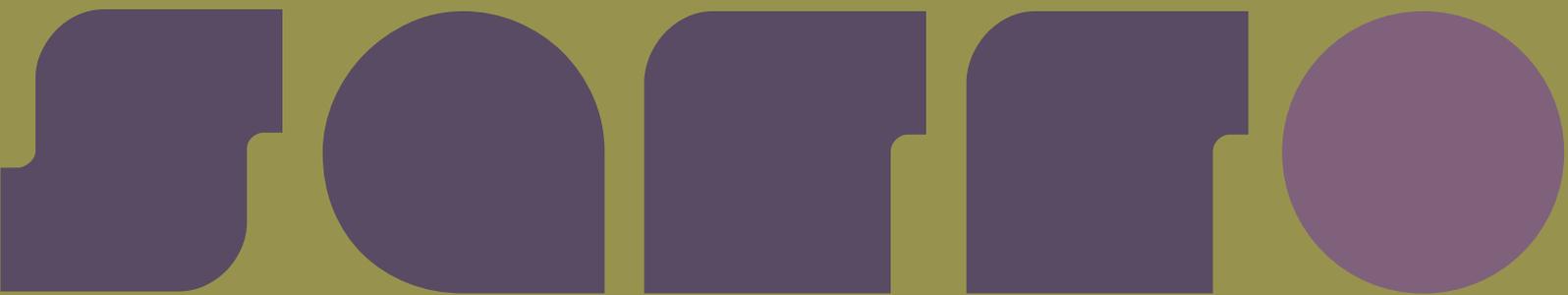
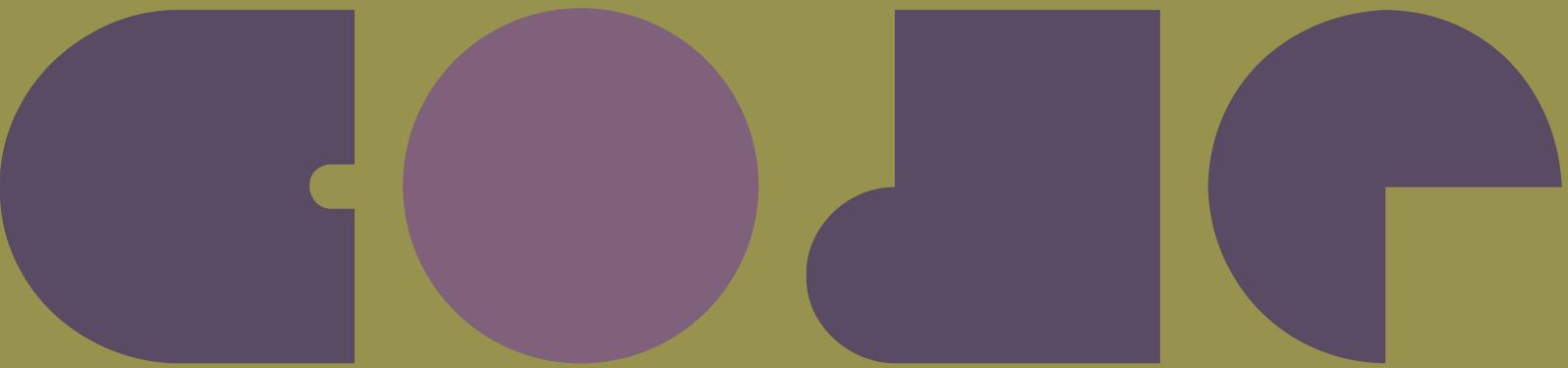
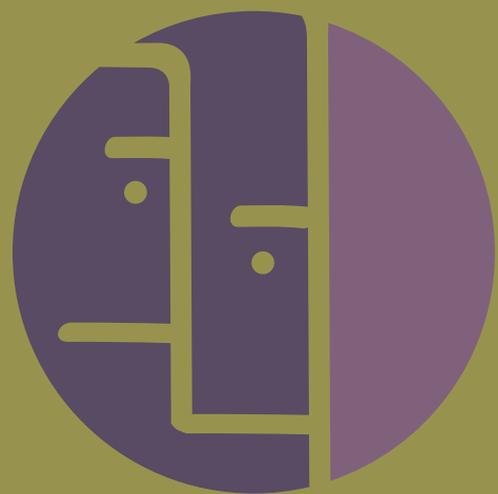


CUADERNOS de



Dirección  
estratégica y  
trabajo en red  
desde la  
perspectiva del  
codesarrollo







EQUIPO:

