16 Liderazgo para la Incidencia

La Incidencia para la Justicia Social depende del apoyo y del involucramiento de muchas personas. Consolidar y utilizar este tipo de poder ciudadano depende de personas con buen liderazgo. Existen diferentes roles de liderazgo y diferentes tareas que son necesarias para construir la incidencia, desde la organización comunitaria y la oratoria pública hasta realizar una reunión y el cabildeo. Algunos de estos aspectos incluyen roles más formales y visibles, mientras otros son menos visibles e informales. Todos demandan un amplio rango de habilidades y talentos que rara vez se encuentran en una sola persona. Esta es la razón por la que la incidencia necesita de diferentes tipos de líderes en distintos roles. El elemento central para todos los tipos de líderes en la incidencia es la sensibilidad y una comprensión clara de la dinámica del poder en el terreno personal, organizacional y político.

Por ejemplo, el Liderazgo para la Incidencia significa dar dirección a las acciones y, cuando es necesario, tener la capacidad de reconocer las oportunidades para cambiar de dirección. Discutimos estas formas positivas de liderazgo en el Capítulo 15. Otro tipo de Liderazgo para la Incidencia implica tener la capacidad de comunicar ideas y planes de una forma que inspire, persuada e informe. Abordamos las Habilidades de Comunicación en el Capítulo 13 y en el Anexo.

El Liderazgo para la Incidencia trata también acerca de facilitar el crecimiento y el liderazgo de otras personas. El compromiso de largo plazo y la participación en incidencia son fundamentados, en parte, al dar oportunidad a las personas para probar cosas nuevas, desarrollar nuevos talentos, ganar confianza y crecer. Discutimos este tipo de liderazgo con más detalle en el Capítulo 4 y en la Parte Dos.

Una de las partes más difíciles e importantes de las tareas de liderazgo e incidencia, es coordinar y administrar el trabajo de otras personas. Estos talentos especiales hacen exitosas a las organizaciones y a las iniciativas para la incidencia. En este capítulo, nos enfocamos en este tipo de tareas y habilidades de liderazgo. Visualizamos especialmente:

- Los roles y estilos de liderazgo
- La promoción del trabajo en grupo y la rendición de cuentas
- Dar y recibir retroalimentación

Roles de Liderazgo: Formales e Informales

El liderazgo es definido generalmente en términos individuales, aunque suceda con relación a otras personas. Es un proceso colectivo basado en la reciprocidad y en la responsabilidad compartida. Además del liderazgo formal, diariamente existen actos informales de liderazgo que constituyen el respaldo para la incidencia efectiva y para las organizaciones fuertes. Todas las personas asumimos roles de liderazgo en ciertos momentos, aunque no lo reconozcamos. Estos roles varían desde compartir ideas en discusiones en pequeños grupos, hasta desarrollar presupuestos o mantener la rendición de cuentas. Los pequeños actos de liderazgo informal y el buen trabajo de grupo, ayudan a asegurar la acción efectiva y a construir la nueva generación de líderes. De manera que el liderazgo, ya sea formal o informal, no incluye solamente a líderes visibles de organizaciones, nos incluye a todas y a todos.

Al mismo tiempo, el liderazgo formal e informal demanda a las personas diferentes tipos de cualidades y de habilidades. Quienes sienten más comodidad en la toma de decisiones o quienes tienen más experiencia en comunicación, tienden a ser líderes formales; las personas que trabajan como facilitadoras, tienden a ser líderes informales. Si bien la incidencia depende de ambos tipos de

liderazgo, las jerarquías formales -que inevitablemente dan más reconocimiento y afirmación a las y los líderes formales- presentan serios retos, particularmente con la incidencia preocupada por la inclusión y por generar formas alternativas de poder.

Liderazgo y Responsabilidad Compartida: "Afianzamiento" y Pactos

Reflexiones útiles acerca del liderazgo y de la organización provienen del Movimiento de Mujeres alrededor del mundo1. Por ejemplo, el supuesto comúnmente sostenido y el mito de que todas las mujeres son iguales (y por lo tanto idénticas), puede hacer sentir a las mujeres incómodas con los roles de liderazgo.

Esta incomodidad, en cualquiera de los roles de liderazgo, puede paralizar la acción. Los conflictos aparecerán inevitablemente en cualquier organización. El problema de percibir que todas las mujeres son iguales hace difícil enfrentar el conflicto, ya que tomar roles de liderazgo sin importar si es por consulta o de forma participativa, es visto como una traición a los principios de hermandad, solidaridad y equidad. Un fenómeno similar ocurre con el trabajo en Movimientos para la Justicia Social, donde las personas pueden sentirse incómodas con las jerarquías.

El otro problema que viene de la negación o de la incomodidad con las jerarquías, es que algunas de estas mismas mujeres líderes no reconocen cuando su propio comportamiento es dominante y excluyente. Sin modelos alternativos de liderazgo, muchas ONG y líderes de base simplemente repiten el patrón verticalista tradicional de poder y de autoridad.

