cada un deles que lle reducirá a condena á metade se delata ao seu cómplice.

As alternativas para cada un dos prisioneiros serían as seguintes:

1. Ningún dos presos delata ao seu compañeiro. Neste caso, cada arrestado sería condenado a dous anos de cárcere.
2. Un dos presos delata ao seu cómplice. Neste caso, o delator sería condenado a un ano de cárcere e o delatado a dez.
3. Os dous presos delatan ao seu compañeiro. Neste caso, a condena para cada un dos delincentes sería de seis anos de cárcere.

Que decisión tomarías se foses un deses delincentes?

Para que resulte moito máis fácil avaliar a posible toma de decisión por parte do maleante, imos representar as alternativas en forma de matriz.

| | | PRISIONEIRO "A" | |
|-----------------|--------------|-----------------|----------|
| | | Non Colabora | Colabora |
| PRISIONEIRO "B" | Non Colabora | (2-2) | (10-1) |
| | Colabora | (1-10) | (6-6) |

A estratexia máis segura é a "traizón". Por qué? Porque non se coñece a reacción do outro preso, pero, se ambos toman tal decisión, o resultado será peor que se os dous son leais e se decantan por non traizoar ao seu cómplice.

1.9. Eu, mono

Sabemos que os nosos antepasados máis próximos foron uns primates caracterizados pola súa solidariedade e polo seu desexo por cooperar. Esta é a base sobre a que asenta o seu traballo *Eu, mono* o sociólogo e antropólogo Pablo Herreros Ubalde, que ademais é un experto en comportamento económico e organizativo.

Aínda que é certo que tanto o conflito como a violencia se achán na natureza, non podemos esquecer que tanto os monos (segundo a antropóloga Jane Goodall) como os humanos posúen unha gran cantidade de comportamentos sociais de entre os cales debemos destacar: o altruismo, a xenerosidade, o auxilio e a cooperación, que conforman unha boa parte do noso ADN.

Nós, os seres humanos, non podemos, nin debemos, esquecer que compartimos un 98%, precisamente, do ADN cos chimpancés e os bonobos.

A cooperación desatouse por todo o planeta e chegou aos lugares máis recónditos, converténdose nunha estratexia empregada de forma indiscriminada, non só para a supervivencia de monos e homínidos, senón tamén para a súa evolución.

Os humanos están deseñados anatómicamente para cooperar. Por exemplo, a esclerótica humana (parte branca dos ollos) permítenos coñecer a onde están mirando outros humanos, permitíndonos sinalar un mero obxectivo ou ata un posible perigo.

Reflexionemos por un momento sobre a importancia que pode ter este tipo de comunicación para nós cando carecemos dunha linguaxe que nos facilite o posible entendemento con outros elementos da mesma tribo.

Outro claro exemplo pode ser a utilización que facemos das nosas falanxes á hora de sinalar algo ou a alguén, feito que non consegue comprender ningún

outro primate pero si é interpretado polos nosos cans. Por que? Pola estreita relación que mantivemos con eles ao longo dos 20.000 últimos anos da nosa existencia.

Somos os descendentes duns homínidos caracterizados polo seu elevado sentido da cooperación e que, facendo uso da mesma e engadíndolle fortes doses de creatividade, achamos o éxito como especie.

O ser humano, como tal, ten colonizado todo o planeta, logrando sobrevivir porque foi solidario coidando aos seus cativos e aos seus enfermos e ofrecéndolles apoio aos máis débiles; é dicir, a nosa especie non abandona aos seus semellantes á súa sorte como fan outras clases de animais. Ampáranos, protéxenos e cooperan para reforzar a cohesión do grupo.

Existen xacementos arqueolóxicos que avalan precisamente estas circunstancias descritas con anterioridade e fannos pensar que tanto a xenerosidade como a bondade tamén forman parte do noso ADN.

Todos descendemos duns primates especialmente cooperativos e isto hai que telo sempre presente.

2. A cooperación agraria fronte aos seus retos

2.1. Os grandes retos e tendencias do cooperativismo

Como é ben sabido, o nacemento do cooperativismo non deixa de ser unha reacción dos traballadores industriais ingleses para facer fronte ás tremendas condicións laborais impostas coa irrupción da Revolución Industrial.

É a partir de 1820 cando os principais valores cooperativos (igualdade, solidariedade, democracia e equidade) quedan ancorados no moderno cooperativismo e toman forma nunha cooperativa de consumo, Rochdale Society of Equitable Pionners conformada por un total de vinte e oito obreiros.

Estes valores que serviron no seu momento para asentar as bases ideolóxicas de pensamento do cooperativismo viviron unha serena evolución nos últimos cento sesenta anos.

En 1895 prodúcese un punto de inflexión ao constituírse a Alianza Cooperativa Internacional, cuxo papel foi vital á hora de representar á maioría das cooperativas mundiais e formular uns principios comúns.

A implantación e o desenvolvemento do cooperativismo en sectores de actividade tan antagónicos coma o agrario, a distribución comercial e o crédito serviron para resolver problemas, en ocasións endémicos, coma os desequilibrios territoriais, o desemprego cíclico ou o desequilibrio entre empresas de distribución comercial e os consumidores.

A partir do último cuarto do século XX experimentábase un claro esgotamento do estado de benestar e un proceso acelerado de globalización, que situáan ao cooperativismo nun novo escenario. As políticas desreguladoras implantadas na vella Europa ocasionaron non poucos problemas a un bo número de empresas cooperativas. Ademais, o debilitamento do sector público propiciou a xeración de novas necesidades sociais para as que non ten resposta a economía capitalista tradicional. Trátase logo, dun efecto derivado da crise sufrida en 2008.

Cales son estes retos e tendencias aos que se enfrenta o actual cooperativismo?

1) Reforma da Política Agraria Común: A agricultura sofre unha continua evolución e, evidentemente, a política ha ter que ir readaptándose a novas ameazas que suscita esta actividade primaria. A que desafíos nos referimos?

Os recursos naturais son limitados e é necesario ter en conta varias cousas: a súa sustentabilidade, as alteracións climáticas que son cada día máis evidentes e á vez contundentes co hábitat natural, o incremento da competitividade no mercado mundial e o mantemento das zonas rurais prósperas en toda a Unión Europea.

Por outra banda, a PAC debe perseguir a viabilidade produtiva sen obviar a seguridade alimentaria e o fornecemento estable das materias primas. Ademais, cada día, a sociedade civil demanda un mellor coidado animal e medioambiental e isto só é posible mantendo unha economía rural floreciente.

A última reforma da PAC, que entrou en vigor no ano 2014, axústase aos principios fundamentais que viñeron alimentando a Política Agraria Común e que se sustentan na comercialización de alimentos sans e de calidade a un prezo accesible para o consumidor.

Outra das motivacións que persegue esta lexislación é garantir un nivel de vida equilibrado para os agricultores que operan dentro do marco da Unión Europea.

2.2. Que reformas incorpora a PAC?

- As axudas por explotación terán en conta as prácticas agrícolas coherentes co medio ambiente, así como coa diversificación produtiva e o mantemento da paisaxe con achega ecolóxica.
- O reparto de subvencións será ecuánime e, ademais, trátase de reducir as diferenzas existentes ata a data no nivel de apoio ás rendas recibidas polos agricultores de toda a Unión. Tamén se insta a dedución dos pagos ata unha determinada cuantía para as explotacións máis grandes.
- Os colectivos de agricultores novos, con menores ingresos e aqueles establecidos en zonas con certas limitacións gozan de maiores prerrogativas das axudas ás rendas.

En canto á estrutura da PAC, seguen a manterse os dous mesmos piares: por unha banda, a consabida axuda á renda e, por outra, o desenvolvemento rural.

O montante destinado á PAC para a etapa 2014-2020 alcanza a cifra de 408.310,00 millóns de euros, é dicir, a Unión Europea achegará para eses sete anos un 38% do seu orzamento xeral. Hai que resaltar que a aprobación da PAC para o periodo sinalado supoñerá unha diminución orzamentaria tal que, en canto aos posibles compromisos de gasto, o importe para 2020 derivará unha redución do 15% con respecto ao ano 2013.

2) A Globalización: Este termo, acuñado polo profesor de economía Theodore Levitt, da Harvard Business School, é posiblemente un dos grandes retos aos que inevitablemente se enfronta o cooperativismo. Por que? Porque as relacións

sociais na actualidade non teñen unha descrición sen ter en conta unha ampla referencia á contorna mundial.

A globalización, supón que as conexións sociais superaron a orografía territorial e alcanzaron a planetaria, o que se traduce en: viaxes globais, produción global, consumo global, conciencia global, ecoloxía global, saúde global etc.

É precisamente o propio Levitt quen considera que a globalización carrega a necesidade de que as empresas teñan un carácter globalizador e desenvolvan produtos e servizos aproveitando economías de escala e trasladando unha oferta estandarizada a través da tecnoloxía aos consumidores. Con todo, este fin do territorialismo non parece acabar co concepto de territorialidade, que recobra identidade e mantén o seu significado en pleno século XXI.

A este desafío se enfrontan as cooperativas: *Adaptárense ás novas esixencias do mercado preservando os valores que son signo de identidade das cooperativas e que se atopan sintetizados polos principios da Alianza Cooperativa Internacional.*

3) Os novos hábitos de consumo: Cando falamos de hábitos de consumo, debemos ter en conta a contorna económica, social e, por suposto, cultural que intervén directamente na acción de consumir. A sociedade de consumo actual cambiou ostensiblemente.

Que factores teñen incidido nesta modificación no comportamento do consumidor?

- Provocouse unha virtualización no consumo derivado da masiva incorporación das novas tecnoloxías en todos os niveis da nosa vida cotiá.

As novas tecnoloxías ampliaron os escenarios de consumo. Por exemplo, creouse unha nova categoría de lecer que moi ben podemos denominar como virtual e que afecta ao consumo rexistrado nos fogares, entre a que é

necesario destacar o entretemento (os videoxogos, por exemplo, desde hai xa algúns anos moven máis diñeiro que o cine).

O comercio electrónico dispón dun nicho de mercado máis amplo cada día, polasúa competitividade, a súa comodidade e a facilidade de acceso. Os máis novos decantáronse por esta fórmula para a adquisición de bens e servizos de todo tipo.

- A multiculturalidade e a globalización moldearon o consumo, posto que unha das súas caras é froito, como xa dixemos, da cultura, e que os mercados están segregados en múltiples grupos.

A produción globalizouse; é dicir, fábrícanse bens en países que se achan a considerables distancias para, con posterioridade, montar o produto que se vai comercializar por todo o planeta.

Esta multiculturalidade posibilitou a xeración de comercios especializados co fin de atender unha demanda crecente de produtos que poderíamos cualificar de inusuais nos hábitos de consumo tradicionais.

Curiosamente, fronte a esta produción globalizada, tamén se xestou unha forte demanda de produtos locais.

- A unidade básica de consumo segue sendo a familia. Con todo, actualmente cohabitan diferentes tipos como tradicional, monoparental, adoptiva, sen fillos, de pais separados, homoparental etc. e, evidentemente, esta enorme pluralidade de clans modifica o consumo.
- O envellecemento poboacional tamén foi motivo relevante na transformación dos usos e costumes do consumo. Para ratificar esta preocupante circunstancia, aclarar que en España, xa no ano 2014, había rexistradas ao redor de once millóns de persoas que superaban os 60 anos e, no ano 2050, prevese que máis do 40% dos residentes pase esa idade.

Fronte á compra tradicional na case extinta tenda de barrio apareceron os modernos supermercados, hipermercados e grandes superficies especializadas que teñen redirixido o consumo cara ás súas instalacións.

Xa non existe a fidelidade ao establecemento, agora o consumidor ten en conta o aforro, a promoción, a variedade de oferta e a flexibilidade horaria.

4) A Concentración da Distribución: O sector da distribución veu cambiando a partir dos anos sesenta. Tradicionalmente, o consumidor que tiña unha necesidade recorría á oferta exposta na tenda de proximidade que había no seu barrio e en función do seu poder adquisitivo, cubría esa carencia. Mentres, o fabricante comercializaba os seus produtos ao tendeiro sen ter un contacto directo co consumidor final, así que o comerciante era o protagonista en todo este proceso.

A través do libre servizo, o consumidor cobra un maior protagonismo, posto que é el quen selecciona todo o que desexa adquirir ea venda prodúcese cando pasa pola caixa registradora á saída do establecemento. Baixo esta perspectiva, o distribuidor perde contacto co consumidor, e o fabricante debe exercer un papel moito máis dinámico, tratando de facer atractivo o seu produto ao comprador, facilitándolle información da súa composición e da súa trazabilidade, e tendo moi presentes a súa posición no lineal e o prezo que manteñen os seus competidores, así como as ofertas presentes.

Que cambios se produciron no modelo de distribución?

Primeiro: a concentración. A tendencia mundial está dirixida cara á redución sistemática de puntos de venda tradicionais, absorbendo a súa demanda as grandes superficies e os establecementos de libre servizo.

As grandes superficies modificaron a súa estratexia comercial introducindo a distribución ponderada porque os puntos de venda non teñen a mesma

capacidade. Con todo, a diferenza entre estes macro establecementos e o comercio tradicional vese cada día maior. Para ser máis conscientes desta diferenza, pensemos que un hipermercado duns 10.000 m² que teña unha facturación media de entre setenta e cinco e oitenta millóns de euros terá como competidor no comercio tradicional a un establecemento que facturará entre cincocentas e mil veces menos dependendo do país onde ambos se achen. Os supermercados de maior tamaño están liderando a concentración mundial.

En Europa conviven dúas realidades ben diferenciadas. Mentres que en España as tres principais compañías do sector (Mercadona, Dia e Carrefour) teñen unha cota de mercado que rolda o 46%, en Irlanda, Dinamarca ou Suecia, os tres grandes distribuidores acaparan o 70% do mercado.

En Italia, a cota de mercado dos seus líderes alcanza o 24%; en Alemaña, o 35%, e, en Francia, o 38%. Todas estas porcentaxes corroboran un panoramamoi heteroxéneo.

Segundo: os obxectivos financeiros. A gran distribución é un xerador de liquidez e esta circunstancia marca os obxectivos de fluxo de Caixa; a forma de pago incrementa as súas condicións con respecto ao comercio tradicional e, ademais, incorporan prácticas que toman recursos dos orzamentos de marketing dos fabricantes, e ata chegan a cobrar por referenciar determinados artigos.

Terceiro: profesionalización dos recursos humanos. Existe unha maior concentración de persoal cualificado en todas e cada unha das diferentes áreas de negocio. O enorme coñecemento que aglutinan sobre as investigacións de mercado que se levan a cabo e a información que provén dos escáneres das caixas en tempo real permítenlles unha maior capacidade de negociación.

Para concluír este apartado, debemos deixar claro que a globalización dos medios de comunicación reduciu as barreiras de consumo e, consecuentemente, vimos un claro xiro cara a unha concentración da distribución a nivel mundial. A maior eficiencia na xestión da distribución ha de ter como consecuencia directa

a perda da relación co cliente final e isto supón como reto a procura de tácticas para a fidelización dos consumidores finais.

5) A dimensión: Para ter clara a importancia dun factor tan importante como pode ser a dimensión, hai que enunciarse algúns datos que precisamente aclaran esta tendencia. En España, no período entre 2006 e 2011 desaparece un 10% do tecido empresarial do sector da alimentación pola súa escasa competitividade.

A redución do tamaño empresarial supón tamén unha diminución da súa competitividade e é por esta circunstancia que os fabricantes e produtores do sector da alimentación deben, inexcusablemente, gañar dimensión para poder crear valor de marca, para poder investir en I+D e para xerar economías de escala.

Incrementar as vendas na actual conxuntura económica non é tarefa fácil. Por qué? Porque a competencia é feroz, os consumidores incrementaron o consumo das marcas brancas e hai unha clara tendencia á redución da variedade na gran distribución.

Ata qué punto é relevante a dimensión?

Nas épocas de incerteza como a que vivimos, para as empresas, o obxectivo crucial é a supervivencia. Con todo, está suficientemente demostrado que todas aquelas compañías que incrementan a súa dimensión tamén melloran a súa competitividade. Ter unha posición de liderado nunha determinada área xeográfica xa non garante o futuro de ningunha empresa nun mercado globalizado. Outro argumento, que pode alimentar esta reflexión sobre a importancia da dimensión, tomámolo precisamente do medio cooperativo. A comunidade do país que máis cooperativas ten é Cataluña, con máis de 4.000, e isto tradúcese en case un 22% do total das que hai en España. Segundo a Confederación de Cooperativas de Catalunya, este sector empresarial dá emprego a 40.000 traballadores. Pois ben, malia estes excelentes datos en canto a censo empresarial e emprego xerado, as cooperativas catalás non son

as que teñen unha maior participación no Produto Interior Bruto do país; esa posición osténtaa o País Vasco, onde hai menos cooperativas pero cunha maior dimensión. As cooperativas, ademais, dispoñen dun financiamento limitado ao non poder ter socios capitalistas, e esta causalidade complica o seu crecemento ata o punto de necesitar establecer sinerxías e acordos con outras firmas.

6) A Investigación, o Desenvolvemento, a Innovación: As empresas máis competitivas de calquera sector empresarial saben que o establecemento dun plan de I+ D+ i debe de ser contemplado como un investimento e non como un gasto.

Dentro do I+D+i interveñen diferentes actores. As empresas son as que interpretan o papel do proceso produtivo. As Universidades son as que dan dinamismo e contribúen, co talento, ao proxecto; e, para rematar, atopámonos coa Administración, que achegaa ferramentas, apoio e financiamento.

A cadea de I+D+i tamén conta con outro tipo de aliados como son os Centros Tecnolóxicos, que adoitan ser entidades sen ánimo de lucro cuxo obxectivo é o incremento do benestar xeral mediante o desenvolvemento da competitividade das empresas e, sobre todo, da creación de coñecemento tecnolóxico. A peme do noso país nutriuse deste tipo de colaboracións para desenvolver a intelixencia de negocio.

En canto ás posibles estratexias levadas a cabo no contorno do I+D+i, quizais a máis coñecida sexa o benchmarking, que non deixa de ser unha actividade ligada a un proceso de autoreflexión empresarial.

En qué consiste un proceso de benchmarking?

Trátase dun procedemento secuencial no que se recolle información e se producen novas ideas a través da comparación de aspectos concretos da nosa empresa cos considerados competidores líderes do mercado. Baixo este prisma, xérase un marco de comparación no que se avalían desde os produtos ata os

procesos organizacionais recoñecidos como os mellores entre os que configuran a elite dos nosos contendentes. Tras este completo traballo de investigación e filtrado de información, adáptanse as metodoloxías e estratexias á nosa propia compañía respectando a legalidade vixente.

Tipos de benchmarking

INTERNO: Adoita ser frecuente en empresas de enormes dimensións que dispoñen de múltiples divisións nas que se desenvolven comparacións dos niveis alcanzados na mesma entidade.

COMPETITIVO: Lévese a cabo cando a competencia é feroz e compáranse aspectos cos adversarios líderes do mercado no produto que se comercializa.

FUNCIONAL: Consiste en desenvolver comparacións con empresas que non pertencen ao noso sector de actividade. Este tipo permite conseguir máis facilmente información, posto que este negocio non e un competidor noso. Trátase basicamente de analizar procesos e estratexias que adoitan avalar certos éxitos.

O obxectivo final que persegue o benchmarking é gañar algún tipo de vantaxe competitiva en áreas como: a calidade, é dicir, incrementar o valor xerado sobre o produto ou servizo que comercializamos tendo en conta o seuprezo e os custos de fabricación e venda; a produtividade, establécense comparacións entre a eficiencia nos procesos sobre a base do consumo e a cantidade fabricada.

Non podemos pasar por alto que a Investigación e o Desenvolvemento están compostos por:

- Investigación Básica: Integra todo tipo de traballos e estudos co claro obxectivo de conseguir coñecementos científicos novos sobre determinada materia. Esta etapa caracterízase porque os investigadores desenvolven descubrimentos.

