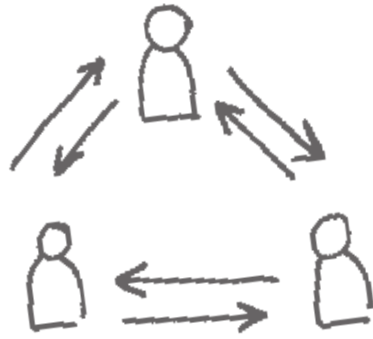


TRABAJO EN EQUIPO



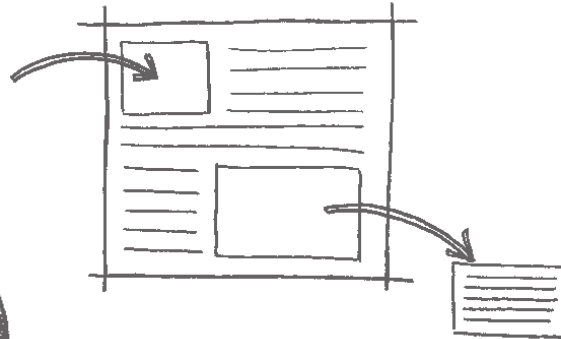
- ①
- ②
- ③

ALEPTACIÓN

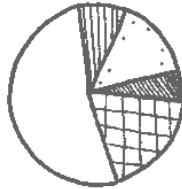
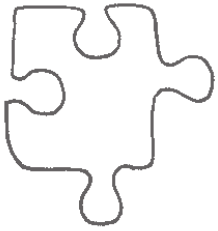


(CAUSAS)

¿CÓMO SALIR?



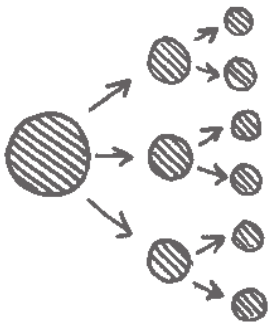
COMPROMISO



# RECETARIO

CONSEJOS PARA UNA BUENA CONDUCCIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

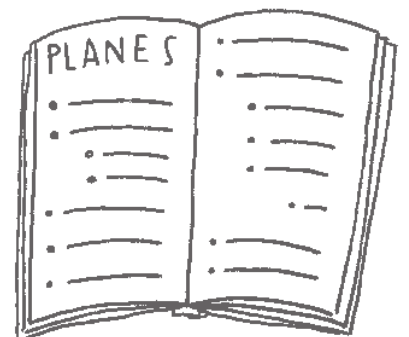
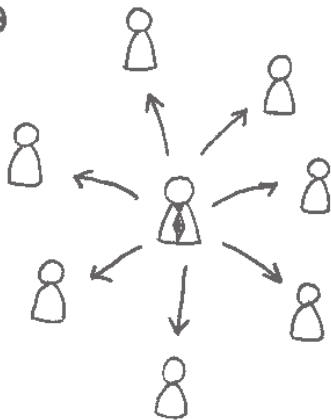
PLANIFICACIÓN



EXPERIENCIA



ORGANIZACIÓN



EVALUACIÓN

Corporación Simón de Cirene  
El Bosque Norte 0440. Piso 8  
Las Condes  
Santiago  
Teléfono: 22035202  
[comunicaciones@simondcirene.cl](mailto:comunicaciones@simondcirene.cl)  
[www.simondcirene.cl](http://www.simondcirene.cl)

Autor Equipo Simon de Cirene

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CONSEJOS PARA UNA BUENA CONDUCCION</b>	
<b>RESPECTO DE SER JEFE</b>	<b>6</b>
1. ¿Cómo ser un buen jefe?	9
2. ¿Qué debe hacer un buen jefe?	12
3. ¿Cómo tener reuniones efectivas?	15
4. ¿Cómo tomar buenas decisiones?	19
5. ¿Cómo argumentar bien?	22
6. ¿Cómo ser autocrítico?	25
<b>RESPECTO DEL EQUIPO</b>	<b>28</b>
7. ¿Cómo trabajar en equipo? (¡y que el equipo trabaje!)	30
8. ¿Cómo lidiar con adversarios internos?	34
9. ¿Cómo decir (o hacer) cosas difíciles cuando nadie quiere oírlas?	36
10. ¿Qué hay que tener en cuenta para contratar a alguien?	39
11. ¿Cómo despedir a una persona?	45
12. Personas comprometidas y organizadas: el verdadero capital de una organización social	47
<b>RESPECTO DE SITUACIONES DIFÍCILES</b>	<b>50</b>
13. ¿Cómo salir de los “pantanos”? (Revisión de la Misión)	52
14. ¿Cómo mejorar el clima laboral?	56
15. ¿Cómo involucrar (¡y entusiasmar!) a un directorio que es pasivo?	59
16. ¿Cómo financiar los costos fijos de tu organización?	63
<b>RESPECTO DE LA GESTIÓN</b>	<b>66</b>
17. En resumen, ¿qué es y qué se requiere tener para lograr una buena gestión?	68
18. ¿Cómo evaluar aquello cualitativo de nuestro trabajo?	72
19. Breve esquema de auto diagnóstico: ¿Ustedes son una Agrupación, una Organización o una Empresa Social?	76
<b>RESPECTO A HERRAMIENTAS</b>	<b>80</b>
20. ¿Cómo hacer un buen FODA?	82
21. ¿Cómo hacer la Evaluación de Desempeño del personal?	85
22. Los Riesgos, los Puntos Críticos; ¿cómo descubrirlos, incorporarlos y minimizarlos?	86
<b>EL ÚLTIMO PUNTO</b>	<b>95</b>



# INTRODUCCIÓN

Todos estaremos de acuerdo en que una organización bien gestionada requiere ciertas prácticas mínimas de conducción. Tener buenas reuniones por ejemplo, o que las decisiones sean tomadas por argumentos razonables y no por los caprichos del jefe<sup>1</sup>, parece ser indispensable si queremos sacar adelante una organización.

Lo que este cuadernillo pretende es mencionar aquellos aspectos básicos que tienen que existir en las organizaciones para que estas funcionen. Van acá una serie de consejos de cómo hacer las cosas para que resulten bien y de la actitud que se requiere para ello.

Verás que la mayoría de estos consejos no son más que recomendaciones de sentido común. Pero bien sabemos que, a pesar de lo comunes que son, nunca las hemos visto escritas y pocas veces las conversamos. Este Recetario será entonces una oportunidad para chequear por qué a veces no nos resultan las cosas que hacemos o por qué nos cuesta tanto que salgan.

Para facilitar su lectura, permítenos una recomendación: no leas este Recetario de un tirón; dale una mirada al índice para que te detengas sólo en el capítulo que te interese. Y es que cuando uno tiene “una piedra en el zapato”, lo principal es detenerse y sacarse esa piedra antes de pensar en otras cosas o enfrentar otros problemas.

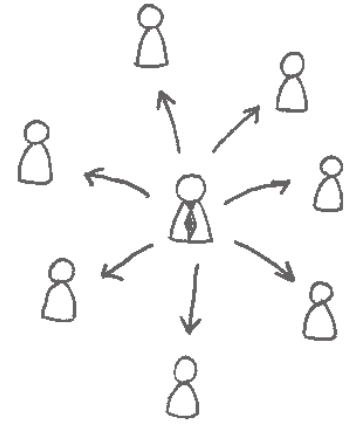
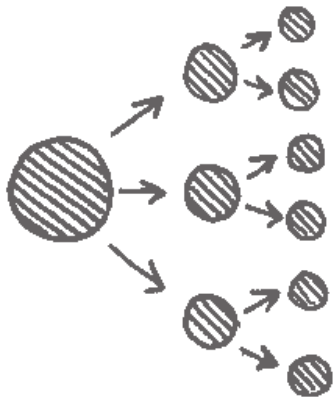
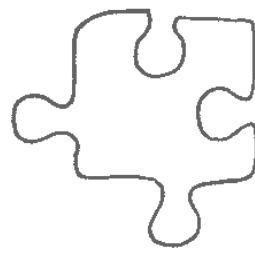
Como ya lo supones, este Recetario parte de la base de que eres el jefe de una organización. O bien que pronto lo serás; o al menos, que quieres llegar a serlo y te interesan por lo tanto, los secretos de una buena conducción.

---

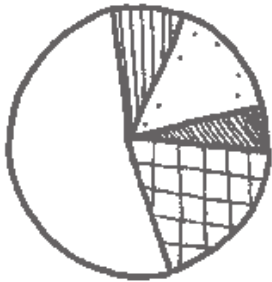
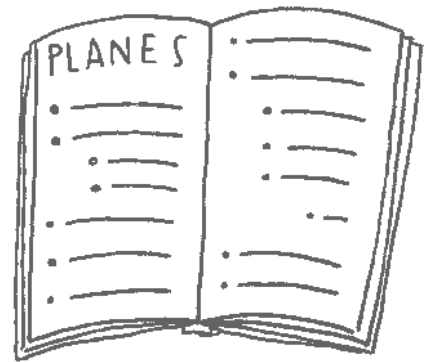
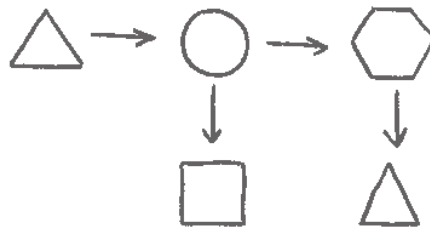
<sup>1</sup> O de la jefe. Para simplificar las cosas hablaremos en masculino pero obviamente lo mismo vale para la mujer. Y diría más; la mayoría de quienes leerán estas páginas posiblemente sean mujeres; porque es un hecho que la mayoría de las organizaciones sociales están dirigidas por mujeres.



PLANIFICACIÓN



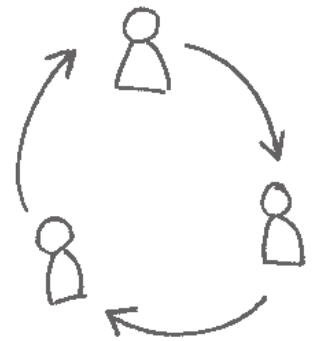
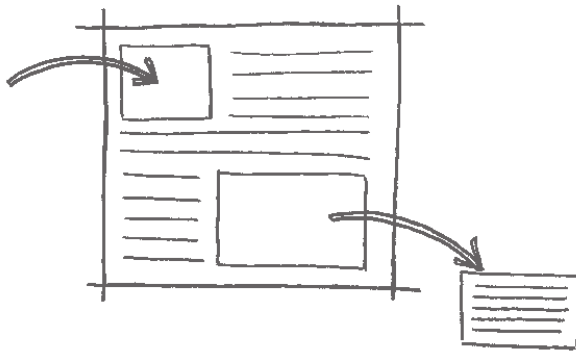
DECISIÓN



# RESPECTO A SER JEFE

GANANCIAS

LECCIONES

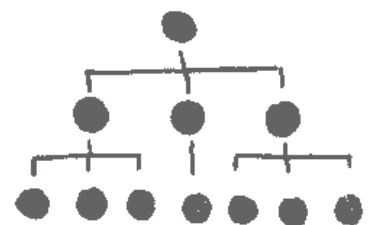
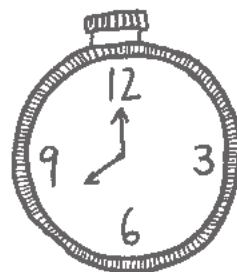


PUNTUALIDAD

ORGANIZACIÓN

COMPROMISO

EVALUACIÓN







# 1. ¿CÓMO SER UN BUEN JEFE?

No estamos pensando que naciste iluminado para ser un buen jefe. Los que siguen son una serie de recetas para que a “gente normal” a quienes les correspondió liderar una organización, sean buenos jefes.

Buen jefe es el que hace buenas preguntas a la gente que trabaja con él. ¿Quieres ver los efectos inmediatos de un jefe “preguntón”? Anota en un papel las preguntas que siguen y ponlas en un lugar muy visible de tu escritorio. Que esté a la vista de todos busca que no sólo las mire quien estará conversando contigo sino que tu mismo no te olvides de hacerlas y esperar con paciencia la respuesta!

## Preguntas a tener en cuenta en toda reunión:

**¿En qué consiste exactamente el PROBLEMA?**

**¿Cuáles son las CAUSAS del problema?**

**¿Cuáles son las SOLUCIONES posibles?**

**¿Qué solución propones TÚ?**

**¿POR QUÉ propones esa solución?**

Sí, aunque te parezca contrario a lo que frecuentemente se dice, un buen jefe tiene que tener “labia” para discursar y convencer, pero sobre todo conviene que tenga una oreja preparada para oír. La virtud que tienen estas preguntas es que involucras y comprometes a tu equipo en las decisiones. Si quieres conducir bien, tomate el tiempo para hacer estas preguntas. Nadie te apura. Además, vas a ver que después de hacerlas el 90% de las dificultades o problemas “caerán por su propio peso”, lo que es muy bueno.

**Si quieres ser un buen jefe, ten presente estos “10 Mandamientos”.**

**Un buen jefe...**

## 1. SE RODEA BIEN

Arma tu equipo de trabajo y deja que ellos hagan las cosas. No; es más!, deja que ellos se luzcan. ¿Te cuesta hacer que se luzcan otros y no tú? No te preocupes, es normal. Todos tratamos de destacarnos, pero créeme, un buen jefe no sólo da espacios a su gente sino que logra que estén orgullosos en sus cargos.

## 2. HACE PLANES

Dirige la institución en base a un Plan. En realidad el verdadero guía de la organización no es el jefe; es el Plan. El debe tener la habilidad para aunar a toda su gente en torno al Plan. Procura crearle una verdadera agenda a tu organización; que en esa agenda común estén plasmadas las responsabilidades de cada uno, sus

metas y sus plazos. *(Mas adelante hablaremos de la importancia de concluir reuniones con “3P”<sup>2</sup> claras, ya verás)*

### **3. SE “COME EL BUEY DE A POCO”**

Un buen jefe no se enreda con lo grande ni se amilana. Sabe que hay que “descuartizar al animal y comérselo por partes”. Esto en concreto significa que para enfrentar un problema grande hay que desglosarlo en partes y dejar claramente establecido quienes son los responsables de resolver cada una de las partes. Para abordar asuntos complejos hay que desmenuzarlos en unidades trabajables, por decirlo así. Una vez hecho esto veremos que ese problema que parecía grande, no lo es tanto. Un filósofo francés<sup>3</sup> decía que había que “distinguir para unir”. Este lema nos sirve para describir la actitud del buen jefe para enfrentar asuntos de envergadura.

### **4. TIENE PRESENTES LOS RIESGOS Y LOS ENFRENTA**

Sé un jefe “muy motivado” para los planes; pero al mismo tiempo piensa en los riesgos que conlleva todo Plan. Y esta actitud por supuesto, no la tengas por ser amargo o “aguafiestas” sino simplemente porque sabes que siempre habrá inconvenientes para el logro de las cosas. Ten claro que saber sortear esas dificultades puede ser la mejor garantía de conseguir los resultados que buscas. De alguna manera un buen jefe es aquel que “para ganar, evita perder”

### **5. FOCO**

A propósito de evitar cosas: la chimuchina no te ayuda en nada. Evítalas! Concéntrate en lo que importa. Un buen jefe tiene foco. Esto significa que todos los lunes se plantea cuáles son las 3 o 4 cosas importantes de la semana y las comparte con su equipo.

### **6. UN BUEN JEFE CONCLUYE**

E invita a los suyos a concluir. No dejes que las cosas se “vayan por las ramas” por mucho rato. A poco andar saca un cartelito que diga. Y entonces, ¿qué?. Ese cartel será un recordatorio para todos que se debe volver al tema de fondo y concluir.

---

<sup>2</sup> Las 3P son los Pendientes, las Personas encargadas de esos pendientes y los Plazos para responder por ello.

<sup>3</sup> El decir es de Jacques Maritain. Por supuesto no fue dicho para este propósito pero resulta muy clarificador como aproximación a los problemas

## **7. SACA LECCIONES**

Un buen jefe aprende de cada cosa que ocurre. Es casi gracioso; anda repitiendo y machacando las lecciones en voz alta por toda la oficina. ¿Y sabes por qué lo hace así? Porque con esta actitud las cosas buenas se repiten y se convierten finalmente en buenas prácticas; los errores en cambio, se cometen una sola vez: con tanto “campanileo” del jefe todos tienen claro las prácticas indeseables.

## **8. ENFRENTA LOS PROBLEMAS**

Un buen jefe se guía por los problemas. (sin ser un jefe gruñón, ya lo dijimos!). ¿Qué significa esto? Que empieza el día preguntándose por el problema que abordará esa jornada. Pero un buen jefe no solo ataca los problemas evidentes; eso es relativamente fácil. Tiene la virtud de tomar con gran energía esos problemas que flotan en el aire; esos que no se nombran. El buen jefe los hace explícitos: los llama por su nombre, los arroja sobre la mesa y le dice a los suyos: “Enfrentemos esto de una vez por todas este asunto! ¿Qué hacemos para solucionarlo?”

## **9. ES MACHACA**

Un buen jefe no tiene necesariamente que ser una persona especialmente dotada. Si de pronto se te apareciera Aladino, el de la lámpara maravillosa, y te ofreciera 3 virtudes, no dudes: pídele ser persistente, luego ser persistente y finalmente, ser persistente.

## **10. UN BUEN JEFE TIENE “DON DE GENTES”**

Si Aladino sigue ahí, pídele un último deseo: que te otorgue el don de gentes. Los antiguos llamaban a eso saber relacionarse bien; tener ascendencia con la gente, ponerse en los zapatos del otro. Si no tienes este don, ninguno de los mandamientos anteriores te servirá de mucho.

## 2. ¿QUÉ DEBE HACER UN BUEN JEFE?

Una jefatura no sólo son las actitudes que recomendábamos en el punto anterior; son también actos muy concretos. Un buen jefe conduce su organización y esto significa básicamente 4 cosas:

### 1. DEFINE OBJETIVOS

El jefe se hace constantemente la pregunta: ¿qué es lo que queremos? O mejor aún: se hace esa misma pregunta pero acotada a un plazo determinado. Dice por ejemplo: ¿dónde queremos estar en 6 meses más? Estos serán los objetivos de la organización.

Esta pregunta, “¿qué es lo que queremos?” parece muy “simplota”, pero no lo es tanto. Para contestarla bien hay que tener en cuenta una serie de cosas: nuestras Fortalezas, las Debilidades que como organización tenemos; las Oportunidades que nos ofrece el momento, y al mismo tiempo, las Amenazas del medio en que estamos.<sup>4</sup>

### 2. HACE PLANES:

El segundo paso será hacer planes para cumplir esos objetivos

¿Y sabes cómo se hace un plan?

#### A. DETERMINO EL PLAZO

Lo primero que debo hacer es determinar cuándo quiero cumplir ese objetivo. Ejemplo: en 6 meses

#### B. DETERMINO PUNTOS CRÍTICOS<sup>5</sup>

¿Sabes lo que son los Puntos Críticos? Serán los 4 o 5 factores más importantes del plan y a su vez, los más difíciles de conseguir. Si fuéramos una entidad educativa, por ejemplo, un Punto Crítico sería el conseguir buenos profesores. Si se tratara de una entidad que rehabilita presos consiguiéndoles trabajo, el Punto Crítico sería convencer a las empresas que los empleen. A cada objetivo planteado le sigue un o unos Puntos Críticos que será muy conveniente enunciarlos y medir su importancia y dificultad para llevarlo a cabo.

---

<sup>4</sup> Para definir los objetivos hay una herramienta muy usada que se llama el FODA. Lee el punto N° 20 ¿Cómo hacer un buen FODA?

<sup>5</sup> Lee el punto N° 22. Los Riesgos, los Puntos Críticos; ¿cómo descubrirlos, incorporarlos y minimizarlos?

### **C. DETERMINO EL EQUIPO DE TRABAJO**

Se determina luego la cantidad de gente que necesitan para llevar a cabo el Plan. Recuerda que el jefe arma equipos y los orienta al cumplimiento de los planes.

✳ **Importante:** si no tienes gente suficiente o de calidad para llevar a cabo los objetivos, la primera parte del Plan será entonces conseguir los voluntarios en calidad y cantidad. Una vez logrado eso podrás pasar a la 2da etapa.

### **D. DETERMINO EL DINERO REQUERIDO**

Casi todos los planes requieren fondos. ¿Cuánto necesitas?

Pero aclaración!; hay algo muy importante: no limites tu Plan a la cantidad de dinero que tienes ahora ni a la gente con que cuentas hoy. Si así lo haces, tu Plan no entusiasmará a nadie. Es fundamental que los planes tengan una estatura grande y desafiante. Haz el Plan como si tuvieras los fondos y la gente necesaria para llevarlo a cabo. Y acto seguido, incluye en tu Plan un capítulo destinado a conseguir la gente y los fondos que necesitas. ¿Te suena que esto es un poco “pillarse la cola”? No, es justamente para no pillarse la cola. Piensa sin las limitaciones de hoy. Y después piensa en ellas. Ese es el orden. Es poner los “bueyes antes de la carreta”.

### **E. DETERMINO UN PROGRAMA DETALLADO DE TRABAJO**

El Programa de Trabajo es el Plan general pero ahora volcado en el tiempo. Es curioso, pero un jefe piensa de “atrás para adelante” por decirlo así. Piensa en el futuro y después en el presente. En nuestro ejemplo: si en 6 meses más tengo que lograr tal cosa, ¿qué debo hacer el mes próximo? ¿y el que sigue?.

El Programa de trabajo entonces te permite “comerte el buey de a poco”, como se dice. Tú sabes que la única manera de comerse un buey, es de a poco. ¿Cuál es el secreto de esto? Es que conviertas aquello grande y lejano a seis meses vista, en algo concreto y posible que puedo materializar la semana que viene. Si en 6 meses más tienes que aumentar tus ingresos en un 20%, lo probable es que necesitarás a alguien en 1mes más para que se encargue del tema. Luego, tendrás que hablar con tu primo la semana que viene, porque él te dijo que tal vez un conocido suyo podría... etc. Lo ves? Para conseguir un 20% de aumento de las platas, tienes que hablar con tu primo el jueves. Esto, ni más ni menos, ¡es un programa de trabajo!

---

<sup>6</sup> Para conseguir gente adecuada, lee el punto N° 10: ¿Qué hay que tener en cuenta para contratar a alguien?

#### **F. LOS ADVERBIOS**

¿Quieres una ayuda simple para hacer el plan? Recurre a los adverbios: qué, cómo, cuando, quién, cuánto, dónde... Mientras más adverbios puedas responder en tu plan, más completo será ese plan y menos espacios habrá para los imprevistos (¡que aparecerán siempre!).

### **3. UN JEFE CONTROLA**

Si, controla el jueves en la noche si acaso hablaste con tu primo ese día. Si no lo hiciste el jueves, anótalo con rojo y destacado para hacerlo el viernes en la mañana; ¡a primera hora!