Las lecciones que nos dan los Movimientos de Mujeres enfatizan la sinergia y la diversidad. Dado que las personas tienen diferentes identidades y fortalezas, se necesitan entre sí para resolver sus preocupaciones comunes. Reconocer, como un abordaje, que las mujeres no son iguales, les permite lidiar con el conflicto, con el poder y con la jerarquía de forma más realista, así como asumir roles como líderes formales e informales y utilizar sus diferencias como ventaja.

Esta perspectiva enfatiza la importancia mutua de la rendición de cuentas. Está basada en construir confianza, en mecanismos de evaluación y en aceptar la diferencia en los roles y en ciertas formas de jerarquía. Esta nueva visión de liderazgo basado en la reciprocidad y en la responsabilidad conjunta es también llamada "empoderamiento" o "afianzamiento" por algunos activistas.

El "afianzamiento" es un concepto útil para abordar el liderazgo y las estructuras para la incidencia. Por una parte, reconoce que algunas personas tendrán autoridad primordial en la toma de decisiones, especialmente para enfrentar las demandas rápidas de las circunstancias comunes tan cambiantes en el trabajo de política. Al mismo tiempo, enfatiza que la toma de decisiones efectiva y la implementación están interrelacionadas y requieren de acuerdos conjuntos sobre las responsabilidades. Esta interdependencia demanda un nivel de rendición de cuentas y confianza generalmente implícito, pero necesita ser afirmado explícitamente en diferentes momentos.

En el marco de trabajo para la Guía en la página 74 existen dos momentos en los que las y los líderes, las y los organizadores y las bases de apoyo reafirman su pacto de confianza y rendición de cuentas discutiendo los planes, los pasos siguientes, los riesgos y las responsabilidades. Los procesos participativos de planificación descritos en la Parte Dos, están articulados para formar este tipo de "pactos" de confianza y de rendición de cuentas. Discutimos la noción de la rendición política de cuentas y responsabilidad en organizaciones con más detalle en el Capítulo 17.

Liderazgo transformador

El liderazgo transformador es un término relativamente nuevo, pero es importante para la incidencia para la justicia social. Este define el liderazgo en un contexto de relaciones más equitativas de poder y acompaña una visión de cambio social.

La *Association for Women´s Rights in Development-AWID* (Asociación para los Derechos de las Mujeres en el Desarrollo), exploró la idea de liderazgo transformador en su foro de 1999. Enfatizaron que este tipo de liderazgo "va más allá de colocar a las mujeres en posiciones formales de poder".

El liderazgo feminista es "*trasformador* en el sentido de que cuestiona y reta a las estructuras de poder existentes; *incluyente* porque toma en cuenta los puntos de vista y adopta el empoderamiento de las personas marginadas y de los grupos más pobres de la sociedad; y *holístico* porque aborda todas las formas de justicia social. Puede ser practicado tanto por hombres y mujeres, por lo que es más que un liderazgo de mujeres".[2]

Desarrollando Líderes Locales

Construir y fortalecer el liderazgo de las bases puede ser un proceso largo y profundo, tomando algunas veces de 10 a 15 años de trabajo conjunto con personas para la construcción de habilidades, la reflexión crítica, la confianza, la organización, la resolución de problemas y otras formas de acompañamiento. Rara vez el liderazgo ocurre como resultado del trabajo individual. Esto involucra un proceso continuo y sistémico de examinar e interactuar con la propia comunidad y el contexto, en formas que cambian todo el tiempo. Este proceso de cambio es tanto empoderador como doloroso para quienes ejercen el liderazgo, a medida que se enfrentan a sí mismos y al estado de cosas en muchos aspectos de la vida.

Las y los organizadores externos y las ONG, frecuentemente identifican a las y los líderes potenciales a través de talleres o proyectos comunitarios, donde existen oportunidades de conversación prolongada y de familiarización entre las personas. El liderazgo como promesa puede ser demostrado por medio de una variedad de cualidades y características -enojo e impaciencia frente a la injusticia; optimismo, confianza, compromiso hacia la honestidad y la acción; un sentido crítico de la propia historia y de los rasgos de personalidad, confianza en las personas y la habilidad de escuchar e inspirar a otras y a otros. Las mujeres pobres enfrentan retos adicionales al convertirse en liderezas porque tienen múltiples responsabilidades de trabajo en la familia y fuera del hogar, así como presiones sociales para desempeñar los roles tradicionales. Desarrollar su liderazgo y sus capacidades, usualmente requiere de más tiempo y de estrategias creativas para acomodar sus tareas, sus necesidades y sus problemáticas. Generalmente, el desarrollo del liderazgo es significativamente distinto para hombres y para mujeres, porque los hombres encuentran y utilizan el poder en forma diferente.

El desarrollo del liderazgo involucra una combinación de abordajes desde las actividades de aprendizaje estructurado como talleres, cursos, programas de servicio y capacitación hasta abordajes más informales como aprendizajes y acompañamiento. Los programas estructurados incluyen temas mixtos, como la autorreflexión y la toma de conciencia personal, conocimiento de las leyes, de los sistemas políticos y de los derechos humanos, así como habilidades para facilitar, para comunicar, para construir equipos, para el desarrollo organizacional, para la planificación, para el análisis y para la persuasión. Las personas organizadoras en la base enfatizan la importancia de aplicar este aprendizaje a experiencias de la vida real, y luego analizar estas experiencias para ganar y validar un conocimiento más profundo.

