



© ALGO MAS QUE MIEL  
Manual práctico. Herramientas para la  
participación cooperativa.

*Investigación y redacción:*

Lic. Patricia Céspedes - Soc. Matilde Casabó

*Diseño y diagramación:*

Raúl García - ranamvd@gmail.com

*Impreso y Encuadernado en*

Mastergraf S.R.L.

Gral. Pagola 1727 - CP 11800 - Tel.: 203 4760\*

Montevideo - Uruguay

E-mail: mastergraf@netgate.com.uy

Depósito Legal 341.889 / 07 - Comisión del Papel  
Edición Amparada al Decreto 218/96

# ALGO MAS QUE MIEL ...

Manual práctico.  
Herramientas para la participación  
cooperativa.



**Cooperativas Agrarias Federadas**

Matilde Casabó - Patricia Céspedes

## Cooperativas Agrarias Federadas

---

Río Negro 1495 Ap. 201 / C.P. 11100  
Tel. (598 2) 900 0012 - 901 3339 - Fax. (598 2) 902 4929  
E-mail: [caf@caf.org.uy](mailto:caf@caf.org.uy)  
[www.caf.org.uy](http://www.caf.org.uy)  
Montevideo - Uruguay

**Presidente** Sr. Juan Pedro Hounie  
**Secretario** Ing. Agr. Luis Bianco  
**Gerente** Ing. Agr. Gastón Rico

---

*Idea Original:*



*Apoya:*



---

Reservados todos los derechos. No se podrá reproducir ninguna parte de esta publicación, ni almacenarla en un sistema de recuperación de datos o transmitirla en cualquier forma o por cualquier procedimiento (electrónico, mecánico, fotocopia, etc.) sin autorización previa de los derechos de autor. Las peticiones para obtener la autorización deberán enviarse a [comunicacion@caf.org.uy](mailto:comunicacion@caf.org.uy)

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Agradecemos a todas las mujeres rurales que con su participación y testimonio formaron parte del proceso de elaboración de este material. Y especialmente a las actuales integrantes de la Comisión Mujer de CAF: Ana Ariztia, Myrella Martínez, Mónica Mullin y Raquel Russi.

Al equipo técnico y administrativo de CAF por su paciencia y dedicación constante.

A Gabriela Quiroga - amiga de la casa y coordinadora del Programa Mujer de CAF por más de diez años - gracias por su minucioso análisis crítico del manuscrito y su apoyo incondicional a la distancia.

Destacamos nuestra cálida gratitud a José Piñeiro, Roque Almeida y Karina Keosseian por su cuidadosa lectura y los comentarios pertinentes.

Gracias a Patricia Roig, Wildo Perdomo y Rita Gabachuto por sus aportes.

AGRADECIMIENTOS  
AGRADECIMIENTOS

## INDICE

<b>Prólogo</b>	pág.	09
<b>Introducción</b>		11
<b>Sección 1: Los equipos de trabajo</b>		<b>15</b>
- <b>1.1 Uno para todos y todos para uno!</b>		17
- 1.1.1 ¿Cuál es la mejor manera de implementar un equipo?		18
- 1.1.2 ¿Qué beneficios obtengo al trabajar en equipo?		18
- 1.1.3 El verdadero trabajo en equipo se produce cuando...		19
- Testimonio		20
- <b>1.2 Ni Artigas ni Juana de Arco</b>		21
- 1.2.1 ¿Qué es el liderazgo?		21
- 1.2.2 ¿Qué tipo de líder quiero ser?		23
- 1.2.3 ¿Qué tarea debo hacer como líder?		24
- Testimonio		25
- Cuestión de género		26
- Testimonio		27
- <b>1.3 Negociación: ¿Suerte o estrategia?</b>		28
- 1.3.1 ¿Porqué optar por ser un negociador cooperativo?		29
- 1.3.2 Bases de la negociación		29
- 1.3.3 Guía básica para una buena negociación		30
- Testimonio		32
<b>Sección 2: Las reuniones efectivas</b>		<b>33</b>
- <b>2.1 Cautive en sus llamadas!</b>		34
- 2.1.1 HOLA, mi nombre es...		35
- Testimonio		38
- <b>2.2 En busca de una reunión efectiva!</b>		38
- 2.2.1 Responda primero: ¿Qué clase de reunión realizaré?		39
- 2.2.2 ¿Qué finalidad tendrá la reunión?		40
- Testimonio		41
- 2.2.3 Principios claves de las reuniones		42
- 2.2.4 ¿Lobo u oveja?: Tipos de participantes en una reunión		47

-	2.2.5	Planifique la reunión	pag.	49
-		Testimonio		52
-	<b>2.3</b>	<b>Nos reunimos....¿y ahora?</b>		52
-	2.3.1	Anímese a animar: La conducción del grupo		53
-	2.3.2	¿Qué responsabilidades tiene la persona que anima?		54
-	2.3.3	Consejos para el animador de reuniones		57
-	2.3.4	Más que un juego de niños: las dinámicas de grupo		58
-		Testimonio		61
-	<b>2.4</b>	<b>Y después...¿qué?</b>		62
-	2.4.1	El valor del registro		62
<b>Sección 3: Presentaciones orales exitosas</b>				<b>65</b>
-	<b>3.1</b>	<b>Es imposible no comunicar</b>		66
-	<b>3.2</b>	<b>Socorro!!! Tengo que hacer una presentación</b>		68
-	3.2.1	Elementos de una buena presentación		68
-	3.2.2	Algunas herramientas para la presentación		69
-		Testimonio		72
-	<b>3.3</b>	<b>¿Todo listo? A la cancha!!!</b>		73
-	3.3.1	¿Cómo empezar un buen discurso?		73
-	3.3.2	¿Cómo terminar un buen discurso?		74
-		Testimonio		75
-	<b>3.4</b>	<b>El arte de hablar en público</b>		76
-	3.4.1	Claves para la comunicación verbal		76
-	3.4.2	Claves para la comunicación vocal		77
-		Cuestión de género		78
-	3.4.3	Claves para la puesta en escena		79
-		Cuestión de género		84
-		Testimonio		85
-	3.4.4	Siete claves para dominar los nervios		85
-		<b>Fuentes de información y Referencias</b>		87
-		<b>Glosario Temático</b>		89
-		<b>Galería de Fotos</b>		90

INDICE



## PROLOGO

---

La alegría de que usted pueda tener hoy este *Manual* entre sus manos es producto de una suma de esfuerzos colectivos que tienen su base en el camino recorrido. Es con orgullo que ponemos a disposición de los miembros de esta Red un material producto de las propias experiencias, aprendizajes y vivencias de sus miembros.

Si hablamos de Red, hablamos de CAF. Las Cooperativas Agrarias Federadas nace como institución en 1984 en respuesta a la necesidad de las cooperativas agrarias de contar con una única expresión gremial que defendiera sus intereses. Representa a unos 12.000 pequeños *productores* y *productoras* rurales de los más diversos rubros productivos y de todas las zonas de Uruguay.

Que hablemos de *productores* y *productoras* rurales no es un detalle menor. Desde sus inicios CAF apostó a concretar acciones para fortalecer la participación de la mujer en ámbitos cooperativos agrarios.

Recientemente, en el año 2006, con cooperación internacional a través de Agriterra, Agricord y FIPA<sup>1</sup> se ejecutó el proyecto “Cooperación en Igualdad”. El mismo, logró un 30% de participación de mujeres en las actividades de mayor magnitud de CAF.

“Cooperación en igualdad” tuvo como objetivo mejorar las capacidades de liderazgo de las mujeres vinculadas al sistema cooperativo agrario en integración e interacción permanente con la misión, objetivos y plan estratégico de CAF. Lo cual implicó, no solo la presencia femenina en actividades que tradicionalmente convocaban a hombres, sino también la participación masculina en actividades organizadas por mujeres.

El desafío se redobló. La igualdad y la cooperación son bonitas palabras, la participación e interacción también. Sin embargo, la verdadera integración se da con una presencia en actividades mixtas, pero también a nivel de conocimientos: el acceso a la información es clave para alcanzar la tan mentada igualdad.

Vale la pena mencionar que no es la primera vez que desde CAF se diseña y se pone a disposición de las cooperativas socias un material con herramientas prácticas, sí es la

---

FIPA es la Federación Internacional de Productores Agropecuarios, de la cual CAF es miembro. Agriterra y Agricord son organizaciones de cooperación.



primera vez que respecto de temáticas grupales se publica de esta manera. En segundo lugar, este material toma la forma de un manual debido a la participación y sugerencia de las mujeres en cuanto les importaba contar una serie de herramientas prácticas y útiles para la vida diaria, fieles al fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y al hecho concreto de ir participando más en sus cooperativas.

Por esta razón, las reales autoras de este manual son todas las mujeres que han pasado por CAF durante estos años dando la inspiración y la orientación necesarias para compilar estas herramientas. Dentro de las cualidades del manual me gustaría destacar la simpática iniciativa de combinar la teoría con testimonios. Es una buena forma de hacer amena la lectura ya que la vivencia contada por alguien ayuda a identificarnos con lo que se está tratando de explicar teóricamente.

Hemos acumulado y lo seguiremos haciendo, vastos aprendizajes a raíz de procesos de este tipo. Estoy agradecida del proceso que como equipo de CAF hemos vivido, sobre todo porque el análisis y la discusión sobre el enfoque de género nos ha permitido sortear obstáculos y emprender desafíos.

Quiero finalizar este prólogo mencionando el profesionalismo, dedicación, cariño, creatividad y buen gusto de mis colegas la Licenciada Patricia Céspedes y la Socióloga Matilde Casabó que aún con varios colaboradores, son quienes han realizado el trabajo arduo y desafiante de lograr este producto. La confianza depositada por nuestro Gerente, el Ing. Agr. Gastón Rico y de todos los integrantes del Consejo de Administración, especialmente el actual Presidente de CAF, Sr. Juan Pedro Hounie, le han dado un tinte de motivación especial al camino recorrido. Su interés y acompañamiento permanente son prueba de que es posible realzar la importancia de la participación de la mujer y luchar por ello.

Ojalá las esquinas, en las páginas de este manual, se doblen producto de que va con ustedes a las reuniones y les es útil!  
Ojalá que así sea.

**Lic. Gabriela Quiroga**

## INTRODUCCION

---

El espíritu de la colmena es en muchos sentidos el espíritu de nuestras organizaciones cooperativas agrarias. Los seres humanos, como las abejas, vivimos en comunidades altamente organizadas. Comunidades que se subdividen, formando sistemas organizados.

La miel es un alimento ancestral, cuya sola mención evoca un producto sano, dulce y natural. Sin embargo, en este manual no hablaremos de sus propiedades ni formas de producción, en este manual hablaremos de **Algo más que miel...**

En nuestras organizaciones cooperativas, al igual que en la colmena, se distribuye el trabajo de acuerdo a las capacidades, cualidades y potencialidades de sus integrantes. Las personas, al igual que las abejas, en pos de una meta común, perseguimos niveles altos de productividad en nuestra tarea comunitaria.

Los ejemplos que nos brinda la naturaleza, en este caso las comunidades apícolas, nos aporta elementos para la reflexión. Nos importan los comportamientos humanos, y especialmente las actitudes, las habilidades y la forma que tenemos las personas de organizarnos en nuestras cooperativas agrarias.

El nivel de participación e involucramiento de las personas en la organización es esencial para que las cooperativas funcionen eficazmente. Y para que eso exista se requiere un fuerte sentido de pertenencia: **SER PARTE.**

Raramente en nuestra vida vamos a poder escapar de los efectos de las relaciones sociales, ya sea en nuestro lugar de trabajo, de estudio, nuestros ratos de ocio o dentro de nuestra propia familia. Una interacción placentera en cualquiera de estos ámbitos nos hace sentir felices, desarrollando nuestras tareas con mayor eficacia. De hecho, un bajo nivel de competencia en las relaciones con los demás puede llevar al fracaso en un trabajo, los estudios o en la familia.

Por lo tanto, en la búsqueda de vías más amplias de participación e involucramiento a la cooperativa, se hacen imprescindibles algunos conocimientos generales sobre

aspectos de la vida social de la misma que hacen al quehacer diario que, normalmente, pasan desapercibidos.

### **¿Por qué un Manual?**

Se trata de un material en el que se cruza teoría con práctica; y más de esta última ya que las guías y herramientas aquí descritas pretenden ser alternativas a situaciones posibles en el marco del trabajo de una cooperativa. Nos importan las organizaciones y sus estructuras, pero más nos importa sus personas. Por tanto, el manual apunta a introducir algunas herramientas a quienes integramos las cooperativas agrarias.

El manual es un canasto lleno de recursos de los cuales es posible seleccionar aquellos que se considera pueden funcionar mejor para un determinado grupo, actividad o tarea que se realice en el ámbito de la organización, la vida cotidiana familiar o social.

No tiene por qué ser leído de principio a fin. Seguramente se lo pueda consultar ante instancias particulares, recurriendo hacia algún capítulo específico.

Desde luego, no se trata de un manual exhaustivo, porque no existen fórmulas estándar para trabajar los distintos aspectos organizacionales y sociales dentro de una cooperativa. En ella sus miembros poseen características personales distintas dadas por su posición, rol o interés. Sin embargo, creemos que quien desee ocuparse cada día más por su desarrollo personal y laboral podrá recurrir a esta guía. Es probable que en alguna de sus secciones encuentre lo que necesitaba para quizá, afirmarse en su diálogo con el jefe, persuadir a la directiva, presentar algún proyecto, dirigir una reunión, o quizá simplemente, entablar un diálogo seguro y ameno con la familia y amigos.

Los métodos y herramientas descritos en este manual son guías generales. Se espera que motiven la innovación y la adaptación de todos los métodos y las herramientas a la propia situación del lector.

### **¿A quien está dirigido?**

Al ser humano.

**Una vez más, ¿a quién va dirigido?**

Al ser humano, a las personas. Claro, la respuesta anterior es demasiado amplia, pero correcta. No existe distinción de género ni rango etareo que clasifique las herramientas y conceptos del manual. Y sin perjuicio de lo dicho, y relacionado con el marco en que se inscribe este manual (ver Prólogo) cabe destacar que ha sido diseñado y escrito pensando en el escaso acceso de las mujeres del campo a materiales de este tipo.

Asimismo, creemos que de la experiencia lograda con mujeres evaluamos que las herramientas que aquí se tratan son de utilidad y practicidad para toda persona relacionada a nuestro sistema cooperativo.

**Estructura del Manual**

Básicamente se estructura con temáticas y herramientas que partan de lo más general a lo más particular. Trabajando sobre situaciones que involucran a muchos, terminando por situaciones que involucran a uno: uno mismo. Se interconectan temas, se leen testimonios y se usan ejemplos.