- **Investigación Aplicada:** Neste tramo do proceso, tómanse os traballos desenvolvidos na Investigación Básica co obxectivo de adquirir novos coñecementos orientados cara a unha meta práctica determinada. Neste ciclo prodúcense inventos.
- **Desenvolvemento Tecnolóxico:** Nesta fase, a empresa xa dispón dun *know how*, é dicir, un “saber facer” conseguido a través da Investigación Aplicada, e desenvólvese o prototipado que é o proceso previo á fabricación en serie tras avaliar a súa viabilidade.

Dicimos que se converte en innovación un produto cando o mercado o acepta.

En definitiva, as variables que se manexan na área de I+D+i son actualmente factores esenciais e concluíntes para a medición do crecemento, non só dun sector de actividade, senón tamén da propia economía do país.

7) A Sustentabilidade: O termo “sustentabilidade” aparece por primeira vez no *Informe Brundtland*, publicado en 1987; podemos interpretar este vocábulo como: “*Atender as necesidades actuais sen comprometer a capacidade das xeracións futuras de satisfacer as súas, garantindo o equilibrio entre o crecemento económico, o coidado do medio ambiente e o benestar social (Tripla Vertente da Sustentabilidade)*”.

O *Informe Brundtland*, denominado tamén *O noso futuro común*, foi elaborado para Nacións Unidas e poñía sobre aviso ás autoridades e á sociedade civil sobre as consecuencias medioambientais negativas do desenvolvemento económico e a globalización.

A natureza e o medio ambiente ofrécennos uns recursos limitados e é por iso que necesitamos, non só protexelos, senón tamén facer un uso racional dos mesmos.

Así mesmo, a sustentabilidade debe procurar o desenvolvemento social, buscando sempre a cohesión entre comunidades e culturas co fin de lograr uns niveis de óptimos na calidade de vida, tendo moi en conta a educación e, por suposto, a sanidade.

Co fin de non danar o medio ambiente, a sustentabilidade é promotora dun crecemento económico que acometa unha riqueza ecuánime. Podemos dicir, xa que logo, que a sustentabilidade aséntase sobre tres grandes estruturas: A ambiental, a social e a económica.

Como chegamos a esta situación?

Fagamos un pouco de historia. Trala II Guerra Mundial, prodúcese a etapa de maior crecemento económico do capitalismo, e os economistas ortodoxos alíanse cos centros de poder proclamando unha serie de proclamas como:

A paz constitúe un elemento átan prezada oportunidade para conseguir un forte e duradeiro crecemento económico que permitirá aos países subdesenvolvidos a seguir os pasos dos desenvolvidos.

- Os recursos cos que conta o noso planeta son ilimitados e este irrefutable feito permítenos un crecemento ilimitado.
- Ambas as dúas proclamas aparecen precisamente no discurso que protagonizou Hans Joachim Morgenthau, secretario do Tesouro de Estados Unidos na Conferencia de Breton en 1944 e que sentaron as bases do sistema económico internacional.

É a partir da década dos sesenta cando se comeza a ter conciencia da multiplicación dos problemas ambientais que se producen en todos os países da OCDE (Organización para a Cooperación e o Desenvolvemento Económico). A aceleración con que se deterioran o medio ambiente e os recursos naturais e as consecuencias económicas e sociais que carrega tal esnaquizo son a causa

de que a Asemblea Xeral dese o seu visto boá Carta Mundial da Terra en 1982 e crease a Comisión Mundial do Medio Ambiente e do Desenvolvemento en 1983.

2.3. E, agora, que?

O modelo dominante actual lévanos claramente a un proceso de colisión co planeta e totalmente en contra da sabedoría tradicional e a visión da inmensa maioría de relixións e filosofías en relación coa nosa especie.

É por todo isto que prima a substitución do paradigma presente por outro ao servizo da sustentabilidade, que se basee no coñecemento científico tal e como xa propoñía a bióloga Lynn Margulis en 1998.

A natureza está composta por unha orde marabillosa e complexa construída ao longo de 3.500 millóns de anos. Está amplamente demostrado que nos atopamos máis equilibrados e traballamos moito mellor en contornas naturais, e isto débemos levar a substituír o sistema tecnolóxico actual por outro que contribúa a vivir en sintonía coa propia natureza.

Todo isto supón, por unha banda, unha crecente gravidade de problemas que ameazan cunha degradación irreversible das condicións de vida na terra e por outra, un número considerable de propostas para facer fronte a todos eses problemas.

Neste enconado enfrontamento a degradación está gañando a batalla polo que se fai imprescindible un compromiso xeralizado da cidadanía que, de momento, non se está vendo. Os retos aos que debemos facer fronte no noso máis inmediato futuro esixen unha ampla participación cívica e vincular o ensino coa promoción dun activismo orientado cara á transición á sustentabilidade.

8) Descentralización Produtiva: A permanente procura, por parte das empresas, dunha maior eficiencia e rendibilidade fixo posible o

desenvolvemento da subcontratación de actividades e servizos a provedores externos. A evolución dos mercados incrementou a competitividade entre as empresas, que se viron obrigadas a modificar, non só as súas estruturas organizacionais, senón tamén a súa cultura de negocio. Cada vez se tende a unha maior especialización empresarial, terceirizando procesos que podemos considerar secundarios.

Unha das grandes vantaxes que suscita a descentralización produtiva é a flexibilización das estruturas organizativas das empresas e o seu conseguinte aforro de espazo de traballo e de custos.

A terceirización depende das necesidades particulares das empresas, e, de xeito ocasional, do grao de profesionalidade que demande a execución produtiva de bens ou servizos.

9) Desenvolvemento do Sector Cuaternario: Atopámonos inmersos na economía do coñecemento, cuxa mecanización é imposible posto que xira ao redor da intelectualidade dunha serie de actividades como a información, a tecnoloxía, a investigación, a consultoría ou a educación.

As empresas integradas no sector cuaternario invisten na súa expansión e na xeración de maiores marxes de rendibilidade influíndo na redución dos seus custos, no mellor aproveitamento dos mercados, creando ideas disruptivas ou creando novos modelos produtivos ou de fabricación. Este sector de actividade demanda fortes inxeccións de capital para a captación de empregados cunha elevada capacitación.

10) A desruralización: O século XX caracterizouse, demograficamente falando, por:

- Os tremendos procesos migratorios do ámbito rural ao urbano e do norte de África a Europa.

- O 80% da poboación mundial vive en contornas urbanas onde o maior problema é, sen dúbida, o desemprego. En termos xerais, máis dun 30% da forza de traballo no mundo padece esta crise.

Podemos definir a desruralización como un proceso polo que se xera unha perda de valor cuantitativo con respecto ao mundo urbano; doutra banda, refírese ás transformacións que se producen nos contidos do propio concepto do rural.

A desruralización vai afectar moi directamente ao cooperativismo agrario. Por que? Ata hai practicamente corenta anos, o agrario e o rural eran realidades intercambiables; é dicir, a actividade agrícola atopábase integrada nos núcleos rurais na súa inmensa maioría e moi puntualmente en zonas urbanas. O mundo rural especializouse na produción de materias primas deixando a súa distribución e comercialización ás contornas urbanas. Nos pobos do rural, a agricultura exercía sempre un papel protagonista.

Neste momento, o contexto rural vive un período que só podemos cualificar de alarmante porque, contrariamente ao que ocorría de forma previa aos anos cincuenta do pasado século, os procesos migratorios non se equilibran cos nacementos que se producen, pero, ademais, a poboación domiciliada no rural é maior e aínda que se espera que en España, por exemplo, no ano 2050 máis do 30% da poboación teña unha idade superior aos 65 anos, esta circunstancia déixase notar máis nas contornas rurais que nas urbanas.

En Galicia, o 25% da súa poboación ten máis de 65 anos e tanto o envellecemento poblacional como a súa concentración nas cidades deberán marcar as posibles liñas de futuro da política social no ámbito rural.

Esta problemática trae aparexadas dúas consecuencias de difícil tratamento para o mundo cooperativo:

- Como repoñer poboación nas contornas rurais?

- Como facer partícipes ás novas xeracións dos proxectos cooperativos agrarios e que se comprometan coa súa continuidade?

Recientemente o profesor de Xeografía da Universidade de Valencia, Luís de Romeu, suscitaba unha nova carta de poboamento para o medio rural na que propoñía recuperar o arquetipo dos bens comunais e unha profunda reforma política como alternativas á desruralización.

3. Grupos, reunións, conflitos e negociacións

3.1. A condución dos grupos de discusión

Os *grupos de discusión* ou *focus group* conforman unha metodoloxía cuxa finalidade consiste na avaliación de actitudes e influencias sociais que teñen impacto na conduta das persoas.

Os *focus groups* producen unha serie de datos que moi dificilmente se poderían obter a través doutras vías. Por que? Porque configuran unha atmosfera natural na que a espontaneidade e a permisividade son posibles, facilitando opinións, sentimentos e ata desexos que dificilmente saírían á luz en situacións experimentais estruturadas máis rixidamente.

Metodoloxicamente falando, os grupos de discusión prodúcense a partir de procedementos non directivos, como poden ser a entrevista, que se veñen utilizando desde os anos trinta do século pasado, non só por parte dos investigadores sociais, senón tamén por psiquiatras. Desde o punto de vista clínico, por exemplo, púidose comprobar que as persoas que comparten un problema común sempre estarán máis dispostas a falar con outras do devandito problema.

Este sistema de traballo resulta especialmente útil para obter información relacionada cun problema cuxo coñecemento é moi superficial, aínda que tamén se emprega para solicitar testemuños sobre como pode reaccionar un grupo fronte a unha determinada estratexia.

Dentro da área da investigación, os *focus groups* empregáronse como técnicas de ensino e aprendizaxe en materia educativa como un mero procedemento para a formación de líderes, de ensinantes e ata de alumnos.

Que características definen o focus group?

Hai que sinalar en primeiro lugar que, como moi ben determina o investigador Richard Krueger, trátase dunha técnica de recolleita de datos de natureza cualitativa, que reúne a un número determinado de persoas descoñecidas entre si que dispoñen de circunstancias ou trazos homoxéneos en relación ao tema que se aborda. Trátase, ` pois, de facilitar e promover a discusión no grupo.

O tipo de datos que se producen baixo este sistema é variado e vai desde posibles preocupacións ata actitudes dos participantes pasando por sentimentos que non se atopan limitados por posibles concepcións do investigador, como adoita ocorrer nas entrevistas estruturadas.

Nos últimos corenta anos, esta técnica veuse aplicando de xeito indiscriminado nos estudos de mercado, co claro obxectivo de debuxar imaxes sociais de produtos, marcas comerciais ou ata analizar as opinións e reaccións dos posibles consumidores antes do proceso de comercialización.

Podemos dicir que os Grupos de Discusión se popularizaon entre os científicos das máis diversas contornas, como a socioloxía, para tratar de coñecer e explicar diferentes percepcións da poboación sobre unha determinada realidade. Así pois, esta técnica non quedou confinada única e exclusivamente nas investigacións de mercado senón que foi vista como un sistema xenérico para coñecer e recoñecer en múltiples campos da conduta e a experiencia humana.

Os *focus groups* son un medio altamente contrastado para obter unha visión en profundidade das motivacions que adoitan estar detrás da conduta humana e é por isto que se sinalaron aplicacións para esta técnica tan dispares como a política, a historia ou os propios servizos.

Cal sería a composición do grupo?

Está indicado dentro do campo da investigación que o número de individuos que conforman un Grupo de Discusión non supere os dez membros e que dispoña dun mínimo de seis. A razón para o establecemento deste criterio é moi simple: o exceso de suxeitos dificultaría a participación de cada individuo na discusión e, ademais, faría máis complicado o labor do moderador. Por outra banda, os grupos inferiores a seis membros correrían o risco de producir un diálogo moi pobre.

Os Grupos de Discusión deben ser homoxéneos na súa composición, é dicir, que as persoas que participan no mesmo deben ser da mesma clase. Para que? Cando os compoñentes son dunha mesma condición, séntense máis cómodos no grupo e créase un marco no que se produce a suficiente liberdade para fomentar a discusión aberta de pensamentos, sentimentos, condutas e ata para chegar a expresar ideas reprobables ou provocadoras. O exceso de homoxeneidade na composición dun grupo pode reportar un discurso redundante.

Se os grupos fosen heteroxéneos, evidentemente, incrementaríase de forma substancial a amplitude de experiencias, opinións e percepcións, pero xeraríase unha maior conflictividade entre os diferentes membros, coa conseguinte menor produtividade e diversidade de información.

Á hora de seleccionar aos compoñentes dun grupo de discusión hai que evitar que teñan coñecemento entre si, xa que a relación existente pode interferir no propio funcionamento do grupo.

Unha das estratexias máis empregadas nas investigacións de mercado para o recrutamento de membros para crear grupos de discusión é a entrevista telefónica, sobre unha mostra establecida, empregando un breve cuestionario para determinar se o suxeito encaixa ou non na clase que eliximos e se, en caso afirmativo, estaría disposto a participar.

Habitualmente, na selección infórmase aos suxeitos dunha forma moi vaga sobre o tema a tratar, co fin de evitar postulados previos á reunión.

A maioría dos estudos de mercado conducidos mediante grupos de discusión recorren ao incentivo económico para compensar a participación dos individuos participantes.

Canto tempo debe durar un focus group?

Nunca debe exceder a discusión das dúas horas. Evidentemente, no factor “tempo” inciden diferentes variables como poden ser a temática a tratar ou a dispoñibilidade dos membros. O que si ten que quedar meridianamente claro antes de iniciar todo o proceso é o periodo dispoñible, xa que este coñecemento previo axuda a precipitar o consenso.

Que características debe ter o lugar de celebración?

Normalmente, o espazo utilizado non resulta de excesiva importancia, pero debe de ser pouco ruidoso, con asentos suficientemente cómodos e permitir a visión total entre todos os membros do grupo.

Como debe conducirse un grupo de discusión?

O papel do moderador vai estar estruturado en función da previsible discusión é dicir, a temática investigada e a natureza dos datos tratados.

O moderador non intervén no proceso xerado polos integrantes do grupo; a súa función límitase a presentar o asunto a tratar e promover a discusión.

A produción do discurso debe manter un certo dinamismo e é necesario para adecualo que o moderador desfaga os posibles bloqueos e controle as típicas saídas da temática convida.

Unha das responsabilidades inherentes á función do moderador é a de crear un clima propicio e óptimo para que os participantes falen libremente.

Ordenar a través dun pequeno guión que conteña diferentes cuestións de interese permitirá ao moderador resituarse aos individuos de xeito ocasional e retrotraerlos a puntos escasamente tratados.

Un importante aspecto do papel do moderador é o de saber manexar os silencios que se producen. Tamén é fundamental que este árbitro saiba conducir a simultaneidade con que se desenvolven algunhas intervencións e ata a monopolización do discurso por parte dalgúns participantes.

Adóitase dicir que o moderador debe ser un excelente coñecedor dos diferentes procesos do grupo e gozar de sensibilidade, boa expresividade, flexibilidade, sentido do humor e, ademais, ser un magnífico escoitador. E, quen é un magnífico escoitador? Dise da persoa que ten moi presente que, fisicamente, tan só dispón dunha boca e de dúas orellas cos seus conseguíntes oídos, aos que mantén en estado de alerta e atención permanentemente.

Como se rexistra a produción dun grupo de discusión?

É recomendable o facer uso de gravación auditiva ao ser menos intrusiva que calquera medio audiovisual. A experiencia demostra que os efectos inhibidores que provocan nun primeiro momento as gravadoras adoitan desaparecer en breve tempo.

Tampouco se recomenda a transcripción do discurso producido, posto que adoita reconstruírse e córrese o risco da perda de información.

Como se analizan os datos?

A produción adoita estruturarse en torno á posible importancia das temáticas consideradas e a súa analítica céntrase nos niveis descriptivos.

As diferentes manifestacións emitidas polos participantes sobre os puntos tratados apóianse nas citas textuais sobre as ideas clave.

A análise debe centrarse nos elementos que atrapan a atención pola súa relevancia para o tema de estudo, tratando de relacionar o expresado polos suxeitos cos procesos e a dinámica presentes no marco social do grupo.

Existe unha certa similitude nestes procesos de análises coas analíticas de datos cualitativos textuais provenientes de entrevistas ou observacións.

En canto á presentación dos propios resultados do proceso de análise, é necesario facela a través dun informe narrativo. A documentación proveviente dos datos debe ser ordenada conceptualmente sen esquecer que a inclusión de determinados fragmentos do discurso pode engadir vida e cor ao texto.

Cales son as limitacións desta técnica?

1. O investigador posúe un control sobre o proceso escaso.
2. Os participantes poden interaccionar entre si e, consecuentemente, determinar o curso que mantén a discusión.
3. Resulta moi difícil o manter unha discusión dentro dun contexto sen que se produzan desviacións ou saídas da temática tratada.
4. O proceso de análise dos datos resulta tremendamente complicado.
5. Esta técnica demanda do moderador un elevado grao de esixencia para conducir adecuadamente todo o proceso.
6. Os membros do *focus group* teñen que estar implicados e comprometidos desde o primeiro momento para poder sacar partido ás súas achegas.

3.2. As reunións

Podemos definir unha *reunión de traballo* como un encontro entre persoas organizado para compartir e poñer en común ideas, opinións, coñecementos e experiencias co fin de obter un resultado.

As reunións serven basicamente para comunicarse e tomar decisións. O aspecto da comunicación é, sen dúbida, de tremenda relevancia neste sentido. Pensemos que, na maioría das reunións, a práctica máis habitual adoita ser desenvolver unha “comunicación unidireccional”, é dicir, un suxeito fala mentres outro escoita.

Evidentemente, neste caso as intervencións proceden sempre das mesmas persoas sendo a maioría meros receptores pasivos da información. Este tipo de comunicación demanda do emisor unha información clara e precisa para que a mensaxe chegue de xeito óptimo aos oíntes.

A comunicación unidireccional resulta rápida e, ademais, evita a discusión; é dicir, non hai ningún tipo de contraste. Entanto, cabe sinalar que este formato tan directivo non garante a comprensión da comunicación e préstase a equívocos.

As reunións de traballo demandan unha reciprocidade na comunicación e esixen que os participantes sexan parte activa dese intercambio. Todas as partes falan e, por conseguinte, escoitan, reciben e trasladan información. Só deste xeito se constrúe e garante que as conclusións extraídas na reunión sexan as mellores, as máis completas e ricas, porque son froito da colectividade.

Partimos da base de que calquera tipo de comunicación é subxectiva e interesada. As persoas interpretamos e entendemos de xeito diferente a comunicación, posto que nos vestimos con filtros derivados das nosas circunstancias, os nosos valores, a nosa educación e a nosa cultura.

Tanto as imaxes como as palabras son interpretadas de forma individual e isto implica que debemos gozar de empatía, poñernos no lugar do outro, tratando de construír unha linguaxe común.

Un bo comunicador debe traballar sobre os seus propios “filtros”, examinando como percibimos e entendemos a realidade que acontece, tratando de abrirnos a outras opinións e sendo conscientes de que a nosa opinión está falta de obxectividade.

As opinións son coma os embigos: cada persoa ten un e ningún é igual a outro.

A maior parte da nosa comunicación interpretámola; quere dicir isto que a comunicación é o sumatorio das palabras, dos xestos, das expresións corporais, da imaxe que emitimos e ata do ton da nosa voz.

Saber e ter en conta que a linguaxe non verbal conforma unha boa parte da nosa comunicación pódenos axudar a expresarnos cunha maior corrección e claridade.

Cales son os tipos máis importantes de reunións de traballo?

En primeiro lugar, é preciso sinalar que en moitas ocasións os diferentes tipos de reunións combínanse entre si dependendo dos obxectivos que se perseguen coa súa celebración e desenvolvemento.