Controla (y corrige) tu agenda y la agenda de toda la organización. Observa que no fallamos en pensar un plan, ni siquiera en la realización de ese plan. Fallamos porque no lo controlamos. Fallamos porque no tenemos la perseverancia de reunirnos con las persona equis y decirle: Tú habías quedado de tener hoy tal cosa. ¿Lo lograste? No lo hacemos porque se nos olvida, porque nos da lata “catetear”, porque nos da vergüenza, porque, porque, porque... La cosa es que al final no lo hacemos y si no lo hacemos, no se hace. Sí, sé un jefe que promueve una agenda común en donde estén plasmadas las 3P. Esto significa que toda la gente comparte esas 3P.

### **4. SACA LECCIONES**

Ya lo habíamos dicho. A los 6 meses el jefe saca las lecciones del período y vuelve a hacerse la pregunta, ¿dónde queremos estar en 6 meses más?  
¿No lograste el 20% de ingreso? ¿Cuánto lograste? Un 8%!

Y, ¿qué fue lo que causó la diferencia? ¿Cómo harás este nuevo semestre para lograr aumentar ese 12% que te falta, incorporando en el programa lo que aprendiste en el semestre pasado?

Como ves, la labor del jefe es repetir una y otro vez este proceso: pensar objetivos, hacer planes, controlarlos, sacar lecciones y volver a hacer planes. Dicho así parece una actividad monótona pero no lo es; al contrario, es fascinante. Y lo es porque verás la enorme cantidad de mejoras que logras (¡que la organización logra!) en cada vuelta que das (perdón, ¡que el equipo da!).

### 3. ¿CÓMO TENER REUNIONES EFECTIVAS?

Observa una cosa: tú vives reuniéndote. La conclusión es obvia: si tus reuniones son buenas tendrás una buena jefatura; si son malas, por más que seas genial, tendrás una jefatura mala.

Pero, ¿Qué es una buena reunión o cómo tener reuniones efectivas?

Hay aspectos de Forma, Preparatorios de la reunión y de Manejo de la reunión. Veamos los tres:

#### 1. EMPECEMOS POR LAS COSAS DE FORMA:

- **CITACIÓN**

Que la citación sea clara: ojalá que sean los mismos días y a la misma hora y lugar. Pide que te confirmen 48 horas antes las asistencias. Si no lo hacen, llámalos! Poco a poco les irá dando vergüenza que los llames y te confirmarán tal cual lo quieres.

- **RESPETA LAS HORAS**

Haz que la hora de inicio de la reunión y la de término se respete a morir. No hagas reuniones largas. Es preferible que se levanten con temas pendientes a que se alarguen. Si alguna vez ocurre que terminas la reunión antes de ver todos los temas, no te preocupes. Es una buena señal. Las próximas veces verán al comienzo los temas importantes, lo que ciertamente es muy bueno.

- **TEMARIO**

Haz que los temas a tratar se conozcan de antemano. Manda el temario con suficiente anticipación como para que alcancen a leerlo y sobre todo, a pensarlo. (que lleguen “con la tarea hecha”!!)

- **PENDIENTES**

Y junto a los temas a tratar envía lo que se acordó la última reunión. Empieza cada reunión leyendo rápidamente las 3P; ¿Qué son las 3P?

Fueron los Pendientes acordados en la reunión anterior; quién es la Persona responsable de ellos, y en qué Plazos debía hacerlos.

Verás lo que ocurre en la reunión cuando recuerdes estas 3P! Le cambiarás el tono a la reunión: será seria, eficaz y no pura palabrería. (¿No te pasa a veces que te cansas de tanta cháchara en las reuniones? Lo que mata la cháchara son las 3P!)

- **ACUERDO**

Cada vez que concluyan algo déjalo por escrito y al final de la reunión lee en voz alta lo acordado. Si lo acordado es parte de las 3P, repítelo entonces al final de la reunión cuando digas en voz alta las 3P de la reunión.

✳ **Atención:** los últimos cinco minutos de la reunión son los más importantes. Deja claro las 3P antes de que te pongan una carita especial y te digan. “perdón pero tengo que irme...”

- **DELEGA**

¿Son muchas cosas para cada reunión? Puede ser que sean muchas, pero son necesarias! Cómo hay que hacerlas de todas maneras, haz algo bueno: delega en otro esta tarea. Al más puntilloso, al más perseverante tal vez, para que te asegures de que se hagan siempre y tal cual dice acá.

- **Y UNA ÚLTIMA...**

Acuerda que se apaguen los celulares y el chateo. El mundo no se acaba por estar desconectados mientras dure la reunión.

## 2. VEAMOS AHORA ALGUNOS ASPECTOS PREPARATORIOS DE LA REUNIÓN.<sup>7</sup>

- **¿CON QUÉ QUIERES IRTE O QUE SE VAYAN?**

Antes de sentarte en una reunión pregúntate con qué aspectos claros quieres terminarla. Si es del caso, dilo (o pregúntalo) en voz alta. A uno “se le pierde el conejo” con mucha frecuencia en las reuniones; nos vamos por las ramas, nos quedamos en detalles inútiles, tu sabes. Pensar antes en las 3 o 4 cosas importantes de dejar establecidas, será un ejercicio tremendamente ordenador; te hará ir a esos temas y evitar las ramas. Por eso es muy conveniente hacer la pregunta “qué queremos que nos quede claro” en voz alta. Hará que todos converjan a esos temas.

- **PRIORIZA**

Pero sé realista. De las 3 o 4 cosas que quieres que queden claras, probablemente a tus interlocutores les quedarán solamente 2 o 3. La única posibilidad es que tú tengas claro antes la “prioridad de las prioridades” para que a lo largo de la reunión no se diluyan esos puntos.

- **SÉ PRUDENTE**

Antes habíamos dicho que los últimos cinco minutos de la reunión eran los más

---

<sup>7</sup>Entendemos por ello ciertas cosas que debes tener claro antes de sentarte en la reunión.



importantes porque en ellos quedaban claro los 3P. Pero ahora observa que los primeros minutos también son importantes. No te tientes a hablar primero; deja que ellos abran el juego. Que ellos hablen antes te permite saber sus posturas, sus opiniones y te será mucho más fácil después armonizarlos.

- **ANTICIPA LA OPINIÓN DE LOS OTROS... Y TUS RESPUESTAS**

Un ejercicio interesante y aleccionador es tratar de imaginar cuáles serán las opiniones que tendrán quienes se sienten contigo. Tómallo como un juego; adivina lo que dirá él o ella y que responderás tu.

Ya sabemos que no en todas las reuniones te juegas a “ganar o perder”. Desde luego que hay reuniones muy constructivas y pacíficas. No se trata de que te prepares como si fueran “juegos de guerra”. Se trata de levantar el nivel de tus reuniones preparándolas mejor. Uno de esos colegios que imprimen carácter a sus alumnos tienen un lema. Dicen: “Never be unprepared”<sup>7</sup>. Sigue ese lema; verás cómo levantas la vara de tus reuniones.

### **3. MANEJO DE REUNIONES. LAS REUNIONES TIENES QUE DIRIGIRLAS TÚ. ¿QUÉ SIGNIFICA ESTO?**

- **DA LA PALABRA.**

Deja hablar; mejor aún, da la palabra. Acuérdate de que el jefe no tiene que ser hablador; tiene que ser preguntón! Aunque la reunión no sea con tus empleados es bueno aplicar la misma receta. Pregunta! La gran ventaja es que conocerás todas las opiniones antes de emitir la tuya.

- **QUE TODOS PARTICIPEN**

Haz un enorme esfuerzo por que la reunión sea civilizada. Di cada vez que se justifique “Pero no lo interrumpas; déjalo terminar la idea” Aunque la idea ya haya sido dicha muchas veces.

- **RESUME**

Para evitar repeticiones, haz cada tanto un resumen de lo que el otro dice. O de lo que ya han dicho. Ojalá puedas hacer un resumen en una sola frase, o mejor, con una palabra: así dejas para todos establecido que ese tema ya se vio.

- **LOS LATEROS DE SIEMPRE**

Como probablemente haya uno o dos que son muy lateros, júntate con ellos antes de la reunión, privadamente, y diles que no monopolicen la palabra.

- **MENCIONA A LOS AUTORES DE LAS IDEAS**

Que no se te olvide quién dijo las ideas. Di con frecuencia: “como dice

Eduardo... o la idea de Eduardo”. Recuerda que a todos nos gusta que nos reconozcan las buenas ideas. Es una deferencia que hará que tus reuniones tengan buen ambiente.

- **OJALA PUDIERAS AGREGARLE UN POCO DE HUMOR**

Ya sabemos que no todo el mundo puede. Pero si tu eres de los que sí, no dudes en hacerlo. No se trata que “se maten de risa” pero tú sabes que no hay nada más saludable que la sonrisa.

- **EVITA LOS EMPANTANAMIENTOS**

Entendemos por “empantanarse” aquello de darse vueltas y vueltas en un mismo tema. Sal tan ágilmente como puedas de esas situaciones. Primero di que están en un pantano y que deben moverse positivamente hacia otro punto. Algo bueno de hacer es destacar las cosas en que están de acuerdo; y acto seguido deja lo más “cercado” posible aquellas cosas en que difieren. Dos cosas te pasarán: la primera es que te y se sorprenderán ver que “la mayoría de la gente está de acuerdo en la mayoría de las cosas”. Lo segundo es que si dejas aquellas diferencias para una próxima reunión, muchas veces esas diferencias se diluyen.

- **LAS 3P**

Perdón que insistamos tanto en ellas pero es que son fundamentales para la claridad. No fuerces las 3P, pero sin alardes di que el tema todavía no está terminado hasta que no queden claras las 3P.

Ten paciencia las primeras reuniones; la gente pronto se acostumbrará a tu nuevo estilo. Y una última cosa. Una buena o mala reunión depende de ti. Siempre habrá alguien que hable de más, alguien muy peleador, alguien que “no cache nunca las cosas”. Esto es inevitable en todo grupo humano. Tienes que lidiar con ellos, pero te insisto: la calidad de la reunión depende de la calidad con que el jefe la dirija.

Y ahora déjame decirte lo contrario. Sigue el consejo de Lao Tse<sup>8</sup>: “Un buen líder es aquel que pasa desapercibido” Hay un secreto en esta afirmación: una buena reunión es aquella en donde tú lograste de tal manera que los otros participen, que pareciera ser que fuiste uno más en la mesa. Pero esto es sólo una apariencia; un observador un poco más fino ve que en realidad fuiste tú quien con “buena muñeca” lograste habilitar a cada uno y luego aunarlos.

---

<sup>7</sup> Es el colegio Grange. El lema significa algo así como “que no te encuentren sin preparación”

<sup>8</sup> Lao Tse fue un filósofo chino que vivió en el siglo IV a.C

## 4. ¿CÓMO TOMAR BUENAS DECISIONES?

El primer consejo que te dan en las universidades es que para tomar buenas decisiones tienes que estar bien informado. Esto es perfectamente correcto y es lo primero. ¿Pero qué significa estar bien informado?

Estar adecuadamente informado supone más de lo que imaginas. Supone tres cosas:

### ¿QUÉ CAMBIÓ?

El primer paso es preguntarse qué ha cambiado que te fuerza a tomar una decisión. Repasa las causas o las razones que llevaron a este cambio. Que don Juan se haya ido de la organización, que la captación de recursos este bajando dramáticamente o que yo mismo ya no me siento capaz de hacer la pega, son motivos que bien pueden justificar una decisión. Tenerlos presentes me ayuda a focalizar la decisión par “no irme para cualquier parte”. Tengo que solucionar ese problema y no otro.

### ¿QUÉ ALTERNATIVAS TENEMOS?

Plantéate cuáles son todas las opciones que tienen. No te enamores de esa que tienes en la cabeza. Oblígate a buscar planes B. Uno decide mucho mejor cuando pones delante tuyo varios planes. Créate esos caminos alternativos, infórmate de cuáles pueden ser. Infórmate sí, pero sobre todo créalos y dales vuelta hasta que sean alternativos de verdad.

### ¿QUÉ CONSECUENCIAS TRAE CADA ALTERNATIVA?

Piensa en las consecuencias de tu decisión. Estima cómo será tú día a día en cada alternativa. Imagínate en 6 meses más. Y esto en el más amplio sentido del término: efectos personales, económicos, en el grupo de trabajo, etc. Ponerse en el futuro con la decisión ya tomada te “dice” mucho acerca de la decisión que debes tomar. No queremos exagerar esto, pero las decisiones hay que “sentirlas en el tiempo”<sup>9</sup>. Nosotros no sólo somos seres racionales; también tenemos que explorar (o informarnos) para ver como nos “calzan” las cosas

**Para tomar buenas decisiones ten presente estas siete recomendaciones:**

#### **1. COSTOS Y BENEFICIOS**

Toda decisión tiene costos y beneficios. Haz una cosa: anota los aspectos

---

<sup>9</sup> Sabemos que hay gente que rechaza aquello de “sentir” o decir otras expresiones de esta naturaleza. Comprendemos que la mayoría de las decisiones que tomas en el día requieren simplemente que le pongas cabeza. Pero las decisiones que estamos planteando ahora no son las del día a día; son aquellas mucho más difíciles, que nos afectan ámbitos personales y que nos guste o no, tienen efectos vinculados a las emociones. No considerar estas últimas, será en estos casos, un grave error.

positivos y negativos de tu decisión. O de cada alternativa que tengas. Esto te ayudará a pensar. Te aclarará las cosas. Es curioso, cuando escribes las consecuencias, es como si las dejaras escritas allá en el papel y puedes “tomar distancia”, de ellas. Dejarás de darle vueltas desordenadamente en tu cabeza y puedes así “masticar” con una cierta calma tu decisión. Escribir los pros y contras te ayuda a “digerir” evitando que te “enrolles” con la duda. Haz la prueba.

## 2. SIMULACIÓN

Luego “baja un escalón” en esto de estimar la consecuencia de mi decisión. Se trata que no hagas una simple estimación a la ligera, sino que hagas verdaderas simulaciones con cada opción que plantees. Esto significa que “vivas de un modo personal” el haber tomado la decisión A, la opción B o que no hayas tomado ninguna de las dos. Esta simulación no solo significa que hagas distingos racionales sobre lo que ocurrirá si optas por uno u otro camino. Será preguntarse también acerca de cómo te sientes tú con esa decisión tomada. Se trata que llegues a una conclusión con los aspectos objetivos y subjetivos de la opción elegida.

## 3. PRESUPUESTO BASE CERO

Para que estas simulaciones resulten, tienes que asumir que de verdad te fuiste por el camino A o por el B y que esa opción descartó de plano las anteriores. ¿Qué significa esto? Pasa que nuestra cabeza ama la confusión; o más bien adora pensar las posibilidades como el hombre del circo que tira las pelotas al aire; es decir, una alternativa no alcanza a ser examinada a fondo cuando nos aparece en la cabeza una segunda alternativa o la que ya había sido examinada. Presupuesto Base Cero significa que cuando yo analizo una posibilidad llego al fondo de ella y descarto las otras. Se trata de concentrarme en una por vez y a full con ella!

## 4. UNA DOSIS DE INDIFERENCIA

Una de las condiciones para decidir bien es que logres tener alternativas tan iguales que logres una cierta frialdad o indiferencia frente a ellas. Por eso es tan importante esto de crearse alternativas. “Cómprate” hasta tal punto tus alternativas que llegues a una cierta indiferencia entre una y otra; entonces elegirás bien.

**Un cuento gracioso y real:** Jorge Luis Borges y Adolfo Bioy Casares eran dos famosísimos escritores argentinos del siglo pasado y muy amigos. Borges era hombre de pocos amores y muy sufridos; Bioy Casares al contrario, era un consumado don Juan: pasaba de una mujer a otra. Cuando el atribulado Borges le consultaba sus penurias amorosas a su amigo, este le respondía siempre con la misma receta: enamórate de otra! En materia de decisiones, ¡sigue a Bioy Casares al pie de la letra!

## 5. EL PARÁMETRO DE LAS DOS PREGUNTAS

Algo que ayuda a tomar una buena decisión es hacernos dos preguntas extremas:

- ¿Cuál es el mejor resultado posible?
- ¿Qué tenemos que evitar a toda costa?

Responde estas preguntas. Son extraordinariamente clarificadoras. De alguna manera los efectos de tu decisión deben estar enmarcados entre estas dos preguntas. Aunque uno tendería a aspirar a los mejores resultados posibles, será muy útil distinguir los segundo; lo que queremos evitar a toda costa. Ya sabes, un buen jefe para ganar, “evita perder”

## 6. UNA DOSIS DE RESIGNACIÓN

Digámoslo sin disimulo: no pidas más de lo que corresponde. Todo camino elegido tiene pros y contras y, por lo tanto, nunca alcanzarás una claridad al 100%. Imagínate que tu decisión es un río que se interpone en tu camino. Lo tendrás que cruzar, pero no hay a la vista un puente ancho y maravilloso sino una serie de piedrecitas que se asoman apenas de la superficie del agua. Como un explorador experimentado, conténtate con que haya unas pocas piedras suficientemente firmes como para cruzar el río, pero descarta que cruzarás seco. Sin duda te mojarás un poco los pantalones; pero ya estás, ya cruzaste!

## 7. LAS “PIEDRAS ANGULARES”

Y a propósito de piedrecitas: lo importante es que en la confusión que precede a la decisión, seas capaz de reconocer ciertas premisas o afirmaciones que sean para ti válidas e intransables. ¿Qué significa esto? Se trata de que descubras en ti, o en la organización, aquellos aspectos fundamentales que no están dispuestos a resignar en ninguna de las alternativas. Estas son las piedras angulares de la decisión. Anótalas en un papel. Es curioso, pero se trata de descubrirlas, porque a pesar de que son fundamentales muchas veces no las hemos hecho explícitas. Haz ese trabajo. Di cuáles son las cosas fundamentales que están en juego. Verás que no son muchas. Lo importante es que estés convencido de ellas. Esas serán como las “piedrecitas del río” que te permitirán cruzarlo. Se trata de que sean las suficientes como para cruzarlo a saltos apoyándote en piedras firmes e inamovibles.

## 5. ¿CÓMO ARGUMENTAR BIEN?

Argumentar parece ser parte del día a día de cualquier organización. Estamos permanentemente buscando razones para nuestro obrar. La mayoría de las veces argumentamos en una discusión para defender o explicar una idea o proyecto. Como muchas veces lo hemos dicho a lo largo de este Recetario, la calidad de mis argumentos tiene directa relación con mi preparación previa y mi actitud hacia mi contrincante o auditorio.

¿Qué recomendamos para pensar y luego plantear tus argumentos?

### 1. ESCRIBE Y HAZ ESQUEMAS CON TUS ARGUMENTOS:

Anota en un papel lo que sostienes. Aunque te aburra un poco hacerlo, verás que la escritura tiene un “tempo” que se acomoda mejor a nuestros pensamientos y además te “ordena la cabeza”. Garabatea al principio poniendo las palabras claves que justifican lo que piensas. En lo posible haz un esquema; distingue bien los puntos que parecen iguales; distingue causa de consecuencia, las cosas que son de nuestra responsabilidad y aquellas que no. Y después, cuando creas que está en el papel todo lo que piensas, escribe tus argumentos del mismo modo en que quieres decirlos. Ya sabemos que te dará “lata” hacerlo, pero hazlo, porque será fundamental que ganes en claridad y conozcas cuáles son los giros o los eslabones de tus pensamientos. No permitas que queden en tu cabeza sensaciones ni ideas a medias. “Vuelca” toda tu cabeza en el papel. Esto te servirá después para que aparezcan ordenadamente en tu boca.

### 2. PUNTOS CENTRALES:

Determina cuáles son los puntos fundamentales de tu postura; aquellos aspectos que son la esencia de lo que sostienes. Para determinarlos, puedes hacer el ejercicio de ir tachando en el esquema que tienes de los puntos “menos fundamental a los más fundamentales”.

Lo importante de este ejercicio no sólo es para que sepas exponer tus argumentos sino que es para ti; para que tú descubras la médula de tus creencias, pensamientos o consideraciones. Por paradójal que parezca, ni nosotros hemos profundizado en la esencia de nuestras posturas. La demostración más palmaria de esto es que cuando estamos en plena discusión, al calor de ella, se nos ocurren argumentos que antes no fuimos capaces de imaginar.

Tener previamente pensado los conceptos fuertes de tu postura, te ordenará; priorizará su importancia y ciertamente te facilitará la expresión el día que tengas que plantearlos en voz alta.

### 3. PUNTOS FUERTES /DÉBILES

Juzga lo fuerte o débil de tus argumentos en base a lo que comúnmente se hace: porque la realidad te los confirma, o porque tienen una racionalidad indiscutible o porque aquello que sostienes ya se ha dado en el pasado y bien se puede dar de nuevo. Si, estos elementos sostienen bien los argumentos y por eso son fuertes. Pero, qué decir de aquellas cosas que dirás y que carecen de este entramado de la realidad, de la razonabilidad o de la historia?

Tu intuición podrá servirte en tus decisiones personales pero no es capaz de sostener un argumento por si sola. Haz un ejercicio interesantísimo: ponle palabras a tu intuición. Palabras razonables, palabras que convengan.

Ten conciencia de la debilidad o de la fortaleza del “entramado” de tus argumentos. Si observas que careces de ese buen entramado, dale más vueltas a tus argumentos. Aún no están preparados para la batalla.

### 4. PERO NO TODO ES RAZÓN

Si bien la razón es fundamental para juzgar la calidad de tus argumentos, bien puedes echar mano a lo emocional que tiene sin duda un enorme peso en nosotros. Pero no abuses. Desconfía de los “porque sí”, de la pura emocionalidad, de los “ay! no se cómo decirlo”.

### 5. SIMULACIÓN

Créate un adversario si no lo tienes. Ejercítate con otro que simule ser tu contrincante. Que lo haga seriamente como cuando los políticos se preparan para una entrevista difícil de la prensa. Sus colegas les hacen las preguntas más complicadas y discuten juntos las respuestas más adecuadas. Evitan así que los periodistas los “pillen con los perros atados”. Haz algo así. Este tipo de ejercicios nos permiten anticipar el ambiente y sobre todo chequear qué pasa con ciertos caminos de tus argumentos que pueden no ser los más adecuados de seguir.

### 6. PONTE EN LOS ZAPATOS DE QUIEN TE ESCUCHA

Esto es muy importante. No estamos seguros de que el éxito de una discusión o de una postura sea el resultado sólo de los argumentos esgrimidos. Si nos pidieras un elemento que sí tiene casi siempre que ver con el buen resultado de una exposición, es la capacidad empática del expositor.

Chequea este punto. De todo lo que has trabajado, ¿qué aspectos te gustaría subrayar teniendo presente tu público?

## 7. EXPRESIÓN

Sabemos que un buen argumento no vale nada si no somos capaces de expresarlo correctamente. La expresión o la capacidad oratoria es un gran tema pero no es algo que podemos abordar en este Recetario. Nuestra única recomendación es que seas tú mismo. En la historia han habido grandes argumentadores -oradores o retóricos diremos- con estilos completamente distintos; incluso los ha habido que hablaban mal, pero siempre, eso sí, tuvieron algo que los dejó clavados en la historia: estaban convencidos de lo que decían. Si quieres mejorar tu expresión, cultiva tu propia convicción.