Algunos programas se inician contando las propias vidas de las personas participantes, analizando esas historias en el contexto de su comunidad, vecindario o pueblo y en su estructura social, para luego ampliar el análisis incluyendo los sistemas provincial o municipal, nacional y global. Después se estructura el aprendizaje alrededor de esfuerzos concretos para resolver problemas locales, desde mantener reuniones en la comunidad hasta reunirse con funcionarias y funcionarios del gobierno.

Las y los líderes transformadores movilizan a las personas para que promuevan la colaboración, el respeto, los valores compartidos y la acción. Las y los líderes transformadores saben cómo operan el poder y el conflicto, y cómo sus propias necesidades, aspiraciones e identidades, interactúan con éstos. Son personas activas que aprenden, son buenas y buenos escuchas y crean el espacio para que otras personas aprendan, tomen decisiones y actúen. Aceptan ciertas responsabilidades inherentes a las y los líderes, pero reconocen que el éxito depende de involucrar a otras personas con capacidad para tomar decisiones informadas.

¿Quién es una Persona Líder?

Nunca debería asumirse que quienes aparentan ser líderes en un grupo son personas únicas o las ideales para hacer incidencia. Algunas veces el liderazgo puede aparecer a través de procesos para la incidencia y no es inmediatamente visible en las primeras etapas. Un ciudadano veterano organizador de Estados Unidos, dice que él escucha la pasión en las personas que hablan hasta el final. Mientras más claro es el enojo acerca del tema, más motivada se encuentra la persona para luchar. El dice que la combinación de enojo y compasión hace de una persona una líder. Su experiencia muestra que quienes tienen liderazgo raramente son las personas que hablan primero.

Ernie Cortez, *Industrial Areas Foundation* (Fundación de Áreas Industriales). conversaciones personales.

Liderazgo en Incidencia: Combinando Estilos y Abordajes

No existe una receta simple para el buen liderazgo, pero unas pocas reglas básicas y habilidades ayudarán. Algunas veces, las personas que hacen esfuerzos de incidencia son catapultadas a posiciones de liderazgo para coordinar organizaciones o coaliciones, dadas sus buenas habilidades de comunicación y de rápido pensamiento estratégico. Sin embargo, en algunos casos, no tienen antecedentes básicos sobre manejo, comunicación interpersonal o toma de decisiones organizacionales. De esta manera, como una regla importante que no debe olvidarse, se debe invertir tiempo para que desarrollen un amplio rango de capacidades.

Las y los líderes involucrados en incidencia para la justicia social equilibran demandas contradictorias. Por una parte, se preocupan por la conformación de equipo, la participación y el empoderamiento; por otra parte, la ruta de la política y la escasez de recursos demandan eficiencia, decisiones rápidas e impacto. Mientras algunas tareas como mantener una visión compartida y compromiso, son continuas y comunes a través de los esfuerzos para la incidencia, diferentes contextos llaman a distintos abordajes de liderazgo. Los siguiente ejemplos ilustran cuatro tipos diferentes de liderazgo, útiles según el momento en que se apliquen.

- El Liderazgo **Facilitador**, anima a las personas para que participen y persigan su propio potencial; las y los líderes animan a otras personas para que se autoafirmen y tengan fe en su propio juicio; delegan responsabilidad.
- El Liderazgo **Asertivo** da dirección, establece posiciones y ayuda a otras personas a alcanzar acuerdos.
- El Liderazgo **de Apoyo** respalda las posiciones de otras personas, las hace sentir validadas y mantiene la cohesión de grupo.
- El Liderazgo **Disyuntivo**, mueve a las personas y ayuda al grupo a pensar críticamente, a disentir y a aceptar retos constructivamente.

Con experiencia, las y los líderes aprenden a adaptar el abordaje apropiado a las circunstancias correctas. Esto es crucial porque utilizar el abordaje equivocado, puede causar incomprensión, división organizacional y conflicto. No todas las personas líderes tienen la capacidad de utilizar todos los abordajes, pero aprenden a apoyarse en éstos para complementar sus fortalezas.

La forma en que son tomadas las decisiones de incidencia y las alianzas dentro de las organizaciones es vital para su sobrevivencia. De nuevo, el difícil balance entre la participación y líneas claras de autoridad es importante. Las decisiones acerca de las prioridades de los temas

y las estrategias generales pueden y deben ser participativas; la implementación de estrategias involucra diferentes roles y responsabilidades. Una persona líder necesita asegurarse de que el resto cumpla con sus tareas y obligaciones; a la vez que promueve su creatividad e iniciativa.

Algunas reglas básicas acerca del buen funcionamiento de las organizaciones pueden ayudar. Las organizaciones pueden prosperar, gracias a la promoción que hagan sus líderes[3].