El Manual, que contiene herramientas para incentivar la participación cooperativa agraria, se divide en tres Secciones principales:

- Sección 1: Los equipos de trabajo
- Sección 2: Las reuniones efectivas
- Sección 3: Las presentaciones exitosas





## SECCION I LOS EQUIPOS DE TRABAJO

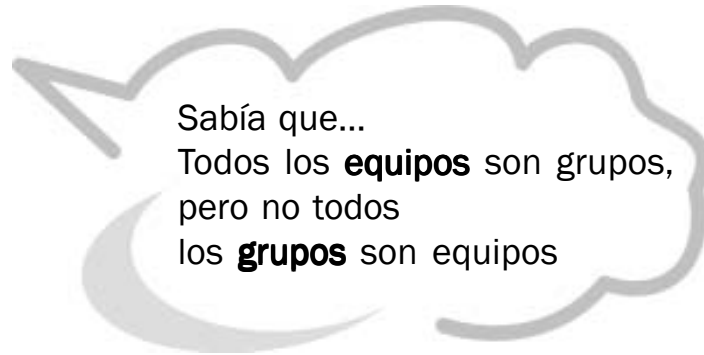
En busca de satisfacer necesidades y deseos básicos del ser humano, hemos comprendido o intuido que no podemos hacerlo en soledad. Esto nos impulsa a procurar el contacto e intimidad con nuestros semejantes, ya sea por alimentación, amor, protección, vivienda, salud, recreación, estudio, amistad, relaciones comerciales o sociales, trabajo, etc.

Kart Lewin, psicólogo social, formuló la afirmación de que *“el grupo es el medio en el que nos movemos”*. En otras palabras, la naturaleza social de las personas exige que éstas pertenezcan a un grupo donde se le acepte y donde represente un papel funcional, y cuyos modos de hacer las cosas sean familiares y cómodas.

¿Dónde más que en nuestras cooperativas esta afirmación cobra total vigencia?

Grupos de mujeres, comisiones especializadas, grupos de productores, grupos de jóvenes; y la lista podría extenderse a tantas áreas como interés tenga la cooperativa en desarrollar. Sin embargo, no alcanza con reunir un conjunto de personas con afinidades comunes si el objetivo es generar sinergia<sup>1</sup> a través del esfuerzo coordinado.

<sup>1</sup> Sinergia significa básicamente: “el todo es más que la suma de sus partes”. Es decir, la interacción de elementos que da como resultado algo más que la simple suma de estos.



La diferencia no es menor! A veces creemos que, por agrupar personas en torno a un tema y fomentar el diálogo para tomar decisiones, estamos ante un trabajo de equipo.

### Grupo de trabajo

Conjunto de personas que se reúnen para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño, en un área de responsabilidad.

**VS**

### Equipo de trabajo

Conjunto de personas que interactúan, cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

### 1.1 Uno para todos, y todos para uno

Nunca mejor expresada la frase de los históricos mosqueteros para ilustrar el espíritu que deben tener los equipos de trabajo. Sin embargo, el simple hecho de llamar equipo a un grupo no incrementa automáticamente su desempeño, ni el espíritu antes descrito.

En la dinámica de las cooperativas los grupos existen como tales. Y es probable que el lector se identifique como miembro de alguno. La pregunta es ¿por qué comportarnos como equipo en situaciones de grupo?



- o en el equipo sus integrantes viven un proceso permanente de interacción
- o la información circula y la comunicación es fundamental
- o en el equipo todos debemos colaborar en pos de un objetivo común
- o como integrantes somos dueños de ese equipo, tomamos parte en las decisiones
- o aportamos el talento personal, y se potencia con el de los demás
- o trabajamos en un ambiente de confianza mutua

El sistema cooperativo en su conjunto fomenta la participación de sus miembros.

¿Qué mejor forma de hacerlo sino a través del involucramiento de sus integrantes, por medio de equipos de trabajo, en un proceso creativo de resolver problemas, tomar decisiones o planificar estrategias?

Insistimos, la naturaleza de las organizaciones cooperativas requiere de la participación. Y entre los métodos participativos que pueden promover el compromiso más activo de sus miembros se encuentra la puesta en marcha de equipos de trabajo efectivos. De no existir es probable que el sentido de pertenencia sea muy pequeño.

### 1.1.1 ¿Cuál es la mejor manera de implementar un equipo?

- o Defina los objetivos por los que deberán responsabilizarse sus miembros.
- o Considere las tareas que realizará el equipo y cada uno de sus miembros (que sean complementarias).
- o Incluya en un plan los resultados que se esperan del equipo.
- o Puntualice qué responsabilidades se delegarán en el equipo.
- o Aclare qué recursos se pondrán a disposición.
- o Quién monitoreará el progreso del equipo.
- o Elabore un sistema de comunicación y circulación de la información adecuado.
- o Defina cómo se propone la cooperativa medir ese progreso y qué recompensas se ofrecerán (si corresponde).

### 1.1.2 ¿Qué beneficios obtengo al trabajar en equipo?

- o Motivación.
- o Mejoro mi comunicación con los demás.
- o Reconozco y complemento los puntos fuertes y débiles de los demás, y viceversa.
- o Mejora mi autoestima y sentido de pertenencia.

Sabía que...

Un equipo de **individuos brillantes** frecuentemente es menos eficaz que un **equipo brillante** de individuos

### 1.1.3 El verdadero trabajo en equipo se produce cuando...

#### ***I. Se definen claramente, se conocen y se comparten:***

- a) La misión: la razón de ser del equipo, su propósito.
- b) Los valores: el conjunto de creencias, le dan identidad.
- c) Los objetivos: orientados a los resultados, qué se espera lograr y para cuándo.

#### ***II. Se definen roles y, eventualmente, se rotan:***

- a) Un grupo saludable se caracteriza por la posibilidad de intercambio y movilidad entre los roles, ello facilita la comunicación y el aprendizaje.
- b) Es importante conocer las preferencias de los miembros y las funciones a cumplir.

#### ***III. Se definen normas en forma deliberada y se respetan:***

- a) Se basan en la comprensión y compromiso mutuos de los miembros, lo cual genera pertenencia y no resistencia.
- b) Las normas habilitan un mejor funcionamiento del equipo.

#### ***IV. Se construye un plan, una estrategia y procedimientos para:***

- a) Tomar decisiones.
- b) Abordar conflictos y tratar las diferencias.
- c) Controlar la calidad.
- d) Manejar los recursos, etc.

#### ***V. La comunicación es efectiva si:***

- a) Los miembros se escuchan mutuamente, reciben y comparten información.
- b) Importa el resultado pero también las relaciones interpersonales. Ello genera un clima favorable.

#### ***VI. Se evalúa la marcha y se aprende de la experiencia conjunta:***

- a) Importa evaluar QUÉ se hace (contenido) pero también el CÓMO se hace (proceso).

b) Se apela a la retroalimentación<sup>1</sup> y a la crítica en forma abierta y franca para analizar el desempeño y mejorar la efectividad.



**Tu opinión  
nos importa !**

*“ La convivencia que hoy mantengo con mis compañeros de trabajo ha mejorado sustancialmente al igual que el trato con los productores que diariamente llegan a la cooperativa. El sentir que formamos parte de un equipo donde todos y cada uno de nosotros realiza un trabajo de relevancia es fundamental. El hecho de escuchar y aceptar en más de una oportunidad, el comentario o sugerencia que nos realiza un compañero para tratar de resolver situaciones diarias es muy gratificante. Tanto para el que hace el comentario como para el que lo recibe ya que tenemos la convicción de que perseguimos el mismo objetivo”.*

**Fabiana Osorio, 31 años.**

**Cooperativa JUMECAL Mellilla, Montevideo.**

<sup>1</sup> Retroalimentación será un término que se usará en este manual, y refiere al mensaje de retorno. Es la condición necesaria para que haya interactividad del proceso comunicativo. Sino hay retroalimentación entonces solo hay información, pero no comunicación. Hay que pasar de la unidireccionalidad de los mensajes, hacia procesos de reflexión, crítica, diálogo y participación. También se lo conoce como Feedback.

## 1.2 Ni Artigas, ni Juana de Arco

¿Podré llegar a ser líder sin haber pronunciado jamás alguna frase histórica del tipo “*Mi autoridad emana de vosotros y ella cesa ante vuestra presencia soberana*”?

Seguramente que sí. Sin embargo, la reconocida humildad que nos caracteriza a los uruguayos es culpable de que vinculemos liderazgo con una capacidad que solo unos pocos poseen, y que difícilmente logremos igualarla.

Nada más lejano de la realidad. Pero primero pongamos en claro qué queremos decir con el término liderazgo.

### 1.2.1 ¿Qué es el liderazgo?

Hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto. Y casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia. Según Stephen Robbins, el liderazgo se define como la capacidad de influir en un equipo para que se logren las metas.

Veamos, el líder no es “el mejor individuo”, sino todo aquel que contribuye con su participación a mejorar el trabajo colectivo del equipo. Debemos tomar conciencia que la efectividad en las organizaciones y en la vida es colectiva. Importa más el proceso y los resultados que se consiguen en conjunto, que la efectividad de los miembros en forma individual. Por esta razón, el enfoque puede ser múltiple, hablamos de liderazgos individuales, pero también de liderazgos compartidos. Este último es el que más vinculamos al trabajo en las cooperativas agrarias uruguayas.

A modo de ejemplo, en una Junta directiva muchas veces más de una persona cumple la función de liderazgo. En algún segmento (del saber, del conocimiento, de la actitud) con cierta rivalidad y complementariedad, más de una persona puede estar liderando la reunión, el equipo.

Es importante destacar que el liderazgo no es un fenómeno reservado al jefe a cargo,

sino que es una posibilidad inmensa para cualquier persona, no importa cuál sea su posición o rol en la organización. El liderazgo se despliega ya sea como estilo de conducción cuando se es “jefe” o como estilo de participación cuando se es colaborador.

Por lo tanto, el liderazgo está ocupando un lugar cada vez más importante dentro del contexto de un equipo. Anteriormente se mencionó la importancia del cambio de roles dentro del funcionamiento del mismo. Pues bien, el reto para la mayoría de sus miembros es aprender cómo volverse líderes del equipo y ganarse un lugar, o bien, compartirlo.

La calidad de liderazgo en las personas juega un papel clave en la determinación del éxito de una cooperativa. Es importante ver cómo desarrollar liderazgo desde el interior de los grupos; cómo y qué incentivos conducirán a incrementar la participación y; cómo pueden ser aumentados los niveles de confianza y transparencia.

Entonces, desde esta perspectiva, cada persona miembro puede ser líder, pues las funciones de todos es influir en los procedimientos de la agrupación y en la realización de tareas. No obstante, en la mayoría de los grupos, los miembros no asumen algunas de las funciones que son necesarias para alcanzar un funcionamiento eficaz. Reiteramos, el liderazgo no se limita a que pueda establecerse por el perfil carismático alto del líder, que en general viene en mente cuando se trata el tema. Las personas líderes no son producto del destino sino que en efecto pueden desarrollarse, capacitarse y educarse.

#### **Las personas que lideran equipos deberían...**

- o Administrar y coordinar el equipo de manera que realicen su mejor trabajo.
- o Proporcionar recursos para el equipo, enlazar al equipo y su trabajo con el resto de la cooperativa.
- o Ser un miembro activo del equipo y fomentar la comunicación.



- o Generar un ambiente que ayude al desarrollo de nuevos líderes.

### 1.2.2 ¿Qué tipo de líder quiero ser?

- a) de acuerdo a cómo me elijan puedo ser un líder:
  - o Formal: estoy designado por la organización que represento.
  - o Informal: el grupo del cual soy parte me elige sobre la marcha (en la práctica).
- b) de acuerdo al trato que tengo con los demás integrantes del grupo puedo ser un líder:
  - o **Autoritario:** en donde las decisiones las tomo yo, los criterios de evaluación que utilizo no los comparto con el resto del equipo y en donde la comunicación es siempre desde mí hacia el resto.
  - o **Democrático:** tomo decisiones después de haber generado una discusión sobre las mismas en el grupo; los criterios de evaluación son conocidos por todos.
  - o **El "dejar hacer":** posición pasiva, el poder está en manos del grupo; en ningún momento juzgo ni evalúo actitudes en el grupo; los integrantes tienen total libertad de actuar y solo tienen el apoyo del líder si lo solicitan.
    - a) de acuerdo a mi comportamiento con el grupo puedo tener un liderazgo:
      - o **Transaccional:** en donde el grupo te reconoce como líder y como autoridad y hay que proporcionar los recursos que consideras válidos para el grupo.
      - o **Carismático:** tengo la capacidad de influir en las ideas y actitudes de los demás del grupo debido a los fuertes valores y convicciones; soy generador de cambios, sensible al ambiente, con una visión y una capacidad para comunicarla.

**14 razones para ser el líder del equipo:**

1. Tener un programa claro, enfocado a los resultados.
2. Ser una persona decidida.
3. Ser confiable, justo y respetuoso.
4. Estar comprometido con el equipo y con el logro de los resultados.
5. Relaciones duraderas, de buen trato. Exigente pero humana.
6. Conocerse uno mismo: capacidades y limitaciones.
7. Apertura a la retroalimentación (o Feedback), ser comunicativo, tener escucha empática<sup>1</sup>.
8. Ganas de aprender y mejorar.
9. Curiosidad y ganas de asumir riesgos.
10. Focalizarse en el trabajo.
11. Aprender de las dificultades.
12. Equilibrar tradición y cambio.
13. Abiertos a todos los niveles; mantiene siempre una actitud positiva.
14. Ser modelos y mentores, preocupado por el desarrollo del resto del equipo.

**1.2.3 ¿Qué tareas debo hacer como líder?**

- o Recibo y transfiero información sobre el progreso del equipo.
- o Convoco a las reuniones, garantizo que haya instalaciones y suministros y aseguro la efectividad de las reuniones.
- o Mantengo focalizado al equipo para lograr los objetivos planteados.
- o Defino los límites del equipo.
- o Mantengo abierta la comunicación entre el equipo y la organización.
- o Actúo como gerente de proyecto para el trabajo en equipo.

---

<sup>1</sup> Escucha empática es un tema que se abordará en el apartado 2.2.3 B pág. 46

- o Obtengo recursos para el equipo.
- o Explico y defiendo el proceso que está haciendo el equipo.
- o Me cerciero de que se documente el trabajo que está haciendo el equipo.
- o Administro los conflictos.
- o Soluciono los problemas.
- o Soy un miembro activo.

¿Qué hace un líder ?  
 Elige - Crea - Comunica - Convence - Actúa.