## 8. SACA LECCIONES

Cada vez que tengas oportunidad de expresarte, saca enseñanzas de tu “performance” Revisa cada uno de los puntos anteriores. No te extrañes de que incluso cambies los puntos centrales de tu propia postura. Si es así, tanto mejor! Toda lección es bienvenida.

## 9. CUIDA LAS FORMAS

Cuando estés en discusiones, echa mano a la vieja fórmula: no digas cosas que a ti no te gustaría oír de tu adversario. Recuerda que el “envase de los buenos argumentos es la empatía”. Te lo decimos especialmente para cuando los argumentos se den en un ambiente de discusión. Ten presente que nuestro peor enemigo no es ese que me discute, sino mis propios nervios que me traicionan o la lengua que dice algo de lo que arrepentiré. Aunque te de rabia acordarte después de algo que no dijiste, ten presente que eso es mejor que arrepentirse de algo que se te escapó. También aquí tú serás “amo de tu silencio y esclavo de tus declaraciones.”

## 10. ¿GANAR, PERDER?

No te tomes muy en serio cualquiera de estas dos. Las discusiones no son un partido de fútbol. Por de pronto si –digamos - que ganas, no arrases. Una de las razones de por qué desato la 2da guerra mundial fue porque los acuerdos de paz de la 1era guerra fueron muy desfavorables para Alemania. No hay enemigo chico. Y si –digamos- que pierdes, no te sientas arrasado. Casi siempre hay nuevas oportunidades que seguramente las aprovecharás mejor si no te ciegas ni cultivas ánimos de venganza. Sé un poco impertérrito como era ese viejo poeta español que decía: “ni gozo lo ganado ni siento lo perdido.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Manuel Machado (1874 - 1947)



## 6. ¿CÓMO SER AUTOCRÍTICOS?

Una de las cosas que más complica la buena conducción de las organizaciones es la auto referencia; lo egocéntrico. Nos cuesta mucho desdecirnos cuando hemos dicho una tontera; buscamos subterfugios, podemos pasar semanas forzando algunos casos en donde la tontera dicha sea un poco menos tonta. La realidad es que nos cuesta mucho reconocer que el otro tiene razón; digamos más: nos cuesta siquiera oír al otro; o al menos oírle la frase completa una vez que abre la boca. En ciertos niveles casi no se conversa; se habla solamente sin entrecruzarse con el otro. Por otra parte, en un nivel más íntimo, reconozcamos lo que nos cuesta cambiar de opinión! Somos extraordinariamente “duros de mollera”; somos cerrados; poco flexibles en general, y muy poco flexibles cuando nuestro prestigio está en juego.

No pretendemos aquí hacer un discurso moral sobre la humildad o sobre la bondad personal. No, se trata como siempre de actitudes para la buena gestión. Se trata de subir la vara de nuestra gestión distinguiendo aquellos hábitos o prácticas nuestras que la empujan para abajo.

La gran ventaja que tienen las empresas comerciales sobre las organizaciones sociales en materia de gestión, es que las primeras están sometidas a una permanente evaluación.<sup>11</sup> El dinero por de pronto es un gran indicador de resultados. Pero además del dinero, tienen balances, estados de resultados, informes de costos y de ventas, en fin, una serie de datos que no tardan en desenmascarar nuestros errores, nuestras inexactitudes.

Las organizaciones sociales tienen poco y nada en materia de evaluación. De ahí que las tonteras, los errores, las inercias, los servicios insuficientes, la atención mediocre a nuestro beneficiario tarda mucho en salir a flote. ¿Qué hacemos entonces con nuestras organizaciones? ¿Quién las puede evaluar con la severidad con que son evaluadas las empresas comerciales?<sup>12</sup> Respuesta: sólo nosotros mismos. Podemos tener algunos mecanismos de evaluación, pero si ellos no descansan en un riguroso espíritu crítico de nuestra parte, inevitablemente nuestro juicio se volverá complaciente; muy benévolo para nosotros y muy laxo a los ojos de nuestro beneficiario.

Observa que uno tiende a confiar en aquellos que tienen un espíritu crítico en sus quehaceres. Te da la impresión que ajeno a que nadie los vigile harán las cosas bien. Precisamente, hay una cuestión ética en todo esto. Somos nosotros los que creemos que tenemos que hacer las cosas bien simplemente porque nos debemos a nuestro beneficiario. Este deberse a nuestro beneficiario es típicamente nuestro. En el mundo

---

<sup>11</sup> A la empresa la evalúa el mercado, los competidores, los accionistas –la Bolsa de Valores es un terrible evaluador–, sus propios empleados cuando la economía anda bien (se van si no les pagan lo que les reconoce la competencia). En fin, todos los días son severamente evaluadas.

<sup>12</sup> Si bien las empresas suelen tener más varas de medida para su gestión eso no significa que no comentan grandes errores de apreciación. Con cuanta mayor razón se cometerán en nuestras queridas organizaciones sociales.

comercial se hacen las cosas porque se quiere; en el nuestro porque se cree.

De aquí que queremos hacerte una propuesta radical. Imprime tu gestión de ese buen espíritu crítico que mantiene alta la vara. Vaclav Havel<sup>13</sup>, un dramaturgo Checo que tuvo una intensa participación política en la democratización de su país, repetía una frase que tiene un enorme efecto en la gestión. (Más allá de todos los efectos morales que uno quiera reconocerle). Decía: “Sospecho de mí mismo”. Este es un saludable lema para quien quiera tener un espíritu de gestión crítico. Parte de la base que cada cosa que tu organización haga es susceptible de mejoras.

¿Por qué ponemos tanto **énfasis en esto de ser “autocríticos”**? Hay **cuatro razones** para ello:

#### **A. ALTA LA VARA**

Porque como decíamos, ya que en las organizaciones sociales no existe una vara de medida que nos indique con claridad si lo hacemos bien o mal, esa vara debemos crearla nosotros y para nosotros. Y debe ser una vara severa a riesgo que terminemos volviéndonos muy complacientes y sin advertirlo acomodemos al beneficiario a nuestro mezquino punto de vista.

#### **B. EL PEOR DE LOS ENEMIGOS**

Porque tenemos que ser concientes de que no puede haber buena gestión si no tenemos claro los “enemigos que acechan” a nuestra labor. No nos estamos refiriendo por supuesto a los grandes enemigos; esos son evidentes y siempre los culpamos. Nos estamos refiriendo ahora al otro enemigo. A esos pequeños y odiosos enemigos que están dentro nuestro y menoscaban lo que hacemos. Son como las termitas que terminan volviendo inútil al pilar de madera que sostiene nuestra casa. Una mejora en la gestión la mayoría de las veces se concentrará en darle batalla a estos pequeños enemigos internos: nos referimos a ese determinado servicio que sospechamos que entregamos de modo rutinario; a que todavía no nos inscribimos como Otec a pesar que lo resolvimos hace dos meses y medio!; a que todavía está con nosotros la señora Yolanda que sabemos que no hace bien la pega: Estos son los enemigos internos, y son los peores.

---

<sup>13</sup> Vaclav Havel (1936 -2011)

### **C. HACIENDO “CAMINO AL ANDAR”**

Porque el trabajo de las organizaciones sociales es, la mayoría de las veces, “haciendo camino al andar”. No hay una técnica archi probada como sí la hay para cultivar productos agrícolas o para curar le hepatitis. En las organizaciones sociales que trabajan para y con seres humanos habrá siempre un aspecto subjetivo que será bueno ir examinando críticamente para sacar conclusiones y lecciones de ellos. Cada vez que termina un trabajo nuestro, entonces, alguien tendrá que preguntarse: qué aprendimos hoy?, cómo lo podemos hacer mejor? La suma de estas lecciones serán lo que se llama el “know how” de nuestra actividad. Será nada menos que la guía de cómo debe hacerse nuestro trabajo para que tenga resultados positivos en el beneficiario.

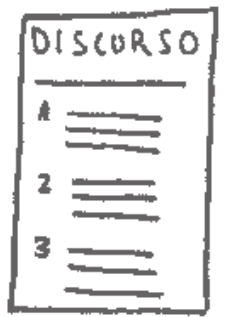
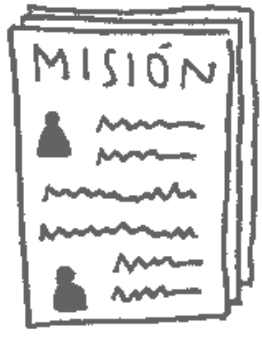
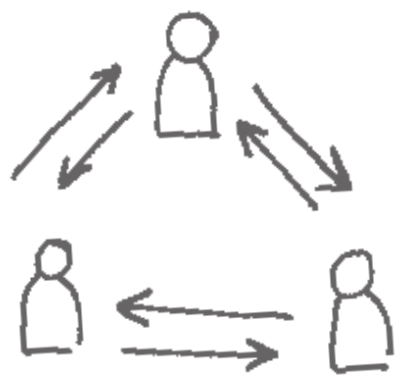
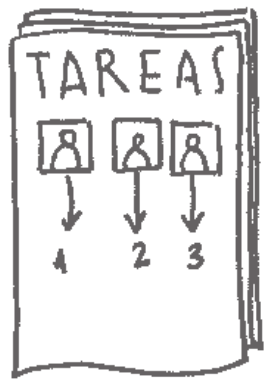
### **D. LA BELLEZA DE LAS PROFUNDIDADES**

Porque un espíritu crítico te permite profundizar en lo que haces, en lo que finalmente das. Metiéndote más a fondo en tu labor descubrirás la belleza y el sentido que tiene tu servicio. Esta aunará tu organización; dará mística a los tuyos y más importante aún, dejará a tu beneficiario más contento.





# RESPECTO DEL EQUIPO



PLANIFICACIÓN



## 7. ¿CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO? (¡Y QUE EL EQUIPO TRABAJE!)

Muchas veces esto del trabajo en equipo no es más que un mito. Los que trabajan son unos pocos, o peor; es uno el que hace (¡y acapara!) toda la pega. Para **comenzar verdaderamente a trabajar en equipo**, ten en cuenta estas 8 consideraciones:

### 1. ACTITUD DEL JEFE

Lo primero es una cuestión de actitud. El trabajo en equipo parte por la actitud del jefe. Es imposible que exista un buen trabajo de equipo si no hay un jefe funcional a él. Al respecto, y simplificando por supuesto las cosas, podríamos identificar dos tipos de jefaturas: aquella autoritaria y otra más bien democrática. ¿A cuál de estas se parece la que ejerces tú?

Si eres más bien autoritario te pediríamos que le des una segunda vuelta a esto del trabajo de equipo. ¿Estas verdaderamente dispuesto a delegar? Piensa QUÉ te gustaría delegar y en QUIÉNES. Para que la delegación sea algo más que una bonita proclama te recomendamos que empieces de a poco con esto de la delegación, y que tu mismo veas cuánto te acomoda a ti y qué resultados se van logrando.

Si consideras que tienes un estilo más democrático también ponte en guardia. Revisa si no estarás “rehuyendo el bulto” con esto de compartir las decisiones. Para ahuyentar cualquier pensamiento equivocado: el trabajo en equipo necesita definitivamente un jefe con personalidad y jugado. ¿Es este tu carácter?

### 2. DELEGAR

No nos engañemos: delegar no es fácil. Para empezar “soltar” el mando no es fácil y además delegar bien, supone una madurez de quien delega tanto como del que recibe la delegación.

Pero ¿qué es delegar? Contrariamente a lo que se cree, tú delegas cuando transfieres la autoridad pero no la responsabilidad. Todos entendemos que quiere decir delegar la autoridad. Pero ¿qué hacemos con la responsabilidad?

En la práctica cuando delegues aclara bien qué parte de la responsabilidad conservarás tu y que parte entregarás. Haz lo siguiente: escribe y ve las cosas que seguirán bajo tu responsabilidad y las que entregaras a tu delegado. Procura que eso quede perfectamente claro porque con frecuencia en las “zonas grises” es donde surgen los problemas. Pero asimismo, observa y conversen acerca de las competencias y las motivaciones del delegado. Que la delegación sea positiva tanto para él o ella, como para el resto del equipo.

### 3. PILOTOS

Si aún no estás convencido de “entregar” tu trabajo al equipo que te secunda, tal vez puedas hacer una especie de piloto con una parte de la organización para que puedas evaluar sus efectos y los efectos en ti. Evalúa después de un tiempo si las cosas funcionan mejor. Pero, atención: evalúa con ellos porque parte del beneficio de trabajar en equipo es que las evaluaciones se hagan entre todos.

### 4. PIEZAS FUERTES

Fíjate quiénes de tu equipo son “piezas fuertes” de la organización. Haz el ejercicio de verdad: no digas que no hay nadie. Ten supuestos drásticos; piensa por ejemplo: si me muriera mañana, ¿a quién dejaría?

Ojalá no te mueras mañana, pero algún día te morirás, o tendrás que retirarte o encarar nuevas tareas. Empieza a delegar ahora: “sin prisa pero sin pausa”

### 5. LOS “SEGUNDOS”

Este punto tiene algo que ver con lo anterior: los segundos son fundamentales. Sino los tienes no puedes ni debes delegar!

Cuando decimos segundos no estamos hablando de un segundo. Ojala tengas varios segundos. Nada asegura mas la pervivencia de una organización que haya mucha gente capaz. ¿Qué hacer entonces? Crea más trabajos y ten más gente!

¿Acaso no es esto lo que quieres? Liberarte un poco de tanto trabajo que tienes!!

### 6. ¿DELEGAR? EN QUIÉN, ¡SI NO TENGO A NADIE!

Si a pesar de poner la mejor disposición la realidad es que no tienes esas “piezas fuertes” que necesitas, haz entonces lo siguiente: lee el punto N°11, ¿Qué hay que tener en cuenta para contratar a alguien?, sobre todo la parte que se refiere a voluntarios. Ahí sostenemos que en una organización social no hay que tener gente para hacer trabajos sino que es al revés. Hay que tener trabajos para tener gente. ¿Qué queremos decir? Algo tan simple como si no tienes en quien delegar, es porque todo lo estás haciendo tú. Y si es así, haz lo siguiente:

- Anota los trabajos que haces y que no debieras hacer
- Agrupa esos trabajos o tareas que te sobran como para crear un cargo
- Una vez que tengas el cargo, busca quien lo puede llevar a cabo como voluntario
- Elige bien a tu gente! Piensa bien a la persona que vas a elegir; no te apures. Ten presente que ese o esa será tu segundo.

## **7. ¿ES QUE QUEREMOS SER POCOS!!**

Que ustedes quieran ser pocos en un problema. Déjanos hacer un distingo: es perfectamente legítimo - y hasta recomendable - tener misiones chicas o acotadas a una tarea; lo que siempre empobrece las organizaciones es que haya poca gente tras esas misiones. Una cosa es que la misión sea acotada y otra completamente distinta es que sea “poco convocante”. Lo primero es perfectamente correcto; lo segundo es grave. Que la misión de tu organización no sea capaz de atraer a un número de personas al menos como para constituir un equipo, querrá decir que tu misión es pobre o bien la convocatoria es pobre, y nada de eso está bien.

## **8. ¿TODO TRABAJO DEBE SER ENCARADO EN EQUIPO?**

Sí, salvo casos excepcionales, el trabajo de una organización es casi por definición, un trabajo de equipo. Pero, atención: esto no significa que no hay una clara responsabilidad individual en el trabajo de equipo, y no significa tampoco algo que puede ser grave: que el jefe crea que las decisiones y a veces los diseños del trabajo son en equipo. (Esto huele a querer diluir responsabilidades, algo que es un crimen en materia de gestión<sup>14</sup> !). No; hay algo insustituible en el trabajo personal. No se trata de tener una dirección colegiada. Esto no conviene ni en la teoría ni en la práctica. Bien sabemos que hay cosas que sólo las podemos hacer nosotros. Esas hagámoslas, ¡y cuanto antes!

---

<sup>14</sup> Recuerda que el principio de la delegación es que se delega la autoridad, ¡no la responsabilidad!



Una vez que **hayas resuelto trabajar en equipo y tengas la gente adecuada**, ten presente estos 7 aspectos:

1. Definan el trabajo que hay que hacer el mes que viene. Programa el mes con las “piezas fuertes” de tu organización (que no sea sólo TU programa, sino el del equipo; acuérdate que ya estás trabajando en equipo)
  
2. Repártanse el trabajo. Como toda buena reunión definan con claridad las 3P.
  
3. Cuando llegue el tiempo de las evaluaciones, deja que ellos presenten sus mases y menos. Que pasen al pizarrón. Las primeras veces puedes revisar tu la presentación previa, pero después los debes dejar solos.
  
4. Si no dicen las cosas como tu esperas que lo digan, muérdete la lengua para no meterte. Si las cosas van por un camino errado, hazles saber tu opinión privada y delicadamente. Piensa como le hablarías a la hija que más quieres.
  
5. Al cabo de un mes, haz con el equipo una evaluación sobre las cosas positivas y negativas de la experiencia. En esa evaluación, procura no monopolizar la palabra. Deja que los otros se expresen. Por favor no te olvides que las cosas cambiaron: ¡¡estás trabajando en equipo!!
  
6. Aunque las cosas no hayan salido bien, no hay paso atrás; preparen el mes siguiente incorporando todas las correcciones del caso
  
7. Pero hay una última cosa. Sí, arma tu equipo de trabajo con los tuyos, pero... ¿cómo decirlo? Tú siempre serás parte del equipo pero también serás otra cosa. Tú serás el jefe; Tú los dirigirás. Mantén una cierta distancia con los otros, porque, a pesar de que “somos un equipo” no esperan de ti que seas “un igual”

Los capitanes de la marina inglesa, que dominaron los mares por dos siglos, simplemente no hablaban con la tripulación. No hablaban nunca a pesar que los viajes duraban meses! ¿Te parece que los tiempos cambiaron? Sí, desde luego que sí, pero ten presente que a pesar de todo lo amistoso y democrático que te recomendamos que seas, tu eres el jefe; el equipo necesita un jefe y quieren que te comportes como tal!

## 8. ¿CÓMO LIDIAR CON ADVERSARIOS INTERNOS?

Tu sabes de quién estamos hablando; nos referimos a esa gente que te perturba; que no deja que la institución marche tal cual quisieras tú.

Respecto de los adversarios considera lo siguiente:

### 1. ADVERSARIOS HABRÁ... SIEMPRE

Así es; toma por lo tanto las cosas con un poco de espíritu deportivo. Incluso con humor. Además se realista: piensa la cantidad de errores de conducción que cometiste por no haber escuchado mejor a tus adversarios. Si te parece mejor, no digas estos casos en voz alta para que no se merme tu autoridad, pero al menos tú no los olvides. Reconoce que tus adversarios, en determinados casos, le hacen bien a la organización.

### 2. PERO EVITA QUE SE CONVIERTAN EN ENEMIGOS!

Bien sabemos que hay una diferencia entre unos y otros. Evita entonces convertir a tu adversario en enemigo. ¿Cómo se logra eso? Ten conversaciones privadas con él o con ella. Trata de circunscribir la lucha a lo estrictamente laboral, porque estamos de acuerdo en que el peor enemigo es el enemigo interno. Trata por lo tanto de cultivar con tu adversario una comunicación directa. Crea una especie de ritual en donde ustedes dos puedan hablar las cosas “pan pan vino vino”. Pero que después de esta franqueza aparezcan frases del tipo: “pero nos tenemos que poner de acuerdo”, o bien, “yo estoy dispuesto a reconocerte este y este otro punto tuyo, ¿cuál me reconoces tu?”.

Pero hay algo importante: trata de tener este “canal de comunicación” “con tu adversario antes que se convierta en enemigo. Precisamente, una de las características del enemigo es que no hay comunicación alguna con él o con ella. Evita a toda costa llegar a ese estado.

### 3. ¿Y SI LOS CANALES YA SE HAN ROTO?

Si las cosas han llegado a un nivel tal que no puedes sino hablar de enemigos, creemos que lo primero que debes hacer es reconstruir este canal de comunicación. ¿Cómo lo puedes hacer? Recurre a una tercera persona. Una persona tal que

---

<sup>15</sup> Al respecto una vieja y simple recomendación: si tu adversario es mujer, que el mediador sea un hombre y si no, viceversa. El antiguo esquema de las atracciones funcionará –a Dios gracias!– siempre.

se entienda bien con ambos y que explícita o implícitamente tenga la “pega” de unir las partes cuando empiezan a separarse.

#### **4. EL ADVERSARIO PÚBLICO**

Por otra parte tampoco es malo que tal persona sea públicamente tu adversario. Y que de algún modo las diferencias entre ustedes lleguen a constituir casi listas distintas en las próximas elecciones. Si es así, ten presente las siguientes consideraciones:

- Tómatelo con calma. La competencia es parte del juego democrático de la sociedad en que estamos.
- El asunto es que no pierdan el humor en esta competencia. Al menos tú no lo pierdas. (Y al respecto observa que tu pierdes completamente el humor cuando te acaloras, de modo que tu verdadero adversario no es tanto ese señor xx, sino tu descontrol!)
- Es importante que la competencia o tu adversidad no afecte a la organización. Acuerda esto con tu adversario para que le pongan límite a la adversidad.

#### **5. NO TE METAS CON TU ADVERSARIO EN “CALLEJONES SIN SALIDA”**

- ¡Anticípate a los hechos! Si ves que nuevamente el dialogo va para uno de estos callejones, haz algo novedoso; un chiste o cualquier cosa, pero que no aparezca nuevamente esa sensación del “dejá vu” que es muy desestimulante.
- Deja ciertos temas espinudos para conversarlos al día siguiente en un grupo más chico o con tu mismo adversario. Si bien en general “no es bueno dejar para mañana lo que puedes hacer hoy”, a veces es muy conveniente: la almohada es casi siempre, una gran consejera.

#### **6. ¿QUÉ TE MOLESTA DE TU ADVERSARIO?**

Observa que la mayoría de las cosas que te molestan de tu adversario serán de tipo personal. No decimos que no las tomes en cuenta porque no somos perfectos ni robots. Es natural que te afecten. Lo que te aconsejamos es que las pongas en el sitio correcto y que al menos reconozcas que aquellas cosas que te molestan, no tienen nada que ver con la organización: son cosas personales, o para decirlo de otra manera, son “monos” tuyos y nada más que tuyos!

## 9. ¿CÓMO DECIR (O HACER) COSAS DIFÍCILES CUANDO NADIE QUIERE OÍRLAS?

Para plantear cosas difíciles convéncete primero de que un jefe tiene que llevar a cabo la tarea pesada y difícil en la organización.

Siempre se piensa la autoridad en términos de derechos: tienen sueldos más altos, despachos más grandes, mayor lucimiento, sale en las fotos, etc. Pero piensa también en tus deberes. Entre ellos está mirar la parte vacía de los vasos. Obviamente también se espera de ti que seas un entusiasta y un empujador del equipo, pero llegado un cierto momento, del jefe se espera severidad y que no rehúya los bultos.