- **Comprensión Compartida:** Sustentando la visión y dando a un grupo un sentido de "visión de conjunto", clarificando lo que se busca, y facilitando el amplio involucramiento en el alcance de metas, de análisis de problemas y de planificación estratégica.
- **Trabajando en Grupo:** Ayudando a las personas a unir esfuerzos, partiendo de un proceso en donde comparten un sentido de pertenencia.
- **Premiando:** Reconociendo las contribuciones individuales de las personas y el crecimiento de forma tangible e intangible.
- **Autonomía:** Delegando y respetando la habilidad de cada persona para decidir la mejor manera de cumplir con una tarea dentro de algunas líneas generales.
- **Rindiendo Cuentas:** Clarificando responsabilidades y estableciendo un proceso para la retroalimentación y la evaluación. Demostrando responsabilidad a un grupo, minimizando la acción sin consulta a menos que sea absolutamente necesario.

El liderazgo efectivo es también difícil por las necesidades personales, ansiedades, presiones, y antecedentes que pueden cruzarse en el camino. Por ejemplo, si una persona es muy insegura, es difícil que ejerza un liderazgo de apoyo. Las personas que asumen posiciones de liderazgo necesitan entender sus propias experiencias personales de subordinación y encontrar formas de enfrentar el impacto negativo que esto puede tener en su estilo de liderazgo.

Los ejercicios en las siguientes páginas pueden ayudar a estimular la reflexión sobre estos temas.

Global Women in Politics Asia-Pacific Regional Advocacy Training of Trainers (Mujeres Globales en Política del Pacífico Asiático, participantes en el Entrenamiento Regional de Capacitadores para la Incidencia), en la Bahía Subic. Filipinas.

16 Ejercicio: Juego de Roles sobre Estilos de Liderazgo

Propósito

Ayudar a las personas participantes a analizar diferentes estilos de liderazgo y a identificar algunas características del Liderazgo Efectivo.

Consejos para quienes Facilitan

Hablar en un taller acerca de líderes actuales y sus estilos puede ser difícil, especialmente si está presente más de una persona de una misma organización. Las personas participantes pueden sentirse renuentes para hablar francamente, por temor a que lo que digan llegue a oídos de su líder. Existe también el riesgo de personalizar los temas, de forma que haga difícil un análisis objetivo; utilizar la técnica de Juego de Roles puede ayudar a las personas a examinar los problemas desapasionadamente antes de analizar los estilos de liderazgo en sus propias organizaciones.

Procedimiento

(Tiempo: 1 1/2 horas)

Conformar pequeños grupos, entregándoles uno de los siguientes Estudios de Caso, o bien que piensen en un caso propio. Pídales que desarrollen su Juego de Roles basándose en el caso y que presenten la situación de tal forma que permita a cada integrante sentir y vivir la dinámica del grupo. El propósito no es presentar respuestas a los problemas, sino más bien dar una descripción de la situación.

Discusión

Luego de que los grupos presenten su Juego de Roles, las siguientes preguntas pueden ayudar a analizar los esquemas. Describa los tipos de liderazgo presentados.

- ¿Qué hace de este liderazgo efectivo o no?
- ¿Cuáles fueron las diferencias o similitudes entre los abordajes de liderazgo?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los diferentes abordajes?
- ¿Qué otros estilos de liderazgo ha visto usted? ¿En qué tipo de circunstancias?
- ¿Qué tipo de liderazgo se necesita para el liderazgo para la justicia social? ¿Qué tipo de habilidades y aptitudes se requieren?

Ejemplos de Casos de Estilos de Liderazgo[4]

Caso 1: Thandiwe es Presidenta del Grupo de Derechos de Mujeres de El Paso. Es la fundadora y ha sido la Presidenta durante los siete años completos que el grupo tiene de existir. En una reunión de asociadas y de equipo del grupo, ella explica que existen diferentes tareas a llevar a cabo. Nombra a algunas y les asigna a cada cual una tarea. Les dice qué hacer y cómo hacerlo; también les da el tiempo dentro del cual la tarea debe ser completada. Advierte a varias que no se involucren con sus tareas como lo han hecho en los últimos meses. Todas las integrantes del grupo se muestran calladas a lo largo de la reunión.

Casi al final de la reunión, Winnie levanta su mano. Manifiesta que se sintió halagada de tener la tarea asignada, pero piensa que podría haberse llevado a cabo con mejores resultados en una forma diferente. Thandiwe responde que ella ha sido líder de la organización durante siete años, y esa es la forma en que siempre han hecho esa tarea. Ella pregunta si hay otras inquietudes. No las hay; se sale de la habitación. Las asociadas empiezan a quejarse entre ellas por la forma en que son tratadas.