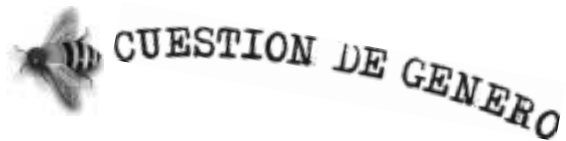


**Tu opinión  
nos importa !**

*“El poder interactuar con el resto de un equipo de trabajo, poder resolver situaciones en conjunto y siguiendo una línea que lidere es lo importante. Pero creo que lo más rico es usarlo en la diaria, la casa, los hijos, los amigos. Y así poder tomar decisiones y resolver situaciones, viendo que no siempre hay una sola forma de hacer las cosas. Y esto sin ánimo de un protagonismo total, sino de ópticas diferentes, que vaya que las hay.”*

**María José Juncal, 30 años**  
 Cooperativa COPAGRAN Paysandú

I  
N  
O  
I  
N  
O  
I  
C  
I  
E  
S  
E  
C  
C  
I  
O  
N  
E  
S



### **¿Dirigen los hombres y las mujeres de forma diferente?**

Estudios revelan que las similitudes son más que las diferencias. Sin embargo, las diferencias parecen ser que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más democrático, mientras los hombres se sienten más a gusto con un estilo directivo, casi autoritario. No obstante, la tendencia de los liderazgos femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. Ya que cuando los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen sobre las preferencias personales, la mujer abandona su estilo femenino en tales puestos y actúa de manera más autocrática.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Robbins, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 8ª. Ed. Prentice may, México 1999



**Tu opinión  
nos importa !**

*“ Me he dado cuenta que cuando estás sola (más desde el lado de la mujer) te cuesta integrarte y más a un ámbito de varones. En mi caso no tuve problemas que ellos me integraran, pero la opinión de un hombre no es lo mismo que la opinión de una mujer. Después con el tiempo te valoran. Las mujeres tenemos que integrarnos a lo que viene, no porque seamos mujeres nos tenemos que quedar; pero podemos dirigir, podemos gerenciar. Hay que intervenir, intervenir en todo, ubicarte en lo que puedes servir. En el directorio el apoyo continuo. Yo voy dos veces por semana a la cooperativa a hablar con la gerente. No se trata de pautar o exigir cosas, solo sos un apoyo constante. Tenemos que fomentar el espíritu de unidad y apoyo. Y tener claro que si estamos en un grupo no es para sacar ventajas sino para que el sistema traiga beneficios para todos. Para el sistema en el que estamos trabajando, el sistema cooperativo”.*

**Nina Szwec, 46 años**  
**Cooperativa CALSAL Salto**

### 1.3 Negociación: ¿suerte o estrategia?

El sentido común, otras veces la suerte, son factores que solemos colocar por delante cuando creemos que hemos ganado una discusión.

Sin embargo, el uso de información, el poder y la creatividad de nuestra comunicación puesta en esa discusión fueron factores que influyeron para el logro del objetivo.

Si bien “ganar” una discusión no es la mejor forma de llegar a un acuerdo, probablemente es el término que más empleamos para manifestar la satisfacción de haber logrado un acuerdo cuando nosotros, y otros, compartimos algunos intereses opuestos.



Negociamos constantemente en nuestra vida y pocas veces somos concientes del término. Alineado con el trabajo en equipo que venimos mencionado, sumado a la importancia de contar con un líder que oriente al grupo, se agrega otro factor: la capacidad de negociación. Y en el sistema cooperativo rural vaya si habrá instancias para tratar un tema con miras a alcanzar un acuerdo.

Un ejemplo concreto: el grupo de mujeres deberá negociar con la gerencia de la cooperativa sobre el horario en que tendrán disponible el salón para efectuar sus reuniones.

Elas podrán optar por dos formas básicas de negociación: empleando el modelo competitivo o aplicando el modelo de cooperación.

- o **Modelo de competencia:** cuando una persona o un grupo intenta sacar ventaja a costa de su adversario. En este modelo se puede correr el riesgo de perder.  
*En nuestro ejemplo, la posición del grupo de mujeres podría ser “si no nos prestan el salón el día que lo queremos, se disgrega el grupo y no nos reunimos”.*

- o **Modelo de Cooperación:** cuando todas las partes involucradas logren satisfacer necesidades a través de una buena comunicación con el otro. Genera un acuerdo a largo plazo y sustentable. *En el ejemplo, la postura del grupo podría ser evaluar con la gerencia los días y horarios en que la organización usa el salón y así adaptarse a los mismos, logrando un acuerdo que satisfaga a las dos partes.*

¿Cuál es el modelo ideal? No hay respuesta, se aplica uno u otro en relación a la situación de la negociación, y de los objetivos. Ciertamente, en nuestro sistema cooperativo habría un solo modelo posible: el modelo de cooperación.

### 1.3.1 ¿Por qué optar por ser un negociador cooperativo?

- o Las necesidades de las partes aparecen como complementarias, y no como antagónicas.
- o Los participantes no son amigos ni enemigos, son socios que están solucionando un problema juntos.
- o El objetivo es lograr un resultado sensato y duradero.
- o Se separa a la persona del problema. Se es constructivo con la relación enfrentando el problema y no a la otra parte.
- o El diálogo se concentra en los intereses verdaderos y no en las posiciones o demandas.
- o Los argumentos se basan en criterios objetivos, externos a la voluntad de las partes.
- o No se centra en las concesiones sino en la búsqueda de opiniones creativas de beneficio mutuo, separando el proceso de *crear* del de *destruir*.

### 1.3.2 Bases de la Negociación

**a) Tiempo:** esto forma parte de la negociación porque las necesidades de los participantes tienen un momento para su satisfacción. La administración del tiempo es parte de una buena estrategia.

**b) Poder:** la FORMA cómo se negocia hace la diferencia entre llegar a un acuerdo o no, entre un resultado favorable o solo aceptable.

Existen cuestionamientos como: ¿cantidad o calidad?, ¿qué hacer si la otra parte es mas poderosa?. El éxito de usar el poder está en: el uso adecuado negociador y a las estrategias a aplicarse.

**c) Información:** es fundamental para la planificación y desarrollo de la negociación y un factor de éxito. Por lo que tiene que: estar disponible cuando se necesita; ser adecuada para el uso que se la quiera; ser completa y suficiente y con calidad de acuerdo a seguridad, certeza y precisión.

### 1.3.3 Guía básica para una buena negociación: 7 etapas

#### **I. Partes y temas**

Para empezar haga una lista de todas las partes involucradas directa o indirectamente.

Hay que identificar al interlocutor válido para negociar, aquel que tiene capacidad de adhesión.

En las negociaciones siempre hay un tema central y otros periféricos, hay que tener presente todos los temas y hacer una lista de ellos con los actores que cada uno involucra.

#### **II. Intereses**

Cuando hay una necesidad hay posibilidad de negociar.

Los intereses son las necesidades, los deseos, las preocupaciones, los temores, las esperanzas, las inquietudes, lo que realmente buscan las partes.

Es fundamental debatir problemas y no demandas.

Para planificar la negociación debemos identificar cuales son los intereses de cada parte: los nuestros, los de ellos y los de terceros.

#### **III. Opciones**

Las opciones son los diferentes modos o soluciones con los cuales los intereses pueden ser satisfechos, los posibles acuerdos que podríamos alcanzar.

Para la planificación de la negociación debemos crear la mayor cantidad de opciones, para luego elegir la mejor de ellas.

La mejor opción es que la que satisface la mayor cantidad de intereses de las partes.

#### **IV. Alternativas**

A diferencia de las opciones, las alternativas son las soluciones que yo puedo encontrar al problema sin negociar. Es decir sin la aprobación de la otra parte.

#### **V. Legitimidad**

Para lograr buenos resultados es mejor utilizar argumentos técnicos, ajenos a la voluntad de las partes como por ejemplo lo es: el marco legal, los reglamentos de la cooperativa, etc.

La utilización de criterios de legitimidad exige preparación, es decir, buscar argumentos legítimos para cada opción que plantearemos.

#### **VI. La reunión**

Cuando planificamos la reunión tenemos que tener en cuenta de qué manera vamos a comunicarnos efectivamente con el otro.

- a. La comunicación
- b. Negociación individual - negociación en equipo
- c. La sede
- d. La agenda

#### **VII. El acuerdo**

El acuerdo debe ser el mejor posible para todas las partes. Puede ser formal o informal. El acuerdo debe ser realista, sensato y sustentable.



**Tu opinión  
nos importa !**

*“ Quienes trabajamos en las cooperativas, formando parte de grupos de mujeres, muchas veces tenemos que presentar propuestas, por ejemplo a la Directiva y no siempre manejamos la situación con seguridad en lo que presentamos. En general creo que debemos exponer lo que tenemos para decir convencidas de la propuesta, y si lo pedís una vez y te dicen no, puedes volver a intentarlo, de formas distintas tal vez. Pero tampoco se trata de insistir todo el tiempo, ni de una manera agresiva, hay que encontrar el momento y la forma adecuada, sino de lo contrario no te toman en cuenta y difícilmente logres el objetivo que te habías propuesto”.*

**Myrella Martínez, 50 años**  
**Cooperativa RECARLECAL Cardona, Soriano**



## SECCION 2

# LAS REUNIONES EFECTIVAS

¿Cuál es la razón de que una reunión pueda ser una pérdida de tiempo, un motivo de irritación o un obstáculo para el logro de los objetivos de nuestra cooperativa? La respuesta radica en el hecho de que *“toda clase de corrientes contrarias pueden desviar la reunión de su curso, y los errores técnicos y psicológicos de quien la dirige pueden desvirtuar sus fines”*<sup>1</sup>.

Entonces, ¿por qué celebrar reuniones?

Existen una cantidad de cosas que puede hacer perfectamente un individuo aislado, sin consultar a nadie. Son muchas más aún las que se resuelven por medio de una carta, un memorando o una simple conversación entre dos personas. Sin embargo, la participación de los asociados en decisiones y acciones cooperativas ha sido identificada como un prerrequisito para un desempeño cooperativo satisfactorio<sup>2</sup>.

Además, las cooperativas son empresas dirigidas colectivamente, por tanto funcionan con grupos de interés. Entonces, la calidad de las reuniones que en su interior se realicen hace a la efectividad de toda la organización.

<sup>1</sup> Jay, Anthony. COMUNICACIÓN EFICAZ. Harvard Business Review. Ed. Deusto, Buenos Aires, 2000. Pag. 27

<sup>2</sup> FAO. 2002. **Desarrollo cooperativo agrícola. Un manual para capacitadores**, por el Departamento de Desarrollo Sostenible.

La primera parte del manual analiza la importancia del trabajo en equipo, en el marco del funcionamiento participativo que impulsa el sistema cooperativo. Es momento de articular esa metodología de trabajo – el equipo – en una acción concreta para su ejecución: las reuniones.

Si quien tiene en sus manos este manual, en alguna ocasión organizó o participó de una reunión, taller o cualquier actividad con el fin de descubrir cosas por sí mismos, y desean aprender aportando sus propias experiencias y talentos, este capítulo le ofrecerá directrices para planear y ejecutar esas reuniones, de una manera efectiva.

## **2.1 Cautive en sus llamadas!**

¿Experimentó alguna vez la sensación de no saber qué pasó, pero a la reunión fueron menos personas de las que invitó? ¿Se encontró frente a un teléfono, y una lista larga de nombres y números, a los que tenía que llamar sin saber demasiado cómo iniciar el diálogo?

Es probable que muchas personas nos identifiquemos con esas situaciones, especialmente en nuestro trabajo diario en la cooperativa. Ya que las reuniones son moneda corriente, y usualmente, no solo es responsabilidad de la secretaria convocar a una actividad como la reunión. En más de una ocasión, los propios miembros del grupo son quienes deben tomar la posta y convocar a sus reuniones. Difundir una actividad, invitar y motivar a participar no es tarea sencilla.

El teléfono, pero también otros medios de comunicación son de gran ayuda a la hora de convocar a una reunión. Las carteleras, el fax, los mails y la prensa, pueden ser herramientas que complementen una convocatoria personalizada, como las llamadas telefónicas.

En este capítulo, nos interesa estudiar este último medio, ya que por sus propias características requiere de una comunicación interpersonal. Y un rasgo relacionado íntimamente con el hilo conductor de este manual es la capacidad de desarrollar

nuestras habilidades en comunicación interpersonal aplicada a diversas instancias de trabajo en nuestras cooperativas.

### 2.1.1 Hola, mi nombre es...

El teléfono proporciona una comunicación personal. Esta es su mayor ventaja. Tiene la flexibilidad y la eficacia inherente únicamente al contacto personalizado y, sin embargo, su costo es apenas una fracción del costo de la visita personal. Se utiliza mucho para anunciar o confirmar la participación de esa persona a una actividad.



La llamada debe ser planeada, y un breve guión puede ser de buena ayuda para facilitar el proceso de, por ejemplo, una convocatoria a reunión, curso o seminario.

La llamada no tiene que ser rígida. Una exposición memorizada sonará monótona e inflexible, y probablemente ineficaz. Tenga en cuenta el horario en que realiza la llamada, respete los almuerzos, las siestas, etc.; probablemente el mejor momento sea mitad de mañana, a no ser que la persona misma le sugiera otro horario.

Un guión sencillo para una llamada telefónica puede variar según su objetivo: ventas, convocatoria, confirmaciones, diálogo informal. En este caso, haremos foco en las llamadas para convocar a reuniones de grupo, invitar a las actividades de la cooperativa, etc.

A continuación aparece un resumen de los principios clave que se deben contemplar en el guión para cada paso del proceso:

#### **Paso 1**

Contar con un listado de los contactos que deseo realizar. Fácilmente una planilla puede contener: nombre, cargo, teléfono, observaciones. En este último punto a medida

que se realizan las llamadas anotar la confirmación, o no; si habrá que volver a llamar, si atendió el contestador, si nos pasaron otro teléfono, etc. Registrar cada dato es fundamental para el posterior seguimiento.

### **Paso II**

A) Contacto con la persona que toma las decisiones. Una vez que digitamos el número, solo hay que decir:

1. “Por favor, con (nombre)”
2. Si preguntan quien llama, identifíquese con su nombre y el de la organización.  
Regla: No dé información a una recepcionista/secretaria a menos que se la pida.
3. Si preguntan por el motivo de la llamada, resuma en una o dos frases su objetivo, y pida nuevamente hablar con la persona clave.

B) Si le responden que la persona no se encuentra...Fije una hora apropiada para conseguirla.

1. “¿A qué hora estará llegando (nombre)?”
2. “¿Se encuentra allí normalmente en las mañanas o en las tardes?”
3. Registrar!

### **Paso III**

A) Palabras de introducción cuando logramos hablar con el contacto.

1. Presentación: “Buen día/buenas tardes!, mi nombres es (nombre), estoy hablando desde (organización)...”
2. Puede ser clave para captar la atención del oyente hacer referencia a quien le dio su contacto, relacionarlo con alguien o algo conocido: “su nombre me lo dio Fulanito de Tal organización...”
3. La frase inicial y la afirmación para generar interés deben estar seguidas por una solicitud de su tiempo: “¿Me gustaría tener unos minutos para invitarle a una reunión....¿le parece bien?”