Convéncete de esto, y convéncete a fondo. Más importante que lo que digas será la convicción que tengas al decirlo. Recuerda que te conocen muy bien; no los engañarás.

**Cuando estés preparado para hablar y presentar “la cosa difícil”, ten presente estas tres consideraciones:**

### **1. PRIMERO, TOMATE TU TIEMPO EN PLANTEAR EN PROFUNDIDAD LOS PELIGROS DE “ESTAR COMO ESTAMOS”**

- **HAZ UNA INTRODUCCIÓN**

Pon a tu gente en el contexto porque aunque te parezca increíble habrá muchos que están en otra. Si quieres plantear “aprietes de cinturón”, considera el tiempo necesario para explicarles con calma lo que está ocurriendo antes de hablarles del cinturón.

- **PREPARA TU DISCURSO**

Prepáralo con el esquema clásico: Introducción, Desarrollo y Conclusión. Hazlo así no sólo para que te entiendan, sino porque te dará el tiempo para que tengas en cuenta todos los factores en juego. Evita improvisar. Nada peor que estar hablando y advertir de pronto que no consideraste el caso de esa persona que te está mirando.

- **BUSCA ARGUMENTOS**

Ya lo hemos dicho; prepara y repasa lo que vas a decir: Haz un listado con los argumentos tuyos y luego haz el listado poniéndote realmente en los zapatos del otro. Se empático: ponte en la perspectiva del otro para que no te sorprendan las preguntas que pudieran hacerte.

- **BUSCA LAS PALABRAS ADECUADAS**

Cuando un presidente norteamericano tuvo que reconocer relaciones extramaritales, habló de “relaciones impropias”. Cuando un candidato a presidente renunció a la candidatura, habló de “contradicción vital”. Las palabras son las que

importan. Busca las verdaderas; busca las adecuadas; esas son las que quedan.

- **LLEGA AL PUNTO DURO PERO PASO A PASO**

Ten presente aquella premisa de que la gente sabe mucho menos de lo que tú crees que sabe. Habla entonces de a poco pero por supuesto llega al punto. No ocupes subterfugios, ni frases típicas; cero “vaselina”. Que las palabras duras las pongas tú. Las “palabras duras” posiblemente sean mucho más expresivas y reflejen más acabadamente la situación, pero que la digas tú tiene una ventaja: evitará que te las digan.

## **2. SÉ COHERENTE. QUE EL CINTURÓN MÁS APRETADO SEA EL TUYO.**

- **EVITA LA ODIOSIDAD**

Nada es más odioso que el hecho de que unos estén mal y otros bien. Recuerda que está muy metido en nuestra cultura aquello de “estamos mal, de acuerdo, pero al menos estamos todos en la misma”. Toma esta frase en sentido positivo: tú puedes demostrar, y demostrar genuinamente, que compartes los costos de la decisión.

- **SE AUTÉNTICO**

No vale la pena que exageres con esto del cinturón ni que te andes mostrando, ni que “hagas mucho teatro” al respecto: que el apriete de tu cinturón sea auténtico; todos te mirarán a ti.

## **3. EN TERCER LUGAR, NO PRESENTES LAS MALAS NOTICIAS SUELTAS. PRESENTA UN PLAN, Y COMO TODO PLAN, TIENE QUE TENER UN NOMBRE, UN PLAZO Y UN REACOMODO. VEAMOS:**

- **PLAN**

Ten planes aún en las peores circunstancias. Si fuera el caso de cierre, presenta un Plan de Cierre. Sin plan las cosas carecerán de sentido. Y dale una gran importancia a ese plan. Lo básico de un plan es que es un camino duro para llegar a una situación mejor. Sé claro en lo duro y en la situación mejor a la que aspiran. Lee la invitación de Shakleton reclutando marineros para cruzar

---

<sup>16</sup> Shakleton en el Times (1914). “Se buscan hombres para viaje peligroso. Salario bajo, frío agudo, largos meses en la más completa oscuridad, peligro constante, y escasas posibilidades de regresar con vida. Honores y reconocimiento en caso de éxito”.

la Antártica. Fue publicado en un diario<sup>16</sup> en 1914. La invitación era atroz pero el premio grande, ¡5.000 hombres se inscribieron!

- **NOMBRE**

Llámalo de una manera que todos sepan a qué te refieres. Hay muchos nombres que se han dado a lo largo de la historia: vacas flacas, caminata en el desierto, apriete de cinturones etc. Que tu plan tenga un nombre. Llámalo así y repítelo hasta que adviertas que otros ya lo llaman así. Entonces quiere decir que se “están comprando” el plan.

- **PLAZOS**

Di cuánto va a durar. Se pueden atravesar los desiertos más duros pero siempre hacia una tierra prometida. Moisés no sabía que la travesía hacia la tierra que “mana leche y miel” duraría 40 años. De haberlo dicho, no lo hubiera acompañado nadie. Que tus plazos no sean tan largos. El plan puede ser duro, y hasta muy duro, pero que sea durante un plazo razonable.

- **REACOMODO**

No diluyas las nuevas condiciones que supone el plan. Sé claro; que idealmente cada uno se vaya con una nueva tarea para la casa. Vuelve a recordar la premisa porque la gente está mucho más “out” de lo que crees. Refuerza por lo tanto esta noción de que hay un nuevo orden y que eso supone tal cosa para ti.

# 11. ¿QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA PARA CONTRATAR A ALGUIEN?

Y ahora veamos lo contrario: tenemos que contratar a alguien. ¿Qué tener en cuenta para contratarlo? Lo primero que hay que decir es que vale la pena concentrarse a fondo para llevar a cabo esta tarea. Equivocarse en la selección nos traerá aparejado un tremendo dolor de cabeza: habrá que despedirlo – con todos los titubeos previos –, habrá que contratar a uno nuevo, inducir a ese nuevo y dar una buena explicación al resto de la estructura que observará inquieta todo este ir y venir de gente.

Para abordar este punto lo dividiremos en tres partes:

- Lo previo a la contratación
- Los aspectos formales de la selección
- Los voluntarios

## 1. PREVIO A LA CONTRATACIÓN

### A. PERFIL Y CARGO

Es muy importante tener claro previamente cuál es el cargo que queremos llenar y con eso en mente definir el perfil de la persona que requerimos. Su profesión, edad, sexo, experiencia, etc. Algunos comentarios respecto a esto:

- No hay una fórmula que te responda cuándo necesitas tomar a alguien. La pregunta que conviene hacerse es qué fue lo que cambió que se justificaría ahora un nuevo cargo. Luego, haz lo mismo que se recomienda para contratar adecuadamente: describe el cargo. Y una vez descrito, piensa cómo se haría todas esas tareas sin ese nuevo cargo; es posible? Si la respuesta es sí, no necesitas a nadie. Si la respuesta es no, ¡sigue leyendo!
- Si ya estas decidido y con el cargo descrito, piensa ahora en el perfil que necesitas. Cuáles son las competencias necesarias para llenar bien el cargo? Qué profesiones? Y la pregunta de “cajón”: ¿hay alguien en la organización que puede llenar ese cargo? Si la respuesta es no, comienza entonces el proceso de búsqueda y selección de personal.

### B. FACTORES FUNDAMENTALES DEL TRABAJO SOLICITADO

Pero detente un minuto. Antes de pasar rápidamente por el punto anterior, permítenos recomendarte que no hagas una lista un poco mecánica del cargo y del perfil. La descripción de ellos tiende a aburrir un poco de modo que existe el peligro de no detenerse en los 3 o 4 factores que son los fundamentales tanto de la exigencia del cargo como del tipo de persona que necesitamos. ¿Cuáles son los 3 o 4 elementos claves de ese cargo? Y consecuentemente, ¿Qué característica tendrá que tener la persona que lo ocupe?

Subrayar en lo fundamental del cargo y la persona, te facilitará la descripción de lo que buscas, la entrevista y la decisión final. Pero además te obligará a algo muy saludable: al hacer el listado y subrayar esos factores fundamentales del trabajo y la persona, tú mismo aprenderás acerca del profundo sentido que tiene ese trabajo. No te sorprenda que llegues a conclusiones completamente distintas de las que tenías inicialmente.

### **C. CANDIDATOS POSIBLES**

Para complementar el punto anterior: si estás un poco confuso sin saber mucho por dónde empezar, te recomendamos que pienses entre todas las personas que conoces, quiénes podrían servir para este cargo. Ya sabemos que hay nombres imposibles, pero el asunto consiste en que encarnes libremente una persona cierta en este trabajo. La gracia está en que cuando te calce un nombre, te preguntes por las cualidades personales o profesionales que tiene y que debiera por lo tanto tener el o la candidata.

### **D. SUELDO**

Por supuesto un aspecto fundamental del trabajo es el sueldo. A primera vista pareciera ser lo más determinante tanto para el contratado como para el contratante; pero no es exactamente así. El dinero, con todo lo determinante que resulta, no es el único factor que importa en un cargo. Aspectos como el buen ambiente que haya, el sentido del cargo, lo atrayente de la tarea son aspectos que definitivamente sí entran en las consideraciones de los candidatos. Aunque esto sea así te recomendamos no abusar del punto. Buenos ambientes o tareas entusiasmantes no compensan sueldos malos. Podrás ofrecer sueldos menores por estas razones, pero jamás bajos. Evita que se diga de tú organización “si,si!... pero pagan mal”. En todo caso quisiéramos asociar el sueldo a:

- Una perspectiva del cargo: puedes contratar a alguien con un sueldo inicial bajo pero ofrécele una perspectiva de ascenso. Será importante en este caso que le des al menos una línea general de las condiciones para ese ascenso.
- Medio sueldo. Hay mucha gente, especialmente mujeres profesionales con hijos, a quienes conviene mucho la media jornada. Un o una profesional haciendo un trabajo que le guste entrega mucho más que la media jornada en que físicamente está.
- Bonos: en el mundo comercial se usa mucho esto de entregar un Bono a fin de año contra metas predeterminadas. El Bono tiene pros y contras, pero, desde el punto de vista de la buena gestión, lo que más nos gusta del Bono es



que se puedan determinar las metas de un cargo. Si el cumplimiento de ellas se premia o no con dinero es otro cantar! Para profundizar en los bonos ver el punto N° 21 ¿Cómo hacer la evaluación de desempeño del personal?

- El “mercado”. En el mundo comercial se habla también de “sueldos de mercado”. Sabemos que en el trabajo de las organizaciones este mercado, si lo hubiera, sería decididamente menor. Pero naturalmente el “mercado” influye sobre todo cuando se trata de contratar trabajos que tienen relación con lo comercial. Pero tú no te dejes intimidar por eso. En primer lugar cada profesión tiene un cierto “mercado” que no es, a Dios gracias, el comercial, y segundo, ustedes pueden pagar lo que pueden pagar y no hay ninguna vergüenza en ello.
- El dinero es indicativo. Nos guste o no, en esta época el dinero se ha convertido en una referencia muy recurrida. A cada rato oímos, “cuánto te costó?, cuánto pagan?” Haz una cosa: si el sueldo que puedes ofrecer es bajo, convérsalo abiertamente con la persona. No lo discutas ni lo disimules. Ten presente que si él o ella aceptan el cargo con ese sueldo, es porque tendrán una buena razón para ello: antes de hablar tanto oye cual puede ser esa razón.
- Y una última cosa: habla de dinero con naturalidad. No creas que es poco elegante hablar de dinero; lo “poco elegante” es no ser claros en una materia tan importante como el dinero. Al final de la entrevista asegúrate de que entendió perfectamente lo que le dijiste.

## 2. ASPECTOS FORMALES DE LA SELECCIÓN

### A. ENTREVISTA

Si bien la entrevista es fundamental ten presente que sólo te dará algunos elementos para la decisión. La entrevista es algo así como “condición necesaria pero no suficiente” para elegir a alguien. Te recomendamos qué:

- De su experiencia, indaga en la que te sirva: normalmente todo candidato llega con un CV. Posiblemente de ese listado sólo algunas cosas tengan que ver con el cargo que buscas. Más que un repaso aburrido y superficial de los trabajos realizados, trata de buscar, junto con el o la candidato, aquellas tareas en las que tuvo que poner los talentos que requiere el cargo que en cuestión. Y profundiza en ellos. ¿Cómo los abordó? ¿Por qué lo hizo así; cuáles eran las circunstancias?, etc. Trata que la entrevista sea útil desde un punto de vista profesional; es decir lee antes el cv y trata de anticipar las cosas que te interesen de esos antecedentes.

- Entrevista de a dos. En un dialogo, a veces uno se enreda y se te pierde el punto; o a veces no se te ocurre insistir en algo que dijo y que después se te fue, en fin, es conveniente que ustedes sean dos personas para evitar todas estas distracciones. Además que el final de la entrevista podrán hablar entre si y comentar sobre las ventajas y desventajas de esa persona.
- Y hazle caso a la “tincadas”. Obviamente la entrevista tiene la gran virtud del contacto personal, por breve que sea. Evalúa la “química” de la persona. ¿Cómo se entenderá contigo; con los demás? Cree en tu intuición; conversen este punto con quien te acompañó en la entrevista y traten de ponerle palabras a esa “tincada”.
- Lo concreto facilita: cómo ya lo hemos dicho anteriormente, es más fácil pensar ante opciones concretas. Por lo mismo será más fácil elegir cuando ya has tenido tres o cuatro entrevistas y la elección recae entonces en personas concretas, con datos concretos y experiencias concretas.
- Al final de la entrevista oblígate, oblíguense, a quedarse con una conclusión de la persona. Anótalas inmediatamente porque después se te confundirán. Puede ser que después quieras agregar algo más que te surge con el tiempo, pero no dejes de anotar las conclusiones de la conversación una vez terminada cada entrevista.

## **B. RECOMENDACIONES**

Al repasar el cv observa a quienes podrías llamar para que te den una recomendación del candidato. Obviamente el ideal será conocer a esa persona, pero aún si no fuera así, no es tan raro llamar a alguien para pedir referencias. Advértele al candidato que lo harás; tal vez él o ella te puedan guiar en esto de las referencias y puedes, además, evitar un llamado que no corresponde.

Insistimos en esto de las recomendaciones porque no hay mejor antecedente de alguien que la impresión que dejó en los trabajos anteriores. Verás que ante tu pregunta te responderán por las cosas buenas y malas del candidato. Créelas porque posiblemente se repita la historia.

## **C. ¿SICÓLOGO?**

Definitivamente sí. Si puedes, manda al sicólogo a los candidatos finalistas. Esto es muy conveniente. Aunque entendemos que es caro, trata que te den el servicio en forma pro bono. El o la sicólogo:

- El examen siempre te entregará información sobre el candidato, lo que es un buen repaso previo a la contratación. Posiblemente te llamarán más la atención las cosas negativas del candidato que las positivas. Ambas tenlas presente, pero sobre todo las negativas; no pienses que no tienen importancia porque llegado el momento sí te complicarán. Lo conveniente es que pienses como contrarrestarlas.
- “chequeará tus tincadas”
- Nuevamente, se facilitará tu decisión cuando tengas frente tuyo los informes de los 2 o 3 candidatos finales. Como decíamos, es siempre más fácil resolver ante opciones concretos.

### 3. LOS VOLUNTARIOS

El voluntariado es fundamental en una organización social. *Su importancia queda patente en el punto N°12, Personas comprometidas y organizadas: el verdadero capital de una organización social.*

Y si es tan importante el voluntariado, ¿por qué lo dejamos para el final de este punto de contrataciones? Porque para contratar voluntarios se deben seguir los mismos pasos que si fueran contratados. A excepción del sueldo, todo lo demás es igual.

**En lo que específicamente se refiere al voluntariado, ten presente estas cuatro recomendaciones:**

#### A. COMIENZA POR UNA DEFINICIÓN BÁSICA

¿Qué voluntariado quieren tener? El voluntariado parte por una definición. ¿Al voluntario lo considero como un factor importante en el trabajo o “sólo” es un recurso que me evita otro más caro? Esta es la primera cuestión que hay que resolver. Y habrá que hacerlo sin falsas declaraciones. Toda postura es correcta; el asunto es actuar en consecuencia.

#### B. ENCARGADO DE VOLUNTARIOS

Si para ti el voluntariado es algo significativo, ten a un responsable de captar y motivar a los voluntarios. Sólo con un responsable podrás darle la envergadura que quieres. Nuestra experiencia indica que hay una serie de organizaciones en donde el voluntariado es fundamental y funciona bien. Pero las cosas no son casuales. Si es así es porque hay una estructura organizacional que lo respalda. Si tu hablaras con esas organizaciones te dejarían traslucir que si bien el voluntario es gratis, no significa eso que no tiene un costo captarlo y promoverlo como es

debido. Empieza por tener un encargado que se dedique solamente al voluntariado. Obviamente, él o ella podrán ser voluntarios.

### **C. CREA CARGOS AUNQUE NO TENGAS A NADIE**

Sí, aunque te crean loco! Describe un cargo con todo detalle y el perfil que necesitas para llenarlo. Una vez que lo tengas, dale la tarea de buscarlo a tu recién nombrado “Encargado de Voluntario”

Esto que te decimos no es una “trampita mental”. No dejes de hacer cosas porque no tienes gente; acuérdate que en una organización social el asunto es al revés: tendrás gente cuando tengas cosas que hacer. Esta es la premisa de nuestras organizaciones, por lo tanto:

1. Crea tareas
2. Crea cargos para esas tareas
3. Busca gente para esos cargos

### **D. TRÁTALOS Y CONTRÁTALOS COMO SI FUERAN RENTADOS**

Ya lo dijimos, pero permítenos insistir en el punto. Háblales, no como si estuvieras “agradecidísimo por hacerte el favor de venir a trabajar contigo”, sino como si lo estuvieras contratando; subráyale sus responsabilidades, lo que se espera del cargo, de quien dependerá, etc. Si algo frustra el voluntariado no es porque se les pida mucho sino porque su trabajo es una “yapa”! Tu ya sabes; las yapas no entusiasman a nadie: ni a ellos ni a ti!

## 10. ¿CÓMO DESPEDIR A UNA PERSONA?

Posiblemente no haya nada más ingrato en una organización que despedir a alguien. Más aún cuando no tienes fin de lucro; más, cuando hay crisis económica y hay mucha cesantía; más cuando es alguien cercano a ti o que ha trabajado muchos años con nosotros. Más, cuando... etcétera, etcétera...

Por un criterio básico de justicia es importante que le hayas ido anticipando a la gente tuya, si es del caso, que no está cumpliendo su labor. No se trata de anticipar el despido. Se trata de que la persona puede reaccionar y si no, para él o para ella no será “un baldazo de agua fría”. Ya se imaginan algo así. Las siguientes recomendaciones parten de la base de que a pesar de las advertencias y a pesar del enorme trastorno que involucra el despido, por alguna razón, ya tomaste la decisión.

### Permítenos plantear algunas sugerencias:

1. Fíjate si vas a despedir a alguien más. Si es así, hazlo el mismo día y anuncia públicamente que los despidos terminaron.
2. Despide los viernes. Que no los veas al otro día. Para todos, el fin de semana será una amortiguación del golpe.
3. Dilo brevemente. Por favor no pretendas que te entiendan ni que compartan tus emociones ni nada de esas cosas. Cuando una persona es despedida, en el fondo, es desechada, y eso no te lo entenderá nadie. Te reitero: sé breve, no seas meloso, anda al punto.
4. Si te parece que corresponde, habla el lunes siguiente con él o con ella. El lunes, podrás detenerte en la cuestión; pero no exageres: seguirá sin entenderte y, por favor, que la conversación no se vuelva una discusión de la medida. La medida no se discute; se podrán discutir las condiciones pero siempre desde el hecho consumado.
5. Tomada la medida, lo único en qué pensará él es en la indemnización que te exigirá. Aunque suene muy materialista, lo económico subsana, el resto de las cosas son sólo bálsamos momentáneos. Inevitablemente surgirá lo económico: más vale que lo trates a fondo y pronto.
6. Por supuesto, antes de pronunciar la primera palabra de indemnización, conoce bien las disposiciones legales y el efecto económico que tendrá el despido. Prepara este punto a fondo. El “después vemos” te puede servir en algún momento de la discusión, pero que no sea porque no sabes el punto. Repasa bien tus argumentos respecto de las indemnizaciones. Si despides o has despedido a más de

uno, pon especial atención a la justicia de la determinación. Te dirán: “porque a mi no y a fulano sí”. Ten argumentos para tal diferenciación.

No estamos diciendo que a todos debas tratar por igual; es simplemente que debes redoblar tus argumentos para responder cuando no tratas a todos por igual.

7. Cuida las palabras. No ofendas nunca. Primero porque nunca hay que hacerlo y segundo porque no vale la pena hacerlo: ¡se está yendo!

Si te arrepientes de algo es preferible que sea porque hablaste de menos que porque hablaste de más.

8. Que se vaya lo antes posible. Esto es muy cruel de modo que gradúalo, pero ten presente que cada día que se quede luego de despedido, “estará atornillando en contra”. Y no lo hace por maldad o por espíritu vengativo, es simplemente porque no puede entender la medida tomada.

9. Tan pronto puedas, habla con la gente que queda y planteas el nuevo orden. Ojala con un plan y con un reacomodo claro frente a la nueva situación. También esto piénsalo antes.

10. Una última cosa. Despedir es atroz, pero en una organización, en ciertas ocasiones hay que hacerlo. Si estás pensando que alguien tiene que irse lo probable es que efectivamente tenga que irse. Y entonces, hazlo cuanto antes. Demorar tu decisión, en la grandísima mayoría de los casos, no te hará ganar nada. Ni a él, ni a ti, ni a la organización, ¡ni a nadie!

## 12. PERSONAS COMPROMETIDAS Y ORGANIZADAS: EL VERDADERO CAPITAL DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL

El capital en una empresa comercial es el dinero inicial que ponen los socios y que permite que el negocio empiece a rodar. Se requiere claro, de un empresario que toma la iniciativa y que pone o sale a buscar ese dinero. En una organización social, ¿cuál sería ese capital? ¿Qué la pone en movimiento?

Lo mismo que la empresa, comienza por la iniciativa del o de los fundadores. Pero a diferencia de una empresa, el capital que pone en marcha la organización no es el dinero sino son las personas que, atraídas por la misión, se comprometen con ella y se organizan para implementarla. Sí; no es el dinero lo que mueve a una organización; es el grupo de personas apasionadas y decididas que se alinean en torno a la misión y se proponen llevarla a cabo.

Adopta esto de que el capital de las organizaciones es su gente, como una premisa y llévalo hasta sus últimas consecuencias. Esto quiere decir que cada vez que quieras poner algo en movimiento en tu organización ten presente que: **“Cuando necesito algo, necesito a alguien”**.

Esto puede ser una bonita frase, pero ¿qué significa en la práctica?