Caso 2: La *Falomo Development Association* (Asociación de Desarrollo Falomo), es una organización que busca incrementar la toma de conciencia sobre Derechos de las Mujeres en Falomo. Mumo es la líder de la asociación. Está muy interesada en la democracia y en la participación de todas y todos los miembros de la asociación. En una reunión reciente para planificar actividades para un periodo de 6 meses, Mumo pidió ideas. Sosi quería que la organización condujera reuniones públicas en todos los distritos de Falomo. Kuka prefiere publicar una serie de folletos y distribuirlos. Muchas otras sugerencias se dieron. Cada persona que intervino, estaba convencida de que su idea era la única buena, Mumo no sabía cómo proceder. La reunión se deshizo. Ni Mumo ni las otras entendieron qué se había acordado

Ejercicio: Cualidades y Destrezas del Liderazgo 16

Ejercer un liderazgo efectivo, especialmente comprometido con construir ciudadanía y empoderamiento, requiere de una comprensión de las propias cualidades, habilidades y relaciones con otras personas. Brindar a las personas oportunidades para discutir el liderazgo e identificar su propio potencial de liderazgo, puede ayudarla a reconocer sus propias habilidades y a considerar tomar nuevas responsabilidades.

Propósito

Explorar el liderazgo efectivo e identificar el potencial individual para liderazgo.
Apoyar a las personas a reflejar sus propias fortalezas y debilidades como líderes y a determinar los aspectos de su liderazgo que podría mejorar.

Procedimiento

(Tiempo: 1 hora)

1. Conformar pequeños grupos, y pídales que hagan una lluvia de ideas sobre las cualidades y habilidades que debe tener una persona que ejerce liderazgo efectivo.

2. Cada grupo escribirá sus respuestas en papel periódico (papelógrafo); luego pídales que agreguen a éstas cualquier cosa que pueda ser específica para el liderazgo enfocado en la incidencia y para el liderazgo enfocado en la construcción de base de apoyo.

3. Dé a cada participante 5 pequeñas calcomanías y pídales priorizar las cualidades y habilidades nombradas en la lista, poniendo una calcomanía a la par de las 5 que consideran más importantes (los pequeños adhesivos en forma de puntos o estrellas funcionan bien).

4. En plenaria, compare las lista e identifique las 10 cualidades y habilidades más importantes.

5. Pida a la plenaria que se refleje o identifique con estas diferentes características y que escriba algunos de sus puntos fuertes y algunos que necesitan ser mejorados. Haga una lista de habilidades y actitudes que las personas sienten que necesitan adquirir.

6. En pequeños grupos, haga que las y los participantes discutan una de sus fortalezas y una de sus debilidades, así como formas en las que podrían mejorar y desarrollar sus cualidades para ejercer liderazgo efectivo.

Para otra versión de este ejercicio, vea *From the Roots Up Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment, World Neighbors* (Desde las Raíces hasta Arriba: Fortaleciendo la Capacidad Organizacional a través del Autoafianzamiento Guiado, Vecinos Mundiales*), 2000.*

Liderazgo y Trabajo en Equipo

Las organizaciones efectivas dependen de un fuerte liderazgo y del trabajo en equipo. Promover el trabajo en equipo es una importante responsabilidad para una persona líder. Esto requiere de autoconocimiento y comprensión de nuestras fortalezas y debilidades al trabajar con otras personas. ¿Qué nos motiva? ¿Cuáles son nuestros valores principales? ¿Cómo nos han definido nuestras experiencias de vida? En el Apéndice y en el Capítulo 7, encontrará diferentes ejercicios para la autoexploración que pueden ser adaptados para la capacitación para el liderazgo y el desarrollo. Las siguientes cuatro preguntas pueden ayudar a examinar cómo trabajar con otras personas y pueden ser utilizadas en el *Cuadro de Mantenimiento del Grupo y de Requerimiento de Tareas* en el Capítulo 17 (Página 316) para una discusión completa:

- ¿Cómo actúo yo en un grupo? ¿Qué roles positivos y negativos juego?
- ¿Cómo contribuye mi comportamiento al proceso, a la creatividad, a la solidaridad y a la toma de decisiones en el grupo?
- ¿Qué habilidades puedo aprender para ayudar a mejorar la efectividad del grupo?

Consejos para Promover el Trabajo en Equipo

- Clarificar roles, relaciones y responsabilidades
- Compartir funciones de liderazgo dentro del grupo y utilizar todos los recursos de sus integrantes
- Tolerar la incertidumbre y la aparente falta de estructura
- Interesarse en los logros de cada integrante, así como en los logros grupales
- Permanente apertura al cambio y a la resolución y transformación creativa de problemas
- Comprometerse a enfocar la comunicación del grupo, permitiendo los desacuerdos
- Fomentar la confianza y el compromiso en el grupo

Una Nota del Proceso de Grupo

Frecuentemente, las personas en grupo se involucran tanto en *lo que* están haciendo que pueden perder la noción de *cómo lo* están haciendo. De forma similar, las personas nunca están al tanto de su propio comportamiento y cómo éste afecta la situación. Están tan ocupadas en tratar de terminar la tarea, que no se dan cuenta que su comportamiento puede estar contribuyendo a la incomprensión o al conflicto.