4. Una vez obtenido el permiso para hablar, haga una afirmación sencilla y abierta.

B) Desarrollo de la propuesta, invitación, etc.

1. Explicitar brevemente la propuesta: *“Quisiera invitarle a una reunión sobre el tema X que tendrá lugar en (lugar), el día (y), hora (z).”*

2. Sondeo de interés: *“Le gustaría participar de la misma?”*

3. Si la respuesta es Si. *“Usted va a recibir más información sobre esta reunión si lo desea. ¿Cuál es el medio más apropiado para enviársela?. Estamos a las órdenes por cualquier consulta que tenga. Gracias por su tiempo, espero verle en la reunión.”*

Si la respuesta es NO: *“Agradecemos su atención, un gusto hablar con usted”.*

El trato cordial y amable son herramientas infalibles para lograr el objetivo de una llamada. La sonrisa permanente mientras se habla, aunque su interlocutor no la vea, sí la percibe y la siente. Por tanto, apertura y empatía son clave para iniciar el diálogo telefónico. Y no siempre es necesario seguir una pauta o guía. Sin embargo en muchas ocasiones cuesta focalizar en el objetivo a lograr, y por conocer a quien tenemos del otro lado nos vamos de tema, y perdemos el hilo de la conversación. Focalizar en el objetivo y luego confraternizar con el interlocutor es una buena combinación a la hora de levantar un tubo de teléfono.



**Tu opinión  
nos importa !**

*“La convocatoria sea para lo que sea, depende de la motivación de quien llama y del interés del tema. Si la que invita está motivada, está en el tema y le importa, da resultado la convocatoria. Y pesa mucho el seguimiento, hay que invitar con tiempo y después volver a llamar y darle importancia de que esa persona esté presente, que es relevante que vaya”.*

**Ana Ariztia, 59 años  
Cooperativa CASSPE San Pedro, Colonia**

## **2.2 En busca de una reunión efectiva!**

Ninguna reunión debe considerarse cosa hecha. Los oradores deben aprender a valorar, reclamar y ganarse la atención de sus oyentes, y los participantes saber cómo intervenir y manejar su participación en la reunión. Quien dirija la reunión debe manejarlo todo con concentración, tacto y equidad.

La vida en las cooperativas pasa muchas veces por la participación que se tenga en ella, y especialmente se logra en instancias de contacto grupales.

Los grupos de mujeres que funcionan en la órbita de la cooperativa rural en nuestro país, saben de qué hablamos. Con una frecuencia programada, o no, las mujeres se reúnen, y experimentan que algunas de sus reuniones son animadas, otras relajadas y hasta aburridas, algunas tensas y otras pomposas.

Mucho depende del estado de ánimo de quienes participan, también de lo efectivo de la convocatoria, o quizá del tema a tratar. Justamente, es clave saber qué tipo de reunión se quiere realizar, quienes serán los participantes y cómo disfrutar de las reuniones actuando en cada ocasión de la forma más conveniente.

### 2.2.1 Responda primero: ¿Qué clase de reunión realizaré?

Las reuniones se pueden clasificar de distinta manera: por sus objetivos, por su tamaño, etc. Especialmente nos interesa remarcar la diferencia en la interacción o no, que se da en las distintas instancias. Existen al menos tres categorías amplias:

I. la **Asamblea**: Por lo general, hay algunos expositores principales, y si bien es un espacio para la participación, en la asamblea es probable que sus miembros no intervengan todos en un mismo nivel. Claro que una Asamblea se diferencia de otra clase de reuniones por su nivel de formalidad; cada organización tiene sus reglas o tradiciones, y las reuniones de este tipo tienden a tener sus estatutos bien establecidos.

II. el **Consejo o Junta**: participantes que están básicamente allí para escuchar al orador u oradores principales, pero que pueden plantear preguntas o hacer comentarios y a los que se puede preguntar para que contribuyan con algo de su propia cosecha. También tiene su propia característica dependiendo de la organización, pero probablemente por su tamaño se logre mayor interacción y retroalimentación.

III. el **Comité o Reunión especializada**: en este caso los participantes hablan más o menos en pie de igualdad bajo la dirección y el control de un moderador o coordinador. En las cooperativas agrarias de nuestro país, este es el tipo de reunión que se celebra con mayor frecuencia en distintos ámbitos: grupo de mujeres, grupo de jóvenes, comités de productores, etc.

Nos interesa, y por tanto nos ocuparemos, sólo de la reunión tipo “comité”, aunque se

le puede llamar grupo de estudio, equipo de proyectos, **grupo de trabajo**, o una serie de títulos parecidos.

En el ámbito de cualquier organización cooperativa, las reuniones de grupos son moneda corriente en el accionar institucional. Y por ello es importante tener en cuenta una serie de consideraciones relativas al tipo de reunión que afectan profundamente su naturaleza.

### 2.2.2 ¿Qué finalidad tendrá la reunión?

Cuando elegimos agrupar una serie de personas, buscamos la conjunción de un grupo unido por un asunto que les es común y por lo tanto, tienen un interés mutuo en abordarlo.

Sugerencia!

Responder previamente qué tipo de reunión será:

1. REUNIÓN INFORMATIVA: su objetivo es brindar información necesaria a los miembros de un equipo para que puedan cumplir con un objetivo determinado.
2. REUNIÓN INSTRUCTIVA: su finalidad es formar a los miembros del equipo y suministrarles la información que les capacitará para trabajar con mayores conocimientos.
3. REUNIÓN CREATIVA: su propósito es estimular a los miembros a descubrir nuevos proyectos o soluciones específicas.
4. REUNIÓN DECISORIA: está orientada a realizar planes y tomar decisiones.
5. REUNIÓN DE CONSULTA: el sentido de esta reunión es que quien tiene la responsabilidad por una decisión, pide consejo y sugerencia antes de hacerlo.

## FASES DE UNA REUNIÓN

**a) La propuesta**

- o Empiece respondiendo: ¿Para qué?
- o Presentar Orden del día
- o Objetivos: claros, medibles y alcanzables
- o Aclare: los detalles y dé lugar a nuevas propuestas

**b) La exposición**

- o Desarrolle las ideas
- o Debate participativo
- o Acuerde las acciones

**c) La conclusión**

- o Termine con una revisión y establezca el seguimiento
- o Utilizar los resultados de la reunión para retroalimentar al grupo.



**Tu opinión  
nos importa !**

*“Lo importante de trabajar en equipo para mi es poder comprender que se pueden asignar determinados roles dentro del grupo. Y esto no necesariamente está relacionado con un sentido de otorgar mayor o menor poder a otras personas, sino que tiene que ver con respetar la posición en donde los demás se sienten más a gusto (cada uno ocupa un rol de manera natural)”.*

**Sabrina Crovetto, 23 años**  
Cooperativa JUMECAL Melilla, Montevideo

### 2.2.3 Principios claves de las reuniones

#### A) ¿Puedo yo también?

Mantener e incrementar en todo momento la autoestima del grupo es fundamental.

En una reunión, cada persona es parte de una *orquesta*. Implicar a los miembros del grupo en la discusión y en las etapas de la reunión, es una forma de que esa orquesta funcione adecuadamente. Y una manera de motivar esa participación es cuidando la autoestima de sus miembros.

La implicancia puede ser oral, entonces la pregunta clave es: “¿*Qué piensan ustedes de esto?*”. Luego, el contacto visual. Inmediatamente: escuchar. La verdadera implicancia significa atraer el interés personal de cada miembro hacia el tema.

Esto se logra si los participantes logran compartir sus opiniones con los demás, si se le asignan tareas rotativas o si se les escucha con atención.

Todo tiene que ver con sostener una autoestima elevada en los miembros del grupo.

Observemos una reunión. Está quien habla siempre y dice su opinión sin que se la pidan; pero también está quien es reservado, tímido y nos cuesta escucharle la voz en toda la sesión. La autoestima está muy relacionada con la capacidad de afirmarse uno mismo.



Y esto se llama asertividad. Una persona asertiva es segura de sí misma y responde a las situaciones de acuerdo a las propias necesidades, ideas, posibilidades y sentimientos. Implica vencer la inquietud, la pasividad y la inhibición o el temor al rechazo.

**Guía para ejercitar diariamente nuestras actitudes:**

- o Diga las cosas directamente.
- o No se enganche con justificaciones o explicaciones.
- o Insista en la afirmación inicial.
- o No responda con agresividad o reproches.
- o No contradiga, póngase en el lugar del otro.
- o Responda con preguntas aclaratorias a los argumentos sin fundamento.
- o Comunique sensaciones y sentimientos.
- o Ofrezca alternativas que no atenten contra la decisión personal
- o Piense a donde podría conducir este diálogo si se respondiera con violencia y acusaciones por un lado, o con una actitud de sometimiento y culpa por otro.

De esta manera se preservan tanto la independencia de la persona como el vínculo afectivo con el otro.

Si bien no existen recetas ni pócimas mágicas para convertirnos en excelentes conductores o participantes de reuniones, las habilidades sociales y la conducta del ser humano puede ser modificada en tanto estemos convencidos de que necesitamos un cambio.

## ¿Dónde me ubico?

<b>Columna 1</b>	<b>Columna 2</b>
Hago cosas que muchas veces no deseo	Respeto mis propios deseos
Hago afirmaciones negativas de mi persona y capacidades	Tengo una buena opinión de mi mismo la expreso adecuadamente
Me evaluó frecuentemente y con rigurosidad	Soy responsable pero comprensivo y moderado al evaluarme, no me autocastigo
Me “trago” los disgustos, desacuerdos	Desarrollo y uso destrezas para comunicar lo que me gusta y disgusta
Me comporto tímidamente	Uso mi voz y mi cuerpo con poder y confianza, pido lo que necesito y deseo
Pienso primero en los demás	Me tomo siempre en cuenta
Trabajo excesivamente	Dedico tiempo y cuidados a mi mismo
Tengo dificultad para comunicar afecto y recibirlo	Doy y recibo afecto

Es muy probable que quienes se sientan más identificados con las conductas de la Columna 1, tengan una autoestima baja. No obstante, todos tenemos un poco de cada columna, y seguramente varía dependiendo de la situación en que nos encontremos. Sin embargo, ejercitando diariamente en el ámbito laboral, social o familiar un comportamiento más abierto y receptivo, logremos identificarnos cada vez más con las conductas de la Columna 2, que es típica de una autoestima elevada.

**B) Que alguien me escuche por favor!!**

Se nos enseña formalmente a escribir, leer y hasta a hablar...pero no se nos enseña a escuchar. Mucha gente toma las habilidades de escucha por otorgadas. Confunden el oír con el escuchar.

¿Cuál es la diferencia?

Oír es simplemente atrapar las vibraciones de sonido. Escuchar es darle un sentido a lo que se oye. Esto es, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar.

Los siguientes 7 comportamientos están asociados con habilidades eficaces de escuchar. Si usted desea mejorar en este aspecto, observe estos comportamientos como guías:

**I. Mire mientras escucha!** ¿Cómo se siente cuando alguien no lo mira mientras usted está hablando? Si usted es como la mayoría de la gente, probablemente interprete esto como un alejamiento o desinterés.

**II. Muestre movimientos afirmativos de cabeza.** El escucha eficaz muestra interés en lo que se le está diciendo. ¿Cómo? Por medio de los signos no verbales<sup>1</sup>.

**III. Evite acciones o gestos que distraigan.** Cuando escuche, no mire su reloj, no revuelva papeles, no juegue con su lápiz ni se permita distracciones similares. Éstas hacen que el hablante sienta que usted está aburrido.

**IV. Haga preguntas – retroalimente la comunicación.** El escucha crítico analiza lo que oye y hace preguntas. Este comportamiento proporciona el esclarecimiento, confirma el entendimiento y asegura al hablante que usted está escuchando. Si no observa ninguna señal, formule preguntas solicitando retroalimentación: «¿Entiendes lo que te estoy diciendo?» o « ¿Me explico?»

<sup>1</sup> Signos no verbales está relacionado con la comunicación no verbal, un tema que se abordarán el apartado 3.4.3 pág. 79

**V. Parfrasee.** Parfrasear significa enunciar nuevamente lo que el hablante ha dicho, en sus propias palabras. El escucha eficaz usa frases como: “Quieres decir entonces que...”. ¿Por qué parfrasear lo que se ha dicho? Primero, es un autocontrol, usted no puede parfrasear si su mente está divagando o si está pensando en lo que va a decir a continuación. Segundo, es un control de la precisión. Al retroalimentar lo que el hablante está diciendo usted verifica la precisión de su entendimiento.

**VI. Evite interrumpir al hablante.** Permita que el emisor termine su pensamiento antes de que usted trate de responder. No trate de adivinar a dónde se dirigen los pensamientos del orador.

**VII. No hable mucho.** La mayoría de nosotros hablaría sobre nuestras propias ideas en lugar de escuchar lo que alguien dice. Muchos de nosotros escuchamos sólo porque es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos hable.

Si la escucha la cruzamos con la idea de empatía, obtenemos lo que se conoce como escucha empática. Esto es, preocuparnos por entender las palabras, la intención y los sentimientos. Es decir, se trata de ayudar al emisor a sentirse entendido.

Pocas veces nos ponemos en lugar de la otra persona, y mucho más nos cuesta poder apreciar su punto de vista y así hacerlo sentir cómodo. Debemos recordar que las personas nos escuchan, y nos sienten!

En tanto logremos una escucha empática efectiva lograremos confianza. Un requisito elemental, ya que si creamos un buen ambiente aumentamos la probabilidad de que la otra persona tenga una apertura a nuestro mensaje.

### 2.2.4 ¿Lobo u oveja?: Tipos de participantes en una reunión

En una reunión de equipo o grupal es fácil encontrar algunos roles muy característicos, unos positivos para el desempeño del equipo, y otros que pueden resultar muy negativos.

¿En qué papel nos identificamos?  
¿En cuál encontramos a las demás personas?

**El positivo:** empuja hacia delante, busca el éxito del grupo y se involucra, contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.



**El negativista:** es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son inútiles a diferencia de él que es perfecto.

**El sabelotodo:** no está de acuerdo con nada, siempre defiende otras tesis. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio.



**El hablador:** nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente.

**El tímido:** le cuesta participar o simplemente no lo hace y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón de sus compañeros, especialmente del moderador, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aporte será muy reducido.



**El desinteresado:** se aburre y no muestra demasiado interés en las temáticas. No aporta demasiado al grupo por que está casi por obligación. Le cuesta involucrarse.

**El apático:** está por encima de la situación. Él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. Es una persona fría que no se involucra y por lo general está indiferente.