### 1. ¡CORTA DE RAÍZ EL CÍRCULO VICIOSO DE LAS ORGANIZACIONES!

Efectivamente, muchas organizaciones dicen: “Si tuviéramos gente, haríamos determinada actividad”... Pero en una organización social bien gestionada, la correcta manera de abordar cualquier actividad es invirtiendo los términos. Será entonces decir: “Para tener gente, necesito tener una actividad concreta para convocarlos”. Esta afirmación implica dos cosas:

- La primera es lo que decíamos arriba: que el gran motor que tiene la organización social es su capacidad de convocar a personas, de modo que pon esa característica al inicio de cada cosa que hagas, como una especie de premisa de tu actuar.
- La segunda es que para tener personas, necesito tener cargos perfectamente definidos. Tal cual lo planteábamos en el punto N° 11 (¿Qué hay que tener en cuenta para contratar a alguien?), lo primero para invitar a alguien a que se incorpore a nuestra organización es tener clara la invitación. ¿A qué lo estoy invitando? ¿Cuál es el cargo que tengo para él o para ella? Observa que allí sostenemos que aunque te crean loco, una vez que tengas un borrador avanzado de un plan, haz un organigrama con cargos a llenar aunque no tengas a nadie, ni un peso para contratar gente.

Esta “locura” es especialmente válida y recomendable para las organizaciones pequeñas o que recién comienzan. El voluntariado es lo único a lo que pueden echar mano. Y atención que no decirnos esto último con el ánimo de que “¡si no se agarran de eso no les queda otra!” No; el voluntariado es más que el último recurso! Es el elemento central de las organizaciones sociales.

## **2. ¿BUENAS O MALAS MISIONES?**

Permítenos ser muy drástico en esta materia: desde el punto de vista de gestión no hay buenas o malas misiones; serán buenas o malas en la medida que puedan convocar a las personas que requerimos.

Dado que esto es así, será fundamental entonces revisar nuestra misión desde el punto de vista de su convocatoria y, en segundo lugar, tener a alguien encargado de la convocatoria. Este cargo es el “Encargado de Voluntariado” al que nos referíamos en el punto N°11 ¿Qué hay que tener en cuenta para contratar a alguien? En este sentido este debe ser el primer cargo que requiere la organización social puesto que de él dependen los otros.

## **3. ¿QUÉ TAN VÁLIDA ES LA SIGUIENTE PREMISA?: “¿HAY QUE CONSEGUIR GENTE PARA QUE NOS CONSIGA DINERO?”**

Definitivamente sí. Aún si no tuviéramos idea por dónde empezar, ni siquiera como para definir los primeros pasos de un plan de financiamiento, te sugerimos que insistas con esto de que las personas resuelven nuestros problemas.

Efectivamente; en este caso pregúntate: ¿quién me puede ayudar en las definiciones de cómo aumentar nuestros ingresos? Pero incluso si estuvieran tan ajenos a este mundo del dinero que ni siquiera un nombre se te ocurre, echa mano a la pregunta de la gente pero haciéndola en el eslabón anterior: Y a quién conocemos que esté metido en el mundo del comercio como para que nos pueda dar una persona con quien intercambiar ideas acerca de nuestras definiciones económicas?

## **4. EL ORDEN PARA ACOMETER LAS TAREAS**

*De la lectura de este Recetario podrás observar que hay un cierto orden que subyace y que está específicamente planteado en la Pregunta N° 2 (¿Qué hace un buen jefe?) Este orden es el siguiente:*



- 1ero: se adoptan las definiciones o los objetivos.
- 2do :se elaboran los planes para cumplirlos.
- 3ero: se determina la estructura requerida para llevar a cabo tales planes.

Aquí en la estructura es donde vale esto del capital de una organización social. Lo que necesitas para llevar a cabo los planes es gente; son personas comprometida y organizada. Antes que dinero, antes que infraestructura, antes que ganar un concurso de fondos, antes que hacerse conocidos, lo que tú necesitas es personas! Gente que logre todo lo anterior si fuera el caso, pero personas, personas! Sí, las organizaciones sociales son ante todo una agrupación de personas.

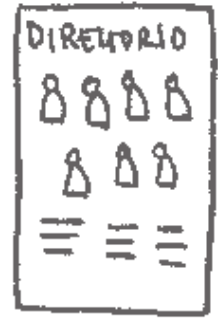
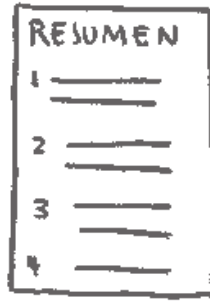
Finalmente y en un sentido más teórico, las organizaciones sociales tienen, además de su labor de hacer el bien a quien lo necesita, la función de conmover y canalizar a la sociedad respecto de la labor que hacen. Estamos seguro que no te parecería correcto vivir en una sociedad que “está bien” producto de que resuelve todos sus problemas por la vía de tener “personal especializado” para abordar esos problemas, pero que sea completamente indiferente a ellos.

Así, esto de que el capital de una organización sea su gente, tiene también un contrapunto de enorme sentido para la sociedad: hace que sus organizaciones sean voceras para remecerla y ofrecer canales concretos de participación.





CLIMA LABORAL

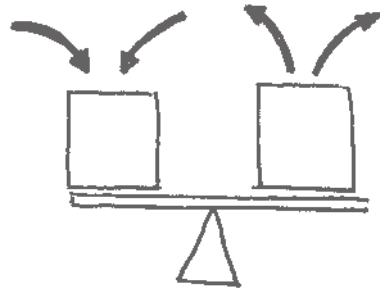


PLAN DE EMERGENCIA

VALORACIÓN

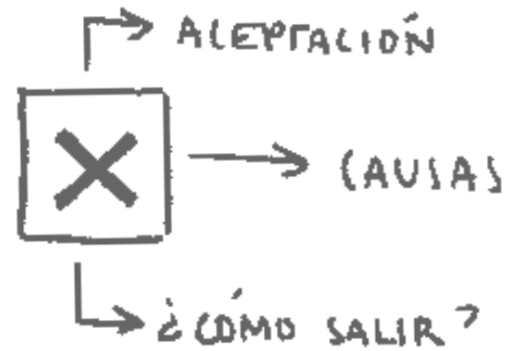
- T ÉCNICO
- A DMINISTRATIVO
- R ECURSOS
- A UDITORIA
- R ELACIONES PÚBLICAS

# RESPECTO DE SITUACIONES DIFÍCILES



COSTOS →

ATENCIÓN



## 13. ¿CÓMO SALIR DE LOS “PANTANOS”? (¿REVISIÓN DE LA MISIÓN?)

Decíamos que “pantano” era darse vueltas y vueltas en un mismo tema. Cuando las organizaciones empiezan a repetirse el plato ya sea en temas, gente o situaciones, es hora de alarmarse.

Los “pantanos” son peligrosos. Primero porque no parecen serlo y segundo, porque requiere mucha energía salir de ellos. Por de pronto, cuesta más salir de los pantanos que lo que cuesta poner en marcha la organización. ¿Por qué? Porque al inicio estás con toda la ilusión y con toda la fuerza que da el entusiasmo; cuando te empantanas, vas a tener que echar mano a toda tu energía porque lo probable es que a estas alturas, hayas perdido parte importante de la ilusión, la fuerza y el entusiasmo!

**¿Qué podemos recomendar para salir de estas situaciones?**

### 1. RECONOCER EL “PANTANO”

Lo primero es que el grupo que decide, pero tú en particular, convengan que efectivamente están empantanados. Pónganse de acuerdo y tengan el coraje de llamar al pantano por su nombre”. Digan:” hace 6 meses que nos estamos dando vueltas en lo mismo” o “las posturas enfrentadas de Juan y Gloria nos tienen en un punto muerto”. Decimos que hay que tener coraje porque casi siempre decir las cosas crudamente lo requiere; pero tú como jefe, tendrás que hacerlo. Tienes que poner el tema en el tapete “y aguantar la mecha”

### 2. DETERMINAR LAS CAUSAS

Aunque sería el ideal que acordaran cuáles son las causas que los han llevado a esta situación, lo probable es que no logren ponerse de acuerdo. Muchas veces la causa que provocan los pantanos tienen nombre y apellido. Como todos somos “muy defendidos” nos preocupa que no se llegue a una claridad en las causas y que la discusión se eternice, lo que hará cada vez más fangoso el pantano. Si esto así, pasa al punto siguiente.

### 3. ¿COMISIÓN?

En algunos casos puedes ser provechoso nombrar a dos o tres del grupo directivo para que planteen formas para salir del pantano. Esta comisión puede tener la virtud de aunar posiciones distantes. La “comisiones” se han desprestigiado últimamente por ser sinónimo de burocracia o de inmovilismo. Procura no caer en eso. Elegir bien a los integrantes (para que no traslades “el pantano a la comisión”!) es fundamental. También lo es ponerles fecha de término a su trabajo y definir bien lo que tienen que hacer.

#### 4. DA UN SALTO EN EL TIEMPO

No hay más que una fórmula para salir de los pantanos: avanzar en el tiempo. Sáltate varias hojas del calendario y sitúate, (sitúense) en tres meses más y pregúntense cómo quieren estar al término de esos tres meses. Por un extraño mecanismo de la naturaleza humana, es más fácil ponerse de acuerdo en el futuro que en el presente.<sup>17</sup> Dos aclaraciones:

- Para este plan requieres una determinación enérgica: saca de un plumazo todas las limitaciones de dinero y de gente que tengas. Sé, lo que llaman “olímpico”, “patudo” “soñador” o como quieras, pero un buen plan no puede plantearse limitado por las estrecheces. Haznos caso; piensa sin limitaciones para que te vuelva el entusiasmo que requieres.
- Pero espera; que no se alargue por más de tres meses. Por otro misterio de la naturaleza humana, las cosas en el futuro largo se nos desdibujan y se vuelven abstractas. El plan de salida necesita ser de corto plazo para que puedas generar acciones ahora, en el presente, en esta semana, ojalá. Ya veremos esto en el siguiente punto.

#### 5. HAZ UN PLAN

La fórmula para salir de los pantanos requiere ahora tres nuevos ejercicios:

- Toma aquellas metas que te pusiste a tres meses vista y pregúntate que requieres hacer el 2do mes para lograrlas. Recuerda que para hacer planes hay que proyectar del futuro al presente. Así, por lo tanto, cuando tengas clara las tareas del 2do mes, pregúntate por las que tendrás que hacer el 1er mes para lograr las del segundo. Y así sucesivamente. ¿Cuál es la idea? Se trata de que yendo del futuro hacia hoy, llegues a determinar las tareas que tienes que hacer ahora, hoy mismo! La única manera de abordar lo grande es hacerlo chico; la única manera de alcanzar el futuro que quieres es si lo transformas en una tarea para el presente. Verás que en casi todos los casos, las metas trimestrales empiezan con que esta semana tengo que llamar por teléfono a alguien. Tan poco como eso; pero claro, tengo que hacerlo!

---

<sup>17</sup> Y es que la razón tal vez sea que casi siempre estamos de acuerdo en los QUÉS y en desacuerdo en los CÓMOS. Y pasa que el futuro visualiza los QUÉS con mucha más facilidad que los CÓMOS. Esa es la trampa. Pero atención que no lo es tanta: todo buen plan empieza por los QUÉS; después se abordan los CÓMOS

- ¿Y qué hago con la plata que no tengo y con la gente que no tengo? Haz lo obvio; cuando describas tu plan soñado, pon en alguna parte la plata y la gente que necesitas. Y una vez que lo tengas claro, haz lo mismo que hiciste más arriba. Si necesito tal plata y gente el 3er mes, qué requiero el 2do y así sucesivamente.
- Esta fórmula te exigirá algo que es fundamental: tendrás que repartir las pegas entre tu gente; y como se trata de cumplimientos semanales, del próximo lunes, podrás verificar si se están cumpliendo o no. Esto es muy importante para las salidas de pantano. Corrección: esto es muy importante para todo plan.

Como ves, esto es un ejercicio muy simple (¡al menos en la teoría!). Pero el secreto está en que:

**Ponerse metas a tres meses vista...**  
**Ir desglosándolas en el mes a mes...**  
**Con sus responsables claramente determinados...**  
**Y en plazos controlables**

Este esquema te permite varias cosas muy necesarias a la gestión: ante todo tener objetivos, un plan de emergencia, priorizar, deslindar responsabilidades, controlar... en fin, es lo que hemos repetido muchas veces en este Recetario<sup>18</sup>. Sólo que en el caso de los pantanos estas prácticas deben hacerse ahora y con especial determinación, porque, como decíamos al comienzo, el mayor peligro que tienen los pantanos es que no te das cuenta de la urgencia que tienen. Son las típicas cosas que parecen no tan graves como para abordarlas hoy.

Pero hay pantanos que son más que un simple “estamos estancados” o “estamos en la misma”. Hay veces en que las circunstancias han cambiado del tal manera o el grupo se ha desmembrado de tal forma, que la Misión ha dejado de tener sentido.

Lo primero que tienes que saber es que esta sensación es muy frecuente; no es grave y hasta te diríamos que es recomendable plantearse estas cosas aun sin aquella incómoda sensación que puedes tener ahora. Como efectivamente las cosas cambian, se recomienda revisar la Misión cada 5 años.

---

<sup>18</sup> Si quieres ahondar más en este tema, lee el punto N°2 de este Recetario ¿Qué hace un buen jefe?

Lo segundo es que reunidos todos “los que mandan” en la organización, determinen qué es aquello que ha cambiado. O lo que hemos dicho muchas veces en este Recetario, pónganle nombre al problema. Pero como también hemos recomendado anteriormente, no se eternicen en discusiones de análisis. Si ven que no están llegando a puerto, diga cada uno donde quisiera estar situado a futuro. No hablen más del presente; hablen de las perspectivas.

Para hacer un trabajo de revisión de Misión, sobre todo con esta mirada de perspectiva, te recomendamos que leas el punto N° 20 ¿Cómo hacer un buen FODA? especialmente en lo que se refiere al papel del guía del FODA.

## 14. ¿CÓMO MEJORAR EL CLIMA LABORAL?

Tal vez la primera pregunta a hacerse es ¿cómo saber como está el ambiente en nuestra organización? Aunque hay especialistas en la materia recomendamos en primer lugar hacernos nosotros esta pregunta. Comúnmente no nos la hacemos. Una buena manera de responderla es pidiéndole a alguien de nuestra confianza que nos reporte con buen tino el tema. O mejor, a dos o tres de nuestra confianza para que nos entreguen una visión más amplia del tema y que idealmente se haga desde las distintas perspectivas jerárquicas de la organización.

Lo probable es que no tengas un mal clima laboral. Supongamos que en tu oficina las cosas son “normales” o que “no están mal” y por lo tanto se puede seguir indefinidamente así. Te confesamos que creemos que en la gran mayoría de las organizaciones sociales las cosas son así: normales, que no están mal.

El asunto es preguntarse si acaso podemos tener un mejor ambiente laboral y aumentar el agrado de trabajar. Lo decimos especialmente para los lugares en donde trabajar tiene ciertos “desagrados”, tales como bajos sueldos, lejanía, horarios lateros, beneficiarios difíciles, jornadas agotadoras, etc. Pero, aún si nada de esto existiera, ¿por qué no tratar de que el ambiente sea mejor?

Obviamente los climas laborales dependen de elementos que tienen que ver directamente con lo laboral y otros que se hacen “puertas afuera” de la organización. (Esto último no tomado en su sentido literal: pueden ser hechos en la misma oficina pero no hacen a la labor propiamente tal)

Al respecto veremos una serie de puntos para cada uno de estos ámbitos:

### 1. LO LABORAL

#### A. SON CONDICIÓN NECESARIA.

Si hay problemas laborales, por más que “eches la casa por la ventana” en “after hours”, celebración de cumpleaños, etc., no compensarás el mal ambiente interno. Te recomendamos que este último lo abordes en su propio mérito y cuanto antes. Tal vez puedas leer los preguntas de este Recetario que están bajo el título: Respecto al equipo (*puntos que van del N°7 al 12*)

#### B. PARA LO LABORAL HAY UN SOLO REMEDIO: CLARIDAD

Antes de iniciar cualquier programa de mejoramiento de clima revisa si estás...

- Al día en los aspectos legales.
- Al día en los compromisos asumidos



- En equilibrio con los sueldos de la organización
- Que haya claridad en cargos, jerarquías y responsabilidades

### **C. UNA CULTURA LABORAL PROPIA**

Piensa si no sería posible incorporar ciertas costumbres en el plano laboral que mejoren el ambiente, tales como las:

- Reuniones periódicas con la gente o parte de tu organización sin tener necesariamente una agenda fija. Es esta una buena oportunidad para que les cuentes “cómo va la cosa”
- Postulaciones internas para los distintos cargos que se requieren “llenar”. Cada vez que hay una vacante para algún cargo se evalúa internamente la posibilidad de ascenso.

Por supuesto que se trata de trabajar de acuerdo a lo estándares, pero ¿por qué no agregarle un plus de nuestra propia cosecha? Piensa en el grupo humano que son, el tipo de trabajo que hacen, las compensaciones que reciben, el beneficiario que atienden. ¿Qué característica tiene que tener nuestro trabajo para que tenga mucho sentido trabajar en nuestra organización?

## **2. LO EXTRA LABORAL**

### **A. UN PLAN Y UN ENCARGADO**

Para los elementos extra laborales o “puertas afuera” nombra a alguien o algunos que formulen un plan y se defina el encargado de llevarlos a cabo. En el 99% de las organizaciones del mundo siempre habrá alguien que estará dichoso con que le encomiendes esa tarea.

### **B. TÚ TIENES QUE PARTICIPAR PERO NO SER EL PROTAGONISTA**

Los jefes no tienen que estar en ningún tipo de “chuchocas”. Ni las saludables ni las dañinas. Se uno más, deja que el protagonismo lo tengan otros. Sé un buen jefe; pasa desapercibido (*Lee el punto N°1 ¿Cómo ser un buen jefe?*)

### **C. CUIDA DE QUE NO SEA EXCESIVO.**

Los excesos además de celebraciones y fiestas además de inconvenientes, no duran. Está bien que haya planes extra programáticos pero cuida que no pierdan su emoción y no interrumpen las tareas de cada uno.

Aquí van algunas ideas. Obviamente no las hagas todas, sino de acuerdo a la cultura se ustedes:

#### **EN LA OFICINA:**

- **10 minutos matutinos:** idealmente 2 veces a la semana. Ejercicio de elongación, sencillo, pero que se fomente estirar los músculos, relajar el cuello y todo lo corporal que se tensa cuando estamos sentados todo el día frente al computador.
- **Celebraciones de cumpleaños una vez al mes:** el último viernes de cada mes se celebran los cumpleaños de ese mes. A primera o última hora. Van todos los celebrados y los “directivos” de la sede. Se comparte una rica torta y bebidas.
- **Campeonatos:** de taca taca o ping pong (en caso que la oficina tenga el espacio), tener estos “relajantes” o “distractores”, hace pasar de una tensa reunión o estrés del trabajo, a jugar con los mismos compañeros de trabajo...

#### **FUERA DE LA OFICINA:**

- **Actividades After office:** salir del trabajo a un bar. Fomentar la participación voluntaria e ir generando “palos blancos” que motiven a sus pares para futuras salidas. Depende del grupo se pueden organizar equipos para jugar bowling, actividad recreativa que fomenta la unión de “2 equipos”.
- **Deportivas:** trekking, caminatas, paseos. Indagar en público objetivo. Paseos más de largo plazo, etc. (también es positivo una vez al semestre, hacer estas actividades en horario laboral).
- **Actividades familiares:** invitar a familias con niños y parejas.

**Un consejo final: tómate un tiempo para darle importancia a “tu recurso humano”. Piensa bien: es el gran recurso que tiene la organización. Vale la pena cuidarlo. Corrección: ¡cultivarlo!**

## 16. ¿CÓMO INVOLUCRAR (Y ENTUSIASMAR!) A UN DIRECTORIO QUE ES PASIVO?

Nada peor para una organización que tener un directorio pasivo o indiferente. Y desgraciadamente hay muchas organizaciones que padecen de este mal. ¿Cuáles son las manifestaciones de un directorio así? Son aquellos en que los directores:

- Se les cita a reunión de directorio y rara vez se alcanza el “quorum”.
- Preguntan todas las veces las mismas cosas.
- Hacen sugerencias que sirven de poco y casi siempre distraen del trabajo fundamental.
- En las que gran parte de la sesión se va en informarles en el “en qué estamos”.
- O bien se trata durante ellas sólo lo relacionado con la falta de dinero.
- En las que rara vez hay quórum total, o si asisten, siempre habrá dos o tres que tienen que irse antes de que termine.

En fin, tu cómo jefe te quedas con la sensación que el directorio es una pérdida de tiempo y que existe sólo para cumplir con la ley.

Esto ocurre muchas veces sin duda, pero no tiene que ser así. Digamos que no conviene que sea así; más allá de lo que exige la ley, los directorios cumplen un papel muy importante. El directorio:

- Amplía el horizonte del equipo ejecutivo entregando distintos puntos de vista y una visión más a largo plazo.
- Son un chequeo, cuando no un verdadero examen, de los planes del equipo.
- Representan la autoridad final, y la que, por no estar tan involucrada en el día a día, puede ser más objetiva y serena.

A este tipo de directorio hay que apuntar. Pero, ¿qué puedes hacer tú como jefe o jefa para tener un directorio así? Obviamente tú no elegiste a los integrantes de tu directorio y ni siquiera controlas mucho el devenir de las sesiones.

A continuación te entregamos algunas recomendaciones para lograr, desde tu postura de jefe, mejoras en el funcionamiento del directorio. Pero atención que estos consejos también podrán ser vistos como una serie de características que tienen que tener los directorios de organizaciones sociales para ser buenos:

### 1. QUE CADA DIRECTOR TENGA UNA RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA

- Por supuesto que tú como jefe no decides algo así, pero tal vez tengas modos de solicitarlo o de insinuarlo; podrá ser porque hay un tema específico que es conveniente que lo traten sólo algunos, o porque hay que hacer una visita a alguien y conviene que vayan unos pocos, en fin, tú sabrás cuándo y cómo hacerlo, pero créenos que las responsabilidades específicas aumentan mucho el compromiso individual de los directores. La responsabilidad no se diluye sino se concentra en aquellos a cargo de un tema.

- Por otra parte recuérdales cuando puedas que los directorios de las organizaciones sociales no son “por” sino “para”. ¿Qué significa esto? Que a diferencia del mundo comercial en donde eres director porque eres accionista o porque te nombre el dueño, en el mundo social (eres director) para cumplir un determinado papel en la institución.

- ¿Y cuál puede ser ese papel? Hablamos que los directorios tienen que ser TARAR (palabra nemotécnica). Esto significa que tiene que haber un director de lo:

- Técnico
- Administrativo
- Recursos
- Auditoria (Evaluación)
- Relaciones Públicas

¿Hay una cierta distribución de tareas en el directorio de tu organización? ¿Se puede plantear un esbozo de algo así?