- Lealtad y compromiso en el grupo
- Animar a cada persona miembro para apoyar y respetarse una a otra[5]

Las habilidades de escuchar y hacer preguntas son claves para el buen liderazgo. El cuadro Tipos de Preguntas en la siguiente página, proporciona ejemplos que han sido efectivos para promover el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Reuniones Productivas

Reuniones, reuniones, reuniones. Son una parte tediosa pero importante para la incidencia efectiva. Saber cómo facilitar una reunión productiva es una habilidad fundamental del liderazgo. Las siguientes líneas guías6 promoverán algunas reglas generales:

1. Atender lo básico

Antes de la reunión, estudie y revise los puntos clave con quienes presentarán la información. Llegue temprano para asegurarse que el salón esté arreglado de forma apropiada. Empiece a tiempo. Aunque parezca rutinario, pida a las personas participantes que hagan una ronda de presentación.

2. Desarrollo de una orden del día o agenda

Prepare una orden del día (agenda) incluyendo todos los puntos pendientes y que surgieron de la reunión previa, si son relevantes. De ser posible, las y los participantes deben recibirla con anticipación a la reunión. Si usted no la tiene lista, el grupo puede dar de 5 a 10 minutos al inicio de la reunión para hacer un borrador en papel periódico (papelógrafo), a efecto de que todas las personas puedan verla. Debe incluir los temas a discutirse y

Tipos de Preguntas para Promover el Trabajo en Equipo		
Este cuadro proporciona una tipología de preguntas que puede ayudar a promover el trabajo en equipo y la resolución de conflictos		
Tipo	**Propósito**	**Ejemplos**
De Hechos	Obtener información para abrir la discusión	¿Qué, en dónde, por qué, cuándo, quién y cómo?
Explicativo	Para obtener razones y explicaciones. Para ampliar la discusión. Para solicitar información adicional.	¿De qué forma ayudaría esto a resolver el problema? ¿Qué otros aspectos deberían ser considerados? Exactamente, ¿cómo se hará esto?
Justificativo	Para enfrentar las viejas ideas. Para desarrollar nuevas ideas. Para razonar.	¿Por qué piensa hacer esto? ¿Qué otras formas existen de pensar acerca de esto? ¿Qué evidencia tiene usted? ¿Cómo sabe usted eso?
Del Liderazgo	Para introducir nuevas ideas. Para promover la sugerencia de unos hacia los otros.	¿Sería ésta una solución posible? ¿Sería ésta una alternativa factible?
Hipotético	Para desarrollar nuevas ideas. Para sugerir una posibilidad, una idea no popular. Para cambiar el curso de la discusión.	¿Qué sucedería si lo hacemos en esta forma? Otro grupo hace esto... ¿es esto factible aquí?
Alternativo	Para hacer una elección entre alternativas. Para llegar a un acuerdo.	¿Cuál de estas soluciones parece mejor?, ¿la A o la B?
De Coordinación	Para desarrollar consenso. Para llegar a un acuerdo. Para tomar acción.	¿Podemos acordar que éste es el próximo paso? ¿Existe un acuerdo general en este plan? Si esto es de esta manera, entonces ¿qué necesitamos hacer para lograrlo?

Adaptado de: *Working Together* (Trabajando Juntas y Juntos) Bob Biagi, Amherst, MA: *Citizen Involvement Training Project* (Proyecto de Capacitación para el Involucramiento Ciudadano), 1978.

las razones por las cuales se incluyen, las personas facilitadoras y los limites aproximados de tiempo para cada discusión. Puede ser útil indicar qué temas requieren una decisión.

3. Siga el paso de la continuidad

Las reuniones empiezan a menudo con un reconocimiento de las y los nuevos participantes, lectura y revisión de la agenda. Usted puede leer alguna minuta y revisar los temas de acción de la última reunión. Los temas de agenda deben ser discutidos en orden, y la reunión debe concluir con una decisión sobre prioridades, tiempo, y lugar para la próxima reunión.

4. Utilice una persona que facilite

Las reuniones tienden a desarrollarse con más facilidad cuando son coordinadas por una persona facilitadora o una/un directora/director quien mantiene las discusiones enfocadas, evita que alguien domine, promueve la participación del grupo, resume puntos clave, busca la clarificación sobre los temas confusos, y lleva la discusión a un fin. En una red, este rol se puede rotar entre sus integrantes.

Algunas veces una facilitación externa, puede ser más apropiada. Por ejemplo, cuando una coalición tiene que lidiar con un tema que puede producir conflicto.

5. Mantenga una memoria escrita

En cada reunión, las notas deben tomarse de acuerdo con la asistencia, con los temas discutidos, con los puntos importantes que se presenten, con las decisiones hechas, y con los temas que deben enfrentarse en el futuro. La memoria debe incluir los acuerdos con el nombre de la persona responsable, porqué razón y el límite de tiempo para ejecutarlos. Una memoria escrita puede servir como un mecanismo de rendición de cuentas que permita al grupo revisar las decisiones y el cumplimiento de obligaciones. En una red que no tiene secretariado la toma de notas pude rotarse.

6. Celebre los logros personales y organizacionales

Cuando sea apropiado, realice reuniones con suficiente tiempo para reconocer los logros individuales y organizacionales. Esto puede ser útil para fortalecer la construcción del equipo y para aumentar la energía del mismo. Algunos grupos también incluyen un momento de inspiración o de reflexión en sus reuniones, como una canción, un poema, una oración, una historia relevante o una anécdota divertida.