**El preguntón persistente:** suele fastidiar al resto del grupo, todo lo cuestiona o lo duda. Difícilmente haga un aporte.



### ***Abanico de soluciones ante actitudes de cada participante***

#### **1. El receptivo y positivo**

Es un buen recurso de ayuda. Permítale hablar muchas veces. Haga uso de sus conocimientos y de sus experiencias para ayuda del grupo y del tema de discusión.

**2. El sabelotodo**

Déjelo por cuenta del grupo. Ellos lo controlarán.

**3. El hablador**

Interrúmpalo con tacto y límitale el tiempo de hablar. Trate de desviarle su conversación.

**4. El tímido**

Hágale preguntas de interés para él y fáciles de contestar. Trate de que aumente la confianza en sí mismo. Cuando le sea posible, elogíe su contribución a la discusión.

**5. El negativista**

Explore su ambición. Déle reconocimiento a ésta y use sus experiencias y sus conocimientos para que le estimule a cambiar su actitud.

**6. El desinteresado**

Diríjale preguntas sobre sus ideas y sobre sus actividades y opiniones sobre la discusión. Reconozca sus motivos y trate de desviarle de su actitud.

**7. El apático**

No lo critique. Si no consigue su participación continúe con su técnica sin darle mayor importancia.

**8. El preguntón persistente**

Dirija sus preguntas al grupo para que ellos le dominen. Si trata de desviarse del tema déle una sola oportunidad y con tacto hágalo comprender lo importante de economizar tiempo en la discusión.

**2.2.5 Planifique la reunión!**

Si queremos evitar reuniones ineficientes en las cuales muchos de sus miembros

sientan que perdieron el tiempo y no se llegaron a consensos claros, es importante estar bien armado. Por lo tanto, preparar una reunión implica:

### **Orden del día**

La agenda u orden del día es a una reunión lo que la receta es al cocinero. Para saber donde está usted, y a dónde va, y para tener una razonable esperanza de llegar al punto deseado, planifique su agenda y atégase a ella en lo posible. Fije un orden del día que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece con la intención de respetarlo, lo que no impide cierta flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha. La planificación de la agenda implica:

- o Entregar ficha de inscripción y asegurarnos las respuestas.
- o Revisar las acciones acordadas en reuniones anteriores.
- o Organizar por prioridades en secuencia.
- o Enviarla con anticipación.
- o Solicitar el insumo de los miembros del equipo.
- o Repartir un ejemplar a cada miembro asistente.
- o Controlar el tiempo para lograr cubrir todos los puntos.
- o Preveer la evaluación.<sup>1</sup>

### **Plan del tiempo y lugar**

Un cronograma es elemental para aprovechar el tiempo de cada uno de los participantes. Se debe fijar un tiempo estimado para la reunión que hay que tratar de respetar. Si las reuniones se alargan más del tiempo previsto quien la dirige debe fijar descansos de forma regular para que los asistentes puedan despejarse. Hay que evitar reuniones maratónicas que dejen a los participantes exhaustos. Básicamente se debería:

- o Programar las reuniones para las primeras horas del día.
- o Ser firme con horario de inicio y final.

---

<sup>1</sup> Sobre el valor de los registros y la forma de realizar la Evaluación, se ampliará en el apartado 2.4.1 pág. 62

- o Avisar previamente el tiempo con el que cuentan quienes expongan algún tema en especial.
- o Nombrar a alguien para que tome el tiempo y evalúe las mejores condiciones físicas para realizar la reunión.<sup>2</sup>

### Cuadro de actividades

Cuando se realizan reuniones / talleres / seminarios / charlas / encuentros / actividades múltiples, es muy importante que nos organicemos. Podemos realizar un cuadro sencillo para organizarnos:

Hora	Actividad	Objetivo	Tiempo necesario	Materiales necesarios	Responsable para facilitar / moderar
10.00	Bienvenida	Iniciar	5 min.	Orden del día	Elena
10.05	Presentación	Conocernos	15 min.	Tarjetas	Elena y equipo

### Tomar notas

Durante las reuniones algún asistente debe ir tomando notas de los asuntos tratados, decisiones adoptadas, posibles actuaciones encomendadas a algunos miembros, etc. Posteriormente, y una vez finalizada la reunión, se repartirá copia al resto del grupo.

<sup>2</sup> Sobre las condiciones físicas y la importancia del lugar de la reunión se ampliará en apartado 2.3.2 pág. 55



**Tu opinión  
nos importa !**

*“ Creo que es importante animarse a dar el primer paso y concurrir a una charla; porque a veces tenes muchas interrogantes o vos misma decís ‘yo no soy capaz de hacer tal cosa’. Y tenemos cantidad de capacidades que están guardadas y a veces ni siquiera las conocemos, las ignoramos totalmente sin embargo las podemos desarrollar con total confianza en distintos ámbitos. El hecho de saber que lo que a mi me impide hacer cosas le sucede a otra, o cuando compartes necesidades con otras personas, te das cuenta que no estás sola ni aislada. Si participamos de grupos y asistimos a reuniones es muy provechoso ya que la vivencia de otra me puede ayudar a mi en la solución de algún problema “.*

**Raquel Russi, 68 años**  
**Cooperativa CALIMA San Carlos, Maldonado**

### **2.3 Nos reunimos...¿y ahora?**

Algunas consideraciones a la hora de comenzar una reunión:

o **Creatividad!**

La primera parte de la reunión tiende a ser más animada y creativa que la parte final; por consiguiente, si un punto necesita energía mental, ideas brillantes y mentes claras, será mejor ponerlo al principio de la lista del orden del día.

o **Puntos triviales!**

Un fallo corriente es pasar demasiado tiempo con puntos triviales, pero urgentes, excluyendo temas de importancia fundamental. Equilibrar.

o **Corta!**

Pocas reuniones llegan a algún resultado importante una vez pasadas dos horas. Hora y media es tiempo suficiente para la mayor parte de las cosas.

o **Momento ideal!**

Si se sabe que la reunión durará demasiado, debería comenzar en la mañana, antes del almuerzo, o dos horas después de este.

- o Horario ideal: entre las 10.00 am y las 12.00 am.
- o No realizar reuniones inmediatamente después del almuerzo!
- o Días de la semana ideal: martes, miércoles o jueves. Jamás un lunes (es para preparar la semana) ni un viernes (es un día festivo, un paso para el fin de semana). Domingo prohibido. Vale aclarar que estas son situaciones ideales; cada reunión tendrá sus propias características y cultura de funcionamiento, que no necesariamente podrá coincidir con estas sugerencias.

o **Documentos cortos!**

- o Si se llevan documentos a la reunión para debatirlos, tienen que ser, evidentemente, breves y simples, dado que todos tienen que darle un vistazo. Se supone que lo ideal sería que fueran enviados por correo electrónico o impresos previamente a la reunión.
- o Todos los puntos debieran ser objeto de reflexión con anticipación, si se quiere discutirlos provechosamente.

### 2.3.1 Anímese a animar!

#### La conducción del grupo

Para funcionar adecuadamente, todo grupo necesita una estructura simple pero

efectiva. En la mayoría de los grupos, los miembros más francos y sobresalientes se eligen para coordinador, moderador o animador. No obstante, los otros miembros pueden tener talentos ocultos o no reconocidos. Para fortalecer el grupo, todas las aptitudes y habilidades de sus miembros deben usarse tanto como sea posible. Mencionamos en la primera sección de este manual que la rotación gradual de posiciones de liderazgo entre todos los miembros puede ayudar a sacar partido de esas habilidades.

Animarse a animar una reunión no es tarea sencilla. Especialmente para quienes están acostumbrados a tomar una posición pasiva o receptiva en el marco de la reunión. Sin embargo, todos podemos jugar este rol, y hacerlo muy bien si nos preparamos adecuadamente.

#### **Una conducción participativa**

En primer lugar, todos los miembros tienen iguales oportunidades de participar y todos los miembros pueden convertirse en líderes. Esto significa que las elecciones para reemplazar a los “conductores” o líderes deberán tener lugar regularmente. En segundo lugar, los líderes participativos animan a todos los miembros a comprometerse ampliamente en los asuntos del grupo manteniéndoles informados, delegándoles tareas y teniendo discusiones abiertas. Ya vimos las características del líder en los equipos de trabajo.

Atención! Si es tímido o introvertido, tome la posta y conduzca una reunión al menos una vez. Verá lo gratificante que es para su desarrollo personal y como desafío a sus propias capacidades.

#### **2.3.2 ¿Qué responsabilidades tiene la persona que anima?**

Del mismo modo que el conductor de un coche tiene dos tareas, seguir la ruta y conducir su vehículo, la tarea de quien anima o modera puede dividirse en dos: tratar el tema y tratar con personas. El primer punto refiere a escuchar atentamente y mantener la reunión orientada hacia el objetivo. Mientras que el segundo, implica un conjunto de situaciones en las que debemos estar atentos:

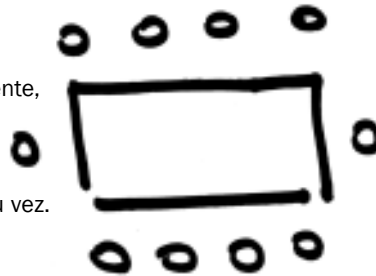
**a) Sea puntual:** respete a los demás.

**b) Verifique las condiciones materiales:** esta expresión se refiere a todo aquello que rodea a la reunión de grupo y que no es ni los participantes ni el animador ni la tarea, sino el lugar, el mobiliario y su disposición. Si supiera hasta qué punto influyen en las personas el ruido, la luz o la incomodidad de un asiento, chequearía dos veces cada uno de esos aspectos.

El animador consciente procura que estas circunstancias sean favorecedoras para el grupo y no otra dificultad más a salvar.

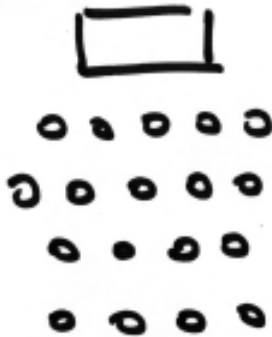
#### Mesa rectangular:

- o Postura de enfrentamiento.  
Hacer que los miembros se sienten frente a frente, alrededor de una mesa, facilita la oposición, el conflicto y el desacuerdo.  
El moderador debería pensar sobre a quien sienta enfrente de sí, y entre los miembros a su vez.
- o Postura de acercamiento.  
Quienes están a un costado y no enfrente seguramente tendrán más facilidad para el consenso.
- o Como regla general, la proximidad al moderador es un signo de honor y de favor. Más aún cuando está sentado en la cabecera de una mesa larga y estrecha.  
La persona que está a la derecha de quien preside la reunión es más importante que el que está a la izquierda. El que está a la derecha es la persona de confianza. Cuanto mayor es la distancia de quien preside, tanto menor es el rango (por ejemplo, en caso de reuniones de trabajo).

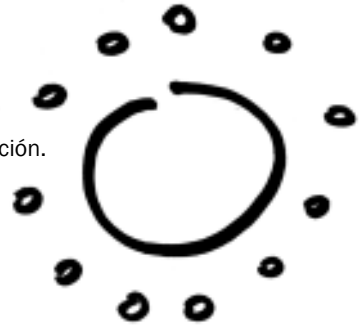


**Mesa redonda**

- o Ideal para fomentar la igualdad, mayor participación.
- o Mejor visualización de todos los presentes.

**Salón tipo escuela**

- o La posición de filas hace que tengamos distintos “públicos”, si bien por lo general esta disposición es más empleada para cursos o charlas, más que para reuniones, debemos estar atentos a ciertas cuestiones.
- o Los observadores: se sientan al fondo del salón, son más distantes y participan poco, prefieren observar, en muchos casos son más bien tímidos.
- o Los atentos y seguidores: se sientan en las primeras filas, cerca del moderador, o docente, preguntan y participan más.

**Herradura o circular:**

- o Todos a la misma distancia del presentador (en caso de curso, taller), y del moderador en caso de reunión de grupo.
- o Al no contar con mesas de apoyo, se hace más amena y distendida la actividad, menos presión.
- o Ideal para trabajar con dinámicas.



### 2.3.3 Consejos para el animador de reuniones:

**Estimule la lucha de ideas:** una buena reunión no es una serie de diálogos entre los miembros individuales y el moderador. Es más bien un interflujo de discusiones y debates en el que interviene ocasionalmente el moderador para guiar, mediar, indagar, estimular y resumir, pero dejando la mayor parte del tiempo para que los otros expongan sus ideas. Si dos personas comienzan a acalorarse, amplíe la discusión haciendo una pregunta a un miembro neutral de la reunión.

**Dirigirse a las personas de más peso al final:** claro que esto no debe ser una norma, pero una vez que una persona de gran autoridad se ha pronunciado sobre un tema es probable que los miembros menos importantes se inhiban.

**Acabe con una nota positiva:** incluso en el caso de que el punto final se deje sin resolver, puede el moderador referirse a un punto anterior que haya quedado bien resuelto, en el momento de cerrar la reunión y dar las gracias al grupo.

#### Los 12 pecados del animador

1. Decir al grupo cómo pensar
2. Dictar los resultados del pensamiento
3. Tener un programa propio que triunfe sobre todas las opiniones
4. Adoptar el papel autoritario y tonos doctorales en asuntos sometidos a discusión
5. Permitir que los demás apelen a él para que diriman sus disputas
6. Entrar en discusiones y plantear diálogos personales
7. Orientar en forma poco táctica la discusión de grupo
8. Corregir declaraciones erróneas hechas por los miembros del grupo
9. Repetir la respuesta
10. Hablar para unos pocos
11. Hablar demasiado
12. Hablar a solas con alguno de los miembros del grupo

### 2.3.4 Más que un juego de niños: las dinámicas de grupo

Está de pie en el centro de un grupo de personas. Quien está en ese centro permanecerá rígido y con los ojos cerrados. Los demás que lo rodean lo empujarán suavemente de un lado para otro con las manos, y no podrá mover los pies de su lugar. ¿Qué habrá sentido la persona del centro? ¿Qué pensaría quienes lo rodeaban?

De eso se tratan las dinámicas de grupo. Vivir una experiencia grupal que favorezca el descubrir actitudes y comportamientos personales en relación a los demás, y a uno mismo. El viento y el árbol es el nombre que titula la dinámica descrita inicialmente, y lo que busca específicamente es favorecer la confianza a la interna de un grupo, y en uno mismo. En la primera sección de este manual se habló del trabajo en equipo y la importancia de la coordinación entre sus miembros. Seguramente que la confianza es un elemento clave para fomentar el trabajo efectivo de ese equipo.

Las dinámicas de grupo como técnica son el conjunto de medios y procedimientos que aplicados y utilizados en una situación de grupo tienen por objetivos ayudar al conocimiento de los procesos y fenómenos psico - sociales que se producen a su interna<sup>1</sup>. Se trata de jugar con un objetivo muy claro para luego analizar los comportamientos y actitudes emanados de la actividad.