- Hay una advertencia que hacer respecto a estos directores con especialidad. Y es que no deben suplantar o amenazar la labor del gerente. Que tengan una responsabilidad particular no quita que el responsable final de la organización sea el gerente o el director ejecutivo. El directorio podrá ayudar a hacer los planes de la especialidad, a recomendar gente, incluso a realizar tareas muy específicas del tema pero debe ser muy cuidadoso en reconocer la autoridad final del gerente. Cualquier cosa que atente contra la claridad jerárquica es muy peligroso.

## **2. HAY UNA TAREA EN PARTICULAR: EL DIRECTOR DE AUDITORÍA (EVALUACIÓN)**

Efectivamente, si pudiéramos señalar una especialidad del directorio que obliga a sumergirse hasta la esencia misma de la misión, esa es la tarea de la Evaluación. Tal cual lo planteamos en el punto N° 20 (¿Cómo evaluar aquello cualitativo de nuestro trabajo?), es conveniente que un director emprenda esa tarea y por supuesto lo involucrará mucho. Y, como se define esta responsabilidad como transitoria y rotativa, resulta ser una muy buena manera de involucrar luego de un tiempo, a la totalidad del directorio.

## **3. CREA UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL DIRECTORIO.**

Los directorios deben tener un set de información regular en dónde se les informa de la marcha de la institución. En el mundo comercial ese set se compone de las ventas del mes, de la producción, la cobranza etc. En una organización social, ¿Qué debe saber el directorio sobre el día a día de la organización?

- Focalízate en cada área de la organización y hazle la pregunta tanto al ejecutivo del área como al directorio por lo que queremos saber mes a mes de esa área.
- Que el set de información resuma lo obrado en el mes pero siempre desde la perspectiva de lo que el área es y pretende ser.
- Que esa información se construya entre el jefe, el ejecutivo del área en cuestión y la parte del directorio responsable de esa área, de acuerdo al TARAR que veíamos en el punto anterior. Esta participación de las tres partes, hará que se aborden todos los puntos de vista del área y además lograrás que los miembros correspondientes del directorio se comprometan con el contenido de la información.
- Como la información que sube al directorio no puede ser extensa, habrá necesariamente una priorización de aquello más importante y descubrir qué es aquello importante, es una discusión que enriquecerá enormemente a ambas partes.
- Puedes destinar una parte del set informativo a novedades del ambiente, o del contexto que afectan a nuestra organización. La “dosis” de esta información general dependerá por supuesto de lo común que sea la información y del grado de involucramiento que tenga el directorio con el tema. Si no nos afecta directamente, no es conveniente perder mucho tiempo en cosas generales que distraen el objeto de la reunión.

#### **4. IMPULSA LA CREACIÓN DE UN COMITÉ DE DIRECTORIO.**

En la misma línea del punto anterior puede ser conveniente crear un comité de directorio para ver ciertos temas tales como los de personal, de financiamiento, los contables y de ese modo “despejarle la cancha” al directorio para que se concentre en aquellos más estratégicos. Los temas del comité pueden ser los que el gerente necesita conversar con alguien y a su vez, son aquellos que tienen relación con el control regular de la institución. ¿Es siempre necesario tener un comité de dirección? No. Este será conveniente cuando:

- El directorio se reúne menos de diez o doce veces al año. Diríamos que eso parece ser lo mínimo si quiere realmente saber lo que pasa. No permitas que se sostenga que hay que tomar distancia de los problemas. Será conveniente tomar esa distancia una vez que se conozca bien la labor de la organización, los beneficiarios, etc.
- Cuando el directorio, ajeno a las veces que se reúna, no está empapado del devenir de la organización. No te extrañe de que estos directores estén de acuerdo a una propuesta de comité. Aunque no te lo digan, posiblemente en su fuero interno “saben que no saben” mucho del día a día de la organización. El que

verdaderamente tenga interés en tu tema se convertirá en integrante del comité.

- Que sea una organización muy grande y que tenga por lo tanto muchos asuntos que ver.

Los comités podrán juntarse quincenal o mensualmente. No es conveniente que esté integrado por más de tres miembros y lo ideal es que ellos también pertenezcan al directorio. (no es condición “sine que non”).

El comité tendrá que ir poco a poco definiendo qué temas son de resolución exclusiva del gerente o bien le corresponden al directorio. Como toda entidad nueva es importante ir dejando sentada la experiencia.

### **5. ACUERDA SESIONES MÁS LARGAS EN DONDE DISTENDIDAMENTE SE PUE DAN TRATAR TEMAS EN PROFUNDIDAD.**

Posiblemente tu directorio se involucre mucho más en una sesión larga que en veinte sesiones de rutina. En otro punto de este Recetario decíamos que lo probable es que la gente que trabaja contigo sabe mucho menos de la organización de lo que tú crees. Supón algo similar con el directorio. Más allá de lo conveniente que puede resultar a la organización las reuniones estratégicas, siempre lo serán en términos de conocimiento e involucramiento de los directores. Apenas veas una opción de hacerlas, sugiérelas y prepáralas bien para que resulten un éxito.

### **6. RECUERDA QUE LO QUE ENTUSIASMA ES BRINDAR EL SERVICIO: HAZ QUE EL DIRECTORIO, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, LO HAGA.**

La mayoría de las veces parte de la pasividad de un directorio es que no han tenido oportunidad de vivir lo que sucede en el servicio que se entrega. Para remediar esto se puede desde incluir en ciertas sesiones algunos testimonios claves que se dan en el servicio, hasta invitarlos a participar ya sea como espectadores o como actores directos del servicio que entregamos.

Es muy probable que respecto a esto último, al principio sean solo uno o dos de la partida, pero si logramos eso; si logramos que “vayan y den lo que entregamos”, esos mismos directores serán los mejores promotores para que vaya el resto de los miembros. Te aseguramos que cada uno que vaya tendrá una actitud completamente distinta en el directorio.

Ponte en los zapatos de ellos; nadie puede entusiasmarse con una obra por el sólo hecho de sentarse una vez al mes a oír una narración que no entiende bien de que se trata. No; ¡hazlos vivir la obra que dirigen!

## 17. ¿CÓMO FINANCIAR LOS COSTOS FIJOS DE TU ORGANIZACIÓN?

Los costos fijos son un problema en toda organización. Sí, porque aún no haciendo nada, no teniendo ninguna operación, tenemos que pagar los sueldos, la luz, el arriendo, el seguro, etc. La dificultad de los costos fijos se agrava además porque:

- Hay muchos fondos públicos o donaciones que no te permiten cargar en los proyectos los costos fijos que incurrieron en ese proyecto. ¿Y cómo se reacciona ante esta limitación? Lo sabemos: muchas veces se hacen “malabarismos” para dejar una “colita de esa plata que te ingresa” para pagar esos costos fijos que están genuinamente involucrados en proyecto.
- Pero hay otros fondos o donaciones que sí lo permiten: el beneficio tributario de la ley de rentas municipales es un ejemplo. Cuando estés postulando a un fondo o donación fíjate bien el tratamiento que te exige respecto a los costos fijos. Aunque esto no es lo primero que se mira de un fondo o de una ley de donación, el tiempo te demostrará que es un punto muy importante.
- Los sueldos son probablemente el mayor ítem de tus costos fijos. Y la ley contempla que aquellos que son a plazo fijo o asignados a proyectos determinados, con mucha facilidad se vuelven sueldos indefinidos y por lo tanto te engrosan los costos fijos.
- Muchas veces una generosa donación de bienes te deja como corolario un costo fijo: Ejemplo: te regalan una camioneta y tendrás que tomarle un seguro, llevarla al garaje, ponerle bencina, guardarla en un lugar donde pagarás un arriendo, etc. Este fenómeno obviamente se agrava si la donación es mayor. Imagínate los costos fijos que te quedan si a alguien se le ocurre dejarte una casa! Moraleja: en materia de donación ¡¡“a caballo regalado mírale los dientes”!!

### ¿QUÉ PODEMOS HACER ENTONCES PARA AFRONTAR COSTOS FIJOS MÁS ALTOS DE LO QUE QUISIÉRAMOS?

#### 1. CLASIFICA TUS COSTOS

Distingue de tu presupuesto anual aquellos gastos que son fijos o variables. Esta distinción será fundamental para evaluar el grado de dependencia que tiene tu organización.

- **Costos Fijos:** son aquellos que permanecen fijos ajenos a que haya o no operaciones. Ejemplo: los sueldos, los arriendos, las depreciaciones, etc.
- **Costos Variables:** son los que suben o bajan de acuerdo al volumen de la operación. Ejemplo: los honorarios de los profesionales que tratan a los niños; la bencina cuando se los va a buscar, la colación que se les da.

## 2. EQUILIBRA TUS EGRESOS CON TUS INGRESOS

Un buen manejo financiero indica que debe haber una relación entre ingresos estables y egresos fijos. Esto significa por ejemplo, que si el 60% de tus costos son fijos, procura que ese mismo porcentaje de tus ingresos sea estable, o que al menos dependan de acciones de ustedes y no de terceros.

¿Cuáles ingresos pueden ser considerados como estables?

- **Ingresos propios:** Entendemos por esto a los ingresos que provienen de actividades que nosotros hacemos tales como Bingos, Colectas, Cuotas Sociales, Eventos, etc.

Aún sabiendo que esos ingresos pueden variar año a año por una serie de circunstancias ajenas a nosotros, será prudente considerar que el 80% de ellos pueden ser llamados estables porque los tendremos todos los años. La ventaja es que con estos ingresos podemos afrontar nuestros costos fijos.

- **Subvenciones:** Dependiendo del área que se desempeñe tu organización, hay subvenciones (como la escolar por ejemplo) y que naturalmente es un ingreso estable que te sirve para afrontar los costos fijos. (¡otra cosa es que uno crea que es insuficiente para soportar un colegio!)

## 3. REDUCE LOS FIJOS

Como norma general se dice que evitar costos fijos altos es deseable. Examina por de pronto si acaso hay algunos costos fijos que pudieran ser variables aún pagando un poco más por ellos. Un típico caso de esto es contratar a algún tercero por un trabajo que hoy se hace adentro. Ejemplo: el contador, profesionales que dan servicios, personal de limpieza etc. Esto es lo que se llama tercerizar y si bien echar mano a esto es reconocido como un indicador de buena gestión, no siempre se puede hacer.

Lo que sí es muy propio de las organizaciones sociales es el voluntariado. Como hemos dicho en otras partes de este Recetario, para tener un buen voluntariado hay que creer en él. Si no se cree no te funcionará: esta es la premisa. Pero si tienes una actitud, y ojalá una experiencia positiva respecto al voluntariado, revisa tu estructura para descubrir quienes pudieran desempeñarse como voluntarios en

---

<sup>19</sup> Lee el Punto N° 12. Personas comprometidas y organizadas: el verdadero capital de una organización social. El título del punto lo dice: somos organización de personas, el voluntariado es esencial a nosotros.



ella. Ten presente que hay organizaciones que funcionan enteramente con voluntarios. No decimos que seas una de ellas, pero ¿no podrías reemplazar por ejemplo el 30% de tus gastos de sueldos con voluntarios?

#### **4. AUTO FINANCIAMIENTO**

Entendemos por esto a que se tengan fuentes de financiamiento tales como intereses de una inversión, la participación en algún negocio o empresa que entregue regularmente dividendos o que venda servicios o bienes relacionados con la propia actividad social. Reconocemos que son pocas las organizaciones que tienen este tipo de fórmulas, pero esto no significa que hay algunas que podrían ocuparlas y no lo hacen por diversas razones. Cómo decíamos anteriormente, lo óptimo es equilibrar el costo fijo con ingresos relativamente fijos.

#### **5. REVISAR TU MISIÓN: ¿CAPACITAS?**

Hacemos especial mención a la capacitación porque mucha de la obra social y cultural puede ser considerada una labor de capacitación. Y si es tu caso, estudia la ley de fomento a la capacitación porque ofrece una muy buena oportunidad de financiamiento, que entre otras cosas, permite cubrir los costos fijos.

¿Podría tu organización ser una Otec? A muchos los atemoriza convertirse en Otec por el papeleo, la certificación o la supervisión a los cursos, pero esto es algo que se ve más terrible de lo que verdaderamente es. Como todas las cosas es un mecanismo que hay que aprender y que luego valorarás porque efectivamente te ordena tu sistema de capacitación.

#### **6. LA RECETA DE SIEMPRE**

Como lo hemos dicho en este Recetario, la única manera de resolver el problema de los costos fijos de la organización, empieza por la misma recomendación que hemos visto en otros casos: ten a alguien que se haga cargo del tema.

\* **Haz la prueba:** Cada vez que te encuentres con una organización que tiene una administración sana de sus recursos, pregúntale si acaso tiene a alguien encargado del tema. Apostamos a que sí. ¡No hay milagros! Verás que la mayoría de las veces esas organizaciones sanas administrativamente, tienen además varias fuentes de ingresos. Y es precisamente esa variedad la que es sinónimo de estabilidad. Se trata de diversificar el riesgo. Podrán ser ingresos pequeños si se quiere, pero son muchos, y eso los hace estables. Entonces, que la primera tarea de la persona a cargo sea cómo hacer crecer tus fuentes de ingreso; que empiece por eso, sin despreciar ninguna.



● AGRUPACIÓN

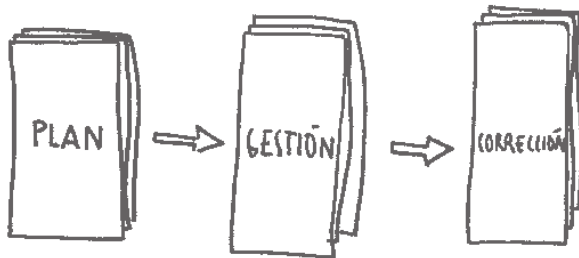
EXPERIENCIA



● ORGANIZACIÓN

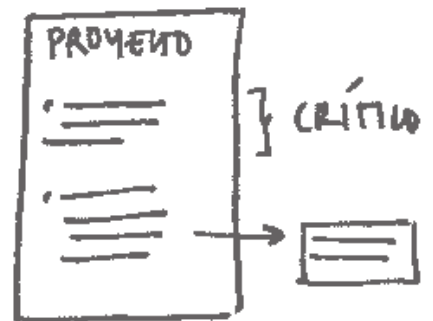
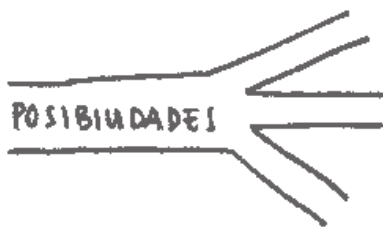


● EMPRESA SOCIAL



# RESPECTO A LA GESTIÓN

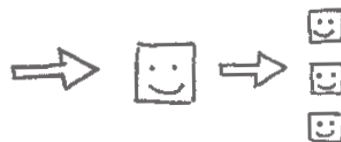
EXPERIENCIA



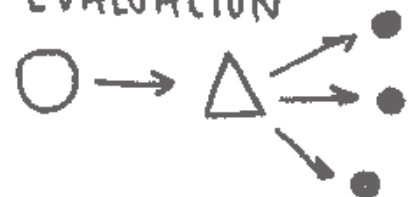
AUTOCRÍTICA



PROGRESOS



EVALUACIÓN



## 18. ¿QUÉ ES Y QUÉ SE REQUIERE HACER PARA LOGRAR UNA BUENA GESTIÓN?

Deliberadamente hemos dejado esta pregunta para la parte final del Recetario ¿Sabes lo que es una buena gestión? Es lograr mejores resultados con el mismo trabajo, o bien, tener el mismo resultado pero con menores trabajos.

Ahora bien, **mirada la gestión desde una perspectiva de conjunto, requiere de un cierto orden** para que logre los efectos buscados en el párrafo anterior.

A continuación veremos sucintamente cuál es ese orden expresándolo en siete pasos que vendrán a ser como los eslabones de una cadena. Como a lo largo de este Recetario ya nos hemos referido a ellos, ahora los veremos de modo resumido poniendo el acento precisamente, en el encadenamiento que la buena gestión exige.

### 1. UNA DEFINICIÓN

A diferencia del mundo comercial, nosotros necesitamos que nos guíe una definición. Hay una pregunta que debe acompañarte a ti como jefe permanentemente, y es: ¿Qué es lo que queremos lograr?

Por un raro fenómeno de nuestra cabeza nos pasamos muchas horas al día NO haciendo lo que queremos. Hacemos cosas, desde luego, pero la mayoría de las veces sin un norte claro. El primer principio de buena gestión por lo tanto es preguntarse por lo que SÍ queremos hacer. Y atención que no nos estamos refiriendo a la pregunta de la Misión. Por supuesto que tendremos que tener nuestra misión perfectamente clara, pero debemos tener también muy claro lo que queremos con cada una de las actividades que emprendemos. Será entonces preguntarnos por ejemplo:

- Por los recursos que nos hacen falta para conseguir una determinada cosa.
- Por el tipo de directorio que necesitamos y preguntarnos a su vez, por el perfil que deben cumplir esos directores.
- Será preguntarnos por los servicios que nos funcionan bien y por aquellos que debemos suprimir porque no están logrando ningún efecto.

En fin, preguntar y preguntarse es la primera actividad de un buen jefe; ya lo decíamos al comienzo de este Recetario. Pero hay algo más; que la definición no quede en el aire: pónganse metas; tanto cualitativa como cuantitativas. Sin metas no puedes saber si estás logrando o no aquello que se propusieron.

### 2. UN PLAN BÁSICO

Con la definición en mente traza un Plan básico para cumplirla. Que no sea un plan muy detallado; ya habrá tiempo para eso. Que sea un Plan lo suficientemente

grueso como para que puedas observar a grandes rasgos el tipo de gente que necesitarás, los plazos que requieres y una idea del costo que tendrán que asumir.

### **3. UNA UNIDAD DE TRABAJO: ÁREA, DEPARTAMENTO, ETC.**

Toma el Plan grueso que bocetaron, deduce las tareas requeridas y agrúpalas por su homogeneidad. Lo que en el fondo estás haciendo será constituir una unidad de trabajo con su responsabilidad delimitada: digamos que es un área de trabajo. Dibuja entonces esa área en el organigrama de la organización; defínele su tarea, su misión, su envergadura y observa cómo se relacionará con el resto de las áreas de la organización.

### **4. UN JEFE**

Luego elije un jefe; un responsable de llevar a buen puerto esas tareas que definiste. Ya lo sabes: todo grupo humano organizado para cumplir una tarea debe tener un jefe o una jefa. A la hora de elegirlo/a, ten presente lo siguiente:

- Elíjelo de acuerdo a las funciones y las exigencias del área.<sup>20</sup>
- Que ese jefe elija a su equipo de trabajo: no lo hagas tú, que lo haga él o ella. Ellos deberán elegir su equipo porque finalmente ellos serán los responsables finales del trabajo: mal podrán serlo si no cuenta con toda la gente que quieren. A lo más pídele poder oponerte a alguien cuando francamente no te guste.

### **5. UN PROGRAMA**

Ahora se trata de tomar ese Plan básico que decíamos más arriba y desglosarlo en partes. Esto significa dividirlo en etapas, asignarles un costo, un tiempo y un responsable para cada una de sus etapas.

Ese jefe que nombraste es quien debe establecer el Programa. Que lo haga él o ella, no lo hagas tú. Siéntate a que te convenza de lo que proponen. Corrígelos, pregúntales, sé catete, pero no hagas tú el Programa. Ese jefe tendrá a su cargo el área, no tu.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Si quieres profundizar en esto, lee el punto N°11.- ¿Qué tener en cuenta para contratar a alguien?

<sup>21</sup> Si quieres profundizar en esto, lee el punto N°2. ¿Qué hace un buen jefe?

Recuerda que el Programa debe dejar muy establecido al menos cuatro cosas:

- Cada tarea con su **meta (M)**
- Cada tarea con su **responsable (R)**
- Cada tarea con su **tiempo** de cumplimiento (**T**)
- Cada tarea con su **costo (C)**

La calidad del Programa estará dada tanto por la materia de lo que se trate pero de igual forma, por la claridad con que queden expresados estas M.R.T. y C.

## 6. UNA COMPARACIÓN Y UNA EXPLICACIÓN

Gestionar será comparar el Programa con la realidad. Tan simple como eso. Es comparar aquello que queríamos, en términos de su meta (M), su tiempo (T) y su costo (C), con lo que resultó.

Permítenos ser enfáticos: no puede haber gestión si previamente no hubo un Programa: Necesitamos comparar lo hecho con lo que queríamos hacer. Y es que ¿cómo podré juzgar algo sin saber previamente lo que quiero?

Bien, una vez que la realidad “se manifieste”, comparo lo planteado en el Programa con lo que efectivamente sucedió. Comparo y explico. Busco dar buenas explicaciones de las diferencias que ocurrieron entre lo que esperábamos y la realidad.

Dicho lo mismo en lenguaje de gestión:

- Cuando llegue la fecha acordada comparo el Programa con el Real y subrayo especialmente las diferencias: las destaco (¡sólo las grandes diferencias!). El jefe del área es quien explica estas diferencias
- Por favor; que las diferencias no sólo sean cuantitativas (de platas, de asistentes, de inscritos, de horas...) todas esas son muy importantes, pero fíjate que nuestros propósitos, la gran mayoría de las veces son cualitativos. (El cambio que buscas pasa por el corazón de las personas antes que por las horas, los asistentes o los pesos invertidos). No dejes de “medir lo cualitativo”.

## 7.- UN APRENDIZAJE Y UN NUEVO PLAN

Finalmente, la diferencia entre lo que aspirábamos (el Programa) y la realidad es lo más jugoso de la conducción. Esa pequeña diferencia lo es todo. Ella nos dará el dato para volver a planear y para que no cometer de nuevo el mismo error de estimación. Concentrarse entonces en esa diferencia es la mejor garantía de planear bien. Es curioso, uno podría simplificar las cosas y decir que:

### **Gestión = Corrección**

Una vez que hayamos “aprendido de nuestros errores” volvemos a planear o programar.

### **UNA REFLEXIÓN FINAL:**

Conducir o gestionar es simplemente poner en marcha estos siete elementos. Suena simple, no? Pero y entonces, ¿por qué es tan difícil conducir o por qué nos fatigamos tanto conduciendo? Esto nos sucede por asuntos casi completamente achacables a nosotros:

- Es porque vivimos apagando incendios y nos da la sensación de que no tenemos nunca tiempo para mirar para adelante.
- Es porque no somos suficientemente “machacas” como para sacar las lecciones de lo que ocurre y aplicarlas.
- Es porque tal vez carecemos de la gente adecuada.
- Es porque nosotros cambiamos las cosas a voluntad olvidándonos que habíamos acordado algo y que aún no cumple su tiempo.

### **RECOMENDACIÓN:**

Si consideras que estás con un problema de gestión severo en tu organización, detén el tren en que van, bájate y tomate el tiempo de prepararte para que estos siete elementos puedan conjugarse con su debida calma y dedicación.

## 19. ¿CÓMO EVALUAR AQUELLO CUALITATIVO DE NUESTRO TRABAJO?

Toda acción humana tiene por fin lograr cosas materiales tanto como inmateriales. Evidentemente los primeros son observables y por lo tanto mucho más fáciles de medir; pero posiblemente sean los segundos los más importantes de lograr para una organización social. Una cosa será medir el número de atenciones brindadas en el mes por un hospital y otra mucho más valiosa será averiguar si aquellas atenciones tuvieron la calidad que habíamos establecido.