7. Haga un borrador de la orden del día para la próxima reunión

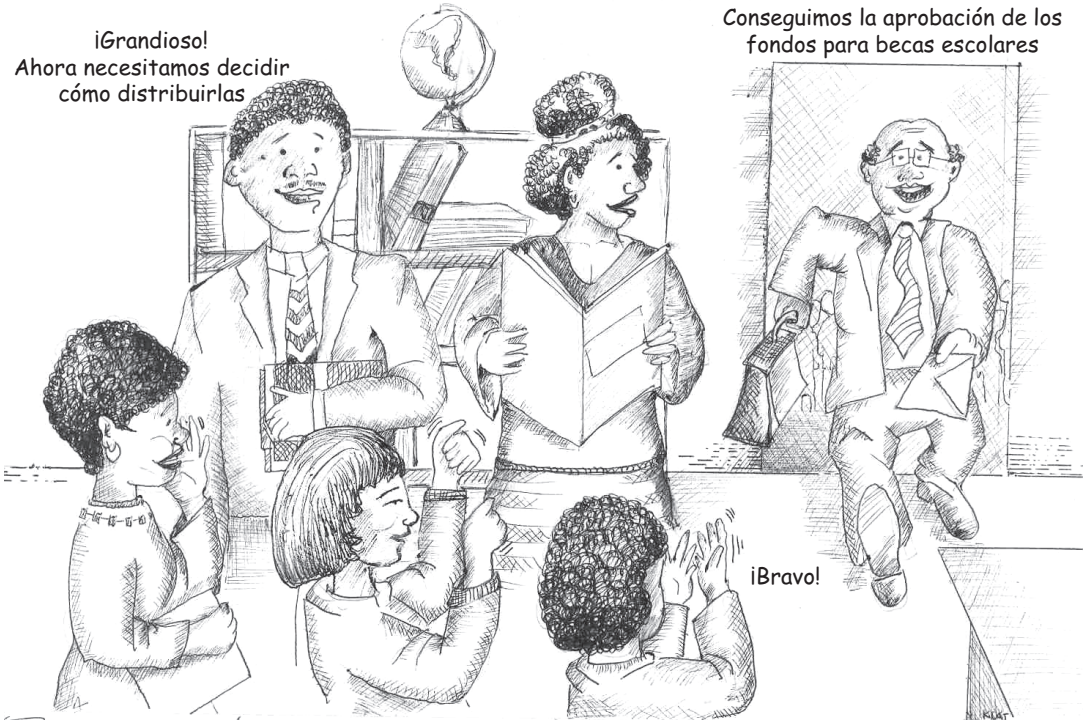
Al final de cada reunión, haga una lista de los puntos que deben ser incluidos en la próxima reunión y clarifique, si es necesario, quién desarrollará la agenda completa.

8. Evalúe la reunión

Termine revisando el proceso y el progreso de la reunión. En algunos casos, los grupos asignan personas observadoras del proceso al principio de la sesión, para que revisen la dinámica de la reunión y entreguen reportes al final. Otros grupos utilizan un abordaje final abierto. La retroalimentación debe incluir la discusión de comportamientos útiles y no útiles, así como sugerencias para mejorar el proceso y los logros.

Retroalimentación

Obtener y proporcionar retroalimentación es una tarea importante del liderazgo. La retroalimentación acerca del desempeño y del comportamiento nos ayuda a aprender más acerca de nosotras y



Celebrando logros

nosotros mismos, a cambiar comportamientos que no son útiles, y a incrementar la efectividad del grupo. Cada una y cada uno de nosotros tiene partes oscuras, buenas y malas; la retroalimentación permite a otras personas ayudarnos a identificarlas. Dado que la retroalimentación puede tocar temas personales, es importante tratar los temas negativos con cuidado para no herir susceptibilidades.

Hay formas directas e indirectas de obtener retroalimentación7. Por ejemplo, la observación provee de retroalimentación indirecta -¿están observando la ventana las personas mientras hablamos? ¿Abandonan la habitación de forma temprana cuando somos líderes de las reuniones? ¿Implementan los grupos planes que diseñamos conjuntamente? Pero la observación puede también ser desorientadora. Una persona observando la ventana puede parecer aburrida, cuando de hecho está simplemente preocupada por algo. Preguntar a otras personas sus opiniones, no da una retroalimentación más confiable siempre que las personas estén preparadas para ser abiertas y directas, incluso con información negativa. Esto varía de forma significativa de una cultura a otra.

Los siguientes son consejos para dar y recibir retroalimentación. Los grupos deben determinar cuáles de estos son apropiados para su propio contexto cultural y adaptarlos de acuerdo al mismo.