Las dinámicas ponen al descubierto gran cantidad de rasgos de la persona cuando entra en contacto con otras. Y en muchos casos es muy útil su aplicación en reuniones de equipo, introducción en cursos o talleres.

#### ***¿Cuándo hacer una dinámica?***

En función de lo que se busca, se elige el juego o dinámica. Las posibilidades son de lo más variado: situaciones de negocios, discusiones con roles asignados o no asignados, análisis de problemas, etc.

Sin embargo, no hay que abusar. Debemos evitar que el tema principal se desvíe y

---

<sup>1</sup> Vieytes, Maritza. Caja de Herramientas. Glosario. Consultora internacional.

cueste entender el fin del juego. Por ello hay que tener claro lo siguiente:

1. Su utilización busca hacer más sencilla, simple y entretenida la reflexión sobre un tema.
2. Una técnica en sí misma no es formativa, ni tiene un carácter pedagógico. Para que una dinámica sirva como herramienta educativa, debe ser utilizada en función de un tema específico.
3. Debemos dirigirlas siempre hacia el logro de un objetivo preciso.
4. La técnica debemos: conocerla muy bien, saberla utilizar en el momento oportuno y saberla conducir correctamente.

Toda dinámica de grupo empleada como técnica debería cumplir con los siguientes 6 puntos:

**I. Objetivo:**

demostrar, enfocar, aprender, vivenciar, analizar determinados comportamientos aplicados a una temática, por lo general, social (estrategia-táctica, planificación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, integración, etc.)

**II. Tamaño de grupo:**

cantidad de personas necesarias para la actividad.

**III. Tiempo requerido:**

para realizar la actividad, desde la explicación hasta la discusión final. Por lo general van de 15 a 45 minutos.

**IV. Material:**

elementos necesarios para efectuar la dinámica (hojas, marcadores, recortes de revistas, fotografías, "papelógrafos", pegamento, tarjetas, rotafolios, pizarra, etc.)

**V. Lugar:** características del espacio físico necesario para realizar la dinámica (salón amplio, iluminado, con/sin sillas, etc).

**VI. Desarrollo:**

descripción de la actividad, comenzando por explicar la metodología, la manera de proceder, los subgrupos que se armarán, la forma de participar e interactuar. Y finalmente, el moderador guiará un proceso por el cual el grupo analizará lo vivido para ver cómo aplicarlo a cada situación de la vida.

**Algunas dinámicas para compartir:**

Existen dinámicas para diferentes situaciones, por ejemplo “el teléfono descompuesto”, para problemas de comunicación; “juego de roles”, para trabajar actitudes e identificación de roles; “náufragos”, para evaluar capacidades negociadoras, entre otros<sup>1</sup>. A continuación expondremos solo dos ejemplos de dinámicas empleadas para presentaciones iniciales en grupo:

**Telaraña**

Los participantes se colocan de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos un ovillo de lana; el cual tiene que decir su nombre, procedencia, que le gustaría ser, interés de su participación, etc. Luego, éste toma la punta del cordel y lanza la bola a otra compañero, quien a su vez debe presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña. Una vez que todos se hayan presentado, quien se quedó con la bola debe regresarla al que se la envió, repitiendo los datos dados por su compañero. Este a su vez, hace lo mismo de tal forma que la bola va recorriendo la misma trayectoria pero en sentido inverso, hasta que regresa al compañero que inicialmente la lanzó.

**Sin palabras**

En grupos de a dos, los participantes deberán expresar a su compañero datos de sí mismos (profesión, estado civil, hijos, gustos, hobbies) sin decir una sola palabra. Solamente usando la mímica, sus gestos, su cuerpo y elementos del entorno.

<sup>1</sup> En Fuentes de Información y referencias encontrará dónde ampliar sobre dinámicas de grupo pág. 87

Luego, pasará individualmente cada uno a explicar verbalmente lo que entendió de su compañero. Poniendo a prueba así nuestra capacidad de expresión no verbal, la importancia de la comunicación gestual, además de brindar una atmósfera de distensión en el grupo rompiendo con el “bloqueo de hielo” inicial entre las personas.



**Tu opinión  
nos importa !**

*“Somos mujeres las que estamos trabajando al frente de una empresa que es netamente un rubro de hombres. Es cierto que la mayoría de la cooperativa son hombres y me aceptan de igual a igual y es la primera vez que en su larga trayectoria la cooperativa es dirigida por una mujer e incluso que en el directorio de la cooperativa participan las mujeres”*

**Adriana Nobre, 41 años  
Cooperativa CALSAL Salto**

## 2.4 Y después...¿qué?

Hay un arte al final de las reuniones. El general De Gaulle decía que la vida era *“un gran viaje que acaba en naufragio”*. Por el contrario, si su reunión ha de terminar a salvo, el final debe ser planeado desde el principio<sup>1</sup>.

A última hora deje una breve pausa para comprobar que el orden del día fue cumplido. Trate de evitar esas fatales palabras cuando una reunión está concluida: *“Lo siento, señoras y señores...Olvidé mencionar que...No podemos irnos sin ver...”*.

Esto sucede sobre el final de la reunión. No obstante, existen algunos mecanismos formales de cierre que tienen que ver con actividades precisas para concluir: evaluación de la reunión y formulación del acta de sesión.

### 2.4.1 El valor del registro

Es importante para los miembros del grupo conocer qué decisiones y acciones han sido tomadas. Llevar un registro es mantener la información concerniente al grupo para referencias futuras. Uno de los pilares más importantes del desarrollo del grupo es, por tanto, llevar registros.

*¿Por qué es importante llevar registros?*

- o Ayuda a los miembros a recordar lo que sucedió.
- o Provee información y cifras para el seguimiento de las actividades.
- o Provee información de los progresos obtenidos hacia el logro de los objetivos del grupo.
- o Ayuda a evaluar procesos a largo plazo.
- o Ayuda a ver el punto de partida y los avances.

<sup>1</sup> Janner, G. LA TÉCNICA DE LAS REUNIONES. Ed. Deusto, Bilbao, Pag. 166

*¿Cuándo y dónde llevar registros?*

- o Deben llevarse en forma regular (semanalmente o mensualmente) o bien en ocasión de cualquier reunión o actividad realizada.
- o La información debe mantenerse en libros de registro y no en hojas sueltas fáciles de perder.

### La evaluación

Si planificar se torna difícil para los grupos, más lo es evaluar ordenadamente lo realizado. La evaluación de la reunión es el instrumento que permite medir, comparar, aprender y analizar el grado de cumplimiento de lo propuesto.

La evaluación puede ser:

- o **Por escrito:** un formulario con pocas preguntas que evalúe: contenidos, moderador y logística (sala, horarios, café, etc.)
- o **Oralmente:** en muchos casos es más fácil lograr la opinión de los participantes poniéndolo en términos simples como: lo que más me gustó y lo que menos me gustó, y en dos columnas escribirlo en una pizarra o rotafolio. Muchas veces se estila preguntar sugerencias para temas de interés para el futuro.
- o **Otras técnicas:** en subgrupos partir de unas preguntas comunes, a través de la “Lluvia de ideas”, permite recoger en poco tiempo la mayor cantidad de opiniones, entre otras técnicas.

### Formulación del acta de la sesión

Es muy positivo que uno de los miembros de la reunión sea quien se encargue del acta (previamente estipulado). Y, por más breves que sean, deben incluir lo siguiente:

- o El día y hora de la reunión, dónde se celebró y quién moderó.

- o Los nombres de todos los presentes y las ausencias excusadas.
- o Todos los puntos del orden del día (y otros puntos) que se debatieron y todas las decisiones a las que se llegó. Si se acordó una acción, registre (y subraye) el nombre de la persona responsable de llevarla a cabo.
- o La hora en que terminó la reunión.
- o El día, la hora y el lugar de la próxima reunión.

En una actividad posterior, se procede a la distribución del acta entre los participantes (vía correo electrónico, fax, etc.). También se eleva a la organización de manera de contar con registro de todas las actas.

#### **Cuadro: ejemplo de acta de una reunión**

Fecha de la reunión: _____
Hora de inicio: _____
Lugar: _____
Reunión presidida por: _____
Lista de miembros presentes / ausentes / impuntuales
Orden del día (con tema, acuerdos, responsables, etc.)
Punto 1 _____
Punto 2 _____
Hora de fin: _____
Día, hora y lugar de la próxima reunión _____

La reunión está llegando a su fin. Cuando todo esté hecho, con un ademán significativo llame la atención y diga: ***“Gracias. La reunión se da por terminada”.***

***Adiós y...¡buena suerte!***



### SECCION 3

## PRESENTACIONES ORALES EXITOSAS

Para hablar bien en público no solo se necesita valentía sino también un buen dominio de algunas técnicas que podemos cultivar. Con la práctica adecuada podremos hacer un buen papel en el terreno de las presentaciones orales.

Usted estará pensando en estos momentos. ¿Para que necesito dominar estas técnicas?. Pensará que esto no es para usted, porque usted no es un conferencista profesional.

Permítanos decirle que aunque no se dedique a dar conferencias profesionalmente, cualquier persona involucrada al mundo de las organizaciones - cooperativas o empresariales - o en la vida pública, muy frecuentemente tiene que hacer presentaciones, discursos o en otro caso, necesita poder transmitir sus ideas eficazmente.

**Si puede hacer lo siguiente, tiene lo que se necesita para ser una persona con facilidades para la oratoria:**

- ¿Es capaz de sonreír y establecer contacto visual con cada miembro del público?
- ¿Puede mantener el equilibrio en ambos pies o sentarse erguido en la silla?
- ¿Es capaz de tender la mano o realizar un ademán sin temblar?
- ¿Puede dar algunos pasos en varias direcciones sin parecer nervioso?
- ¿Es capaz de, al hablar, intercambiar entre una voz alta y baja, rápido y despacio, y no tartamudear?
- ¿Puede hacer una pausa durante algunos segundos?

Si contesta un SI a todo:

**¡Felicidades usted es un excelente orador!**

Si su respuesta es NO, al menos en algunos de los casos, seguramente esta guía lo ayude a afirmarse en muchos de esos puntos, y varios más que harán que sus conversaciones y presentaciones orales sean cada vez mejor.

### **3.1 Es imposible no comunicar**

Ante un auditorio numeroso, en una reunión de trabajo o bien en el diálogo cotidiano y familiar, *la forma* en que comunicamos nuestras ideas es tan (o más) importante como *el contenido* de lo que decimos.

Existen dos consideraciones elementales a la hora de hablar de comunicación: 1) es imposible no comunicarse; 2) la comunicación humana no implica simplemente las palabras habladas, *lo que se dice*, sino también la comunicación no verbal, el *cómo se dice*. Y tan importante es que el impacto que tiene nuestra comunicación sobre las personas es de un 55 % lenguaje no verbal, un 38 % calidad de la voz y tan solo un 7 % es información.

En el ámbito cooperativo agrario, muchas son las instancias para poner a prueba nuestra capacidad de comprensión ante los demás. Se comparten espacios de interacción permanente que venimos mencionando a lo largo de este manual: reuniones de equipo, grupos de trabajo, cursos y talleres, presentaciones ante la directiva, presentaciones a nivel nacional e internacional al tener que exponer sobre alguna temática especial en ámbitos más grandes (congresos, seminarios, encuentros).

Sabía que...

El impacto que tiene nuestra comunicación en las personas es de un **55 % lenguaje no verbal**, un **38 % calidad de la voz** y tan solo un **7% es información**.

Saber moverse en estos espacios con soltura y seguridad, implica un cambio de actitud para las personas que integran la organización. Se puede trabajar muy bien en equipo, realizar reuniones muy efectivas, pero sino se es capaz de dominar la comunicación como herramienta personal, difícilmente se logre cohesión y sinergia entre los miembros.

## 3.2 Socorro! Tengo que hacer una presentación

¿Qué hace que una presentación sea exitosa? Sin duda, la planificación. Para ello es importante la combinación de contenido, diseño y entrega.

### 3.2.1 Elementos de una buena presentación

#### a) Organización

- o Definir el objetivo de la Presentación.
- o ¿Qué queremos que resulte luego de la presentación?
- o ¿A quiénes nos dirigimos?
- o Investigar antes de presentar.
- o Escribir un guión. Puntos principales.
- o Pensar cómo será el lugar de la Presentación.
- o ¿Cuánto tiempo disponemos?



#### b) Estructura: las 3 D del orador

- o Diga lo que va a decir (introducción).
- o Diga (contenido).
- o Diga lo que dijo (resumen).

#### c) Introducción

- o Aquí la audiencia decide si va a prestar atención o NO en el resto de la presentación.
- o Usted necesitará. ¡¡Gancho!! ¡¡Impacto!!
- o Romper el hielo (son buenas las dinámicas).
- o Aclaración sobre la entrega de material, tiempos, cortes, cafés, etc.

**d) Contenido**

- o Investigación detallada. Tengo que saber de qué estoy hablando!
- o Identificar puntos clave.
- o Decidir qué dejar afuera ¿Mi audiencia necesita saber esto?
- o ¿Por donde empiezo? Por lo más fácil!

**e) El resumen**

- o Reforzar el mensaje.
- o Asegurar los compromisos.
- o Ofrecerse para consultas.
- o Dejar abierta la comunicación (mail, teléfono, etc.).

**3.2.2 Algunas herramientas para la presentación**

A la hora de presentar y exponer un tema ante el auditorio, no solo habrá que dominar el contenido del mismo, sino saber sostener la atención del público. En muchos casos, está en la naturaleza del orador utilizar muy bien su carisma enriqueciendo su discurso con expresividad y dinamismo. Sin embargo es muy bueno el empleo de apoyos externos, empleando tácticas que hacen de las presentaciones instancias más amenas:

**a) Soportes**

- Pizarras:
- o Guía de temas a la izquierda de la pizarra.
  - o Presentación coherente.
  - o Utilice marcadores y tizas nuevas.
  - o En lo posible, no borre la pizarra.

## Rotafolios

- o Permanencia de la escritura.
- o Volver al tema más adelante.
- o Manejo de un hilo conductor del tema.
- o Manejo de dos ventanas a la vez.



## Videos

- o Son muy ilustrativos.
- o Aclaran mucho los conceptos.
- o No mayor a 10 minutos.
- o Aclarar la duración del video.
- o Van al final porque duermen a la audiencia.
- o No tener el televisor prendido.



## Repartidos/material escrito

- o Permanencia en el tiempo.
- o Momento de la entrega: ¿al inicio? (distraen).  
¿Al final? (no podrán tomar apuntes sobre él).  
Evaluar lo mejor dependiendo de las circunstancias.