Así pois, faise imprescindible que antes de convocar calquera asemblea se determine o obxectivo e o carácter da mesma.

As reunións organízanse por unha razón poderosa, clara e que ademais xustifique e evidencie o seu sentido para as persoas que van participar nelas.

Reunión Consultiva: Convócanse co ánimo de recoller diferentes posturas e opinións sobre un particular entre todos aqueles suxeitos que se atopan directa ou indirectamente implicados, garantindo que todos os puntos de vista sexa coñecidos antes de tomar a pertinente decisión.

Reunión Decisoria: O cometido deste tipo de asembleas é taxar a información existente sobre unha cuestión determinada e proceder a tomar unha determinación entre os responsables.

Reunión Informativa: Lévanse a cabo co fin de dar a coñecer entre o grupo unha determinada información que lle afecta.

Reunión Formativa: Son aquelas cuxo obxectivo é a aprendizaxe.

Tamén podemos ter en conta dous tipos de reunión, sobre a base da súa natureza; son:

Reunión Formal: Son aquelas que de xeito regular no tempo se desenvolven sobre base dunha convocatoria previamente establecida.

Reunión Informal: Adoita establecerse cunha certa celeridade e teñen un cometido moi concreto e extraordinario. Habitualmente, desenvólvense nun grupo informal (compañeiros de traballo) e gozan dos mesmos elementos que as Reunións Formais pero o seu desenvolvemento é máis flexible.

3.3. A convocatoria da reunión de traballo

As reunións de traballo, non se inician cando se procede á súa convocatoria, senón antes. Tanto a información que se pretende acometer como a motivación dos participantes son primordiais.

Para comezar, faise necesaria a identificación e o coñecemento de todos os invitados a participar, preocupándose, ademais, de que reciben en tempo e forma a adecuada información sobre o tema acordado.

Á hora de convocar ás persoas, é vital o comunicado a través de diferentes medios para chegar máis eficazmente a todos e cada un dos invitados.

Que datos debe conter a convocatoria?

1. A data.
2. O lugar de celebración.
3. O horario.
4. A duración
5. A temática da reunión.
6. Os obxectivos que se perseguen.
7. Os puntos que serán tratados na orde do día, así como o intervalo asignado a cada un.
8. O número de asistentes previstos.
9. A forma de confirmar a participación.
10. O responsable da moderación e coordinación da reunión.

Todas as asembleas fóra diso, as reunións informais, deben ser convocadas cunha mínima antelación para posibilitar que cada participante poida facer as previsións precisas na súa axenda e así garantir a súa asistencia.

A antelación axuda cando algún dos invitados dispón dun dietario moi axustado ou cando a súa actividade lle esixe viaxar con certa regularidade.

O máis importante á hora de realizar unha convocatoria é que esta chegue ás persoas adecuadas e que estas dispoñan da motivación necesaria para que dita reunión se desenvolva con certas garantías.

Quen debe participar nunha reunión de traballo?

Débense evitar as reunións multitudinarias porque son pouco eficaces e fan pouco fluída a participación. Recordemos que todas as reunións teñen unha finalidade.

Os participantes nas reunións de traballo dependen, en primeiro lugar, da súa natureza (trátase dunha *Reunión Formal* ou *Informal*?) e, en segundo lugar, dos obxectivos que se perseguen.

O ideal, en canto ao número de participantes, é que este non exceda de oito para que todos poidan participar e, ademais, se goce dunha diversidade de posturas e opinións.

Cando o número de invitados é amplo e o seu arco se atopa entre os quince e vinte, é recomendable facer un desdoblamento da reunión, sobre todo nunha reunión consultiva ou decisoria. Por qué? Porque así confórmanse dous ou máis grupos de traballo que debatan previamente as cuestións e pódense facer postas en común, contrastando e formulando conclusións parciais para chegar a un só compendio froito das mellores achegas dos diferentes grupos.

No caso de que as reunións superen os cincuenta participantes, deberanse empregar técnicas dinamizadoras que fomenten a participación.

Un trazo que caracteriza o bo funcionamento das reunións é a homoxeneidade do grupo de traballo, é dicir, que os seus membros teñan unha idade similar, un nivel educativo e cultural equitativo ou, o que é o mesmo, un “estatus” parecido.

Cando os grupos sexan heteroxéneos, é labor do moderador ou coordinador facilitar a comunicación achegando información clara e precisa, empregando unha linguaxe sinxela fuxindo dos tecnicismos e estimulando a participación dos suxeitos que tenden á inhibición por inseguridade ou timidez.

Os esforzos encamiñados a xerar un clima distendido entre os participantes favorece a participación dos membros do grupo.

Non todas as persoas deben participar en todas as reunións que se celebran.

3.4. Características do lugar da reunión

A continuación, imos tratar de describir as peculiaridades que precisa un espazo para desenvolver as reunións de traballo.

- **Perspectiva:** As persoas que participan na reunión de traballo deben acharse no mesmo plano que o coordinador da mesma, posibilitando en todo momento a visión das súas caras. O ideal sería unha configuración en círculo ou en forma de “V”, coa abertura do ángulo mirando á pantalla ou ao papelógrafo.
- **Extensión:** É conveniente dispoñer dun espazo suficientemente amplo para facilitar a comodidade dos invitados e ter moi presente as posibles dinámicas e actividades que se pretenden desenvolver. O adecuado sería dispoñer duns dous metros cadrados por participante.
- **Mobiliario:** Os elementos que conforman o moblaxe deben ser funcionais e polivalentes para permitir diferentes usos. Tanto as mesas como as cadeiras deben permitir distintas disposicións do espazo en función das necesidades de cada momento da reunión.
- **Climatización:** O emprazamento debe manter unha temperatura adecuada para desenvolver a actividade prevista, é dicir, non ter exceso de calor ou de frío.
- **Medios Técnicos:** A área empregada debe contar cunha boa disposición e conexión dos medios técnicos empregados habitualmente neste tipo de asembleas, que van desde ordenadores ata expositores *roll up*, pasando por proxectores, monitores, pantallas, pizarras ou rotafolios.
- **Iluminación:** O espazo destinado ao desenvolvemento das reunións de traballo debe ter unha boa luminosidade ao longo das diferentes horas do día.

Cada reunión de traballo demanda na súa preparación dunha serie de materiais que poden non só axudar aos asistentes para tomar notas, senón tamén ao moderador, como elementos de apoio. Os máis utilizados adoitan ser:

1. Folios en branco.
2. Bolígrafos.
3. Pizarras, rotafolios ou papelógrafos.
4. Rotuladores e xices.
5. Ocasionalmente, tamén se adoita utilizar paneis e proxectores de vídeo para presentar diferentes informacións.

Canto tempo hai que dedicar a unha reunión de traballo?

Existe unha norma non escrita que nos vén dicir que, canto máis se alongue unha reunión, máis posibilidades hai de que os asistentes perdan a atención.

Unha reunión de traballo que supere as tres horas é excesiva e, a partir desta duración, é conveniente programar descansos periódicos de vinte minutos co fin de amortiguar o cansazo acumulado.

As reunións deben de ter unha hora de inicio e de finalización. Con relativa frecuencia o establecemento dos tempos de duración das reunións adoita ser optimista e iso obriga a un tratamento da orde do día moi superficial ou ata obviar algún punto. Cando se busca un tratamento adecuado e a participación de todos os invitados á reunión hai que ser realista co uso do tempo.

É necesario ser ríxido e puntual coa hora de inicio das reunións para que o grupo non se afaga á informalidade horaria. Para centrar a atención dos reunidos é aconsellable pedir que se apaguen os teléfonos móbiles xa que estes elementos non só dispersan o interese senón que tamén interrompen a marcha da asemblea.

3.5. O funcionamento das reunións de traballo

Imos tratar de describir someramente as diferentes etapas polas que se pasa nunha reunión de traballo.

1. **Presentación dos participantes:** Unha reunión debe iniciarse coa identificación de cada un dos participantes na mesma sobre todo, se se trata da primeira vez que se celebra ou se algún dos invitados é descoñecido polo resto de membros.

Cando a reunión conta cun gran número de participantes, a presentación dos mesmos sería unha tarefa que ocuparía un tempo excesivo, por isto se recomenda o uso de tarxetas identificativas e que cada persoa se presente na primeira intervención que faga.

2. **Orde do día e obxectivos:** É aconsellable, tralas debidas presentacións dos diferentes membros asistentes á reunión, que o moderador tome a palabra para introducir a correspondente orde do día así como o tempo dispoñible e os obxectivos que se perseguen con esta cita, para centrar a atención desde o inicio.
3. **Exposición da temática:** O coordinador da reunión debe facer unha pequena introdución á temática que se quere abordar. Esta información é fundamental e debe de ser clara e precisa. Esta comunicación tamén require que se destaquen aspectos importantes que faciliten aos presentes a súa comprensión, poder formarse unha opinión e tomar unha decisión.

Cando os temas aos que hai que aproximarse entrañan unha certa complexidade, resulta útil facer chegar a todos os asistentes de forma previa á reunión de documentación aclaratoria sobre eles.

4. **Interrogantes e aclaracións:** Á hora de configurar a estrutura dunha reunión, deixar unha marxe de tempo para que os presentes formulen algunhas dúbidas ou demanden explicacións sobre algunha cuestión achaia o camiño do entendemento e consegue un resultado máis eficaz.
5. **Resumo das opinións vertidas:** Cando se desenvolven reunións, sobre todo no caso das consultivas, e os intervinientes emiten opinións contradictorias ou dispares, resulta adecuado que o moderador non só tome nota das mesmas senón tamén que recalque o devandito sentir para que quede aclarada meridianamente a postura e non existan malos entendidos.
6. **Disposición para a toma de decisións:** No caso de que as reunións esixan unha previsible toma de decisións, necesítase por parte do moderador recordar as diferentes posturas, que poden ser complementadas con novas achegas dos presentes; cando xurdan tan só dúas ou tres opción, pódense pedir intervencións a favor e en contra.

En calquera caso as diferentes alternativas suscitadas deben sintetizarse e simplificarse, porque senón complícanse as decisións.

7. **Toma de decisións, asignación de responsables e prazos de execución:** Sempre é útil, que a toma de decisións goce dun certo consenso e, para iso, a negociación é unha ferramenta tremendamente eficaz. Con todo, cómpre ser conscientes de que en todas as decisións que tomamos na nosa vida, tanto persoal como profesional, renunciamos a algo. Non podemos contentar a todas as partes. As decisións tamén implican aceptar responsabilidades.

Hai que decidir quen e cando. É dicir: que é responsable de executar a decisión tomada e o tempo do que dispón para desenvolver o seu cometido. Esta circunstancia é vital e marca a diferenza entre as boas intencións e os feitos.

- 8. Trala reunión:** Sempre, ao término de cada reunión de traballo, urxe a confección dun informe a modo de síntese e recordatorio que recolla os acordos alcanzados, os responsables e os prazos establecidos. Este documento debe ser remitido a todos os participantes na reunión.

Por que fracasan as reunións?

Os motivos máis frecuentes polos que as reunións poden resultar frustrantes teñen que ver co seu dinamismo, con que sexan aburridas, con non saber neutralizar o habitual boicot dalgún participante ou, a máis frecuente, con non pechar en tempo a asemblea tolerando que esta se eternice.

En moitos destes casos, a causa deste estrepitoso fracaso atopámola na escasa ou nula preparación.

Outrarazón pola que se producen desfeitasnas reunións adoita vir motivada porque os obxectivos non son claros ou se interpretan mal por parte dos asistentes.

Cando a conflitividade forma parte do habitual nas reunións e non existe unha formula consensuada para tomar decisións, o fracaso está servido. Unha forma de previr este tipo de desastre consiste en determinar as demandas dos posibles acordos, é dicir, como se procederá para a aprobación dos acordos a tomar. A toma de decisións debe ser proposta e aprobada polo grupo, tan só así gozará do aval suficiente para que sexa aceptada e compartida de forma maioritaria.

Para pechar este epígrafe é conveniente recordar o que proclamaba o controvertido líder sindical norteamericano Lane Kirkland: “A efectividade das reunións é inversamente proporcional ao número de asistentes”.

3.6. O adestramento axuda

Dende a nosa máis tenra infancia fomos participes dalgunha forma en diferentes reunións: sendo nenos, das asembleas para a elección do delegado do curso e do capitán do equipo no que xogabamos e, transcorrido o tempo, de presidente ou vogais para o consello reitor da nosa cooperativa etc.

É posible que na nosa traxectoria profesional tamén participásemos en reunións con temáticas e esixencias moi heteroxéneas. Así é como realmente adquirimos certos hábitos e disciplinas, unhas adecuadas e outras non tan convenientes.

Unha excelente recomendación para puír os posibles defectos que se adoitan reproducir nas reunións de traballo é que a responsabilidade de moderador sexa rotatoria, é dicir, trátase de que diferentes persoas fagan quendas na función de coordinación e observación das reunións que levamos a cabo.

Cada reunión que se celebre será moderada por unha persoa diferente do grupo. Para que? Para que cada un dos participantes poida experimentar todo o proceso que converxe no habitual desenvolvemento dunha asemblea: preparala, proceder a estudar como se debe desenvolver valorala adecuadamente, unha tarefa que adoita pasar inadvertida. Este tipo de dinámica provoca na xente unha maior tolerancia e apertura de miras.

Outro cambio interesante é a incorporación do *observador*, un convidado de pedra que única e exclusivamente se dedica a contemplar como discorre a reunión e a tomar nota de todos os feitos relevantes que se producen. Para conducir esta evolución pódese botar man dunha *folla de observación*. Nos últimos instantes da reunión, o observador tomará a palabra para devolver aos invitados o contido das súas notas, sen que esta se someta a valoración algunha.

Este exercicio permite corrixir algunhas costumes inadecuadas senón e axuda a mostrar os puntos fortes e débiles da nosa comunicación. O mero feito de facer

quendas coa figura do moderador vai permitir unha mellora na receptividade por parte de todos os asistentes e, por suposto, seren moito máis transixentes.

O desenvolvemento deste programa de *moderación e observación*, pódese estender por un periodo de tempo determinado, tendo en conta que todos os membros que participan na habitual reunión de traballo deberían participar polo menos dúas ou tres veces asumindo o rol de moderador.

FOLLA DE OBSERVACIÓN

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CONTEXTO |
|---|---|---|---|---|--|
| | | | | | Iniciamos de xeito puntual a reunión |
| | | | | | O lugar de celebración da reunión é adecuado |
| | | | | | Proporcionouse aos asistentes o material correspondente |
| | | | | | Están presentes todas as persoas que deben estarlo |
| | | | | | Coñecemos a orde do día |
| | | | | | Sabemos cales son os obxectivos que se perseguen |
| | | | | | Recibimos en tempo e forma a información previa |
| | | | | | A moderación é adecuada |
| | | | | | Recórdanse os compromisos de anteriores reunión |
| | | | | | Todas as persoas participan de xeito activo na reunión |
| | | | | | Alguén toma nota das diferentes opinións e conclusións |
| | | | | | Alguén monopoliza o tempo |
| | | | | | A linguaxe empregada é clara e simple |
| | | | | | A intención dos invitados é favorecer o diálogo |
| | | | | | Respéctanse as quendas de palabra. O diálogo é fluído |
| | | | | | Analízanse adecuadamente as temáticas |
| | | | | | Escóitase activamente aos falantes |
| | | | | | Mantense a adecuada disposición establecida na orde do día |
| | | | | | Respéctanse os tempos previstos para cada punto |
| | | | | | Prodúcense conclusións |
| | | | | | Asígnanse responsables e prazos de execución |
| | | | | | Prodúcense conflitos |
| | | | | | Líquídanse adecuadamente os enfrontamentos que se producen |
| | | | | | A reunión transcorre sen interrupcións |
| | | | | | A reunión conclúe á hora prevista |
| O traballo do observador consiste en valorar adecuadamente cada un dos puntos que se propoñen a través desta FOLLA DE OBSERVACIÓN para achegar aos presentes a información ao final da reunión. | | | | | |
| Que suxestións de mellora recomendarías para futuras reunións? | | | | | |

3.7. A dirección eficaz das reunións

Unha das principais batallas que se suscita á hora de dirixir calquera tipo de reunión é saber adaptarse ás diferentes situacións que se van a suscitar ao longo da mesma; tamén, ser capaz de modificar os plans previstos en función do grupo fronte ao que un se acha.

Cando se fala de plans previstos, non só se fala sobre a organización das intervencións ou o desenvolvemento dos procedementos establecidos, senón tamén sobre o comportamento dos invitados.

Cales son os principais defectos que se observan na dirección das reunións?

- 1. A falta de adaptación por parte do moderador á personalidade do grupo:** os grupos teñen entidade e personalidade propia, é dicir: un grupo non é a adición simple dos individuos que o componen. Esta regra é obviada por algúns moderadores.
- 2. O desexo irrefreable do moderador por demostrar a súa superioridade sobre o grupo:** ocasionalmente, o moderador ten unha tendencia a abrumar ao grupo coa súa superioridade, confundindo o que é dar mostras de “competencia” cun ego desmedido que adoita orixinar un bloqueo no grupo.
- 3. A inapropiada vontade do moderador por impoñer as súas ideas e criterios:** cando o moderador goza de autoridade e enumera ao comezo dunha reunión as súas sensacións con respecto da temática que se pretende tratar, é fácil supoñer que moi poucos participantes se arriscarán a expoñer e defender ideas contrarias.
- 4. O establecemento de métodos ríxidos e inflexibles:** o coordinador impón unhas regras de traballo, de xeito autoritario, e estas impiden a fluidez

necesaria para poder avanzar, pero o moderador refusa a alteración de devanditas normas.

5. **Cando a autoridade se practica por exceso ou por defecto:** a primeira das actitudes xerará bloqueos no grupo, mentres que a segunda producirá confusión.
6. **Implicación do moderador no debate:** cando o moderador toma parte de xeito interesado na reunión e esquece que o seu papel se corresponde co dun regulador.
7. **A inseguridade do moderador:** o moderador que se deixa intimidar polo grupo, adoita manifestar o seu medo en forma de autoritarismo, agresividade e, en ocasións, ata renuncia a favor dun líder.

3.8. A importancia da comunicación

A primeira misión que ten calquera reunión é o establecemento dunha comunicación adecuada entre os diferentes membros que conforman o grupo.

É absolutamente necesario que o coordinador saiba en todo momento como se realizan as comunicacións dentro do grupo para poder así regulalas.

Para que haxa posibilidade de intercambios entre os diferentes membros do grupo é preciso, polo menos, que os participantes se atopen situados de tal forma que se poidan ver e falar. Todos os elementos que se atopan entre quen intervén dificultan a relación pero, evidentemente, algúns deles causan unha obstrucción menos severa; por exemplo, unha mesa rectangular obstaculiza máis a visión entre os suxeitos que unha redonda.

Outra circunstancia que pode resultar un inconveniente para a comunicación é o propio lugar onde se celebra. Sese trata dunha *reunión informativa*, o recinto

onde se desenvolve dita asemblea pode ter unha configuración de aula, mentres que esa mesma estrutura sería pouco adecuada para unha *reunión decisoria*.

O moderador debe ter en conta todas estas eventualidades para procurar unha comunicación fluída entre todos os asistentes.

Fotografía do moderador “competente”.

Imos tratar de describir a continuación aquelas características ou trazos que debería ter un coordinador apto para desenvolver ese difícil papel.

1. Fomentar a confianza entre os diferentes membros do grupo e dirixirse respectuosamente aos presentes polo seu nome.
2. Facer que os integrantes do grupo se sintan recoñecidos e valorados.
3. Contribuír a crear un clima distendido.
4. Manter permanentemente o contacto visual con todos os reunidos, percorrendo o grupo á hora de facer intervencións e procurando unha escoita activa.
5. Empregar un ton de voz cálido e, á vez, dinámico.
6. Expresarse cunha linguaxe simple e clara evitando discursos retóricos.
7. As intervencións deben ser oportunas, concretas e breves. Non abusar do uso da palabra en detrimento dos asistentes.
8. Procurar que os materiais técnicoe os de apoio se atopen sempre a man.
9. Manexar ben o tempo, evitar saídas polas ramas e intentar manter a atención dos membros do grupocentrada.