Hay que decir que las dos medidas son necesarias puesto que lo cualitativo y lo cuantitativo son complementarios. El problema aparece sin embargo cuando nos enfrentamos a la dificultad que tiene evaluar aspectos cualitativos. ¿Cómo evaluar la ternura que ponen nuestras asistentes a ese señor de la 3era edad? O el entusiasmo de nuestras profesoras cuando le vuelven a explicar la materia a nuestros niños con déficit atencional? Ante esta dificultad frecuentemente se opta por soluciones que distan de ser el ideal; se recurre por ejemplo a:

- Simplemente no evaluar. Se dice que como la esencia de nuestro trabajo es cualitativo, no tiene sentido medir cosas que son secundarias a nuestro fin.
- Medir sólo lo cuantitativo y con ello se concluye acerca de lo cualitativo: ejemplo: medir la educación por el aumento del presupuesto destinado a ella.
- Evaluar muy de tanto en tanto y hacerlo sólo con un tercero especialista para evitar aquello de ser “juez y parte”.

Por supuesto que a pesar que entendemos la complejidad de tratar lo cualitativo, ninguna de las anteriores nos gusta. En ellas la evaluación es parcial, muy ocasional o simplemente no se hace. Para nuestro modelo de gestión sin embargo, no podemos dejar de evaluar sistemáticamente aún lo cualitativo.

Las diez recomendaciones que siguen son una propuesta para que puedas elaborar un **sistema de evaluación de aquello cualitativo en nuestro trabajo**. Si bien estas propuestas están pensadas para nuestros servicios, te sugerimos que también las pongas en práctica para cada actividad que lleva a cabo la organización: que evalúes cualitativamente tu plan de captación de fondos, el manejo del voluntariado, incluso algo tan puramente numérico como la contabilidad. (Sí; aunque la contabilidad sean sólo números, de nada nos sirven si no los “hacemos hablar”: nos tendrán que decir nada menos que cómo lo estamos haciendo).

### VEAMOS LAS RECOMENDACIONES:

#### 1. ACUERDA CON TU EQUIPO LA IMPORTANCIA DE LO CUALITATIVO

Observa que la mayoría de tus decisiones importantes son, fueron y serán “cualitativas”. Piensa en tus relaciones afectivas; en el trabajo que tienes; en la carrera que elegiste cuando tenías 18 años. Y ahora mismo, diariamente eliges un número grande de cosas por su carácter cualitativo antes que cuantitativo. Respecto a la misión de tu organización, ya lo dijimos: sospechamos que los anhelos cualitativos



son mucho más importantes para ustedes que los cuantitativos; el asunto es que hay que decirlo y evaluarlo en concordancia.

¿Qué queremos decir? Que en primer lugar distingas con tu equipo y luego hagas explícito estos anhelos finales de tu organización y que acto seguido se comprometan a luchar por lograrlos. Ya sabemos que lo hacen!, el asunto es que ahora lo hagan comprometiéndose a evaluar aquello que se proponen. Y esto en la práctica significa que tendrán que acordar un mecanismo para hacerlo. Los puntos que siguen te podrán ser útiles para definir ese mecanismo.

## **2. ¿CUÁL ES LA ACTITUD QUE REQUIERE EL EQUIPO FRENTE A LAS EVALUACIONES CUALITATIVAS?**

Cómo no habrá un dato objetivo (cuantitativo), la actitud que se requiere es una mirada mucho más auto crítica de lo que cada uno hace. Y eso por supuesto debe ser general y empezando por las jefaturas. Diríamos que es la actitud que deben tener los científicos que trabajan en un “Laboratorio de Investigación”, por ejemplo. En un laboratorio de estas características, cada cosa que se haga se debe someter a un riguroso análisis para extraer las posibles pistas que ofrece el experimento. Más allá de aciertos o errores respecto a lo que se buscaba, lo que interesa son las lecciones que se concluyan y que serán la base para un nuevo experimento. En nuestra organización debe existir este mismo espíritu. Si tratamos niños con cáncer o de reinsertar a ex presidiarios o ayudamos a adolescentes en situación de riesgo, cada atención nuestra debe ser vista como un intento, como una verdadera hipótesis que habrá que probar luego, si tuvo el efecto que buscábamos.

## **3. UN RESPONSABLE DE EVALUAR**

Nombren a un responsable con la específica tarea de evaluar cualitativamente la actividad de la organización. Queremos que este evaluador aplique fundamentalmente su sentido común; su observación vivida de lo que hacemos, su calidad de verdadero amante de nuestra organización y de nuestros beneficiarios.<sup>22</sup>

¿Qué debe hacer esta persona? En dos palabras se trata de que viva el servicio que ofrecemos. O que verifique nuestros errores, hablando por ejemplo no con aquellos que nos dieron fondos, sino con los que se negaron a aportar a nuestro plan de capacitación. Que se tome el tiempo de hablar con nuestros beneficiarios, pero también con sus familiares y se forme una opinión cierta de nuestros servicios. Que se sienta en el pupitre de nuestros alumnos; que duerma en la cama de la hospedería que

---

<sup>22</sup> Solo alguien quien ama profundamente puede juzgar con la cuota de severidad y cariño nuestro trabajo. A eso apostamos!.

ofrecemos; que esté todo un día con nuestros enfermos en los hospitales, en fin, que llegue después de esta aventura con una ideas nuevas, con críticas pero también con lúcidos aportes respecto a las mejoras que podamos hacer.

¿Quién tendrá que ser este “observador cualitativo”? Lo sabemos: deberá ser alguien ponderado pero entusiasta (lo tendrá que ser si queremos que se sumerja en el mundo de nuestro beneficiario y salga radiante de posibilidades). Alguien que aplique el sentido común, claro; que sea una persona que bien conozca nuestros servicios y sobre todo nuestras limitaciones para que sus propuestas sean realizables.

#### **4. QUE UTILICE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS**

Además de tener una “experiencia de servicio”, podrá usar todas las herramientas para conocer lo que realmente percibe nuestro beneficiario. Podrán ser encuestas, focus group, la conversación personal en profundidad, etc. El asunto es que se arme un escenario claro de nuestro beneficiario y...

#### **5. QUE VUELVA CON UNA PREMISA, CON UN PROYECTO**

Está bien; que este observador utilice si quiere cuantas cifras y datos le sean útiles, pero que finalmente plantee una hipótesis o premisa para la mejora de nuestra atención. Y que esta sea producto de la observación amorosa de nuestro trabajo.

Permítanos insistir en el punto: que no sólo vuelva con una crítica a nuestra labor; aspiramos a que vuelva con una propuesta realista de cómo mejorarlo teniendo en cuenta nuestra realidad. Esta es la gracia; críticas hace cualquiera; el asunto es plantear soluciones! Queremos unir un espíritu crítico a uno constructivo, por eso es tan importante y delicado la persona que elijamos.

#### **6. DEL NIVEL DIRECTIVO**

La propuesta que haga debe llegar a puerto. El responsable a cargo debe ser una persona importante de la organización y sus ideas deben llegar al seno del directorio. ¿Conclusión? Sugerimos por lo tanto que sea un director. Y es que debemos asegurarnos que las propuestas que traiga se las debata en el mejor nivel, y que de aprobarse sus mociones, se pongan en marcha los cambios en nuestra operación. Si nuestro “elegido” no tiene el peso suficiente en la organización nada de esto sucederá. Recuerda que al final hay que romper una inercia y producir los cambios; para esto hace falta energía pero también jerarquía.

#### **7. CARGO TEMPORAL Y ROTATIVO**

Como cada observador ve cosas distintas, es conveniente que este cargo de “evaluador cualitativo” sea temporal. Y que se roten, por ejemplo entre los miembros del directorio de la organización. No sólo es buena esta rotación para aunar la mirada

del directorio, sino que también tendrá sentido para que nadie se sienta llamado a ser el “abogado del beneficiario” permanentemente. O el que tiene que ver siempre el vaso de nuestras actividades, semivacío. La rotación será conveniente para que con el tiempo el directorio completo haya mirado al beneficiario “desde él o ella” y sepan también con realismo la permeabilidad de la organización a las nuevas propuestas.

### **8. QUE A CADA PROYECTO QUE SE PROPONGA Y SE ESTIMEN PREVIAMENTE SUS PUNTOS CRÍTICOS, SUS EVENTUALES RIESGOS Y LOGROS**

En rigor, toda propuesta debe pasar por el tamiz de estos tres elementos, pero más aún cuando las propuestas son de tipo cualitativas. Los indicadores cuantitativos, especialmente el dinero, hablan con mucha fuerza por sí mismos. Voces como “esto sale muy caro”, o “estamos perdiendo plata” tienen el volumen suficiente como para llegar a oídos de los directores. Lo cualitativo en cambio suele ser más silencioso pero ciertamente no menos grave. Anticipar los posibles logros, puntos críticos o riesgos tiene la virtud de que “pondremos un mayor ojo” en estos aspectos y nos detendremos con frecuencia a chequear su ocurrencia.

### **9. QUE LA EVALUACIÓN SE TRATE DE UNA ACTIVIDAD ACOTADA**

No hay nada más confuso que evaluar muchas cosas al mismo tiempo. Casi con certeza no llegaremos a nada muy convincente. Al contrario, para sacarle provecho a la evaluación pon el foco en algo concreto con principio y fin. Más aún si este trabajo se lo darás a un directivo que no necesariamente está empapado de todo el quehacer de ustedes. Al director que le corresponda el turno de la evaluación, entrégale todos los antecedentes de la actividad a observar y pídele un plazo para que vuelva con las premisas. ¿Es muy dramático que el observador llegue sin premisas? No, no lo es; no hagas gran cuestión del tema: que siga el siguiente director y punto (Por otra parte si vuelve sin premisas podría querer que tus actividades está razonablemente bien o que el observador no le puso demasiado “ojo crítico” a su pega y que se quedó con la primera impresión de los servicios que damos).

### **10. MEJORAS CONTINUAS / PEQUEÑOS PROGRESOS**

La Mejora Continua sostiene que si revisas las cosas que haces periódica y frecuentemente, cada vez mejorarás un poco tu actividad. Esto suena muy sensato y lo es más cuando lo pones en práctica. Efectivamente las “vueltas de tuerca” logran optimizaciones antes inimaginables. ¿Son grandes cambios? No, son pequeños progresos en nuestra operación –la mayoría de las veces logrados sin mayores estridencias– pero que sumados tienen la virtud de provocar esos grandes cambios que tanto nos gustan. Permítenos decirte una cosa: cree en esos pequeños avances que trae la revisión reiterada de lo que haces. Difunde esta noción entre los directores de turno para que no se sientan obligados a traer hallazgos llenos de revelación o de revolución. ¡No!, que traigan aquello que se puede hacer “un poco mejor y por la misma plata”. ¡Esto es buena gestión!

## 20. BREVE ESQUEMA DE AUTO DIAGNÓSTICO: ¿USTEDES SON UNA AGRUPACIÓN, UNA ORGANIZACIÓN O UNA EMPRESA SOCIAL?

El cuadrado que sigue busca ser lo más sencillo posible. Trata de distinguir los principales elementos de aquello que comúnmente entendemos como Agrupación, Organización o Empresa social. Este último concepto puede resultarte todavía incierto, pero bastará que examines las dos primeras categorías y reconozcas que efectivamente hay, en el lenguaje coloquial, una diferencia entre lo que entendemos por grupo y por organización. Pero, ¿de qué se tratan estas diferencias? ¿Qué distingue a un grupo de una organización?

El propósito de este cuadro no es sólo ser una simple herramienta de diagnóstico de tu madurez organizacional sino que pretende también iluminarte un cierto camino de mejoramiento organizacional. Si en tu entidad por ejemplo “existe una noción de cargos” (propio de una Organización) la idea es incentivarte a que esa “noción” la puedas convertir en una verdadera “descripción de cargos” y así entonces elevar tu entidad de la categoría de Organización a la de Empresa Social.

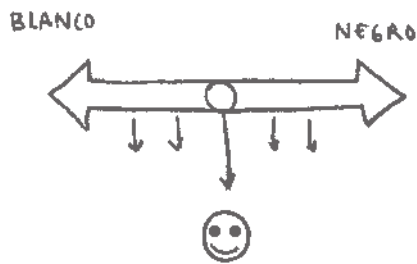
Finalmente, y para mantener la simplicidad del cuadro, hemos elegido siete elementos organizacionales básicos: Fines, Jerarquías, Planes, Estructura, Servicio, Evaluación y Sustentabilidad. Si lees estos elementos en sentido vertical observarás algo que es natural pero que es bueno subrayarlo: en la medida que tu entidad es más madura estos elementos se van aclarando; se harán más explícitos y finalmente se convertirán en buenas prácticas administrativas. Ejemplo: en una Agrupación no habrá ningún trabajo para la búsqueda de sustentabilidad; en la medida que nos desarrollamos organizacionalmente, se irán esbozando planes y luego habrá un responsable a cargo. Esto será evolucionar de la Agrupación inicial a una Organización y luego a una Empresa Social

---

<sup>22</sup> Ver nuestro “Manual para Administrar Empresas Sociales”

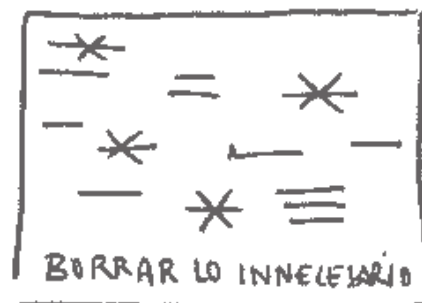
	<b>AGRUPACIÓN</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>EMPRESA SOCIAL</b>
<b>FINES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fines imprecisos o erráticos</li> <li>• Muy influido por el líder</li> <li>• La agrupación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción de Misión</li> <li>• Definido lo suficiente como para aunar al grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo hacen suyo</li> <li>• Lo han evaluado y perfeccionado</li> </ul>
<b>JERARQUÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo informal</li> <li>• Absolutamente personalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una jerarquía general</li> <li>• Jerarquías faltantes en algunas áreas</li> <li>• Episodios de superposición de jerarquías</li> </ul>	<p>Jerarquías definidas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con alguna clase de rotación</li> <li>• Respeta y valoriza las jerarquías de las áreas</li> <li>• Se someten a las definiciones constitutivas de la entidad</li> </ul>
<b>PLANES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe. Se actúa o no de acuerdo a la emotividad del grupo o del líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hacen planes con mayor o menor rigor de acuerdo a la organización que se trate</li> <li>• Se tiene relativa conciencia que los planes son la médula de la conducción de una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hacen planes, se comparan con la realidad y se sacan y aplican las conclusiones del caso.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay cargos</li> <li>• Responsabilidades difusas</li> <li>• Concentración de actividades en unos pocos</li> <li>• Noción de beneficiario es sólo emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe organigrama básico. No siempre respetado</li> <li>• Esbozo de noción de cargos</li> <li>• Peso desmedido del Alma Mater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama maduro</li> <li>• Descripción de cargos</li> <li>• Peso del Alma Mater diluido</li> </ul>
<b>SERVICIO</b>	<p>No hay noción de Servicio. Digamos que se hacen cosas por un beneficiario que puede resultar un concepto vago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan servicios sin mayor profundización en el tema</li> <li>• El Beneficiario está bien definido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen todos los servicios identificados, costeados y evaluados</li> <li>• Se advierte una evidente mejora en los servicios que se entregan</li> <li>• Tienen perfectamente claro la noción de Beneficiario de Entrada y Salida</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace esporádicamente</li> <li>• No es prioritario</li> <li>• Se responde a lo que el donante pida</li> <li>• Se ven solo conceptos cuantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace regular e internamente</li> <li>• Se reflexiona a partir de sus conclusiones</li> <li>• Se hace cuanti y cualitativamente</li> </ul>
<b>SUSTENTABILIDAD</b>	<p>No se hace ninguna labor en pro de la sustentabilidad ni existe la preocupación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen pocos gastos</li> <li>• Se consiguen fondos por contactos y muy de tarde en tarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones esporádicas; no hay un plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan y un responsable definido</li> <li>• Tienen ingresos autogestionados</li> </ul>





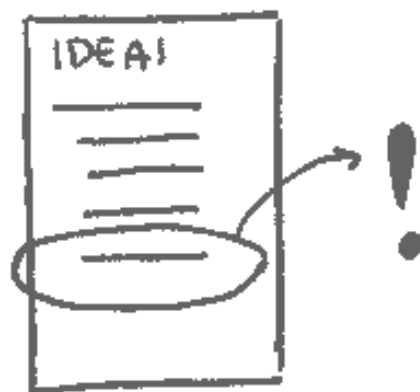
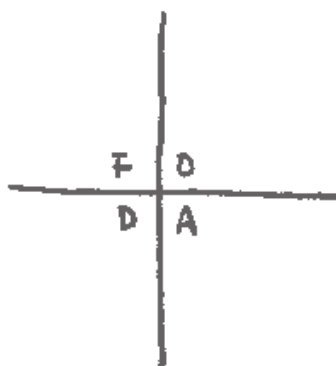
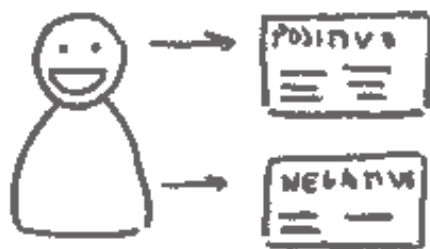
GENERAL A PARTICULAR

OBJETIVOS



SINTESES

# RESPECTO A LAS HERRAMIENTAS



## 21. ¿CÓMO HACER UN BUEN FODA?

El FODA es una herramienta para definir objetivos y tomar decisiones. Seguramente has oído algo acerca de ella porque se la menciona con mucha frecuencia en el ámbito de la gestión. En este punto veremos tres cosas:

- Lo que es el FODA,
- Diez recomendaciones para que los FODAs te “salgan bien” (esto quiere decir para, que sean útiles y no sean un mero “dar vueltas y vueltas la misma sopa”) y,
- Algunas sugerencias prácticas para llevar a cabo el FODA.

### 1. ¿QUÉ ES UN FODA?

Es la reunión de las personas claves de la organización o de un área de ella, en torno a un determinado propósito. El fin que se persigue es que se hagan explícitas las Fortalezas (F) y Debilidades (D) internas, así como las Amenazas (A) y Oportunidades (O) que presenta el entorno. Se deben sacar conclusiones que permitan planes de acción concretos

### 2. ¿QUÉ TE PODEMOS RECOMENDAR PARA LOGRAR UN BUEN FODA?

#### 1. SI NO SE HACE A FONDO, NO SIRVE

No hagan FODAs a medias; esos no sirven para nada. Son casi peores porque se reiteran cosas que se han dicho y visto mil veces; es decir, aumentan el desgaste entre ustedes. Propónganse de verdad hacer un FODA que cale hondo. Para eso ten presente las recomendaciones que siguen, pero sobre todo prohíbanse entre ustedes los semi-FODAs y preparen el ánimo y las condiciones para uno bueno.

#### 2. UN OBJETIVO ACOTADO

No hagan FODAs abstractos. Pónganles un título. Hagan por ejemplo un FODA para crear el área de captación de fondos, o un FODA para logra una mejora en los servicios que damos, o aún un FODA general como la estructura que requiere nuestra organización. Podrán ser FODAs amplios pero siempre con un punto focal. Para la claridad de la entrega de ideas es fundamental tener un norte que evita dispersiones y permite deducir un plan de acción.

#### 3. ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL FODA?

Obviamente participarán quienes están involucrados en el propósito del FODA. Pero en términos generales deben participar “todos aquellos que deciden”. En esto hay que tener cuidado; un FODA no es una asamblea en dónde todos opinan. Tal cual lo advertimos el FODA debe hacerse a fondo y puede no ser conveniente que toda la gente asista independientemente que sea una entidad pequeña. Una de



las exigencias que tiene un buen FODA, exigencia que veremos más adelante, es que de el surjan acciones y, atención, que no todas las acciones pueden ser oídas por todo el personal.

#### **4. QUE LO DIRIJA ALGUIEN DE “AFUERA PERO NO AJENO”**

El FODA necesita un guía tercero. No siempre es fácil conseguir este tipo de personaje, pero es muy importante que si el planteo del FODA es significativo, se los haga un tercero. No completamente ajeno a ustedes porque tardará mucho en ponerse a tono, pero alguien que no esté todos los días en la organización. Ojalá que sea alguien del mundo empresarial. No necesariamente de una empresa grande; basta con que tenga ese realismo que exige el mundo comercial. Lo importante es que él o ella “tenga en sus vísceras” aquello que hay que convertir cada cosa que se dice en acciones concretas. Esto evitará elucubraciones inútiles; evitará que se repitan una y otra vez las mismas cosas.

Atención: que este tercero dirija el FODA no significa que él o ella deba concluir. Las conclusiones las toma el jefe, pero el asunto es que este tercero “no afloje” el FODA hasta que no salgan las conclusiones.

#### **5. “RASPEN LA OLLA”**

No hagan FODAs obvios o livianitos. Traten de ir a lo profundo, a las causas de las cosas. No se asusten de pasar por momentos de “empantanamiento”, de desánimo o de “callejones sin salida”. Ustedes sigan; ya eso es una muestra de fortalecimiento digna de ponerla en el listado de las fortalezas. Raspen “el sarro de la olla”, sepan que al menos se dijo todo; esto es muy liberador.

Sean autocríticos; acuerden serlo para que todos lo sean. Supriman por un momento las jerarquías para que todos puedan hablar libremente. Atención: sí, díganse de todo, pero por favor toma nota de las dos recomendaciones que siguen para que no quede la hecatombe!

#### **6. NO SE ATAQUEN ENTRE USTEDES.**

Es más; ni siquiera dialoguen. Que cada participante hable sólo con quien los guíe. Sólo con él. Ni siquiera digas “yo no estoy de acuerdo con lo que dice Susana, yo creo que..” Guárdate la primera parte. Di solamente lo que tú crees. El guía sabrá bien que tienes una postura disidente y te preguntará hasta el final por la razón de tu posición.

## 7. SEAN POSITIVOS

Tres días antes de empezar el FODA –o algo así– conversen entre ustedes respecto a la necesidad de mantener el buen ánimo durante y después del proceso. Tú como jefe, anticipales que pasaran por momentos áridos, amargos, de “de palabras bravas” y lo importante será “no bajonearse”. Prevean cómo no caer en desánimos. Cuando se acabe el FODA y observes que están tú o tu gente muy enredados con lo que salió, tómense otros tres días –o algo así– para darle una segunda vuelta al tema.

\* **Atención:** hagan lo que quieran para evitar el desánimo pero tú como jefe ten presente que este es el gran peligro de los FODAs y simplemente no lo permitas.