Power Point<sup>1</sup>

- o Diagramación de la presentación.
- o Utilice un orden lógico y coherente.
- o Utilice viñetas y numere la presentación.
- o Cuidar los errores.
- o Fondo consistente con la presentación.
- o Consistencia con el *estilo*.
- o Contraste de **colores**.



<sup>1</sup> Programa de computación empleado para proyectar en una pantalla temas en presentaciones ante un público amplio.



- o Subrayado da solidez a los títulos.
- o Crear sub-títulos.
- o No crear más de 2 niveles de subtítulos.
- o Regla del 8 x 8: no escriba más de 8 líneas, y cada línea no debería tener más de 8 palabras.
- o Mínimo de 3 min. por transparencia.
- o Descubrir de a poco para focalizar.
- o No abusar de su uso, es solo un apoyo visual a lo que estamos diciendo.

#### **b) Prepararse uno mismo: ENSAYAR**

- o Por lo menos dos veces.
- o Si es posible en el lugar real.
- o Con el equipo definitivo y la guía.
- o Como adicional frente al espejo para observar el lenguaje no verbal.
- o Con “conejiillos de indias” (siempre hay un familiar o amigo a mano).
- o Midiendo el tiempo.

#### **c) Preparar el lugar**

- o ¡Con tiempo!: 5 minutos no es suficiente.
- o Conocer el escenario: enchufes, luces, tamaño, etc.
- o Disponer las sillas: “herradura”, enfrentadas, una tras la otra, etc.
- o Ubicar el proyector y la pantalla a un costado (la esquina): chequear visión de todos los puntos de la sala.
- o Chequear previamente la compatibilidad de programas informáticos empleados con los equipos tecnológicos del lugar (computadora, cañón, etc.).
- o Probarla para ver si funciona bien.
- o Ventilación, calefacción, iluminación.



### **Tu opinión nos importa !**

*“ El tema comunicación es tan amplio que cada día lo aplicas en algo. Desde el momento de cómo presentas hacia una comisión directiva un tema en particular que quieras tratar, hasta cómo lo enfatizas, cómo lo toma el resto en función de la forma en que lo presentaste. Mil veces uno está convencido de algo, de que está bueno y que es interesante y por no presentarlo bien ni llegas; perdiste el momento de decir algo solo por no haber armado la comunicación de forma de que lo vieran importante o que dijeran ‘ah mira este tema vale la pena tratarlo’.*

*Al mismo tiempo muchas veces al ir directamente al foco sin ningún preámbulo lo quemas también, o al contrario te cortan con una tajada, con un esquivé, con una respuesta rápida y tampoco llegas con el mensaje. En mi caso, si creo hay un tema importante, antes de entrar a la reunión le comento sobre eso a uno o dos, entonces cuando entro no es como que lo decís de una. Creo que muchas veces cuando una mujer se propone lograr algo en una directiva, hay muchas mas cosas que influyen. La mujer piensa muchos mas cosas antes de proponer, el hombre va y la dice, si se equivoca no hay problema. A veces las mujeres hablamos menos por temor a equivocarnos.*

*Por eso el mejor aprendizaje es hacerlo, animarse, es dar el paso y profesionalizarse “.*

**Verónica Sorensen, 33 años**  
**Unión Rural de Flores Trinidad, Flores**

### 3.3 ¿Todo listo? A la cancha!!!

Nos interesa aprender a decir las cosas de forma agradable y persuasiva. Un discurso bien elaborado puede quedar arruinado si no se sabe parar en escena adecuadamente. El orador – quien bajo cualquier circunstancia frente a un público con un objetivo específico se transforma en comunicador – debe ser un actor que interpreta un determinado papel sin llegar a perder, por otra parte, la naturalidad personal.

#### 3.3.1 ¿Cómo empezar un buen discurso?

Mucho depende de la primera impresión y las palabras iniciales. A menudo se pierde o se gana un auditorio con las cinco o seis primeras frases. Es sabido, que los primeros minutos son los que resultan psicológicamente los más difíciles y delicados para el orador. Todos tenemos la experiencia de que una vez que hemos pasado el trago del comienzo, los nervios disminuyen. Y para ayudar a nuestra presentación, lo mejor es tener cuidadosamente pensadas las primeras, y las últimas palabras. Ya lo dijo Protágoras: *“el principio es la mitad de todo”*.

Algunas sugerencias sobre cómo comenzar:

#### **No disculparse innecesariamente!**

Predispone al público de una manera negativa. Ej.: *“disculpen que no vine muy preparado...”*

#### **Evitar leer el discurso!**

Aburre. Lo mejor es tener una guía con los puntos principales.

#### **Hacer comienzos sorprendentes!**

Hay modos de empezar que pican la curiosidad del público y que resultan siempre estupendos para captar su atención. Iniciar con un acertijo, o una nota curiosa sobre el tema.

**Comenzar con una pregunta.**

Interpela al público, estimula la atención.

**Menos es más.**

Construya oraciones simples y breves. Por lo general, cuanto más elevada es la posición social de los oradores, más obligados parecen sentirse a andarse por las nubes y más vergüenza les da pisar el suelo con ejemplos concretos y frases simples.

**Mostrar un objeto.**

No hay mejor modo de llamar la atención. Cuando se toma en la mano una cosa y se levanta para que todos puedan observarla con facilidad, y se dice “*vean esto*”, todos inevitablemente miran. Si hace la prueba sentirá la satisfacción de haber atraído la atención del público.

**El valor de las historias.**

Nos apasionan los cuentos y las historias. Desde pequeños prestamos atención a todo lo que empiece con “*érase una vez*”. Podemos empezar casi como si se tratara de una comienzo casual, con una leyenda: “*Cuentan que...*”

Sabía que...

***“Lo que escucho, lo olvido.  
Lo que veo, tal vez lo recuerde.  
Lo que hago, lo aprendo”***

(Confucio)

**3.3.2 ¿Cómo terminar un buen discurso?****Con un resumen.**

Dígales lo que dijo (las 3 “D” del orador). Concertar en una o dos frases el contenido principal del discurso.

**Invitar a la acción.**

Con un llamado de apoyo, invitar a continuar el tema, ofrecer una propuesta, etc.

**Una galantería.**

Terminar con unas palabras simpáticas, una galantería al público.

**Una cita.**

Es bueno acabar con las palabras de algún personaje famoso.

**Evitar los agradecimientos.**

Si hay que hacerlos, que sean breves y concretos.

**Una pregunta retórica.**

Puede acabar su discurso con una pregunta que no espera respuesta, puesto que ésta se desprende de lo expuesto a lo largo del discurso. El efecto en este caso es una especie de mazazo que queda flotando en el ambiente.



**Tu opinión  
nos importa !**

*“Muchas veces uno se da cuenta que está usando las cosas que se nos explican luego en talleres. Por ejemplo, cuando tenemos que presentar algo, lo primero a tener en cuenta es no leer nada. Una base o una guía sí, pero en lo posible evitar el leer, porque se pierden los renglones y la frescura de lo que se está diciendo”.*

**Mónica Mullin, 60 años**  
**Unión Rural de Flores. Trinidad, Flores**

### 3.4 El arte de hablar en público

El ser humano dispone de dos medios de comunicación fundamentales: la palabra y el cuerpo, que bien utilizados harán posible la expresión de sus ideas de una manera clara y precisa. Las palabras bien pronunciadas, el gesto metódicamente estudiado, el ademán perfectamente calculado, la entonación, las pausas y la dicción rítmicamente balanceadas causan mejor impresión que las palabras balbuceadas, las poses desaliñadas y una voz sin ritmo y sin gracia.

Algunas claves para mejorar nuestra dicción y estilo de comunicación verbal harán que, puestas en la práctica en nuestro accionar diario, lleguemos de otra forma a nuestros interlocutores.

#### 3.4.1 Claves para la comunicación verbal

- o Busque y emplee palabras sencillas.
- o No estire innecesariamente.
- o Evite jergas (siglas desconocidas o lenguaje muy técnico).
- o Use el humor natural.
- o Domine el tema a exponer.
- o Cuidado con las muletillas!: una muletilla es una palabra o frase innecesaria que se repite mucho en la conversación, por costumbre o como apoyo. No aportan mucho significado. Estos comodines son palabras que sirven para todo, si se abusa de ellas empobrece la lengua. Distintos tipos de muletilla:
  - o De tipo corporal: movimientos corporales pesados, manos en los bolsillos, acariciarse la oreja, el cabello, etc.
  - o De tipo oral: “esteeee”, “emm”, “o sea”, “es decir”, “tipo que”, etc. etc. etc.
  - o De palabras: “evidentemente”, “en definitiva”, “¿está claro?”.

### 3.4.2 Claves para la comunicación vocal

Todo aquel que habla tiene el deber de hacerse entender para liberar al oyente de la carga que le significa estar continuamente recomponiendo y completando los mensajes que no pudo captar en su totalidad. Por eso es importante tomar conciencia de nuestra forma de hablar, vocalizar, entonar.

#### **No atropelle las palabras!**

Hablar claro es pronunciar adecuadamente cada palabra. Evitando el tipo “vamosaalmorzar”, en lugar de “vamos a almorzar”; cuidar la supresión de las últimas letras (“calida” en lugar de “calidad”).

#### **Mo - du - le!**

Cuidar la posición de los órganos articulatorios (dejar que pase aire). Hay gente que habla con la boca cerrada, evitarlo! La mejor forma es ejercitar diariamente la articulación, cuidando la posición de boca, labios y lengua a fin de articular correctamente las palabras logrando así una mejor expresión.

#### **Enriquezca la expresividad!**

Evitar el hablar monótono. Un orador que no muestra variación en su voz cansa y aburre. Utilizar distintas variaciones en la intensidad de la voz (volumen) y timbre (entonación o acento).

#### **Proyete su voz!**

Dirijala a la pared opuesta. Desde el primero al último interlocutor deberá sentirlo.



**Garra charrúa!**

El entusiasmo, la fuerza y la pasión en nuestro hablar muestran personalidades dinámicas. La voz carente de inflexiones, por el contrario, parecen pertenecer a personalidades más bien introvertidas, frías y poco seguras.

**CUESTION DE GENERO****¿Diferencias de género en la comunicación verbal?**

La gente ha llegado a pensar que las diferencias de género en los mensajes verbales son genéticas. Sin embargo, la investigación establece firmemente que son diferencias aprendidas, más que biológicas, y que ni siquiera son tan numerosas como parecen. No obstante, Milac (1998) advierte dos diferencias en el uso del lenguaje entre hombres y mujeres: 1) las mujeres tienden a utilizar más reforzadores y más límites que los hombres. 2) las mujeres formulan preguntas con más frecuencia que los hombres cuando se sienten en un ambiente confortable.

Por otra parte, Julia Wood (2003) plantea que en general, las mujeres aprenden a utilizar la comunicación más como una forma de establecer y mantener relaciones con los demás. Mientras que los hombres, usualmente aprenden a usar la conversación como una manera de “ejercer el control, preservar la independencia y reforzar su posición social”.

### 3.4.3 Claves para la puesta en escena

Es importante ganarse al público desde todo punto de vista. Tanto con la voz como herramienta, como con el cuerpo. Y esto se conoce como comunicación no verbal.

¿Qué es la comunicación no verbal? Cualquiera que haya jugado al cine mudo sabe que la comunicación no necesita ser verbal a fin de transmitir un mensaje. Una mirada, una sonrisa, un ceño fruncido, la posición de mis manos, la vestimenta, los movimientos del cuerpo, la distancia física, etc. Son todos vehículos de comunicación. Y es por tanto, una labor importante (y complicada) controlar la información que se emite a través de esa comunicación que no es verbal. ¿La forma? Tomando en cuenta los siguientes aspectos:

#### a) El cuerpo es el mensaje

Las personas aprenden mucho de nosotros con base en la manera en que elegimos presentarnos, es decir, mediante la complexión, la postura, la indumentaria y hasta el aseo personal.

Un orador nos indica con su aspecto que no tenemos necesidad de prestarle atención, si su posición corporal es encorvada, si su rostro es inexpresivo y su aspecto es desalineado. Algunas claves sobre qué tener en cuenta a la hora de estar frente a un auditorio o presentando un proyecto ante un grupo de personas:

- 1) Ante un auditorio numeroso, es preferible hablar parado, denota dinamismo.
- 2) Tanto en la posición de pie como la de sentado evitar las *formas no comunicativas*, estas son:

**Formas rígidas:** es necesario que el orador muestre vida y la vida está en movimiento.

En una postura rígida, casi como un “poste”, mostramos tensión, inseguridad.

**Formas derrumbadas:** hay que evitar las actitudes laxas y encorvadas. El aspecto indolente y abatido, la falta de entusiasmo no ayuda a la buena comunicación.

- o Movernos en el escenario es ideal. No de forma apresurada ni descontrolada (eso demuestra nerviosismo, ansiedad). Pero sí es positivo dar unos breves pasos, señalar hacia la pantalla por ejemplo.
- o Acercarse al público, no esconderse.
- o Evitar dar la espalda al público si estamos escribiendo en la pizarra o leyendo en la pantalla.
- o La indumentaria también es importante. En cualquier tipo de comunicación, la primera impresión sirve para predisponer al público. Reconocer la importancia de su apariencia física y adaptar el estilo de vestimenta según el ambiente que nos rodea es elemental (informal, formal, colores).

### b) El rostro humano

Lo ideal es calibrar cada vez, con más precisión, la impresión que causamos en el otro con nuestro rostro. Se trata de un entrenamiento de sensibilidad visual, es decir, estar atentos y reconocer mejor las expresiones faciales de emoción en la conversación de la vida cotidiana. La sonrisa es clave. Los bailarines en el teatro, ¿acaso no sonríen permanentemente? Lo que buscan es transmitir “*estoy disfrutando de esto*”.

### c) Lo que dicen los ojos

Está comprobado que la persona que recibe una mirada fija rápidamente mirará hacia otro lado. Y unos segundos después, si la mirada persiste, seguramente sentirá incomodidad.

Una de las incomodidades de hablar en público es la de enfrentarse a todas esas miradas fijas del auditorio.



Más adelante veremos algunas claves para superar ese temor.

A la hora de dirigirnos a un público, sea este numeroso o pequeño, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Mire a cada uno de sus interlocutores!** No es tarea sencilla, pero sostener un contacto visual con el público es elemental.

**No mire al piso!** Esta es una práctica muy común, para evitar esa mirada fija inquisidora de un numeroso público. Sin embargo, si el orador evita el contacto visual con su auditorio, seguramente pierda interés y demuestre inseguridad.

Sabía que...

Está comprobado que cuando alguien dirige su mirada **hacia arriba y a la derecha**, seguramente está inventando o mintiendo. Cuando mira **hacia arriba a la izquierda**, está recordando. Y cuando mira **hacia abajo a la izquierda** es porque duda, o tiene poca confianza en lo que está diciendo.