10. Coidar que todos os asistentes teñan a súa oportunidade para facer as súas achegas necesarias.
11. Tratar, en todo momento, de impulsar o intercambio entre os asistentes lanzando preguntas que afonden en cuestións de vital transcendencia.
12. Evitar en todo momento que durante o uso da palabra prodúzanse os incómodos corrillos ou conversacións paralelas que distraian a atención dos presentes.
13. Axudar a que se manteña a quenda de palabra e a que non se reproduzan monólogos ou diálogos entre dúas persoas, dificultando así a participación do resto de asistentes.

O moderador non debe eludir a responsabilidade que entraña o seu cometido como condutor e debe observar as necesidades do grupo como ente en cada momento, posto que esa colectividade expresa un sentir e, co mesmo, tamén cansazo, esgotamento, combatividade, celeridade, moderación etc.

Hai que ter en conta que o éxito na dirección dunha reunión encerra, como na vida, certa parte de azar (o grupo co que se traballa é bo, a temática suscitada provoca o interese xeral etc.) e que todo é perfectible.

Separadamente de manter unha actitude aberta á permanente aprendizaxe, o coordinador debe posuír catro calidades esenciais:

Ten que ser capaz de “escoitar” aos demais. Permanecer á escóitaa non é só percibir o que se di. Vai moito máis lonxe, porque, por unha banda, é oír íntegramente as palabras do emisor e, por outra banda, entender o que di. Polo tanto, trátase dunha noción dobre: atención e comprensión.

Xa o dicía Charles Chaplin: “Non esperes que che toque a quenda de falar. Escoita de verdade e serás diferente”.

Ha de mostrar diante de calquera grupo unha “seguridade” tal que lle permita enfrontarse nas mellores condicións a situacións que entrañen certa dificultade. Un dos defectos máis evidentes aos que se enfronta o moderador nas reunións é o medo que experimenta ao verse fronte ao grupo. Esta angustia tradúcese en reaccións como: voz pouco clara, rostro suorento, mirada fuxidiza, tics nerviosos etc.

Para realizar unha coordinación eficaz, é absolutamente necesario perder esa angustia ou, polo menos, ocultala para que o grupo non a advirta. A fin de alcanzar este obxectivo, hai que aprender a utilizar o propio corpo a través dalgunha disciplina deportiva que mostre como manterse relaxado e flexible (as artes marciais) ou o Ioga.

Se a actitude corporal é moi importante para o coordinador, a actitude mental resulta absolutamente esencial porque, moi a miúdo, a torpeza, a timidez ou a angustia que se senten, non son máis que o reflexo dun sentimento de inferioridade cara ao grupo. E ese sentimento levado ao extremo pode dar lugar a dúas actitudes por parte do moderador: a inhibición máis absoluta ou o autoritarismo máis categórico.

Xa o anunciaba o fabulista grego Esopo: “A insignificancia é sempre unha garantía de seguridade”.

Ha de saber “adaptar” o seu labor como moderador ás necesidades do grupo é dicir, nalgunha ocasión ha de interpretar un papel máis directivo e, cando as circunstancias así o requiran, un menos directivo.

Cando un moderador é *directivo*, fixa os obxectivos que ha de alcanzar o grupo, determina os métodos que debe utilizar para alcanzalos e asegúrase constantemente de que o grupo non se desvíe e non cambie a natureza do problema a resolver.

Cando o moderador *non é directivo*, permite ao grupo seleccionar os seus obxectivos e os seus métodos. As súas intervencións limítanse á reformulación e á regulación. Aadoita absterse cando o grupo vai por camiños diverxentes, deixándolle o coidado de atopar por si mesmo o carreiro correcto.

Pódenos valer como exemplo o que dicía o escritor moralista francés Jean de Bruyère: “Frecuentemente é máis breve e máis útil adaptarse aos outros que facer que os demais se axusten a nós”.

Ha de saber “resistir” fronte a calquera posible contradición que se produza. Algúns coordinadores, cando observan que a reunión non marcha exactamente como eles previran, quedan sen recursos, son presa do pánico e intentan volver sobre os seus pasos; ao non conseguilo, quedan absolutamente desbordados.

O moderador é incapaz de adaptarse ás novas circunstancias e perde o control. O coordinador debe ter claro que as expectativas non adoitan ter en conta os imprevistos e por isto é recomendable que, de xeito preventivo, imaxine o desenvolvemento da reunión, o comportamento dos participantes, os incidentes que poden acaecer etc.

Para formarse como moderador, convén aprender a reparar nos detalles, a percibir os cambios de ton, a captar o significado dos movementos mímicos, a descubrir os sinais de fatiga, de aburrimiento, de frustración..., é dicir, perfeccionar a capacidade de atención.

Teñamos presente a máxima que, sobre este sentido, ofrecía o Premio Nobel de Literatura Rabindranath Tagore: “A razón pode resistir desastres; o erro, non”.

3.9. Toma de decisións

É frecuente no día a día de calquera empresa enfrontarse á disxuntiva de ter que tomar decisións. Saber cal é o camiño correcto é fundamental xa que o éxito ou o fracaso poden depender de cada determinación que se tome.

O economista británico George Shackle xa definira na década dos setenta o concepto de decisión como: “Un corte entre o pasado e o futuro”. Outros autores

veñen dicir que a toma de decisións é *un proceso polo cal unha persoa debe escoller entre dúas ou máis alternativas*”.

Hai que ter en conta que cada persoa afronta a resolución de problemas dunha forma diferente. Por que? Porque cando dilucida calquera problema, emprega a súa experiencia e a a súa historia para reforzar a decisión tomada.

No ano 1971, os profesores de psicoloxía clínica Thomas D´Zurilla e Marvin Goldfried, especializados na terapia cognitiva-condutual, desenvolveron un modelo orixinal de solución de problemas, destinado ao emprego das terapias cognitivas e condutuais para promover cambios de conduta amplos e duradeiros. O que establecía este procedemento era dividir o problema en pequenas partes. Coa importancia que se lle empezou a dar á cognición e individualización dos problemas, intentaron crear unha terapia e sistematizala de maneira que cada un puidese adaptala á súa situación particular.

Estes descubridores consideraron que o maior problema social que había naquel momento e do que, á súa vez, emerxían outros problemas, estaba na definición e recoñecemento dos mesmos. Por este motivo, destinaron a maior parte do seu tempo a definir ben os problemas e as áreas que estes englobaban.

Os elementos que estableceron as bases para o posterior desenvolvemento da técnica de solución de problemas foron os seguintes:

Recoñecemento da importancia da creatividade aplicada á resolución de problemas e tarefas cotiás.

O rexeitamento dun modelo exclusivamente biolóxico ou médico.

Florecedo das terapias cognitivo-condutuais e os novos modelos de interacción co estrés.

Para aclarar o proceso de toma de decisións, imos recorrer a unha serie de definicións establecidas polo profesor de estatística e informática Trevor Hastie, da Universidade de Stanford.

- Para Hastie, as *Decisións*, son combinacións de situacións e condutas que poden ser descritas en termos de tres compoñentes esenciais: accións alternativas, consecuencias e sucesos incertos.
- Segundo Hastie, o *Resultado* son situacións descritibles publicamente que ocorrerían se levasen a cabo as condutas alternativas que se xeraron no proceso de “toma de decisións”.

Como todas a situación, son dinámicas: segundo avanza e continúa a acción o resultado pode variar.

- As *Consecuencias* son as reaccións avaliativas subxectivas, medidas en termos de bo ou malo, ganancias ou perdas, asociadas con cada resultado.
- A *Incerteza* refírese aos xuízos de quen toma a decisión e da propensión de cada suceso a ocorrer. Descríbese con medidas que inclúen probabilidade, confianza e posibilidade.
- As *Preferencias* son as condutas expresivas de elixir ou intencións de elixir, un curso de acción sobre outros.
- *Tomar unha Decisión* reifírese ao proceso enteiro de elixir un curso de acción.
- *Xuízo* son os compoñentes do proceso de decisión que se refiren a valorar, estimar, inferir cales sucesos ocorrerán e cales serán as reaccións avaliativas do que toma a decisión nos resultados que obteña.

Tal e como se establece nestas definicións, o proceso de toma de decisións consistiría en atopar unha conduta adecuada para unha situación na que hai unha serie de sucesos incertos.

Prodúcese, pois, unha elección entre os elementos que podemos considerar relevantes e aqueles que non o son, analizando as relacións entre eles.

Cales son os tipos de orientación ao problema?

Se partimos dunha *Orientación Positiva ao Problema* obteremos:

- Unha visión dos problemas como retos.
- Un optimismo sobre a base de que os problemas teñen unha solución.
- Unha percepción de posuír unha forte capacidade para afrontar os problemas.
- Unha boa disposición a investir non só en tempo senón tamén en esforzo para achar unha solución.

Se partimos dunha *Orientación Negativa ao Problema* veremos os problemas como ameazas pensando:

- Que son irresolubles.
- Que carecemos da habilidade para solucionarlos.
- Unha percepción de posuír unha forte capacidade para afrontar os problemas
- Que ao atoparse fronte a un problema só cabe a frustración e o estrés.

O tipo de orientación que teñamos fronte a un problema será determinante posto que, se é positiva, o suxeito estará disposto a encaralo, mentres que, se é negativa, o individuo fará o propio para evitalo.

3.9.1. Que debemos ter en conta á hora de Tomar unha Decisión

Antes de encarar calquera problema é importante recoñecer a súa orixe. A partir dese momento, é necesario analizar toda a información que se ten, de xeito lóxico e racional, ademais de rexistrar as posibles oportunidades que se nos presentan. Aplicar unha escala de prioridades pode facilitar esa tarefa.

3.10. As fases para a solución de problemas

Como moi ben expoñía o profesor Steven Covey, no *best seller Os sete hábitos das persoas altamente efectivas*: “Nós, non somos o produto das nosas circunstancias, somos o produto das nosas decisións”.

A nosa natureza como seres humanos lévanos a solucionar problemas. Por que? Porque os conflitos forman parte da nosa existencia e, nalgún momento da mesma, sufrímolos. Como calquera actividade pódese adestrar.

A continuación, n imos propoñer unha metodoloxía baseada no traballo de D`Zurilla e Goldfried, composta por cinco fases:

FASE I: Orientación cara ao problema.

O primeiro paso que hai que dar antes de buscar unha solución ao problema que se nos presenta é a adopción dunha actitude positiva cara ao conflito e cara ás habilidades coas que contamos para facerlle fronte exitosamente.

Temos que fomentar a crenza de *autoeficacia*, asumindo que podemos chegar a resolver o problema identificando aqueles inconvenientes dos que partimos, como pode ser a falta de seguridade en nós mesmos.

Temos que percibir o problema como un reto que nos vai axudar a crecer persoal e profesionalmente, mellorando as nosas capacidades e incorporando algunha nova. Un pensamento negativo tan só reportará impedimentos.

Un dos pioneiros en intelixencia emocional como é Peter Salovey di: “A xente con bo estado de ánimo é mellor no razoamento indutivo e na solución creativa de problemas”. Argumento suficiente para telo en conta.

FASE II: *Definición e formulación do problema.*

Nesta fase, tratarase de fixar e enunciar adecuadamente o conflito. Este paso é moi importante porque unha vez que se ten claro cal é o reto de forma concreta, xa percorremos unha boa parte do camiño.

Unha vez que se recompilou a información que resulta relevante, hai que describila en termos concretos e específicos.

É vital subtraer os feitos de forma obxectiva, é dicir, facer unha radiografía precisa sen que poidan incorporarse pensamentos ou valoracións que contaminen o resultado.

Tamén é conveniente identificar os motivos que determinan por que a situación dada é un conflito.

Todo isto, debe levarnos a: conseguir unha conciencia plena sobre a condición do problema, a considerar que non todos os crebacabezas que se nos presentan teñen solución, e a que aqueles que si a teñen entrañan diversos graos de dificultade.

Para alcanzar unha solución, sempre hai que formular unha meta realista. Si un problema entraña un obstáculo enorme podemos descompoñelo en varios “subproblemas” cuxa solución será máis factible.

FASE III: *Xeración de solucións alternativas.*

Unha vez conseguido, de xeito secuencial, levar a cabo os pasos precedentes e temos claro cal é o problema ao que nos enfrontamos, chega o momento de orixinar tantas solucións alternativas como sexa posible.

Habitualmente, adóitase responder de xeito automático aos conflitos pero, chegado a este punto, hai que desenvolver unha tarefa importante: atopar solucións creativas.

Cantas máis solucións alternativas se produzan, máis ideas estarán dispoñibles e máis probabilidades teremos de atopar a mellor resposta ao conflito dado. A xeración de máis ideas tamén fai posible o conseguir unha mellor calidade das mesmas. Por isto é conveniente non sometelas a un xuízo previo, posto que, deste xeito, se inhibe a imaxinación.

FASE IV: Toma de decisións.

Unha vez xerada unha extensa terna de solucións alternativas débense de compara e xulgar.

Sobre a base da valoración que se faga, selecciónanse as mellores para poñelas en contra o conflito que temos.

Como se debe levar a cabo este tratamento?

Para alcanzar unha solución ou conxunto de solucións que axuden a conseguir os resultados previstos en vista de resolver o problema definido, hai que outorgar a cada solución acoutada os custos e beneficios, tanto a curto como a longo prazo, que supón a súa adopción tendo en conta catro criterios:

CRITERIO 1: Resolución do problema: probabilidade de alcanzar a solución.

CRITERIO 2: Benestar emocional: calidade do resultado emocional esperado.

CRITERIO 3: Tempo/Esfuerzo: o cálculo da cantidade de tempo e esforzo que se estima demanda tal solución.

CRITERIO 4: Benestar persoal e social do conxunto: razón custo/beneficio esperado.

Antes de poñer en marcha unha alternativa, é conveniente seleccionar en función dos criterios antes descritos a que dispón dunha maior puntuación. Se non fose así, teriamos que volver ás fases precedentes do método para poder conseguir unha solución satisfactoria.

FASE V: *Execución e comprobación*

Seleccionada a solución máis adecuada, cal é o seguinte paso? Evidentemente, levala á práctica. Tan só deste xeitose poderá comprobar se dita alternativa supera ou non a problemática

Cando se executa a opción escollida, hai que observar e comparar o resultado co predito, de forma obxectiva.

No hipotético caso de que existan diferenzas entre o *resultado prognosticado* e o *resultado obtido*, hai que verificar cal é a orixe das discrepancias

Concluído todo este proceso, é clave para incrementar a autoestima premiarse. A toma de decisións é un dos desenvolvementos máis difíciles aos que se enfrenta o ser humano.

Hai individuos que pasan a vida ansiosos e medorentos por non dispoñer de previsión, cautela e anticipación, que sen dúbida sondas mellores formas de non terminar sepultos baixo a pesada lousa do estrés.

Tomar unha decisión supón asumir unha serie de riscos, e esta derivada é congénita, non se pode ignorar. Con todo, hai que procurar reducir os perigos que se corren, como moi ben dicía George Patton, xeneral do exército norteamericano durante a Segunda Guerra Mundial: “Corremos riscos calculados, o cal é diferente de mostrarnos temerarios”.

É mellor tomar unha decisión equivocada que quedarmos pensando permanentemente sen facer nada.

Na *Harvard Business Review*, de xullo de 2016, poñíanse de manifesto uns datos moi esclarecedores, froito dun estudo de cen directivos que se desenvolveu ao longo de tres meses. No mesmo, atopouse que aqueles que aplicaban as mellores técnicas para a toma de decisións lograban os resultados desexados no 90% dos casos, e o 40% deles ata superaba as expectativas. Con todo, as mellores

prácticas para definir obxectivos tan só axudaron a lograr os resultados buscados nun 30%.

Hai investigacións que demostraron que a praxe eficaz para tomar decisións multiplica por seis o número de boas resolucións para o negocio e, ademais, minora a taxa de fracaso á metade.

Son moi poucas as empresas que poñen en marcha sistemas para medir e mellorar a toma de Decisións. Esta afirmación tan concluíntevén ratificada pola historia.

No mundo dos negocios, a toma de decisións representa máis unha arte que unha ciencia. A razón é ben sinxela: a maioría dos directivos empresariais, ata hai moi pouco tempo, dispoñían dun acceso relativamente limitado á información.

Ao longo do pasado século, a economía consagrou o desafortunado principio de que a xente tomaba decisións racionais cando contaba coa información adecuada, unha teoría que se demostrou totalmente errónea grazas a unha insurrección na economía do comportamento promovida polo Premio Nobel Daniel Kahneman.

Os directivos das empresas toman ao redor de tres mil millóns de decisións ao ano e, evidentemente, case todas son susceptibles de mellora. Tan só por este dato deberían, polo menos, ter claro que a ferramenta máis poderosa para levar a cabo o seu traballo é a toma de decisións, que é o que impulsa á acción.

Os sondeos, viñeron demostrar que a xente normalmente fai o que decidiu facer. A boa noticia é que sempre existen formas para *tomar decisións* sistemáticamente mellores, sese empregan as técnicas adecuadas.

3.11. A resolución de conflitos

Se buscamos no dicionario o termo *conflito*, aparecen tres descrições complementarias:

1. Oposición ou desacordo entre persoas.
2. Guerra ou combate derivados dunha oposición ou rivalidade prolongadas.
3. Situación en que hai que tomar unha decisión entre dúas ou máis opcións ou en que non se pode facer, por algunha razón externa, o necesario.

Podemos considerar o conflito como unha situación na que se producen desacordos no seo da empresa. Unha das partes afectadas percibe que a outra realizou algo que damnifica os seus intereses, é dicir, entende que os seus obxectivos ou accións non concordan cos da outra persoa.

A causa do conflito hai que remarcala como a percepción ou crenza de que existen necesidades, desexos, ideas, intereses e obxectivos opostos. Tamén hai que dicir que existen dúas claras posturas fronte a este tipo de discordancia.

| ENFOQUE POSITIVO | ENFOQUE NEGATIVO |
|------------------|------------------|
| Fortalecedor. | Destrutivo. |
| Desenvolvedor. | Dor. |
| Crecedemento. | Guerra. |
| Valente. | Hostilidade. |
| Útil. | Ameaza. |
| Excitante. | Violencia. |
| Creativo. | Competencia. |
| Vigorizante. | Ira. |
| Aclaratorio. | Angustia. |
| Enriquecedor. | Distanciamiento. |
| Bo. | Malo. |

Son moitas as persoas que perciben o conflito cunha mala actitude que transcende a un estado de aversión orixinado por un pensamento inflexible. Este tipo de razoamento ríxido diminúe substancialmente a habilidade de ver as posibles compensacións necesarias para unha solución “gañar-gañar”.

Un enfoque negativo, non só reduce a habilidade cognitiva xeral, senón tamén a creatividade, e pensemos, por un momento, que as capacidades son claves e necesarias para a resolución de calquera tipo de conflito.

Hai que pensar en termos de interdependencia e mutualidade. As actitudes persoais cara ao conflito desenvólvense a partir da aprendizaxe social no propio contexto familiar así como nas experiencias precedentes. Cando hai, por parte do individuo, unha opinión positiva sobre o conflito, este atopará a súa utilidade para desenvolver a efectividade negociadora persoal.

No caso doutros moitos individuos, que teñen unha opinión negativa sobre o conflito, sería recomendable que revisasen ese punto de vista.

Si equiparamos o termo *postura* como un sinónimo de opinión e actitude cara ao conflito poderemos comprobar que as características clave persoais inflúen na elección instintiva do estilo de interacción.

Cales son as características dos conflitos?