Consejos para Retroalimentar[8]

- Retroalimente en un clima de confianza
- Retroalimente cuando una persona lo desea
- La retroalimentación puede ofrecerse pero nunca forzarse
- Hable en primera persona. “Yo siento”... o “ cuando te oí decir...”; de esta forma, usted no pretende representar a todas y a todos
- Presente la retroalimentación negativa como un problema propio y explique por qué le ha afectado personalmente: “Sentí que me faltaron al respeto cuando me interrumpiste y no me dejaste terminar mis comentarios”
- Retroalimente sobre el comportamiento de las personas no sobre su motivación
- Retroalimente acerca de comportamientos, tanto positivos como poco útiles. Por ejemplo, si alguien suena condescendiente en una parte de la presentación pero se está comprometiendo en otra parte, hable del estilo positivo, del tono, o del lenguaje corporal

Consejo para Quien Facilita sobre la Retroalimentación

Una manera de practicar los principios de la retroalimentación, es hacer que las personas revisen los consejos sobre retroalimentación y luego pidan a las y los voluntarios que practiquen sus habilidades. La o el voluntario puede elegir a las personas de las cuales desean recibir retroalimentación.

Las siguientes preguntas pueden guiar el proceso:
- ¿Qué aprecio yo o encuentro útil acerca de su participación y comportamiento en el grupo?
- ¿Qué encuentro yo difícil o poco útil acerca de su comportamiento o participación?
- ¿Qué me gustaría preguntarle para que su participación y trabajo en equipo sea más efectivo?

Para iniciar, quien facilita puede decir “*me gusta la forma en que ustedes están siempre dispuestas y dispuestos a hacer voluntariado para trabajos que necesitan realizarse*”. Pida a quienes retroalimentan, iniciar con comportamientos útiles. Luego de que 3 ó 4 personas hayan retroalimentado, pase a la siguiente persona voluntaria y repita el proceso.

Pregúnteles a las personas qué fue difícil en esta experiencia en su rol como 1) Retroalimentadora o retroalimentador y 2) Receptora o receptor de retroalimentación. Pregúnteles, además, lo que han encontrado fácil o útil.

Ver *Training for Transformation* (Capacitación para la Transformación), Volumen 2, Londres, IT Publications, Versión Revisada, 1995.

- Retroalimente solamente sobre comportamientos que puedan cambiar
- Haga preguntas que clarifiquen las razones de su comportamiento o acción. Por ejemplo, "¿Por qué decidiste hacer..."? De esta forma, usted da crédito a las personas con un juicio y valida el pensamiento crítico
- Reconozca su conexión con el problema. Por ejemplo, las declaraciones como "nos/me es útil pensar acerca de esto porque..", permite a las personas entender que no están solas
- En la medida de lo posible, sugiera respuestas alternativas. Por ejemplo, "Ha pensado usted acerca de..."

Consejos para Recibir Retroalimentación

- Dirija su propia retroalimentación. Puede darse en un escenario persona a persona o en grupo; pregunte a las personas directamente lo que ha sido y no ha sido útil acerca de su comportamiento
- Escuche cuidadosamente los comentarios.
- Trate de no estar a la defensiva o de evadir las explicaciones de lo que las personas no encuentran útil de su comportamiento Acepte y agradezca los comentarios. positivos
- Haga que alguien tome notas si están en un grupo para poder revisar la retroalimentación más tarde; esto le permitirá a usted escuchar con más atención
- Si una persona se muestra especialmente negativa acerca de su comportamiento, revise con otras personas para verificar si es un problema común
- Deténgase cuando haya tenido suficiente
- Dé gracias a todas y a todos, y asegúreles que usted analizará la retroalimentación que le dieron

NOTAS

1. Marta Lamas, "Feminismo y Liderazgo", en Mujeres al Timón, Equidad de Género, Agenda, Flora Tristán, et al. (Editores), México, D.F. 1998.
2. Marleen Nolten de *The Netherlands Organization for International Development Cooperation-NOVIB* (Organización de los Países Bajos de la Cooperación Internacional para el Desarrollo).
3. Adaptado de Materiales para Talleres de Liderazgo, *The Support Center of Massachussets* (El Centro Apoyo de Massachusetts), 1991.
4. Adaptado de *Legal Rights Organizing for Women in Africa: A Trainer´s Manual* (Organización de Derechos Legales para las Mujeres en África: Un Manual para Capacitadores), WILDAF, Zimbabwe.
5. Adaptado de Robert Morán y Phillip Harris. 1982. *Managing Cultural Synergy* (Manejando la Sinergia Cultural). Houston, TX. GULF Publishing Co. en *Networking for Policy Change, The Policy Project* (Formando Redes para el Cambio Político. El Proyecto Político). Washington D.C., 1999.
6. Tomado y adaptado de Michael Doyle y David Straus, 1976. *How to Make Meetings Work* (Cómo Hacer que las Reuniones Funcionen). New York: Publicaciones Berkeley. Peter R. Scholtes. 1998. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality* (El Libro de Bolsillo del Equipo: Cómo Utilizar a los Equipos y Mejorar la Calidad). Madison, Wisconsin, Joiner Asociados y el Proyecto Político 2000. *Networking for Policy Change, The Policy Project* (Formando Redes *para el Cambio Político,* El Proyecto Político). Washington, DC. 1999.
7. Ibid.
8. Hope, A. y S. Timmel. *Training for Transformation II* (Capacitando para la Transformación II). Londres: IT Publicaciones, Versión Revisada 1995, p. 66-67; *Educating for a Change* (Educando para el Cambio), páginas, 130-131.