#### d) La danza de las manos

Un problema bastante frecuente, sobre todo en las primeras intervenciones en público, es que no se sabe qué hacer con las manos. Vuelve a ser importante la naturalidad. Venimos reforzando la idea que cuanto más necesita elevar su nivel de atención, mayor intensidad habrá que dar a la expresión corporal. Y las manos juegan un papel fundamental:

- o No se deben mantener los brazos rígidos pegados al cuerpo, ni gesticular constantemente.
- o Para controlar los movimientos de las manos, se pueden mantener ocupadas sujetando las notas, el micrófono (si la sala dispone de él) o un bolígrafo, aunque hay que tener cuidado: jugar con el bolígrafo repiquetear sobre la mesa o el atril con él demuestra nerviosismo.
- o Las palmas hacia arriba con los brazos abiertos es un buen signo de apertura a la comunicación.
- o El tener los brazos cruzados se ha asociado con una actitud defensiva.
- o Evitar en lo posible los siguientes ademanes, son poco efectivos:

**Manos suplicando.** Las palmas juntas en posición de ruego es indolente.

**Rascarse la cabeza.** Demuestra poca confianza e inseguridad.

**Pistolero.** Señalar constantemente con el dedo, casi como apuntando al público es acosador.

**Manos en los bolsillos.** Está diciendo “no me importa mucho lo que estoy diciendo, me quiero ir”.

**Jabones invisibles.** Restregarse las manos como si las estuviéramos lavando es signo de ansiedad.

### e) La distancia que nos separa

El sentido del yo del individuo no está solo limitado por su piel. También se desplaza dentro de una “burbuja privada” que representa la cantidad de espacio que debe haber entre él y los otros.

Seguramente, a muchos nos ha pasado tener a una persona hablándonos tan cerca de nuestro rostro, que tendemos a dar algunos pasos hacia atrás. Esa es la respuesta a la invasión de mi espacio, mi burbuja privada. Controlar el espacio personal del espacio social es fundamental a la hora de interactuar en una reunión, una conferencia o una charla entre compañeros de trabajo.

Depende de cada cultura la distancia ideal en ámbitos privados o sociales. En nuestro país seguramente que será muy distinta la distancia social apropiada en relación a países árabes. En Uruguay puede ser considerado una falta de respeto que los extraños se acerquen mucho a ti durante una conversación, sin embargo en países del extremo oriente verían como una falta de respeto que te alejaras.

Según el análisis que hace Edward T. Hall (1959) sobre el tema existirían distintas zonas que son totalmente aplicables a nuestro país:

- 1) **Distancia íntima (0-50 cm):** En esta distancia se sitúan las personas amadas y familiares.
- 2) **Distancia personal (50-100 cm):** Es el espacio personal de cada uno, una especie de esfera protectora que nos gusta mantener entre nosotros y el resto de los individuos. En un almuerzo por ejemplo.
- 3) **Distancia social (1- 1.5m):** Distancia que se usa para trabajar en equipo o en relaciones sociales ocasionales.
- 4) **Distancia pública (Más de 2 m):** Distancia que nos gusta mantener con los desconocidos (por ej. Al caminar por la calle).



## CUESTION DE GENERO

### **¿Somos diferentes en nuestra comunicación no verbal?**

Según Canary y Hause (1993) sí. Los hombres y las mujeres difieren en el uso de la comunicación no verbal y también en la manera en que lo interpretan en los demás. Esto también varía dependiendo de las culturas. Por ejemplo, en los países nórdicos, en el contacto visual: las mujeres tienden a mantener el contacto visual más que los hombres, sin importar el sexo de la persona con la que están interactuando. Sin embargo, reconocemos que en Uruguay, las mujeres tienden a bajar la mirada ante un grupo de hombres. Respecto a la expresión facial y gesto: las mujeres tienden a sonreír más que los hombres, pero sus sonrisas son más difíciles de interpretar. Las diferencias de género en el uso de los gestos son tan profundas que se ha descubierto que la gente atribuye masculinidad o feminidad a partir del estilo de los gestos por sí solos. (Pearson, West y Turner, 1995)



**Tu opinión  
nos importa !**

*“ Recientemente, el grupo de mujeres de nuestra cooperativa fuimos ante la directiva a presentar un proyecto y nos fue bárbaro! Algunos conceptos e ideas de los talleres que hicimos sobre comunicación y negociación nos ayudó mucho. Además, me sirvió para trasmitirle todo eso a mi hija. Ella está saliendo de la adolescencia y ahora está buscando trabajo, y trato de trasmitirle por ejemplo lo importante que es la imagen. Y también con mi marido, que es directivo de la cooperativa “.*

**Diver Ramirez, 56 años  
COPAGRAN Soriano Palmitas, Soriano**

#### **3.4.4 Siete claves para dominar los nervios**

Es inevitable un cierto grado de nerviosismo antes de cualquier actuación importante, sobre todo si es ante un auditorio nutrido. Esto es algo natural, y por tanto no es negativo, siempre y cuando los nervios no hagan perder el control.

Es importante que este estado no trascienda al público, la audiencia. Por ello es conveniente evitar signos evidentes de nerviosismo. Algunas personas sufren de lo que se conoce como “miedo escénico”. Es el temor al fracaso o a hacer el ridículo, principalmente, lo que lo ocasiona que en los momentos previos a una intervención el orador llegue a creerse incapaz de realizarla. Otro de los problemas relacionados con los nervios es la posibilidad de quedarse con la mente en blanco. Hasta el orador más

preparado puede sufrir un bloqueo y olvidar por completo su discurso. En estos casos, es conveniente comportarse con naturalidad y reconocerlo abiertamente.

Pero existen algunos TIPS para superar los nervios de hablar en público:

- 1. Preparación.** Averiguo todo, sé del tema, me quedo tranquilo, si algo me preguntan lo sabré contestar. Jamás inventar. Si no se de algo hay dos opciones dependiendo del grado de consulta: a) devuelvo la pregunta al público, b) me disculpo, y aseguro averiguarlo y enviarle una respuesta por algún medio.
- 2. La práctica.** Ya dijimos, frente a un espejo o con un amigo.
- 3. Respiración.** Controlarla, dominar el ritmo.
- 4. Llegar con tiempo.** Es ideal para ambientarnos, conocer el lugar y encontrar nuestro espacio.
- 5. Romper el hielo previamente.** Saludar al público, o los miembros de la reunión previamente, conocerlos un poco, ver que es “gente común y corriente”. Focalizar en la persona. Ir viendo como llega la gente, darle la bienvenida a medida que se van sentando.
- 6. Tener un amansa locos en la mano.**  
Por ejemplo, una lapicera (sirve de puntero).
- 7. Planificar las primeras palabras.**  
Ya lo dijimos previamente, son fundamentales para tener un arranque seguro. Nunca falla: “*Bienvenidos, mi nombre es....*”



## FUENTES DE INFORMACION Y REFERENCIAS

Las fuentes de información le brindarán ideas sobre libros, sitios de Internet y materiales complementarios para ampliar temas específicos.

### Bibliografía Consultada:

- o Beal, George, Bohlem, Joe y Raudabaugh, Neil; **CONDUCCIÓN Y ACCIÓN DINÁMICA DEL GRUPO**; Edición Kapelusz; Buenos Aires, Argentina; 1964
- o Gómez López, Emiliano; **EL LIDERAZGO ÉTICO. UN DESAFÍO DE NUESTRO TIEMPO**; Grupo Editorial Planeta; 2006.
- o Harvard Business Review; **COMUNICACIÓN EFICAZ**; Ed. Deusto; Buenos Aires, 2004
- o Janner, Greville; **LA TÉCNICA DE LAS REUNIONES**; Ed. Deusto; Bilbao,
- o Merayo, Arturo; **CURSO PRÁCTICO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ORAL**; Ed. Tecnos; Madrid, 1998
- o Pope, Jeffrey; **TELEMERCADEO**; Ed. Norma; New York, 1983
- o Rangel Hinojosa, Mónica; **COMUNICACIÓN ORAL**; Ed. Trillas; México, 1991
- o Robbins, Stephen; **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**; 8ª. Ed. Prentice Hall; México, 1999
- o Ury, William; **SUPERE EL NO. CÓMO NEGOCIAR CON PERSONAS QUE ADOPTAN POSICIONES OBSTINADAS**; Ed. Norma; Bogotá, 1993
- o Verderber, Rudolph y Verderber, Kathleen; **COMUNÍCATE**; Edición Thompson; México; 2005

### Materiales consultados

- o FAO. 2004. *Grupos productores de leche. Manual didáctico. Una guía práctica de apoyo a los grupos productores de leche*, por Jurjen Draaijer.  
Sitio web: <http://www.fao.org/docrep/009/ah460s/ah460s00.htm>

- o FAO. 2002. **Desarrollo cooperativo agrícola. Un manual paracapacitados**, por el Departamento de Desarrollo Sostenible.  
Sitio web: <http://www.fao.org/docrep/005/X0475S/x0475s00.htm#Contents>
- o FAO. 1996. **Manual de consulta para el promotor de grupo**, por Verona Groverman (Dirección de Desarrollo Rural), Roma.  
Disponible en biblioteca de CAF. Ref.: G 302.3 FAOm
- o **Liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo**. Programa Prolides-Uruguay. II Curso Anual Nacional de Becarios del Programa de Liderazgo para el desarrollo Sustentable en el MERCOSUR, mayo 2000.  
Disponible en biblioteca de CAF. S/r
- o **Dinámicas de grupo/trabajo en equipo. Maritza Vieytes**. Consultora Internacional
  - o Caja de herramientas: *Técnicas y Herramientas*
  - o Caja de herramientas: Glosario  
OPS Serie de Informes N° 2, Noviembre 1993  
Disponible en Biblioteca de CAF. s/r
- o **Documentos de trabajo sobre Grupos. Dinámicas de grupo**. Material elaborado por el Programa Jóvenes de CAF, Lic. Gabriela Quiroga, Julio 2001
- o **Cómo hacer más efectivas las reuniones de trabajo**. Colección “Desarrollo personal y laboral”, Edición Nro. 7, Instituto Costarricense de Electricidad  
Sitio web: [http://www.ice.go.cr/esp/cencon/pdf/desarrollo/reuniones\\_eficientes.pdf](http://www.ice.go.cr/esp/cencon/pdf/desarrollo/reuniones_eficientes.pdf)
- o **Presentación: Tecnicatura en Recursos Humanos**. Modulo II. Herramientas gerenciales. Material elaborado por: Marten Asesores. Montevideo, 2006
- o Apuntes y fotocopias de la Cátedra **“Comunicación Dinámica”**, Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Católica del Uruguay (2003), Prof. Gustavo Rey
- o Material de Curso **“Técnicas de Presentación”**, Lic. Jorge Sapelli, Universidadde la Empresa (UDE), 2006
- o Material de Taller CAF con mujeres rurales, **“Visión personal y liderazgo”**, Psic. Wildo Perdomo, Consultora Sudamericana, Diciembre, 2006.

## GLOSARIO TEMATICO

---

- Acta** página 63  
**Agenda/Orden del Día** página 50  
**Animador** página 53  
**Asamblea** página 39  
**Asertividad** página 43  
**Autoestima** página 42  
**Comité** página 39  
**Comunicación** páginas 19 - 66 - 76  
**Conducción** página 53  
**Consejo** página 39  
**Cooperación** página 29  
**Dinámica** página 58  
**Discurso** página 73  
**Empatía** página 37  
**Equipo** página 15  
**Escucha** página 45  
**Evaluación** página 63  
**Género** páginas 26 - 78 - 84  
**Gestos** páginas 45 -80  
**Grupo** páginas 16  
**Líder** página 21  
**Llamadas** página 35  
**Mensaje** página 79  
**Negociación** página 28  
**Orador** página 68  
**Parfrasear** página 46  
**Participantes** página 47  
**Power Point** página 70  
**Presentación** página 65  
**Registro** páginas 51 - 62  
**Retroalimentación/Feedback** página 45  
**Reunión** páginas 31 - 33 - 40  
**Rol** página 19  
**Salón** página 71  
**Voz** página 77

## GALERIA DE FOTOS

Taller de preparación del Proyecto Cooperación en Igualdad del equipo ejecutor, en Colonia Valdense. 14 y 15 de agosto, 2006



Primer Taller de preparación del Proyecto Cooperación en Igualdad del equipo ejecutor, Colonia Valdense, Colonia. 14 y 15 de agosto, 2006



Mujeres de varios puntos del país participaron de la Asamblea General Anual de CAF. 29 de agosto, 2006

Asamblea General  
Anual de CAF. 29  
de agosto, 2006



Trabajos en grupo en el  
Taller de *Liderazgo y  
Género*. Montevideo. 25  
de setiembre, 2006

Trabajos en grupo en el  
Taller de *Liderazgo y  
Género*. Montevideo. 25  
de setiembre, 2006





◀ Las mujeres participaron de la reunión de Planificación Estratégica de CAF. 26 de setiembre, 2006.



▲ Directiva de CALAI recibió a la Comisión Mujer de CAF. Aigua, Maldonado. Presentación del Proyecto "Cooperación en Igualdad". 02 de octubre, 2006

Directivos de CALIMA ▶  
reunidos con el grupo de mujeres de la cooperativa, Maldonado. Presentación del Proyecto "Cooperación en Igualdad". 03 de octubre, 2006



► Myrella Martínez (Comisión Mujer), Juan P. Hounie (presidente) y Matilde Casabó (Departamento Técnico de CAF). Festejo del Día Internacional de la Mujer Rural. Lectura del mensaje de la Comisión Mujer. 10 de octubre, 2006



◀ Reunión con grupo de mujeres y directivos en la cooperativa RECARLECAL, Cardona, Soriano. 07 de noviembre, 2006

► Grupo de mujeres de CALPROSE reunidas con la Comisión Mujer de CAF. Tarariras, Colonia. Presentación del Proyecto "Cooperación en Igualdad". 14 de noviembre, 2006





▲ Grupo de mujeres de JUMECAL, Melilla, Montevideo. 27 de noviembre, 2006

La ingeniera de JUMECAL muestra uno de los procedimientos en la recepción y control de la calidad de la fruta. ►



◀ Taller de *Comunicación Interpersonal* en Palmitas, Soriano. En la cooperativa COPAGRAN Soriano. 05 de diciembre, 2006

Taller de *Liderazgo y visión Personal* en la cooperativa CALSAL, Salto. Con grupo de mujeres de la zona. 11 de diciembre, 2006



▲ Evento de Cierre de Año CAF, Trinidad, Flores. 15 de diciembre, 2006



◀ Evento CAF de Fin de Año en Trinidad, Flores. 15 de diciembre, 2006



**Aviso a los lectores:**

Si tiene alguna observación o sugerencia  
para mejorar el presente manual,  
escriba a: **comunicacion@caf.org.uy**

Sus comentarios y sugerencias  
nos ayudarán a mejorar ediciones futuras.