- Existen, polo menos, dúas tendencias de comportamentos opostos.
- Os intereses e obxectivos de cada unha das partes aparece como excluínte, situación coñecida como *interdependencia negativa*.
- O suxeito que percibe a contrariedade na tendencia de comportamento vese afectada por ela.

Hai que sinalar que o potencial do conflito aumenta cando a incompatibilidade de obxectivos entre as partes é maior, hai necesidade de compartir recursos e existe interdependencia entre as actividades que se desenvolven.

3.11.1. Etapas do conflito

ETAPA PRECONFLITIVA: Comprende todos aqueles aspectos previos á reprodución do propio conflito.

Existen unha serie de indicios no comportamento das persoas que poden facer pensar que se está incubando un conflito.

Que tipo de sinais poden ser o prelude dun conflito?

- Indicios por falta de decisión:
 1. Tárdase excesivo tempo en tomar decisións.
 2. Non se aceptan de bo grao as responsabilidades e cando se fai é por obriga.
 3. Témanse as consecuencias de acatar responsabilidades.
 4. Resulta imposible decantarse por unha opción.

- Indicios por falta de interese:
 1. Obsérvase inoperancia entre os membros do equipo.
 2. A participación é escasa ou nula.
 3. Prodúcense atrasos reiterados e ausencias.
 4. Os membros do equipo reflicten nerviosismo e incomodidade.
 5. Tómanse decisións de xeito precipitado, sen unha reflexión previa.
 6. Non se adoitan centrar as discusións e prodúcense continuamente distraccións.

ETAPA DE CONFLITO LATENTE: Ao longo desta fase prodúcese a contextualización da situación de conflito, polo menos por unha das partes, o que dilucidará a posterior conduta.

- Identifícanse as partes individuais ou colectivas vinculadas ao propio conflito.

- Identifícanse as motivacións antagónicas que flúen na relación conflitiva.
- Identifícase o territorio onde se producen as tensións persoais.

ETAPA DE DESENCADEAMENTO CONFLITIVO: Os contendentes son, neste momento, plenamente conscientes da existencia do conflito, pero este non se mostra de xeito expreso.

ETAPA DE CONFLITO MANIFESTO: Neste momento, polo menos unha das partes en conflito xa expuxo á outra, de forma clara e aberta, o seu desacordo.

ETAPA DE XESTIÓN DO CONFLITO: Nesta fase tratácese de buscar unha solución ao conflito.

3.12. Clasificación do conflito no eido empresarial

Na contorna organizacional produciuse unha variabilidade no enfoque que se viña dando aos conflitos. Primitivamente, eran considerados como algo a evitar e que, ademais, podería resultar destrutivo. Porén, os conflitos agora interprétanse coma un fenómeno normal, inevitable e que pode constituír un nicho de oportunidades, se se manexa adecuadamente.

| ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO CONFLITO | |
|--|--|
| Positivos | Negativos |
| • Téñense en conta problemas que parecía que non existían. | • Xera emocións negativas e estrés. |
| • Axuda a entender puntos de vista diferentes aos propios. | • Limita a comunicación. |
| • Facilita os procesos de cambio. | • Produce cambios na figura do líder: de participativo pasa a autoritario. |
| • Pode mellorar o proceso de toma de decisión. | • Produce etiquetas no persoal. |
| • Fortalece o compromiso coa propia organización. | • Enfatiza lealdade a un grupo e prexudica ao resto da empresa. |

Hoxe en día, saber como conducir os conflitos está considerada unha das habilidades esenciais que debe ter calquera directivo ou xerente organizacional. E é por isto que resulta crucial coñecer os diversos tipos de conflito que se poden atopar nas industrias.

A tenor do novo enfoque, os conflitos organizacionais podemos clasificalos en:

1. **Funcionais:** Son todos aqueles que poden colaborar tanto ao funcionamento como ao desenvolvemento das propias empresas, sempre que saiban canalizarse.
2. **Disfuncionais:** Son os que xeran dificultades, que poden afectar aos resultados e ata á propia conservación da organización.

Pódese interpretar que ambos os extremos, tanto a ausencia de conflitos como a súa forte presenza son factores disfuncionais.

Outros tipos de conflito que podemos observar son:

1. **Os intrapersonais:** Son aqueles froito da insatisfacción e posibles contradicións que xorden dentro das persoas.
2. **Os interpersonais:** Son o resultado de enfrontamentos entre intereses, valores, e normas e decomunicación deficiente que se producen entre as persoas.
3. **Laborais ou organizacionais:** Nacen entre individuos, grupos ou áreas funcionais por problemas inherentes ao propio traballo e ás relacións que nel se establecen.

A ausencia de conflitos pode chegar a xerar unha certa inmovilidade por parte das empresas. Por que? Porque, como non existen confrontacións nin disparidade de criterios, o producir alternativas está limitado, así como a posibilidade de achar novas fórmulas para desenvolver o traballo.

A comodidade e compracencia de “asentir” permanentemente a todo o que se fai propicia esa “zona de confort” e, consecuentemente, diminúe a propia competitividade.

Por outra banda, o exceso de conflitos produce unha diseminación de esforzos; o enfrontamento prevalece sobre a cooperación, que no seo dalgunhas áreas de traballo resulta fundamental para a consecución de resultados, moi especialmente nos procesos de negociación.

A continuación, imos tratar a *etapa de xestión de conflitos* e, para iso, imos empregar un procedemento amplamente recoñecido denominado *8 pasos para resolver conflitos*, escrito polo mediador e consultor Dudley Weeks.

Este soado autor fíxose popular en todo o mundo polo seu intenso labor nas intervencións de crise, no progreso das relacións, na resolución de conflitos e o cambio social non violento.

O conflito e as persoas que o viven non deixan de ter unha serie de elementos comúns que permiten establecer normas de intervención que facilitan a súa propia xestión.

PASO 1: Crear unha atmosfera afectiva

Partimos dunha peza clave, que consiste en saber elixir o *momento adecuado* para dialogar.

Buscar un clima animado que se afaste de posturas ríxidas e enconadas axuda a atopar un achegamento.

O tratamento dun conflito modifica a percepción cando se toma distancia sobre o mesmo e se amplía a visión tan exígua que se ten cando os contendentes se atopan pegados.

PASO 2: Clarificar percepción

Podemos dicir, sen temor a equivocarnos, que a realidade é infinita e os seres humanos tan só temos acceso a un punto de vista.

A nosa percepción non é máis que a aproximación á realidade desde a nosa perspectiva, influída tanto polas crenzas que temos como pola experiencia que vivimos.

As percepcións xogan un papel determinante no comportamento e por iso hai que esclarecelas, é dicir, ampliar o marco e integrar as impresións da outra parte.

Hai que poñerse no lugar do outro, sentir empatía.

PASO 3: Apuntar necesidades individuais e compartidas

Xa se coñece a forma en que cada unha das partes percibe o conflito. Toca establecer, chegados a este punto, as necesidades que deben ser cubertas para que os contendentes se consideren satisfeitos.

Qué ingredientes deben cambiar segundo os belixerantes para que o conflito deixe de ser tal?

PASO 4: Construír un poder positivo compartido

Xeralmente, tense unha idea negativa do *poder* e, circunstancialmente, cando se produce un *conflito* adóitase utilizar co obxectivo de inclinar a razón cara a un dos lados.

Dudley propón unha definición diferente do poder: “Está composto polas actitudes, percepcións, crenzas e condutas que dan ás persoas e ao grupo a habilidade de actuar ou desenvolverse eficientemente”.

Recórdanos que o poder positivo compartido é o construtor de todo o proceso e faino avanzar cara a unha resolución efectiva do conflito.

PASO 5: Mirar ao futuro e aprender do pasado

Está claro que o pasado non determina o futuro. Con todo, existe unha querencia tan arraigada sobre o sucedido que, se non se foi capaz de xestionar un conflito ata o presente, non se será capaz de facelo.

Este enfoque limita as posibilidades de éxito, polo que é aconsellable desenvolver a capacidade de observar o conflito desde o presente, mirando o futuro sen perder de vista o pasado para aprender do mesmo e non repetir os erros cometidos.

PASO 6: Xerar opcións

Nesta tesitura, Dudley invita a desenvolver a creatividade e a imaxinación para crear unha terna de posibles opcións.

As opcións deben ser vistas como posibilidades ou expectativas e cantas máis se teñan, moito mellor.

PASO 7: Desenvolver factibles (os chanzos para a acción)

Todos os pasos precedentes han de ter un obxectivo: implementar as accións específicas que os contendentes poden adoptar para mellorar a relación que manteñen ou finiquitar calquera outro motivo de conflito.

Cando Dudley fala de “factibles”, refírese a actuacións concretas que presentan unha boa posibilidade de éxito e satisfán unha serie de necesidades individuais compartidas.

PASO 8: Acordos mutuamente beneficiosos

Os pactos deben ser realistas e sustentables. Para que os acordos teñan una certa durabilidade, cómpre que se asenten no poder positivo individual e que sexan compartidos.

O concepto de xestión do conflito consiste en utilizar o mesmo con fins puramente construtivos, de forma que se enfoque por medio dun estilo comprometido e colaborativo. Debe, ademais, incluír unha actitude positiva.

3.13. Técnicas de negociación

Tal e como vimos no anterior punto sobre a “conflitividade”, ao actual directivo pídeselle que non evite o conflito e que aprenda a manexalo. Así pois, o *knowhow* (saber facer) domoderno *management* debe incluír un activo que poderíamos denominar *Técnicas de Negociación*.

A negociación é a estratexia máis útil para a xestión do conflito e podemos definila como unha situación onde dúas ou máis partes interdependentes recoñecen diverxencias nos seus intereses e deciden alcanzar un acordo a través da comunicación.

Ambas as partes gozan de recursos propios, pero unha parte precisa da outra e está disposta a intercambiar recursos e ata a ceder a cambio de “algo”.

A negociación consiste na aproximación de dúas partes enfrontadas ata lograr unha posición aceptable para ambas as dúas.

O proceso de negociación demanda, xa que logo, un explícito desexo por todas as partes de chegar a un acordo.

Vivimos unha etapa pragada de negociacións. Case todos os aspectos de nosa propia existencia pasan por procesos de negociación e todos eles teñen algo en común: *As partes implicadas teñen diferentes niveis de poder, pero nunca aglutinan un poder absoluto sobre a outra parte*

3.14. Estratexias de negociación

As estratexias de negociación fan alusión ás accións dirixidas á consecución dos obxectivos propostos ao longo do proceso de negociación.

O xeito máis común de negociar é o coñecido como *negociación por posicións*.

Neste tipo de negociación, cada parte sitúase sobre un determinado contexto e trata de convencer á outra para que acepte a súa proposta.

Para conseguir a aceptación, as partes argumentan e discuten a bondade de cada unha das súas solucións e os inconvenientes que carrega a postura adoptada pola parte contraria, facéndose concesións para tratar, con iso, de alcanzar un acordo.

Imos considerar que neste proceso cohabitan dúas formas externas de situarse:

1. Unha, dura e inflexible, pouco ou nada transixente, na que cada negociador defenderá a súa idea e atacará a do contrario.
2. Outra, máis flexible e condescendiente, que tratará de atopar a mellor solución posible ao conflito.

Estes dous tipos de actitudes extremas dan lugar a outros tantos tipos de *negociacións competitivas* e *negociacións colaborativas*.

O seguinte cadro relaciona as características que definen os dous tipos de negociación.

| NEGOCIACIÓN COMPETITIVAS | NEGOCIACIONES COLABORATIVAS |
|--|--|
| • Os participantes son adversarios. | • Os participantes son amigables. |
| • O obxectivo é gañar. | • O obxectivo é o acordo. |
| • Desconfíase do outro. | • Confíase no outro. |
| • Insístese na posición. | • Insístese no acordo. |
| • Contrárréstanse argumentos. | • Infórmase. |
| • Ameázase. | • Ofrécese. |
| • Non se mostra o límite inferior. | • Móstrase o límite inferior. |
| • Esíxense ganancias. | • Inténtase cubrir as necesidades da outra parte |
| • Hai que sacar os máximos beneficios. | • Acéptanse perdas |

No anterior cadro definíronse as características dos negociadores competitivos e colaborativos.

Fronte á consideración dunha parte como “amigo”, que se corresponde co negociador colaborativo, achamos a de “adversario”, que mantén o negociador competitivo.

Tal e como reflicte a táboa, existe unha notable diferenza de actitude entre os negociadores segundo o estilo de negociación.

Puidese incluso ser que estes diferentes xeitos de pensar, estas antagónicas actitudes, fosen tomadas antes mesmo de que os negociadores chegasen a coñecerse, en resposta a unha formulación persoal do concepto de negociación.

CONCEPCIÓN DE NEGOCIACIÓN:

- NEGOCIACIÓN COMPETITIVA (Eu gaño ti perdes).
 1. Establécese en termos de confrontación.
 2. Non importa o que poida sentir a outra parte.
- NEGOCIACIÓN COLABORATIVA (Eu gaño, ti gañas).
 1. Establécese en termos de colaboración.
 2. A outra parte debe quedar satisfeita co acordo alcanzado.

A negociación é vista, por unha banda, pola súa natureza, ante todo como un proceso no que un triunfa e o outro perde. Este tipo de mentalidade leva a que hai que tratar sacar o mellor partido posible desde o inicio.

Esta tipoloxía de suxeitos entende a negociación como unha competición na que o obxectivo é derrotar ao adversario.

Outras persoas interpretan o proceso de negociación como un encontro para que ambas as partes cooperen adoptando desde o comezo do curso unha actitude condescendente.

A elección do estilo por parte do negociador só dependerá da natureza da negociación de que se trate e, consecuentemente, a idoneidade de manter un estilo competitivo ou colaborativo virá definido por ela.

O estilo de negociación é unha cuestión meramente de actitude e iso é algo que debe elixir o negociador antes de producirse o encontro

Que criterios determinan o estilo máis conveniente?

- Se a discusión vira sobre unha única variable, entendemos que se trata dunha *negociación simple*.
- Cando os motivos de discusión son múltiples (prezo, prazo, garantías etc.), entendemos que se trata dunha *negociación complexa*.
- *A curto prazo*, cando o tempo co que se conta é escaso.
- *A longo prazo*, cando a duración non é unha esixencia máxima.

No proceso de negociación pártese dunha lei irrefutable: “Os acordos só son tales cando se cumpren”.

Existe a errónea crenza de que as negociacións finalizan coa firma polas partes dos conseguintes acordos. Nada máis lonxe da realidade. Un convenio tan só é un papel. Evidentemente, ese documento representa un paso importante para

a resolución dun conflito, pero hai que ser conscientes de que a partir dese preciso instante comeza un duro traballo que consiste en levar á práctica o que di ese escrito.

Sobre a base dese principio recobra sentido a condición de referencia do curto edo longo prazo. Unha *negociación competitiva*, neste sentido estrito, pode chegar a suscitar ffacilmente unha solución tan beneficiosa para unha das partes como prexudicial para a outra.

Sempre que a solución poida ser levada á práctica de xeito inmediato, sen tempo de reacción, a parte prexudicada non terá oportunidades para decatarse de canto perde ao aceptar tal acordo. Cando a información que chegue poida ser debidamente ampliada, xa sería tarde: O acordo estará asinado e realizado.

Pola contra, nunha negociación a máis longo prazo, unha solución parcial tería máis posibilidades de ser meditada antes de materializarse, de maneira que suscita moitas máis dificultades nos términos dunha *negociación competitiva* e hai máis probabilidades de “frustrar” o acordo.

Tamén cabería a situación de frustrar un acordo se o mesmo fose beneficioso nun principio para ambas as partes, pero, co paso do tempo e a modificación da conxuntura, resultase non tan vantaxoso para unha das partes.

Cando existe unha posición claramente dominadora respecto ao outro contendente, pódese elixir unha formulación *negociador competitivo*. Con todo, sería conveniente cuestionarse se con este posicionamiento podería facer cumprir devandito acordo antes de suscitarse tal elección.

A conclusión que se pode extraer deste criterio é quecando unse atope nunha situación dominante aplique un estilo competitivo, non vaia ser que o resultado obtido sexa tan só un papel. Os acordos non só hai que asinalos, tamén hai que cumprilos.

3.15. As tácticas de negociación

En ocasións, confúndense as tácticas coas estratexias. As tácticas fan referencia ás accións que cada contendente executa co fin de alcanzar as súas metas.

As estratexias caracterízanse por intervir como unha liña xeral de actuación, mentres que as tácticas son o conxunto de accións que concretan dita estratexia. Hai tácticas de negociación aplicables a calquera momento do proceso.

A continuación describiremos algunhas das tácticas aplicadas no proceso de negociación máis comúns.

Tácticas de desenvolvemento:

Axudan na selección da estratexia, podendo ser colaborativas (“gañar-gañar”) ou de confrontación (“gañar-perder”). Son tácticas que non prexudican as relacións entre os implicados. Un exemplo neste sentido podería ser: ser o primeiro en ceder ou esperar a que sexa a outra parte quen o faga.

Tácticas de presión:

Unicamente serven para defender a propia postura mentres se debilita a do adversario. Algúns exemplos:

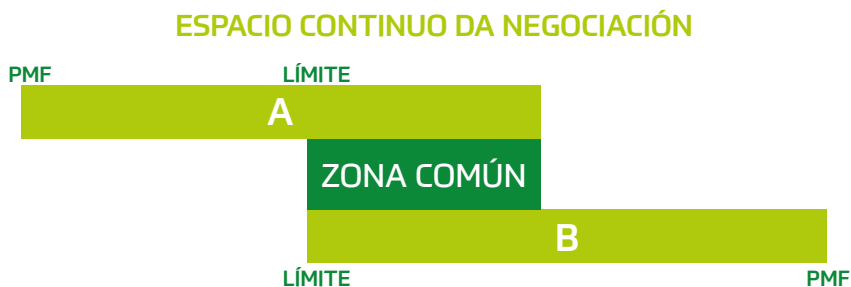
- Desgastar: Nin ceder nin permitir ningunha concesión.
- Ofensiva: Oprimir á outra parte atacándoa e rexeitando as súas propostas.
- Caldear o ambiente para incomodar ao contrario.
- Engano: Co fin de alcanzar o que se desexa, ofrécese información falsa ou ata se finxe un determinado estado de ánimo.
- Ultimátum: Non permitir ao contrario ningunha marxe de manobra, forzándoo a decidir sen reflexionar.

- Incrementar as esixencias: Aproveitar a cesión por parte do contrario para realizar peticións. Desta forma, o oponente tratará de pechar pronto o acordo para evitar novas peticións.

3.16.0 procedemento negociador

Negociar entraña movemento. Os contendentes móvense desde a súa *posición máis favorable* (PMF) ata chegar a un punto aceptable para ambas as partes.

Os negociadores determinan coas súas capacidades e habilidades tanto a localización do punto de acordo como a distancia que hai que percorrer para chegar ao mesmo.



As dúas figuras, “A” e “B”, representan aos dous contendentes da negociación. Se cada unha das partes pode elixir libremente a posición máis vantaxosa para os seus intereses, trataría de convencer ao seu contrario que a mellor é “a súa” PMF, pero é moi pouco probable que o contrario teña a súa mesma opinión.

Por iso, cada parte deberá desprazarse cara a posición do seu opositor. Este camiño ten un límite que se denomina *punto de ruptura* que, unha vez superado, faría que as partes preferisen romper o proceso de negociación antes que chegar a un acordo.

A distancia de acordo que se ofrece ao negociador áchase ente o PMF e o LÍMITE. Na maioría das negociacións, estes dous segmentos solápanse e é precisamente nese intervalo onde cabe a posibilidade de acordo. Esa área denomínase *zona común* ou *de intercambio*.

En calquera punto da *zona común* pode haber acordo e dependerá, por unha banda, do poder de cada parte e, por outra, da súa habilidade para negociar.

A porción que separa o PMF do LÍMITE, que varía en cada proceso representa a *marxe de manobra*.