## 8. ACUERDEN LAS PREMISAS

El FODA no sólo se trata de un análisis colectivo acerca de aspectos internos y externos de la organización, sino que también se trata de que todos los participantes se pongan de acuerdo en ciertas afirmaciones de cada elemento del FODA (de las Fortalezas, de las Debilidades, etc). Por eso será fundamental que el guía del FODA conduzca a encontrar la afirmación de consenso (de entusiasta - y no de resignado - consenso!)

## 9. “TIRAR EL HILITO”

Sepan ustedes que el guía deberá “tirar el hilito” de cada cosa que se diga. Aprovechando que el guía será un “semi afuerino”, un poco “ignorante y un poco inocente” del día a día, deberá preguntar a fondo sobre cada afirmación que se haga. Esto es bueno; él o ella “verá el bosque y no se quedará en el árbol”. Posiblemente se vaya a veces por caminos que tu considerarás que no llegará a nada, pero déjalo ir hasta que él llegue a su conclusión. No se apuren con el FODA, dense el tiempo prudente.

## 10. CONCLUYAN

Ya lo hemos dicho: concluyan acciones concretas de lo que se diga. Un FODA sin acciones concretas no sirve para nada. En esos tres días preparatorios, prepárense también para que ustedes mismos digan cosas que impliquen acciones

Como hemos visto, el guía del FODA es fundamental. Hazte por lo tanto, un listado de guías posibles. Háblalos con tu gente, ojala acuerden nombres. Prueba algunos guías en FODAs más simples: te servirán cuando lo hagan con planteos más complejos.

\* **Atención:** cuando invites a un candidato a guía de FODA, entrégale este escrito para que lo lea previamente.

### **3. FINALMENTE PERMÍTENOS PROPONERTE 10 BREVES SUGERENCIAS PARA EL GUÍA DEL FODA**

- Pide que haya un pizarrón. Cuando cada persona termine de hablar pídele que te dicte en una frase lo que dijo. Esto la obligará a la síntesis.
- Cuando ya hayan varias frases escritas, pídele que subrayen entre todas las palabras claves (incluso que quienes no están de acuerdo con lo escrito que te destaquen las palabras claves de las frases).
- Una vez que este el pizarrón lleno de frases y palabras, ponlos de acuerdo para borrar lo innecesario o repetido.
- Trata de concluir no más de tres o cuatro afirmaciones por cada Fortaleza, Debilidad, etc. Más de tres o cuatro confunde.
- Se un o una maestro de redacción. El asunto es lograr que estén de acuerdo en las afirmaciones.
- Ojo que esas afirmaciones deben ser premisas para la acción. Vela porque salgan o se insinúen planes de acción. Recuérdales que el compromiso es ese.
- Serás buen guía no solo porque puedas llevar a cabo un buen FODA si no porque del FODA la organización logró buenos planes de acción.
- Tú como guía tienes un papel fundamental pero tienes que entender que no puedes ser el protagonista. Se humilde. Un buen guía pasa desapercibido. Haz preguntas; haz tantas como para que la conclusión caiga por su propio peso, pero que ellos la digan, no tu. Muérdete los labios, pero quédate en silencio. Ni se te ocurra decir: “yo hace rato pensaba lo mismo” Acuérdate, se de verdad humilde. Si quieres poner a prueba tu vanidad, fíjate si te llaman o no de nuevo.
- Ten presente el buen humor y el buen ánimo. Ellos tienen que salir adelante. Si los ves muy encajonados, permítete una sugerencia. Pero no insistas en ella. O insiste suavemente pero cuando vuelvan a encajonarse.
- Y ojo con los lateros. A la 3era vez que uno insista, pregúntale si lo que dirá no está ya expresado en el pizarrón

## 22. ¿CÓMO HACER LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Todos estaremos de acuerdo que el buen o mal servicio que entreguemos a nuestros beneficiarios tiene directa relación con la calidad humana y profesional de nuestro equipo, sea este voluntario o funcionario.

La evaluación del desempeño de nuestro personal por lo tanto es una muy importante herramienta para asegurarnos que nuestro servicio sea tan amistoso y eficaz como queremos.

Además, desde un punto de vista económico también parece tener mucho sentido esto de la evaluación de desempeño. Lo probable que gran parte de los gastos de tu organización sean sueldos y otros relacionados al tema. ¿Cómo no evaluar, al menos una vez al año, lo que está pasando con “ese gasto”?

Si bien la evaluación de desempeño se recomienda en cualquier manual de administración, creemos que rara vez se pone en práctica en las organizaciones sociales. ¿Por qué?

- Porque nos da “no sé qué” hacerlas!. Es como si nos pareciera muy duro juzgar el trabajo del otro.
- Porque nunca le dijimos a la gente que haríamos evaluación de desempeño y nos complica exigir cosas sin que lo hayamos advertido.
- Porque no tenemos mucho que decirles: la gente simplemente nos gusta o no y nos aburre o no tenemos tiempo para pensar en cada uno de ellos.
- Porque nos quiero ahorrar el desagrado de decir cosas duras (que a estas alturas las consideramos un poco irreversibles!). Preferimos decirles en su momento que se vayan y punto.
- ¡Porque la gente no cambia! Nada sacamos haciéndole observaciones a gente que no cambiará.

Esto es más o menos cierto, no?

¿Qué podríamos entonces recomendar para implantar una política de Evaluación de Desempeño del Personal (EDP) en tu organización?

### 1. DEFINICIONES BÁSICAS

Antes de implementar la EDP, es necesario reflexionar y decidir respecto a algunos aspectos claves de ella:

- Definir sobre qué parámetros o criterios se evalúa:
  - Criterio económico: evaluar en términos de cumplimiento de presupuestos del área o personales.

- Criterio de logros: evaluar respecto a algunos aspectos particulares que queremos subrayar o fomentar. Aumentar la recaudación un 25% por ejemplo, lograr estructurar el área de recursos o abrir una oficina en Copiapó.
- Criterio integral: una evaluación de su comportamiento respecto al grupo, al espíritu de la organización, a la disciplina, etc.
- Una combinación de los anteriores ponderándolos de acuerdo a una definición previa.

- ¿Tendrá la evaluación un efecto económico en bonos o elementos semejantes? Este punto se desarrolla más adelante

- Definir tanto al evaluado como al evaluador. En términos generales el evaluador deberá ser el jefe inmediatamente superior al evaluado. Esto no solo es recomendable para mantener la responsabilidad y jerarquías claras, sino también porque habrá más gente involucrada activamente en la evaluación. (Y servirá también para que sepan lo complejo que resulta evaluar!).

- Definir el período de tiempo en cuestión y determinar los momentos de la evaluación.

## **2. QUE SEA UNA POLÍTICA COMÚN Y PERMANENTE**

Lo primero será advertir a toda la organización que la EDP se implementará a partir de una fecha determinada. Es importante aclarar que será para todos y con un criterio de aplicación común. Hacerla selectiva provocará rumores y ruidos innecesarios. Y por supuesto se les advertirá a todos los nuevos que ingresen al plantel.

## **3. ESTABLECER LOS HITOS DE LA EVALUACIÓN: AL COMIENZO, DURANTE Y AL FINAL**

La EDP comienza con una conversación con cada evaluado respecto a lo que su cargo es y lo que se espera de él. Hay una revisión a mitad del período en donde se le advierte o subrayan los factores positivos o negativos que ha logrado, y al término, en donde se revisa y se concluye respecto a lo acordado en un comienzo.

## **4. LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y SUS ÉNFASIS**

Como indicamos arriba, la evaluación tiene un primer hito cuando el evaluador repasa con el evaluado la descripción de su cargo. Pero no se trata simplemente de la reiteración monótona de lo que tiene que hacer, sino que entre ambos definen los énfasis que habrá que poner en ese período dadas determinadas circunstancias.

Es importante subrayar que se trata de una definición de ambos; de esa manera evaluado y evaluador están de acuerdo en la base. Este acuerdo básico e inicial será fundamental a la hora final, cuando se revisen los logros y los no logros

## **5. RESPECTO AL DINERO (BONO)**

Definir si la evaluación va a tener una relación o no con los ingresos de la persona. Al respecto

- Sugerimos ser muy prudentes sobre todo si no existen bonos ni ningún otro tipo de alicientes económicos. Si se decide hacerlo, deben ser montos porcentualmente bajos respecto al total de ingreso de la persona; también será recomendable que lo que justifique recibir el bono sea objetivo y que haya sido examinado mutuamente para que no se preste a discusiones de interpretación.
- Tipos de bonos. Normalmente los hay de tres tipos.
  - Aquellos que se reciben por un resultado adjudicable a la acción individual de la persona o de un grupo acotado de funcionarios. Ejemplo: contra presupuesto individual o del área.
  - Aquellos que se reciben como parte de un resultado general de la institución y en donde se supone que los miembros más destacados han colaborado con la parte que les correspondía. Ejemplo: contra presupuesto total de la organización.
  - Aquellos que se reciben no ya por un dato objetivo sino por uno subjetivo. Estos bonos, que suelen ser llamados discrecionales, son dados por el notable desempeño global o en un aspecto de la persona. Si bien es bueno que existan - entendiendo que hay un ambiente general favorable a los bonos - los montos involucrados por este elemento discrecional, no deben ser proporcionalmente muy altos respecto a los anteriores.

Independientemente al parámetro que se use, habrá que elaborar un esquema de incentivos de acuerdo al grado de cumplimiento del parámetro elegido. Ejemplo: si cumplió el 80% del presupuesto, ¿recibe el Bono o no? ¿Dado qué porcentaje deja de recibirlo?

Por último hay que recordar que las típicas figuras legales para las organizaciones sin fines de lucro, tales como Fundaciones, Corporaciones, Asociaciones, ongs, etc. funcionan en este sentido parecido a una empresa comercial. Pueden tener ingresos, resultados, pagan impuestos! etc. De allí que se pueda emplear también estos términos cuando se conviene un bono en una entidad sin fin de lucro.

- Resultados cualitativos. Conviene decir cuanto antes que a una organización social nos debieran encantar este tipo de resultados. Ya hemos dicho que sospechamos que en casi todas nuestras organizaciones buscamos principalmente cambios en el interior de las personas, pero claro, ¿cómo saber cuándo se dan? Ten presente estas recomendaciones:

- En primer lugar conviene precisar lo que entendemos por resultados cualitativos. ¿Cuáles son? (Por ningún motivo soslayarlos porque son difíciles de considerar). Por eso mismo es que hay que detenerse en ellos y aclarar a fondo lo que estamos esperando de estos resultados.

- También, y como parte del análisis, se podrá anticipar un modo de evaluar: Una manera es que sea a discreción del jefe directo. Otra, será una pequeña comisión; otra será nombrar un “arbitro” que dirime para cada caso. El asunto es que el qué evaluar – lo de arriba – irá de la mano con la pregunta de quién lo hará y cómo.

- Se puede complementar esta EDP cualitativa con la *Pregunta N° 17 ¿Cómo plantear evaluaciones cuando nuestro fin es cualitativo?*

## 6. LA EVALUACIÓN PROPIAMENTE TAL:

- Es el momento para hablar con mucha claridad. Además tú como “gran jefe” sentarás “el” precedente; el modo con que tú encares el tema será el modo que tu interlocutor ocupará cuando llegue su turno de evaluador.
- Plantea las cosas con sus puntos positivos y negativos. Haz un análisis completo y ten presente que actitud tomar si el desempeño es reiteradamente malo.
- Da ejemplos de los que sostienes, pero evita que sean cercanos en el tiempo para que no se convierta una discusión sobre un caso puntual. La meta ahora es que para ambos quede claro el desempeño general en el trabajo.
- Deja el resultado de la evaluación por escrito. Esto será útil ya sea para redefinir cargos, mostrar evoluciones y tendencias o por último para que quede establecido ajeno a que el evaluador se vaya de la organización.

## 7. UNA ÚLTIMA RECOMENDACIÓN: CUIDA LAS FORMAS.

¡Eres el jefe! Que no se te escapen palabras que no quieres. Ten presente que por mas borrascosa que pueda ser una evaluación, habrá que terminarla con las nuevas metas claras, con el ánimo en alto y con el equipo de trabajo perfectamente afiatado.

## 23. LOS RIESGOS, LOS PUNTOS CRÍTICOS ¿CÓMO DESCUBRIRLOS, INCORPORARLOS Y MINIMIZARLOS?

¿Por qué será que las cosas no salen tan bien como queremos? ¿Conoces “las leyes de Murphy”? Una de esas leyes dice que “todo lo malo que puede ocurrirnos va a ocurrirnos”! Sin duda Murphy no era un tipo muy optimista!

Optimista no pero realista, sí. Lo sabemos: las cosas malas, las insuficientes, los errores de estimación, las fallas suceden y siempre con mayor frecuencia de lo que queremos. En el ámbito de la gestión la pregunta no es por qué ocurren sino por qué no somos capaces de anticiparlas y evitar así que se frustren nuestros planes y nos desilusionemos.

La única manera de aminorar un problema es prevenirlo. Esto te permite contar con un tiempo para prepararse y por lo tanto para combatirlo. Estaremos de acuerdo en que es completamente diferente saber que tendremos un problema en tres meses más a encontrarnos con él a la vuelta de la esquina.

La principal falencia que tenemos en materia de gestión es no hacer planes. Pero hay que decir que la segunda falencia, (y la sigue muy de cerca), es que hacemos planes pensando que todo nos va a salir bien. ¡Error! Las cosas no salen bien o nunca salen bien de buenas a primeras.

Vamos a lo concreto: una planificación madura es aquella que cuando está en estado de borrador se la somete a una pregunta tan terrible como necesaria:

De lo que estamos afirmando, ¿qué puede fallar? ¿Y cuánto puede fallar?

Por supuesto que esta pregunta aplicada a tu plan lo hará cambiar. Cuando a tu primer borrador le destiques los supuestos más frágiles que tiene, lo altísimamente probable es que no puedas seguir manteniéndolo tal cual. Lo repensarás; le meterás mano; vas a tener idas y vueltas y lo probable es que tu siguiente borrador será menos ambicioso, menos brillante, pero mucho, muchísimo más realista. Pasado el primer shock, y más en la medida que transcurra el período, advertirás que los cambios que le incorporaste eran absolutamente necesarios; incluso te parecerá que aquella primera versión era extraordinariamente ingenua. Lo que hiciste es, precisamente, una evaluación de Riesgos.

A continuación van algunas recomendaciones para considerar los Riesgos y cómo combatirlos:

### **A. ¿EN DÓNDE PODRÍA FALLAR?**

Ya lo decíamos más arriba. Haz tu borrador de plan sin interferencia, pero



una vez que lo hayas terminado, vuelve a revisarlo preguntándote dónde podría fallar eso que pusiste en el papel.

Ejemplo:

- Pensemos que no conseguiremos los \$500.000 para la ampliación: ¿qué hacemos en ese caso?
- Supongamos que la respuesta de la empresa X no será en noviembre, sino en marzo.
- Pongámonos en el supuesto que Susana se va. (porque lleva mucho tiempo diciéndolo), ¿quién podría reemplazarla?

En un acto de escepticismo, anota con rojo todo lo que creas que puede no resultar como lo estás planteando y deja reposar la idea un par de días. Al cabo de ellos verás que te ocurrirá que o bien te diste cuenta que estuviste demasiado negativo o bien empiezas a convencerte que haber puesto que conseguíamos \$ 500.000.- mensuales para la ampliación, era simplemente una locura.

## **B. LA VIRTUD DE LA PREGUNTA**

Cuando “has hecho carne” que no serán \$500.000 los que conseguirás, aparece entonces algo obvio pero tremendamente importante: me pregunto qué hago? Esta pregunta ya es un enorme avance. Sí, de verdad es un avance porque ya lo dijimos: la gracia de los planes es anticiparse a las malas noticias.

## **C. LAS COSAS NO SON BLANCO O NEGRO; APARECEN LAS ALTERNATIVAS**

Es cierto que no podrás conseguir \$500.000 mensual, pero tal vez sí puedas obtener \$300.000. ¿Y qué puedo hacer con esta cifra? Ciertamente no me alcanzará para todo, pero y entonces, ¿cuáles son las alternativas que tengo? ¿Postergar la ampliación? ¿No hacerla tan grande? ¿Ampliar la sala B y seguir así un par de años más? Revisar alternativas es muy necesario. Se amplían las posibilidades; digamos que se amplía la mirada. Surgen chances que antes no considerábamos porque estábamos un poco cegados con aquello de que “esta es la cifra para hacer tal cosa y punto”.

## **D. LA HISTORIA ENSEÑA MUCHO**

Si tu organización ya ha hecho planes o los hace continuamente, observa cuales son los desvíos más típicos que tiene. ¿No podrás sacar una lección de ellos? Por alguna razón tropezamos como organización en la misma piedra.

Y lo mismo vale para las partes de tu plan. Habrá ciertos supuestos que pueden validarse o venirse abajo por la experiencia histórica que ustedes han tenido. ¿Por qué no le echas una mirada a su experiencia? Desmenucen su plan y examinen cada uno de sus componentes con la mirada crítica que da la historia.

### **E. ¿QUÉ PUEDES HACER PARA MINIMIZARLOS?**

Una vez que los Riesgos están identificados la siguiente pregunta es acerca de lo que puedo hacer para minimizarlos. Y esta pregunta nos mete de lleno en los Puntos Críticos, el segundo tema de este punto.

#### **¿QUÉ SON LOS PUNTOS CRÍTICOS?**

Antes<sup>23</sup> decíamos que Puntos Críticos son los 4 o 5 factores más importantes del plan y a su vez, los más difíciles de conseguir.

Si fuéramos una entidad educativa, por ejemplo, un Punto Crítico será el conseguir buenos profesores. Si se tratara de una entidad que rehabilite presos consiguiéndoles trabajo, el Punto Crítico será convencer a las empresas que los empleen. En el tratamiento del Punto Crítico por lo tanto está la clave para disminuir el Riesgo.

Sigamos con el ejemplo: ya habíamos definido que el Riesgo de la ampliación es no conseguir aquellos anhelados \$500.000. El Punto Crítico será entonces que capacitemos muy bien a nuestros captadores de fondos para que vayan y persuadan a los sectores más pudientes de nuestra sociedad a que nos den más dinero. El Riesgo por así decirlo enciende una luz respecto al Punto Crítico que debe fortalecerse. Esto es muy importante. No sólo se trata de mencionar riesgos y nada más. La gracia está que tras el riesgo hay un Punto Crítico que puede disminuir ese riesgo. Esta es una de las más importantes prácticas que se llevan a cabo en el mundo empresarial. Aciertan en sus estimaciones porque se dedican a disminuir los riesgos

---

<sup>23</sup> En el Punto N° 2 ¿Qué hace un buen jefe?

Así como decíamos que la incorporación de los riesgos alteran los Planes, también los Puntos Críticos los modificarán.

En el ejemplo anterior en el que resolvimos reforzar el costo de los captadores, lo probable es que la estimación de ingresos se vea incrementada: no se trata de volver a los 500 mil originales pero sí tal vez a la mitad; ¿a unos 400 mil?

Como se ve entre el borrador del plan y su versión final corre mucha agua bajo el puente.



## EL ÚLTIMO PUNTO

No nos resultó fácil escribir este Recetario. Casi todo lo que aquí sale es lo que comúnmente se llama “metodologías blandas” y la bibliografía existente del tema suele ser muy voluminosa o bien de una abstracción que atentaba contra lo simple y práctico que buscábamos. Efectivamente; este Recetario no aspira a ser más que un manojo de recomendaciones sobre tareas que tiene que poner en práctica todo jefe o jefa de organizaciones sociales

La experiencia enseña que lo “blando” – para seguir con un término que la usamos un poco a regañadientes- es fundamental en la conducción de toda organización. Sin embargo la experiencia no es una ciencia exacta. Cada afirmación del Recetario es opinable; a cada ejemplo se le puede dar otro en contrario. Nos costó por tanto poner punto final a esta primera edición. Fuimos y volvimos varias veces con correcciones y enmiendas. Al final sin embargo, prevaleció aquello simple y práctico que promovemos. Quisimos terminar esta primera edición para que pronto haya una segunda; pero ya no escrita por nosotros, sino por las experiencias y opiniones de nuestros lectores.

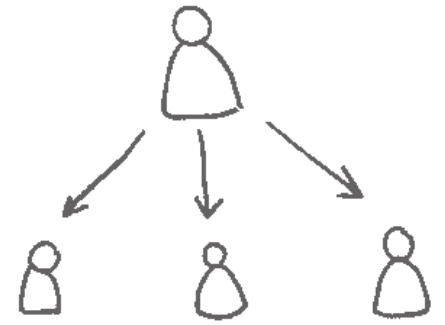
Efectivamente; estaríamos muy agradecidos si pudieras enviarnos los comentarios, correcciones o énfasis que te parezcan. No te extrañes que en una próxima edición aparezcan tus dichos o consejos y desde luego discúlpanos porque posiblemente no hagamos mención del autor.

¡Hasta la próxima!

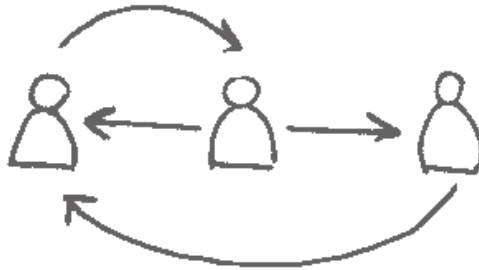
Haznos llegar tus opiniones a [comunicaciones@simondecirene.cl](mailto:comunicaciones@simondecirene.cl)



CLIMA LABORAL



MISIÓN



AGRUPACIÓN

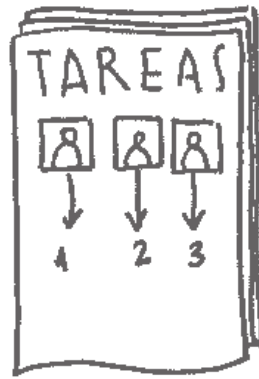
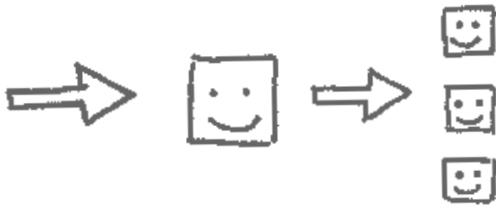


ORGANIZACIÓN



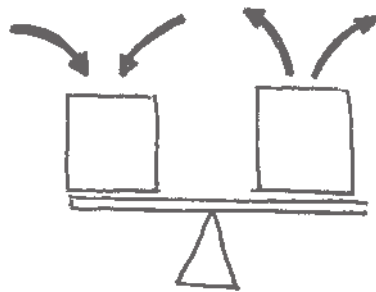
EMPRESA SOCIAL

PROGRESOS

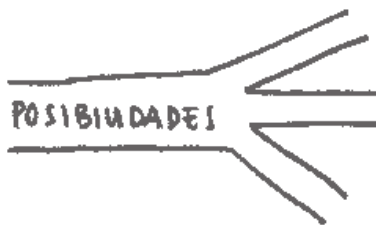


DECISIÓN

EXPERIENCIA



MEJORÍAS



PLAN DE EMERGENCIA