Na tesitura na que non existe unha zona común, a negociación estáncase, salvo que se produzan movementos nun ou en ambos oscontendentes para achegar posicións.

O proceso de negociación trata, nun primeiro momento, de chegar a unha zona común para, posteriormente, alcanzar un pacto.

Unha negociación ben preparada é o camiño máis curto para alcanzar a vitoria. O que se faga antes de chegar á mesa de convenio poñerá de manifesto o que se fará cando se chegue a ela. *O que esquece prepararse, prepárase para ser esquecido.*

A propia preparación implica, entre outras cousas, a asignación dunha orde de prioridades aos propios obxectivos e o seu viabilidade.

3.17. O peche e o acordo na negociación

Todo negociador se enfrenta a dous tipos de tensión:

- A primeira é a incerteza da negociación. Non saber seselogrou sacar ao opositor todas as concesións posibles.

- A segunda, a tensión que pode chegar a erosionar a capacidade dos negociadores e, en consecuencia, propicia buscar un acordo rápido.

O peche aumenta a confianza dos contendentes e trasládaos máis rapidamente a un acordo, reducindo os custos. A decisión de concluír a fase de intercambios de propostas é unha cuestión de criterios.

Cando un negociador se atopa nunha situación límite, tratará de alcanzar un peche canto antes. Calquera tipo de prorroga provocará unha serie de concesións que excederán do seu límite.

A credibilidade do peche por parte dun dos contendentes é a que determina a reacción do seu opositor. Por iso, o momento do peche inflúe na súa credibilidade.

A finalidade do peche é chegar ao acordo e este acordo condiciona a forma de pechar.

Podemos atopar con diferentes tipos de peche:

Peche con concesión:

Para conseguir un acordo, conclúese a fase de intercambio ofrecendo unha concesión. Empregando este tipo de peche, hai que deixar claro que a concesión outórgase sobre a base dun acordo inmediato e global en todos os aspectos negociados.

Peche con resumo:

Adoita ser o máis frecuente tralo peche con concesión. Termina a etapa de intercambio facendo un resumo dos acordos alcanzados ata ese momento, destacando as concesións que o opositor conseguiu e subliñando as vantaxes de chegar a un acordo sobre os puntos pendentes.

Peche con descanso:

Emprégase este tipo de peche para dar tempo á outra parte para que considere a oferta que se lle fai, así como as posibles alternativas de desacordo.

Peche con ultimátum:

Trátase dun peche arriscada, que leva unha forte carga emocional e convén pensalo ben antes de empregalo.

Peche disixuntivo:

Á oposición preséntanselle dúas alternativas, ambas se atopan dentro dos límites da parte que promove o peche. Este tipo de peche adoita ter bastante éxito porque o contrario ten unha vivencia psicolóxica de ser el quen decidiu a pechadura.

Para pechar este punto, lembrar simplemente que no fragor de acometer o acordo alcanzado, pódense producir descoidos menores que, a longo prazo, poden causar problemas cando chega a execución do acordo e cada unha das partes ten a súa propia versión do pacto alcanzado.

O mellor xeito de eludir esta problemática é cerciorándose ambas as partes de que teñen perfectamente claros todos os puntos sobre os que están de acordo.

4. O traballo en equipo

Que é o Traballo en Equipo?

Unha das habilidades de traballo máis demandadas na actualidade nos procesos de selección de persoal é o traballo en equipo. Con todo, traballar en equipo non consiste en reunir a varios traballadores en torno a un mesmo proxecto.

Os equipos de traballo están ligados a calquera tipo de empresa, independentemente do sector de actividade á que se dedique e ao tamaño da mesma. As organizacións apostan por fomentar este tipo de forza laboral polos beneficios que reporta.

Existen múltiples definicións sobre o traballo en equipo:

- *É un conxunto de persoas que realizan unha tarefa para alcanzar resultados.*
- *É un conxunto de persoas que realiza unha obra común, a cal vincúlaos, organízalos e orienta cara a obxectivos compartidos.*

O traballo en equipo vai máis aló da mera suma de integrantes e implica unha realidade superior. Jon R. Katzenbach, que é un dos grandes expertos sobre esta temática, describe o traballo en equipo da seguinte forma: “Un equipo é un pequeno número de persoas con habilidades complementarias, comprometidas cun propósito común, un conxunto de metas de desempeño e un enfoque polo que se senten solidariamente responsables”.

O compromiso é a esencia do traballo en equipo. Sen ese tipo de obrigación, os grupos actúan como unha pluralidade de individuos.

Non se chegou a prestar no ámbito da investigación moita importancia ás diferenzas que hai entre os equipos que funcionan de forma eficaz e os que función mal.

O que si está amplamente demostrado é que os equipos que desempeñan ben o seu labor colectivo teñen unha disciplina e un excelente desempeño. A xente emprega o termo *equipo* de xeito trivial, con moi pouca precisión, interferindo na forma de aprender e aplicar as disciplinas que conducen ao bo desempeño.

A maioría dos directivos defende o traballo en equipo, porque implica uns valores que permiten escoitar e responder construtivamente ás opinións dos demais, facilitarlles apoio e recoñecer tanto os seus intereses como os seus logros.

Non é un equipo calquera grupo de individuos que desenvolven unha actividade xuntos; tampouco o ten que ser unha comisión ou un consello.

Os grupos non fan a transición a equipos cun simple cambio de denominación. Unha organización grande e complexa é moi corrente que se presente como un equipo, pero non é tal.

Para chegar a entender que os equipos teñen un desempeño superior, hai que diferencialos dos grupos de traballo. O desempeño dun grupo de traballo consiste no resultado do que os seus membros fan en calidade de individuos. Con todo, nun equipo os hai resultados individuais e os denominados *produtos colectivos de traballo*, que representan o que dous ou máis individuos deben realizar de forma conxunta. Independentemente do tipo de contido, o produto de traballo colectivo é unha refracción da achega dos integrantes do equipo.

Grupo de traballo:

- A figura do líder é determinante e ten unha orientación moi clara.
- A responsabilidade é individual.
- O propósito do grupo coincide coa misión organizacional.
- Os produtos de traballo teñen carácter individual.
- Desenvolve reunións eficientes.
- Mide a súa eficacia indirectamente a través da forma na que inflúe no demais.

Equipo de traballo:

- O liderado é compartido.
- Responsabilidade individual e colectiva
- O equipo ten un propósito específico que debe cumprir.
- Os produtos de traballo son colectivos.
- Aléntase o debate aberto e as reunións son activas para resolver problemas.
- Mide o desempeño de xeito directo, avaliando os produtos de traballo colectivo.

Hai que dicir que, evidentemente, os grupos de traballo son eficaces nas empresas grandes porque nelas prevalece a responsabilidade individual e únense co fin de compartir información, perspectivas e visións para a posterior toma de decisións.

Os equipos diferéncianse dos grupos de traballo porque demandan tanto responsabilidade individual como colectiva. Aqueles equipos de traballo que consideramos máis exitosos determinan as súas metas en resposta a unha demanda que aparece, habitualmente, a instancias da dirección ou a xerencia. Isto axúdalles a encadrar as expectativas de desempeño que ten a empresa.

Outra característica dos equipos de traballo eficientes: invisten tempo e esforzo en explorar e consensuar o interese que lles corresponde individual e colectivamente.

Cambiar as directivas amplas en metas de desempeño específicas e medibles é o primeiro paso para un equipo que trata de delimitar o propósito para os seus membros.

Cales son as razóns polas que os equipos de traballo precisan de metas específicas?

1. Porque lles axudan a definir un conxunto de produtos de traballo que son diferentes da misión de toda a organización e dos obxectivos de traballo individuais.
2. Porque a especificidade dos obxectivos de desempeño facilita a comunicación.
3. Porque a posibilidade de alcanzar metas específicas axuda aos equipos a manter o enfoque nos resultados.
4. Porque permiten ao equipo alcanzar pequenas vitorias no tráfico cara ao seu maior propósito. Estas pequenas vitorias, ademais, favorecen o compromiso.
5. Porque motivan e estimulan. Pensemos que as metas supoñen, para os membros do equipo, “retos” e, como tales, alimentan a autoestima colectiva e favorecen a consecución do logro.

Imos tratar de precisar: Cando non se traballa en equipo?

- Non se traballa en equipo cando é un o que toma as decisións.
- Non se traballa en equipo cando cada área ou departamento se ocupa e preocupa da consecución das súas metas.
- Non se traballa en equipo cando non existe un pleno coñecemento entre eles.
- Non se traballa en equipo cando non existe unha comunicación fluída entre todos.
- Non se traballa en equipo cando a competencia entre as diferentes seccións que configuran a empresa é pouco sa.
- Non se traballa en equipo cando existe un clima de desconfianza xeralizada.
- Non se traballa en equipo cando non hai consideración e respecto pola actividade que desenvolven outros compañeiros.

- Non se traballa en equipo cando cohabitan os personalismos exacerbados.

A mestura de propósito e metas específicas é esencial para o desempeño.

Os grupos grandes non só teñen problemas de interacción constructiva, senón que, ademais, lles custa traballar en conxunto e se enfrontan a problemas lóxicos como: atopar suficiente espazo e tempo para reunírense, así como limitacións coma os comportamentos típicos da multitude que os compón.

No caso dos equipos de traballo, se o tamaño é correcto e as aptitudes para desenvolver as tarefas son totalmente complementarias, non hai debilidade neste punto, que adoita ser precisamente a razón do fracaso de moitos potenciais equipos.

Os requisitos e habilidades que precisan os equipos de traballo correspóndense coas seguintes categorías.

- Coñecementos técnicos ou funcionais.
- Habilidades para a resolución de problemas e toma de decisións: Os equipos deben poder identificar os problemas e as dificultades que enfrontan, avaliar as opcións que teñen para avanzar e, logo, sopesar as 10 vantaxes e desvantaxes e as decisións sobre como proceder.
- Habilidades interpersonais: Un entendemento e propósito común non poden xurdir sen unha comunicación eficaz e un conflito construtivo.

Non é posible poñer en marcha un equipo sen unha mínima coherencia das súas capacidades (técnicas e funcionais).

Aínda que é certo que a responsabilidade non pode impoñerse, cando un equipo comparte un propósito, metas comúns e un enfoque, a responsabilidade colectiva xorde de forma natural. A responsabilidade consolídase co tempo, a enerxía e o esforzo.

Cómo se logra o desempeño dun equipo?

Evidentemente, non existe unha receita máxica que garanta o desempeño dun equipo, pero hai trazos moi similares na maioría dos equipos eficientes.

- Os membros que conforman un equipo teñen que estar convencidos de que os seus propósitos son urxentes e valiosos e demandar un coñecemento sobre as expectativas que pesan sobre o equipo.
- O recrutamento de persoal debe ser avaliado en función das habilidades e o potencial dos individuos, non sobre a súa personalidade.
- Dar importancia á celebración das primeiras reunións e accións. Cando os equipos se reúnen por primeira vez, víxíanse os sinais que se emiten para confirmar ou disipar posibles suposicións.
- Establecer regras de comportamento claras.
- Definir e desenvolver algunhas funcións e metas inmediatas orientadas ao desempeño.
- Discutir co grupo de xeito regular, contribuíndo con nova información.
- Convivir xuntos moito tempo.
- Desenvolver un *feedback* continuo.

Google desenvolveu, no seu momento, unha investigación ao longo de dous anos, estudando a máis de cento oitenta equipos de traballo para determinar como sería o grupo de traballo perfecto. O estudo chegou a unha conclusión elemental: “A excelencia do conxunto non depende das pezas que o conforman, senón de como estas interactúan entre si”.

Segundo este traballo, Google establece cinco características dun equipo óptimo:

1. **Seguridade psicolóxica:** Para que se poida espremer todo o talento do grupo, os seus membros deben contar con seguridade en si mesmos para achegar todas as súas ideas, sen medo nin vergoña.

2. **Confianza:** Os integrantes do grupo deben confiar ao máximo os uns nos outros, como clave do éxito conxunto.
3. **Estrutura e claridade:** Tamén é indispensable que cada profesional teña claro cal é o seu papel e a súa misión como parte do grupo.
4. **Motivación:** Para un alto rendemento, os traballadores deben concibir o proxecto como algo máis que un mero traballo, é dicir, deben estar motivados e implicados no mesmo.
5. **Propósito:** Se os profesionais non se conforman con entregar un bo traballo a tempo, senón que se interesan por saber como o proxecto vai cambiar o mundo, os resultados serán excelentes.

Que beneficios supón o traballo en equipo?

O bo traballo en equipo, conséguese con cinco “C”?: Comunicación, Coordinación, Complementariedade, Confianza e Compromiso.

A continuación, describimos algúns dos beneficios do traballo en equipo.

1. Favorece tanto a creatividade como a aprendizaxe: Cando as persoas traballan xuntas, increméntase a imaxinación e, ademais, evítanse as posturas ególatras.
2. A combinación de diferentes puntos de vista por parte dos membros do equipo de traballo axuda a xerar solucións moito máis efectivas aos problemas.
3. Alimenta o coñecemento colectivo e estimula a aprendizaxe individual.
4. Combina fortalezas complementarias: O traballo en equipo permite a complementariedade dos talentos individuais para producir un produto que non sería posible individualmente.

5. Reduce as tensións e o estrés: Non cabe dúbida de que o traballo individual incrementa sustancialmente as tensións froito das responsabilidades e a carga de traballo. En cambio, no caso do traballo en equipo, as responsabilidades e as tarefas repártense e, desta forma, as tensións e o estrés redúcense notablemente.
6. Mellora o desempeño: O traballo en equipo permite que cada membro se ocupe e preocupe do que realmente sabe facer. Recordemos que as capacidades e habilidades de cada un son totalmente complementarias e isto mellora a calidade do traballo desenvolvido.
7. Aumentan a eficiencia e a produtividade: Con este sistema de traballo maximízase o potencial de cada traballador, posto que, como vimos no anterior punto, cada individuo é especialista nunha materia ou disciplina e colabora co resto de compañeiros.

Para desenvolver o traballo en equipo, cada membro debe comprender a dinámica do propio traballo e as dimensións básicas con que é posible medir a realización do equipo.

Actualmente, mobilízanse os recursos humanos co fin de mellorar os resultados no tocante a produtividade, calidade, creatividade e innovación. Xa non se pode supoñer que se vai a lograr un bo traballo en equipo con tan só reunir o suficiente talento para desenvolver unha tarefa común, nin sequera aínda que os obxectivos sexan claros.

Ninguén discute que o talento individual é indispensable para o éxito de calquera organización. Con todo, quizais por vez primeira, as empresas están empezando a darse conta de que o seu talento está sendo, no mellor dos casos, infrautilizado e desperdiciado.

5. Desde a estratexia ata os dilemas da xestión

5.1. A estratexia

Cando falamos de *estratexia* o noso subconsciente adoita trasladarnos á contorna militar; tamén o fai o diccionario, que define este vocábulo como: “Arte de planear e dirixir as operacións bélicas ou militares” aínda que tamén nos enuncia que pode ser “Técnica e conxunto de actividades destinadas a conseguir un obxectivo”.

No ámbito empresarial, a estratexia configura unha serie de procedementos asociados que serven como base ao negocio para crecer e expandirse. Dan forma e carácter á entidade definindo un plan de empresa a curto, medio e longo prazo.

A estratexia empresarial debe ser a clave do éxito para calquera negocio, independentemente, do sector de actividade no que se atope, do seu tamaño ou do mercado ao que se dirixa.

Algúns dos cometidos da estratexia empresarial son: a optimización de procesos, a detección de oportunidades, previr ameazas, mellorar a coordinación entre áreas etc.

De que elementos debe constar unha estratexia empresarial?

Establecemento de obxectivos: Calquera viaxe que iniciamos ten un destino; os obxectivos dan rumbo á nosa viaxe, guíanos. É necesario, non só determinar o percorrido, senón tamén os posibles avituallamentos. *Cara a onde diriximos a nosa empresa? Onde queremos que se ache dentro de tres anos? E dentro de cinco?* Os obxectivos deben ser cuantificables e realistas.

Estratexia corporativa: Para o profesor Kenneth Andrews, da Harvard Business School, que foi un dos grandes divulgadores do concepto de *estratexia corporativa*, esta constituíase como un patrón de decisións que, non só fixa as metas dunha compañía, senón que xera as principais políticas para conseguir obxectivos e concreta o rango de negocios aos que a organización se vai dedicar.

Estratexia competitiva: Podemos definila como un conxunto de accións de carácter ofensivo e defensivo que se poñen en marcha para alcanzar unha posición ventaxosa fronte aos competidores. A tradución desta situación que se busca debe prolongarse no tempo e conseguir unha maior rendibilidade. Así, podemos dicir que a estratexia competitiva é o medio para alcanzar unha vantaxe competitiva.

Estratexia funcional: É o último nivel da *estratexia empresarial* e consiste en definir cada unha das estratexias operativas nas que se segrega a empresa. Fíxase unha estratexia para cada unha das áreas funcionais da empresa. A estratexia funcional facilita a execución da estratexia Global da empresa.

Existe unha gran cantidade de estratexias empresariais que se foron definindo no transcurso do tempo; de feito, replicáronse doutros medios como o militar. Hai máis de 2000 anos o xeneral Sun Tzu escribiu *A arte da guerra* e podemos consideralo como un dos primeiros intentos por para formular operativas militares. Esta obra, foi fonte de inspiración non só para Napoleón, Maquiavelo

ou Mao Tse Tung senón tamén para os líderes empresariais cuxas actividades se desenvolve nun marco de competencia moi similar a un campo de batalla.

O mundo corporativo adoptou unha linguaxe cuxas expresións son propias dos conflitos bélicos como: ataque, emboscada, terra de ninguén ou guerrilla. Tanto as empresas como os exércitos suscitan a necesidade de chegar á acción para xerar un maior impacto no mercado ou no campo de batalla, a partir da reflexión.

O proceso de reflexión iníciase a través dunha observación sistemática da contorna empresarial buscando as posibles ameazas e oportunidades. A información obtida completácese estruturando as fortalezas e debilidades que detectamos na nosa propia empresa.

Ao desenvolver un diagnóstico, é preciso ter en conta algúns aspectos para evitar posibles disfuncións que poidan invalidar conclusións do plan estratéxico resultante.

Estes son algúns destes requisitos:

1. O obxectivo de todo diagnóstico é a identificación do problema. *Que factores afectan á situación do negocio?*
2. O diagnóstico debe ser aséptico, é dicir, non debe transcender o terreo das opinións ou sospeitas. Hai que apuntar que a obxectividade como tal non existe, que a nosa percepción fai que absolutamente, todo dun ou outro modo, sexa subxectivo.
3. O diagnóstico comeza pola sistematización de realidades e tendencias. Debe explicar a evolución de todas aquelas medidas que nos parezan relevantes.
4. O diagnóstico vai máis aló dos posibles síntomas. Tras escutar os feitos que definen o problema, busca: *Que causas determinan o problema?*

Existe unha tendencia case natural a confundir as causas cos síntomas e non son o mesmo. As causas do que ocorre nunha empresa nunca son de índole económico nin financiero; eses son síntomas, o resultado, pero as causas son outras.

Resulta difícil traballar co DAFO, ao non saber situar un feito no seu cuadrante correspondente; é dicir, Trátase dunha Debilidade, dunha Ameaza, dunha Fortaleza ou dunha Oportunidade? Onde se atopa o límite entre a empresa e a contorna?

Esta metodoloxía resulta, canto menos, complexa e as súas posibles consecuencias na operativa non dispoñen de interese algún no groso dos problemas a tratar. É por iso que, en moitas ocasións, manéxase unha ferramenta simplificada que recolle únicamente dous aspectos: as posibles fontes de risco e as que entrañan unha oportunidade, independentemente de que sexan internas ou externas.

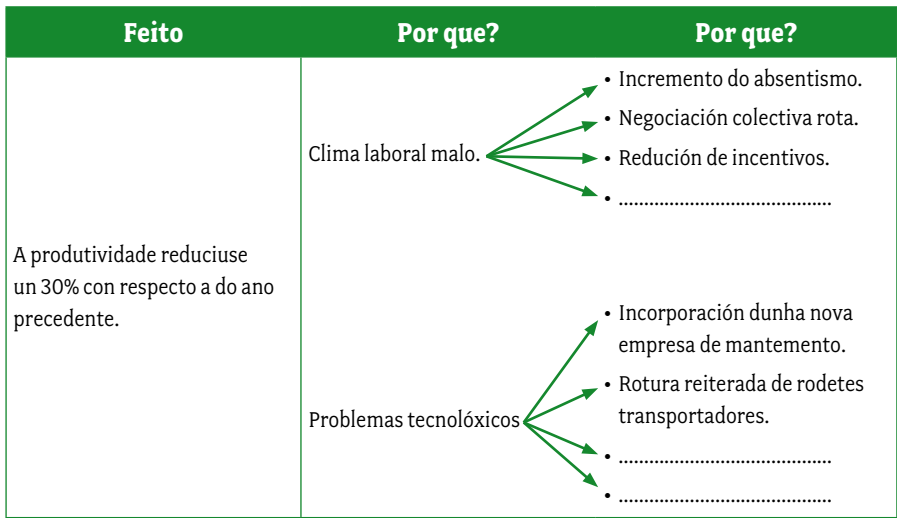
| FONTES DE RISCO | FONTES DE OPORTUNIDADES |
|------------------------------|-----------------------------------|
| DEBILIDADES + AMEAZAS | FORTALEZAS + OPORTUNIDADES |

O DAFO constitúe un marco de análise; tan só o adecuado estudo dos aspectos internos e externos permite que os seus resultados sexan esclarecedores sobre a realidade da empresa. Cabe sinalar que esta metodoloxía non é selectiva e non establece prioridades entre as distintas fortalezas, ameazas etc.

As técnicas presentadas ata este punto céntranse en determinar o posible mapa dos problemas. Con eles determinamos non só os feitos senón tamén as tendencias que afectan á actual situación do negocio, pero non resolvemos ningunha das dificultades que se nos suscitan. Os planos dos dilemas deben complementarse con outro tipo de ferramentas se queremos ir máis aló da enumeración dos síntomas identificados.

Para determinar a posible relación existente entre a causa e o efecto, ou entre os feitos e as tendencias podemos empregar varias metodoloxías de entre a que

cabe destacar a técnica do *Por que?, Por que?*, moi empregada actualmente en disciplinas coma o *coaching*.



Esta técnica afronta un feito e trata de cuestionarse, polo menos un par de veces de forma consecutiva, o *Por que?* Como podemos ver no gráfico precedente, un feito detectado a través do previsible DAFO determina as posibles causas relacionadas co mesmo.

A problemática xeral da empresa explícase en moitas ocasións a través dun reducido número de factores, e recorrer de forma sistemática ao *Por que?, Por que?* pódenos permitir aplicar solucións de fondo, cuxa mellora é moito maior que a dos tratamentos sintomáticos.

Ata este momento, o noso traballo centrouse exclusivamente en determinar a situación actual da empresa ou “Onde nos atopamos?”, é dicir, no establecemento dun diagnóstico para poder avaliarnos internamente e con respecto aos nosos competidores ou, o que é o mesmo, o mercado. Agora, toca marcar expectativas e decidir: *Onde pretendemos atoparnos dentro de cinco anos?* É para iso que debuxaremos unha serie de tácticas que serán recollidas a través dun Plan Estratégico.

Que características debe reunir a Estratexia Empresarial?

- As estratexias deben ser os medios para alcanzar os obxectivos previamente definidos.
- As estratexias son guías que deben determinar a cantidade de recursos e o tempo para conseguir os fins establecidos.
- As estratexias deben cumprir dúas condicións *sine qua non* que son: por unha banda, ser claras e, por outra, ser comprensibles.
- As estratexias deben estar aliñadas cos valores e principios da cultura da empresa.
- As estratexias deben ser viables en función da capacidade e recursos da empresa.
- A estratexia debe constituír un reto para a empresa.
- A estratexia dispón dun periodo de execución e debe ser avaliada periodicamente.

Para unha pequena empresa, os enfoques estratéxicos normalmente máis idóneos consisten en fixar como obxectivo estratéxico prioritario a fidelización do cliente, polo que as empresas deberán traballar os dous piares básicos da estratéxia de fidelización: o marketing relacional, mantendo unha boa estratexia de relación coa clientela, e a xestión do valor percibido, co compromiso de proporcionar ao cliente un valor superior ao dos competidores.

5.2. O liderado

Qué é o Liderado?

“Un líder produce resonancia, é dicir, o clima emocional positivo indispensable para mobilizar o mellor do ser humano. O líder expresa sinceramente os seus propios valores e sintoniza coas emocións das persoas que o rodean” así nos

describen Daniel Goleman, Annie McKee e Richard Boyatzis ao líder no seu libro *O líder resoante crea máis: O poder da intelixencia emocional*.

O obxectivo primordial de todo líder é conseguir que todo o equipo desenvolva a súa actividade de xeito efectivo. A súa figura debe saber conxugar a súa tarefa tendo en conta que as persoas que conforman o grupo son heteroxéneas, e iso supón lidar con intereses enfrontados, con capacidades diversas e con idades e experiencias múltiples.

Non cabe dúbida de que o termo “liderado” define a influencia que se exerce sobre as persoas e que persegue a súa motivación para que alcancen un obxectivo común. A función que exerce o líder demanda unha serie de capacidades complementarias que inspiran ao resto de participantes e os implícan no desenvolvemento das súas funcións para conseguir unha meta. Para algúns, o liderado significa motivación; para outros, inspiración e, para outros, é sinónimo de resultado, pero cales son os requisitos dun bo líder?

Que características ou trazos debe ter un líder?

- 1. Visión:** Refírese aos propósitos que se marcan, a unha expectativa ideal do que se pretende conseguir, e relacionámolo co QUE? A súa resposta é necesario compartila cos demais para orientar os esforzos colectivos na culminación do obxectivo marcado: *Que desexo lograr?*
- 2. Motivación:** Entendemos como tal o proceso que serve de guía para manter as condutas orientadas á consecución dun obxectivo ou, simplemente, a satisfacer unha necesidade. É un impulso que nos fai actuar e posibilita que sigamos adiante en situacións adversas. O líder dispón da capacidade de canalizar esa enerxía e o potencial profesional do equipo cun fin proposto.
- 3. Empatía:** Esta capacidade supón comprender a vida emocional doutras persoas, que non necesariamente as súas mesmas opinións ou os argumentos que xustifiquen o seu estado ou reacción que se expresa. A

empatía está ligada á *escucha activa*, é dicir, a manter plena conciencia no proceso de comunicación co noso interlocutor. A empatía tamén supón saber diferenciar os diversos estados afectivos dos demais e a habilidade de tomar unha perspectiva cognitiva e afectiva respecto da persoa que nos expresa o seu estado emocional. A empatía xera lazos e, ademais, resulta inspiradora.

4. **Creatividade:** Este vocábulo deriva do latín *crear* e significa crear unha cousa da nada. A creatividade é dinamismo, unha forza que posibilita o desenvolvemento persoal, e foi a base do progreso cultural. A creatividade é un elemento indispensable en calquera organización e o líder debe configurar un marco que favoreza e promova o desenvolvemento de habilidades e da imaxinación entre os membros, de maneira que contribúan ao proxecto común que é a empresa.
5. **Dirixir:** Implica que algo en movemento avance cara a un punto determinado sen desviarse. Dirixir implica asegurar que os traballadores cumpran o seu cometido de forma eficiente. O líder debe reunir coñecementos e habilidades necesarias para xestionar o seu equipo e provocar unha mellora continua na aplicación de procesos e no desempeño de tarefas.
6. **Xestionar Persoas:** Conseguir que todos os membros dun equipo se responsabilicen á hora de alcanzar as metas establecidas é unha das condicións máis difíciles de incorporar en calquera organización. *Facer equipo* permite xuntar os esforzos, á vez que diminúe substancialmente o tempo de acción e aumenta a eficacia dos resultados.

Que calidades debe incorporar un líder a un equipo para mellorar a súa eficiencia?

Debe impulsar un ambiente no que se xere *confianza*, onde todos os membros do equipo se coñezan e entendan o rol que desempeñan e saiban compartir e axudarse mutuamente.

Para que o equipo traballe como un grupo coordinado, debe perseguir uns *obxectivos comúns*. O líder debe saber comunicar a misión da empresa e como cada membro pode contribuír ao seu cumprimento.

Os humanos necesitamos unha *identidade común*, dispoñer dun sentido de pertenza. Fixar valores identitarios e que cada traballador sexa consciente da súa achega ao equipo axuda no proceso de creación dunha identidade común.

Hai que tratar de *involucrar ao equipo* impulsando e compartindo opinións co fin de xerar ideas e, á vez, motivalo.

Os resultados obtidos por un equipo deben ser froito do *compromiso* de cada un dos membros. Tanto os acertos coma os fracasos deben de ser compartidos.

Manter un bo clima laboral e unhas boas relacións entre os membros do equipo conséguese en boa parte fomentando unha *boa comunicación*.

- 7. Contraer riscos:** O líder, debe decidir e este proceso é un dos máis difíciles aos que deberá enfrontarse. Hai que ter en conta que cada persoa desafia unha serie de incertezas cando afronta a solución dun problema e emprega para decidir os seus coñecementos e a súa experiencia.

Como xa mencionamos con anterioridade, un líder é unha persoa que inflúe nun grupo de xente cara á consecución dun obxectivo, mentres que a dirección ou

o mando é a arte de motivar ao grupo para actuar ata alcanzar un obxectivo común.

O líder ten que enfocar de xeito eficaz o estilo de mando en función da situación porque a súa autoridade é crucial para o éxito do equipo. O psicólogo alemán Kurt Lewin foi un dos primeiros investigadores que inflú notablemente na psicología das organizacións do traballo e, de feito, describiu tres tipos distintos de liderado nos ámbitos da xestión organizacional:

1. O autoritario: Os ambientes de traballo autoritarios son característicos porque o seu líder monopoliza a toma de decisións e, ademais, determina os roles dos subordinados, as técnicas e os métodos que deben seguir para desenvolver as súas tarefas e as condicións en que se desenvolve o traballo.
2. O democrático: Este estilo caracterízase porque o líder non toma as decisións en solitario, senón que suscita debates colectivos para poner en consenso as posibles resolucións.
3. *Laissez-faire*: Este concepto francés poderíase traducir como ‘deixar facer’, ‘non intervir’ ou ‘liberalismo’. Seguindo a terminoloxía político-económica empregada por Lewin, os líderes deste tipo deixan que os subordinados tomen as súas propias decisións, aínda que non necesariamente se responsabilizan dos seus resultados.

Cada un destes tres estilos de liderado relaciónase con patróns conductuais, dinámicas de interacción e unha contorna socioemocional distinta.

Tras este primeiro avance sobre a teoría dos estilos de liderado, foron moitos os autores que trataron de definir diferentes clases baseándose nos seus comportamentos e estruturas organizativas. Precisamente, Goleman, Boyatzis e McKee fálannos de de seis estilos de liderado e seis formas de dirixir persoas.

- 1. Liderado autoritario:** Este estilo móstrase pouco resoante e destrúe a motivación do equipo co paso do tempo. Débese empregar en situacións que así o demandan, é dicir, críticas. Os líderes que abusan deste estilo perden o compromiso dos seus subordinados.
- 2. Liderado democrático:** Esta modalidade de líder deixa que o equipo sexa quen decide. A súa actuación non achega valor engadido e é recomendable o seu exercicio para situacións pouco importantes nas que se poida delegar.
- 3. Liderado afiliativo:** Céntrase nas persoas. Teñen unha moi boa relación cos demais, son próximos e existe unha tremenda familiaridade co seu equipo. Ocasionalmente, esquece os resultados. Este modelo é ideal cando o equipo a dirixir é novo porque acaba de constituírse ou, simplemente, se o directivo se acaba de incorporar, pois xera un bo clima social e alimenta o sentido de pertenza.
- 4. Liderado temoneiro:** Aquí, o líder establece o que hai que facer, monitoriza e corrixe; é dicir, fixa un determinado rumbo e procura mantelo. É un liderado moi efectivo malia que non potencia as calidades persoais nin o talento colectivo.
- 5. Liderado coaching:** É unha figura que emprega habilidades, técnicas e modelos de *coaching* para sacar o mellor do equipo. O *líder-coach*, sitúa ao equipo na zona de aprendizaxe e procura o cuestionamiento de todos os seus membros.
- 6. Liderado visionario:** É o máis resoante. É un líder que move a masas e, grazas á súa visión inspiradora e ao seu compromiso con ela, as persoas contaixa ás persoas.

Evidentemente, todos estes tipos de estilo de liderado influirán en se o tipo de empresa é capaz de xerar novas ideas nos mercados futuros e cambiantes cos que topamos actualmente.

Para concluír, é conveniente sinalar que o líder debe destacar as fortalezas do seu equipo sobre as posibles debilidades, sacar o mellor que levan dentro, expresar gratitude pola súa entrega e mostrarse sempre humilde e disposto a escoitar.

5.3. A xestión interna

Calquera empresa necesita desenvolver unha serie de actividades e tarefas que non entran dentro do proceso de comercialización. Este tipo de traballo, en múltiples ocasións, é transversal e a súa función é, precisamente, permitir levar a cabo con plenas garantías a actividade central da empresa: vender.

A que tipo de actividades nos referimos? Concretamente, á xestión administrativa e á súa correspondente avaliación, ao seguimento e control dos plans estratéxicos, ao desenvolvemento de plans de formación continua segundo as posibles necesidades detectadas etc.

A *xestión interna* da empresa permite levar a cabo a “visión” da propia organización dun xeito sustentable. Desgraciadamente, instaurouse na cultura empresarial a idea de que a planificación das actividades a realizar, así como a dos obxectivos que se perseguen e o seu seguimento conforman unha xestión de proxectos sen cliente final; en realidade, o propósito da xestión interna é atender ao cliente máis importante que temos: nós mesmos.

Que beneficios achega a xestión interna?

1. Ofrécelle á empresa a flexibilidade necesaria para atender os cambios que presenta o mercado.

2. Reduce o tempo de resposta á introdución de cambios.
3. Constitúe o soporte dos procesos que se levan a cabo para alcanzar os obxectivos dos plans estratéxicos e operativos.
4. Permite ás organizacións adaptarse, nun menor tempo, aos cambios tecnolóxicos.

A inmensa maioría das empresas entende que as actividades internas son desprezables e non se miden nin a previsible carga de traballo nin os custos que supoñen estas funcións para a propia organización. Este craso erro condúcenos directamente á estimación desacertada da carga de traballo e á consecuente descoordinación e afastamento de prazos e custos asociados.

O punto de partida para resolver este problema consiste en: ter definidos os obxectivos estratéxicos e telos comunicado a toda a organización de xeito explícito. Os obxectivos deben de cumprir a regra das tres “C”:

- “C” de *cuantificables*: Que poden expresarse numéricamente.
- “C” de *concretos*: Que son determinados, exactos e precisos.
- “C” de *coñecidos*: Que se coñecen e se perciben.

O físico e matemático inglés Wiliam Thomson coñecido, como lord Kelvin, dicía: “O que non se pode definir, non se pode medir; o que non se pode medir, non se pode mellorar, e, o que non se pode mellorar, deteriórase”.

É necesario, en consecuencia, implantar indicadores de control que nos axuden a contabilizar o grao de entrega interna. Pódese dar este proceso de forma secuencial, comezando con cadros horarios simples e globais que nos axuden a detectar as actividades que xeran máis gasto de tempo.

Tamén resulta imprescindible establecer os períodos de obtención de datos para desenvolver comparativas entre fases e avaliar os resultados conseguidos.

Chegamos ao momento onde xa dispoñemos de información cuantitativa para a súa posterior análise e para extraer as posibles conclusións, é dicir, cales son os momentos máis críticos e que supoñen en consumo de tempo.

A partir deste estudo pódense establecer medidas correctivas e plans de mellora para a optimización dos tempos de resposta.

Unha vez implantadas as posibles melloras, vólvese retomar o proceso de retroalimentación e pódese consolidar o que poderíamos denominar un ciclo de mellora continua, que consiste en: Planificar – Desenvolver - Avaliar e Actuar.

Todo este proceso pódenos aclarar a dedicación que demanda a nosa xestión interna e, sobre a base das posibles conclusións extraídas, axudar a tomar decisións sobre: a posible externalización dalgúns servizos, posibles modificacións na estrutura organizativa, redefinición de funcións ou ata redistribución de tarefas.

En conclusión, a xestión interna da empresa resulta fundamental para facer viable a *visión* de calquera organización porque consiste en ordenar e avaliar o seu día a día.

5.4. O arte de dirixir

En que consiste dirixir unha empresa?

Dirixir unha empresa consiste, basicamente, en aprender a resolver problemas e, aínda que non é fácil, existen diferentes técnicas que facilitan este labor.

Cando unha empresa non funciona de xeito adecuado, habitualmente, búscase “algo” ou a “alguén” para atribuírle responsabilidades. En ocasións considérase culpable á dirección, noutras ás circunstancias do mercado e, noutras, a unha

mala praxe, a unha crise ou á sorte. A realidade, adoita rubricar que é a suma de todas estas variables a que dá lugar ao mal funcionamento dun negocio.

Que hai que ter en conta á hora de dirixir unha empresa?

Imos tratar de sinalar algúns elementos fundamentais que hai que ter en conta e aprender para dirixir unha empresa con éxito.

1. A empresa precisa dedicación —se se traallan oito horas, teñen que ser oito horas efectivas— e tempo, pero tempo ben xestionado, non dilapidado.
2. A dirección dunha organización demanda motivación, non renderse fronte ás dificultades por moi adversas que estas sexan.
3. Dirixir é sacar o mellor de cada un dos membros do equipo de traballo e, para iso, hai que lograr un bo ambiente e que todo o mundo aporte ideas e desenvolva o seu labor con decisión e eficacia.
4. O capitán dun navío ten claro cara a onde navega, cal é o seu destino. A dirección empresarial, do mesmo xeito que o mando dunha embarcación, marca uns obxectivos claros para o negocio. Sen orientación, non hai dirección posible.
5. Manterse constantemente informado. A empresa é un ente con vida propia e, mesmo xeito que o mercado e a dirección de calquera tipo de negocio, debe saber por onde camiña e cara a onde dirixir os seus pasos.
6. Tomar decisións oportunas, certas e a tempo.
7. Dirixir tamén é saber delegar. As tarefas esenciais dun CEO son: marcar estratexias, dirixir a empresa, contratar persoas e potenciar o talento.
8. Aprender a innovar, desenvolver novos produtos ou servizos que axuden a crear novas liñas de negocio, desenvolver novos proxectos etc.

Todos estes compoñentes deberían estar integrados na dirección empresarial e ademais, co adecuado adestramento pode mellorarse o seu desenvolvemento. No entanto, cabe sinalar que a gran dificultade do exercicio da dirección adoita vir dado porque a execución das estratexias previamente definidas non se desempeña adecuadamente.

Por que non funciona a estratexia?

Segundo Lawrence Bossidy (executivo retirado de Xeneral Electric) e Ram Charan (recoñecido consultor empresarial), tres son os motivos de porque non funciona a estratexia.

1. Porque pese a que a estratexia é correcta, esquécese a competencia, os reguladores ou outros sectores, é dicir, obvia completamente o que sucede no seu negocio. Esquécese tamén, se o obxectivo é realista ou conservador, de curto ou medio prazo ou simplemente, non viable.
2. Porque as persoas implicadas na execución da devandita estratexia non son as adecuadas.
3. Porque pese a que se fixaron uns obxectivos numéricos (QUE) de xeito adecuado, o que en moitas ocasións falta é o CÓMO.

No libro de Bossidy e Charan, cada persoa que forma parte dunha empresa debe sentir a importancia de coñecer o contorno competitivo, achegar a estratexia, e axudar a que as cousas sucedan.

Un bo *manager* debe:

- Ser realista.
- Fixar os obxectivos de forma clara e ademais, establecer prioridades.
- Facer un seguimento da execución da estratexia.
- Recompensar o bo facer do equipo.
- Expandir as capacidades e potencialidades dos traballadores.
- Coñecerse a si mesmo.

E ademais, gozar dun traballo ben feito sendo consciente do camiño que se percorre.

5.5. Os estilos de xestión

O termo xestión é empregado para referirse ao conxunto de accións ou dilixencias que permite a realización de calquera actividade ou desexo. Tamén, podemos dicir que a xestión refírese a todos aqueles trámites que se realizan coa finalidade de resolver unha situación ou materializar un proxecto.

No ámbito da empresa, a xestión asóciase á administración do negocio e podemos definila como aquela que busca mellorar o rendemento e a competitividade dun negocio.

A xestión empresarial perfecta dependerá de cada caso aínda que, para descubrir cal é o mellor sistema para cada organización é necesario coñecelos.

Fronte á estrutura clásica, onde primaba a cadea de mando, existen outras teorías sobre a xestión empresarial que foron xurdindo nos últimos anos como posibles opcións para anular as deficiencias do modelo antigo.

5.5.1. O modelo Mintzberg

Este modelo foi construído polo profesor canadense Henry Mintzberg, en 1979, e describe as estruturas e organización das empresas.

O pensamento de Mintzberg vira en torno a dúas premisas clave:

- A primeira corresponde á división do traballo.
- E a segunda, na coordinación de tarefas para alcanzar os obxectivos definidos.

Segundo a súa perspectiva, cando se procede a definir a organización dunha empresa debe realizarse unha selección dos elementos que a conformarán, de tal forma que exista unha harmonía, unha consistencia, unha coherencia entre a organización consigo mesma e en relación coa súa contorna.

Mintzberg establece cinco elementos que determinan a estrutura dunha empresa que non é necesario que estean presentes da mesma forma:

4. Cume estratéxico: Correspóndese co máis alto da xerarquía da organización está formada polo director e as autoridades máis significativas.
A eles correspóndelles unha visión global da empresa, a definición dos obxectivos da organización, a relación institucional e coa contorna da organización etc.
5. Liña media: Conformada polos responsables cuxa posición na empresa se atopa entre a dirección e o núcleo operativo.
O seu papel consiste en asignar as tarefas a aqueles cuxo papel é a execución das mesmas.
6. Estrutura técnica ou tecnoestrutura: O seu papel é o de estandarizar os procesos de traballo, deseñando a súa formulación formal e o seu control.
7. Núcleo de operacións: formado polo conxunto de operarios que realizan as tarefas de produción ou de provisión de servizos.
8. Persoal de apoio: Está composto por todo o persoal que ofrece servizos e que realiza funcións para a organización sen pertencer á súa estrutura.

Segundo o propio Mintzberg, cada organización pode estruturarse seguindo diferentes configuracións. Non existen organizacións cuxa estrutura se corresponde completamente cunha ordenación.

5.5.2. O modelo Zeitgeist

Na actualidade, está fortemente cuestionada a xerencia clásica que se apoia nunha estrutura piramidal.

A maior parte dos investigadores apuntan a que as empresas do mañá terán estruturas horizontais. Por este motivo, non debemos estrañarnos de que un

gran número de autores ofrezan conceptos precisamente, de tan paradigmática organización.

No libro *“Cambio de paradigmas empresariais”* de Don Tapscott e Art Caston (dous dos maiores expertos en estratexia empresarial), enúnciase que *“A imaxe da empresa aberta ou interconectada é unha estrutura que se desliza dunha xerarquía multilateral a negocios con estruturas planas, relacionadas e relativamente autónomas”* (ano 1993). Con todo, o Modelo Zeigeist desafia tanto ao modelo piramidal como ao horizontal.

O modelo é moi sinxelo: as organizacións que asuman o Zeigeist orientaranse a un esquema circular, composto por especialistas das diferentes áreas. Así, a circunferencia estará dividida en 5 sectores correspondentes a:

- Administración.
- Finanzas.
- Mercadeo.
- Producción.
- Vendas.

A xerencia pasa a ser un participante activo, deixando de ser importante a denominación dos postos de traballo e o seu nivel dentro da estrutura.

Os supervisores sobran nunha estrutura circular, xa que o concepto de equipos autoadministrados desenvólvese na práctica, deixando ao carón as etiquetas de persoal ou grupo para iso.

O concepto de equipo pasa das unidades á organización; xa non é cuestión de posuír pequenos grupos dispostos en toda a empresa, agora, esta funcionará como un equipo a gran escala.

5.5.3. Modelo Holocrático

A holocracia propón unha organización sen xefes nin estruturas. Este modelo de xestión empresarial é promovido polo empresario Brian Robertson (non confundir co mítico guitarrista de Thin Lizzy ou Motörhead).

No canto de que sexan uns poucos os que asuman o control da empresa, por que non delegar a responsabilidade entre todos os traballadores?

As empresas holocráticas non eliminan o mando senón que o poder de decisión é distribuído entre os diferentes membros da empresa ou o que el chama o “liderado compartido”.

O asesor corporativo Frederic Laloux—tamén defensor deste modelo de xestión empresarial—, fala no seu libro “*Reinventando organizacións*”, da necesidade de implementar un novo sistema que supere os fallos do actual modelo.

No libro de Robertson “*Holocracia: O novo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*” recolle as bases nas que se apoian as organizacións planas, que son:

- **Asignación de roles:** Nas empresas holocráticas, o traballo distribúese en roles definidos e constantemente actualizados. Un mesmo empregado pode desempeñar diversos papeis en diferentes áreas da compañía.

Estes roles teñen plena autonomía para decidir como desenvolver as súas funcións, sempre que non afecten a outras tarefas, sometendo o seu desempeño aos principios de transparencia, priorización e respecto polos obxectivos comúns.

- **Organización por círculos:** Os diferentes roles da compañía estrutúranse de forma circular sobre a base de cada proxecto. É dicir, a empresa estará composta por diferentes equipos, formados á súa vez por un número

determinado de roles e interrelacionados entre si, e unha vez que cada grupo alcanza a meta prevista, realízase unha nova organización dos círculos.

- **Goberno conxunto:** Na holocracia establécese un proceso de reunións periódicas (tanto tácticas como de goberno) nas que todos os roles do círculo poden intervir para revisar e reaxustar a súa misión (encontros tácticos) ou o funcionamento dos obxectivos estratéxicos da empresa (directivos).

Así mesmo, para facilitar a interacción duns círculos con outros, cada grupo ten asignados varios roles específicos, (que poden pasar dunha persoa a outra), encargados de actuar como interlocutores co resto de divisións e mediar entre os diferentes roles.

5.5.4. Modelo Lean

O termo “Lean” significa esvelto pese a que foi acuñado en Occidente, na década dos oitenta e ten a súa orixe nos sistemas de produción “*Just in Time*” desenvolvidos pola fábrica de automóbiles Toyota, nos anos cincuenta.

Lean, vai máis aló dunha metodoloxía ou dun conxunto de ferramentas que se aplican de xeito illado. É unha filosofía de pensar para a mellora continua de procesos.

Enfócase na eliminación de todos os desperdicios, permitindo reducir o tempo entre o pedido do cliente e o envío do produto, mellorando a calidade e reducindo os custos.

Cales son as características deste modelo?

- Entre as súas principais características atópase a procura da calidade perfecta á primeira, algo que se consegue coa detección e solución dos problemas na súa orixe.

- Doutra banda, é importante ter en conta que con este modelo de xestión elimínanse todas as actividades que non proporcionan un valor engadido e a optimización do uso dos recursos.
- Outro principio é a mellora continua, que se consegue coa redución de custos, a mellora da calidade e o aumento da produtividade.
- Outro aspecto a ter en conta é que a empresa limita a produción en función da necesidade do consumidor.
- Tamén, hai que comentar que non se sacrifica a eficiencia grazas a volumes menores de produción.
- A relación cos provedores establécese sempre a longo prazo.

Para identificar estes desperdicios que se producen, o modelo Lean utiliza a ferramenta DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Implantar e Controlar.

Tras este proceso, elimínase aquilo prescindible, reducindo tempos e custos e mellorando, polo tanto, a satisfacción do cliente.

5.5.5. Modelo Kaizen

O método Kaizen transcendeu ata os nosos días como un dos enfoques máis potentes quizais, con que conta calquera organización para realizar cambios profundos e significativos que lle axuden a mellorar e superarse en distintos aspectos.

A súa efectividade foi probada en centos de empresas, como un mecanismo especialmente utilizado para alcanzar altos estándares de calidade e lograr maiores niveis de eficiencia a nivel operativo.

O sistema Kaizen resulta aínda máis sorprendente e rechamante se temos en conta que se basea nun principio simple e á súa vez, moi práctico.

Mentres moitas organizacións, e ata persoas, pretenden abordar calquera situación que implique realizar un gran cambio ou mellora de forma radical (é dicir, levando a cabo de entrada, todas as accións que se requiran poñer en marcha para logralo), o Kaizen consegue isto a través de pequenos pasos que, feitos en forma secuencial e gradual, poden levar co tempo, a alcanzar calquera cousa proposta e ata levar á perfección todo aquilo susceptible de mellora.

Aproveitar os recursos existentes e o capital humano con que conta unha empresa. O Kaizen ou o proceso de mellora continua que é como se lle coñece, non necesariamente require que esta realice grandes investimentos en tecnoloxía e innovación para lograr progresos significativos dentro dos seus procedementos, como normalmente se adoita pensar.

Na inmensa maioría de casos, aproveitar o coñecemento e a experiencia que teñen os empregados dentro dos seus respectivos oficios pode ser suficiente para que así mesmo, estes poidan identificar oportunidades de mellora e contribuír a facer máis eficientes os procesos.

Para que isto suceda necesítase da participación activa e o compromiso de todo o persoal.

E para iso, o rol da dirección xoga un papel vital, tendo en conta que esta debe encargarse de crear unha cultura que permita ter en conta achegas dos empregados en cada unha das distintas áreas, e asegurarse de crear escenarios de participación a través dos cales estes sintan que as súas suxestións son altamente valoradas.

5.5.6. Teoría “Z”

Tamén coñecida como “método xaponés”, foi desenvolvida por William Ouchi en colaboración con Richard Pascale.

Esta teoría considera que existen 3 tipos de empresas:

- As empresas A (americanas).
- As empresas J (xaponesas).
- E as empresas Z.

A cultura Z caracterízase por ser participativa e estar baseada nas relacións humanas, considerando ao traballador como un ser integral da súa vida laboral e persoal, motivo polo cal o traballo en equipo, a confianza e a toma de decisións colectivas son os máximos nos que se fundamenta esta filosofía empresarial humanista.

Que pasos propugna a Teoría Z para desenvolver a súa cultura?

- Todos deben ser conscientes da transformación empresarial, así como do rol que ocupa cada traballador.
- Antes de transformar a empresa ha que avaliar a súa filosofía.
- Definir a nova cultura empresarial e facer partícipes a todos os seus integrantes.
- Comezar por crear estruturas e incentivos.
- Establecer lazos persoais entre os traballadores e a organización.
- Facer unha avaliación dos cambios efectuados.
- Fixar un sistema de avaliación e promoción dos traballadores.
- Ampliar as carreiras dos traballadores.
- Procurar a plena dedicación dos empregados, tanto na vida social como familiar.

A finalidade de seguir todos estes puntos é conseguir establecer unhas metas comúns para todo o equipo, compartindo obxectivos e gozando das súas tarefas diarias.

5.6. Os dilemas da xestión empresarial

O dilema da innovación

No ámbito empresarial, debemos ter claro que o conflito é recorrente. Esta é unha das bases sobre as que se asenta a teoría da “Innovación disruptiva”, de Clayton Christensen (profesor de Administración de Empresas na Harvard Business School) e unha das novas preocupacións dos emprendedores.

Cando a empresa se obsesiona co curto prazo e coa conta de resultados é dicir, que pensa por e para os números, ten moi difícil acertar coa innovación.

Existe un claro dilema entre innovación e xestión: *“Sen xestión non hai resultados e sen innovación, non hai futuro”*.

A innovación ten sentido cando está integrada na estratexia empresarial. Esta debe estar na cadea de mando e ser unha prioridade do *staff* de dirección.

Como xa vimos, a dirección ten dúas funcións:

1. A primeira, mellorar o equipo (neste caso, de investigación).
2. A segunda é a orientación (neste caso da innovación).

Por definición, a innovación xa é aberta, global e dixital. Hai que buscar como conectar con novos ámbitos de innovación, crear redes de contacto coa Universidade, cos competidores, coas asociacións profesionais e coas startups de base tecnolóxica.

Para que a innovación progrese, ten que desaparecer o vello estilo de mando baseado na xerarquía. O liderado en innovación procede das ideas e non tanto, da asignación de tarefas.

Hai que favorecer que o liderado sexa real, porque a innovación require de alguén que estea á fronte.

Tamén hai que apostar permanentemente pola formación.

A innovación das empresas debe enfocarse cara aos seus clientes, porque é a única vía para atopar solucións concretas ás demandas reais. O resto é incerteza.

Para chegar a coñecer as dimensións da innovación hai que experimentar con novas formas, produtos e servizos.

A idea de “*produto mínimo viable*” defende precisamente que, antes que poñerse a producir en cadea débese probar e *testear* o produto, ofrecer un produto mellorado constantemente e que responda aos cambios. Hai que instaurar, no seo das empresas, a innovación sistemática e esquecerse da innovación perfecta.

Michael Hoffman (director executivo do Centro de Ética Emprsarial do Bentley College de Massachusetts), que participou no “*1ª Cume para a Alianza pola Ética Corporativa*”, identificou os cinco dilemas máis difíciles de resolver polas empresas:

O dilema do conflito de interese

Esta é unha das principais áreas para os problemas éticos. Os conflitos de interese poden poñer en perigo o xuízo obxectivo e responsable, o que fai que os xerentes fagan cousas que non responden ao mellor interese da empresa, dos seus accionistas e a outros grupos de interese. Máis aínda, é case imposible

evitar conflitos de interese nas organizacións, de modo que o dilema ético é como manexalos.

Algúns son manexables e pódense administrar de moitas formas a través da transparencia. Outros non son manexables e deben ser disoltos.

5.6.1. O dilema dos dereitos individuais fronte ao interese da empresa

As empresas enfrontan con frecuencia, situacións nas que estes dous obxectivos importantes entran en conflito e é crucial atopar o balance ético.

Despedimentos de traballadores, recortes de salarios e reestruturacións administrativas crean dilemas éticos neste aspecto. Outro exemplo ten que ver coa privacidade: “*As empresas poden monitoroar os correos e o uso de internet dos empregados?*”.

O dilema do marketing

Claramente, ningunha empresa debe facer mercadeo falso ou sacar produtos defectuosos ou inseguros. *E cando o mercadeo é falso ou desorientador? Canto se debe revelar sobre os posibles problemas dun produto, ou debe dicirse máis sobre o que ofrece o produto?*

O dilema das operacións multinacionais

Unha empresa debe ter valores éticos fundamentais. Cómo se honran noutra cultura na que poden ter xeitos diferentes de facer negocios e diferentes comportamentos morais?

O dilema da administración dos empregados

Aquí míranse as alternativas éticas que aparecen ao redor de como deben ser tratados os empregados, incluíndo que tipo de liberdades deben ter e de que formas deben ser protexidos.

Aínda que se sabe que o acoso sexual é ilegal:

- Como establece a empresa que este ocorreu e como debe manexar a situación?
- Como vivía a empresa a equidade nas avaliacións, nas promocións e nos despedimentos?
- Como se asegura que os empregados non son administrados con estándares dobres, un para os de rango alto e outro para os de menor rango?

Pódense, evidentemente, atopar outros criterios para tipificar ou describir os dilemas empresariais (a globalización, a posible volta a inxustizas como as da Revolución Industrial, a competitividade levada a niveis de guerra etc.), pero o tema converteuse en algo esencial e trascendente.

As empresas teñen hoxe, serios motivos de preocupación. Non poden mirar cara a outro lado. E tamén, nos aspectos éticos: ou se actualizan, ou desaparecen.

6. Conclusións

O filósofo e matemático Bertrand Russell, que tamén foi Premio Nobel de Literatura, adoitaba dicir que: “Cando un home sabe cara a onde vai, o mundo enteiro apártase para deixarlle paso”.

Vivimos en tempos de gran incerteza nos ámbitos político, económico e social. As empresas enfróntanse a retos difíciles (aquí vimos unha pequena mostra) pero céntranse na figura do director ou como se lle chama agora, o CEO. Non deixa de sorprender a crecente necesidade de rexenerar o seu papel. Por que? Porque hai pouco máis de vinte anos, pedíáselles saber ler un balance, unha conta de resultados, analizar un diagnóstico, deseñar unha estratexia e ... pouco máis, pero agora, enfróntanse a un contexto que evoluciona tremendamente rápido, que non permite distraccións ou que esixe unha atención constante nun mercado que se asemella a unha gran pegada de coches para choque. Todos contra todos!

Sobre que chama a atención este manual? Sobre a adopción de medidas para afrontar o cambio climático, a sustentabilidade do hábitat, o incremento da competitividade, o despoboamento do ámbito rural, o cambio de comportamento do consumidor, a concentración da distribución, o envellecemento poboacional, o I+D+i etc.

Tamén fala este manual, das diferentes ferramentas que teñen á súa disposición os directivos para superar esta complicada “cima”. De que utensilios falamos?

- Dos utensilios xeradores de cultura empresarial, como os grupos de traballo, os procesos de negociación etc.
- Dos utensilios propios da cooperación, como a comunicación, o conflito, o traballo en equipo etc.

E, por último, achéganos aos diferentes perfís que debe representar un directivo dependendo das circunstancias da contorna, dos recursos e das demandas propias dos diferentes actores que participan na devandita representación. Xa o enunciaba con outras palabras máis atinadas Carl Von Clausewitz, no seu libro “Da guerra”, dicindo:

“Propoñémonos considerar, en primeiro lugar, os distintos elementos que conforman o noso tema; daquela, as diversas partes ou membros que os compoñen e, finalmente, o todo na súa íntima conexión. É dicir, iremos avanzando do simple ao complexo. Pero na cuestión que nos ocupa, máis que en ningunha outra, será preciso comezar cunha referencia á natureza do todo, xa que aquí, máis que noutro lado, cando se pensa na parte debe pensarse simultaneamente no todo”.

Teñámolo sempre presente!

7. Bibliografía

Nowak, M.& Highfield, R. *Supercooperadores*. Ediciones B.

Fernández de Arroyabe, J.C.& Arranz Peña, N. *La cooperación entre empresas*. ESIC Ediciones.

Herreros Ubalde, P. *Yo mono*. Ediciones DESTINO.

Bermejo Gómez de Segura, R. *El desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*.

Goleman, D, McKee, A.& Boyatzis, R. *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*.

Krueger, R.A. *El grupo de discusión*.

Parker, A. *30 Minutos antes de la reunión*. Ediciones GRANICA.

Warner, J. *32 Destrezas de mando: Iniciación a la gestión por competencia*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Goldfried, M. *De la terapia cognitiva-conductual a la psicoterapia de la integración*.

Weeks, D. *Los 8 pasos para resolver conflictos*.

Robertson, B. *Holocracia: El nuevo sistema organizativo para un mando en continuo cambio*. EMPRESA ACTIVA.

Tapscott, D. & Caston, A. *Cambio de paradigmas empresariales*.

Actividade cofinanciada pola Xunta de Galicia