**Coordinación General:**

Equipo Jovesolidés España

**Contenidos:**

Rosalí León Ciliotta

Alicia Carpio Obré

**PLANO de buenas prácticas**

Equipo Técnico de Jovesolidés El Salvador

**Maquetación:**

Claudia Saz



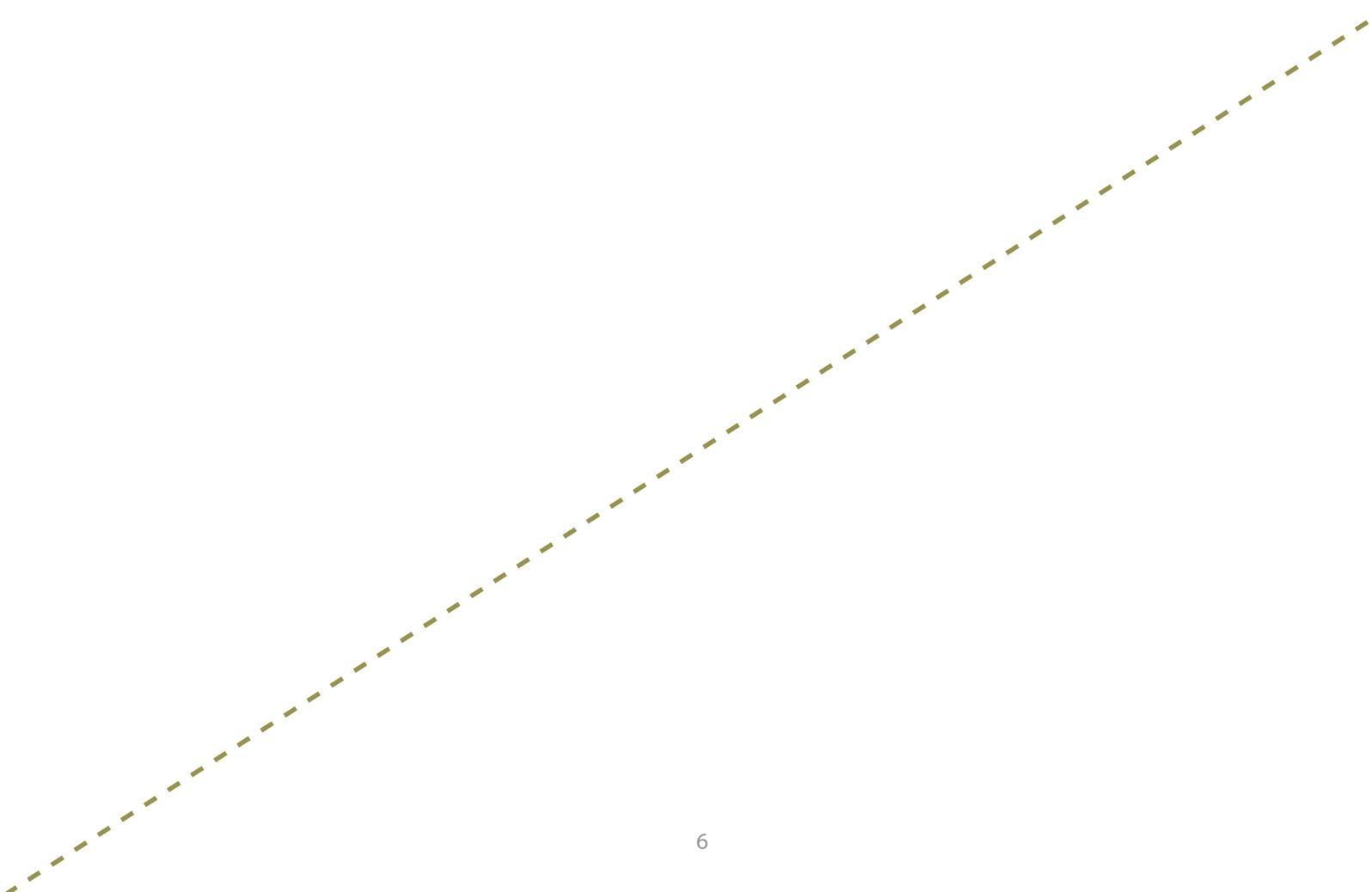
Dominio Público

Este cuaderno está realizado de manera colectiva, la licencia de uso y reproducción de contenidos será lo menos restrictiva posibles. Hacemos la devolución expresa de conocimiento recopilado al dominio público.

Valencia, España 2012

# **Dirección estratégica y trabajo en red desde la perspectiva del codesarrollo**





# Índice

**PRESENTACIÓN** RED Jovesolides  
**INTRODUCCIÓN**

**PLANO CONCEPTUAL**

*La organización en red, 15*

*Elementos fundamentales de una organización en red, 17*

*El funcionamiento de la organización en red, 19*

*Toma de decisiones en una organización en red, 21*

*Herramientas para la gestión de estructuras en red: La redarquía, 23*

*La dirección estratégica, 25*

*Habilidades directivas, 28*

*Coaching para dirección de equipos y organizaciones en red, 29*

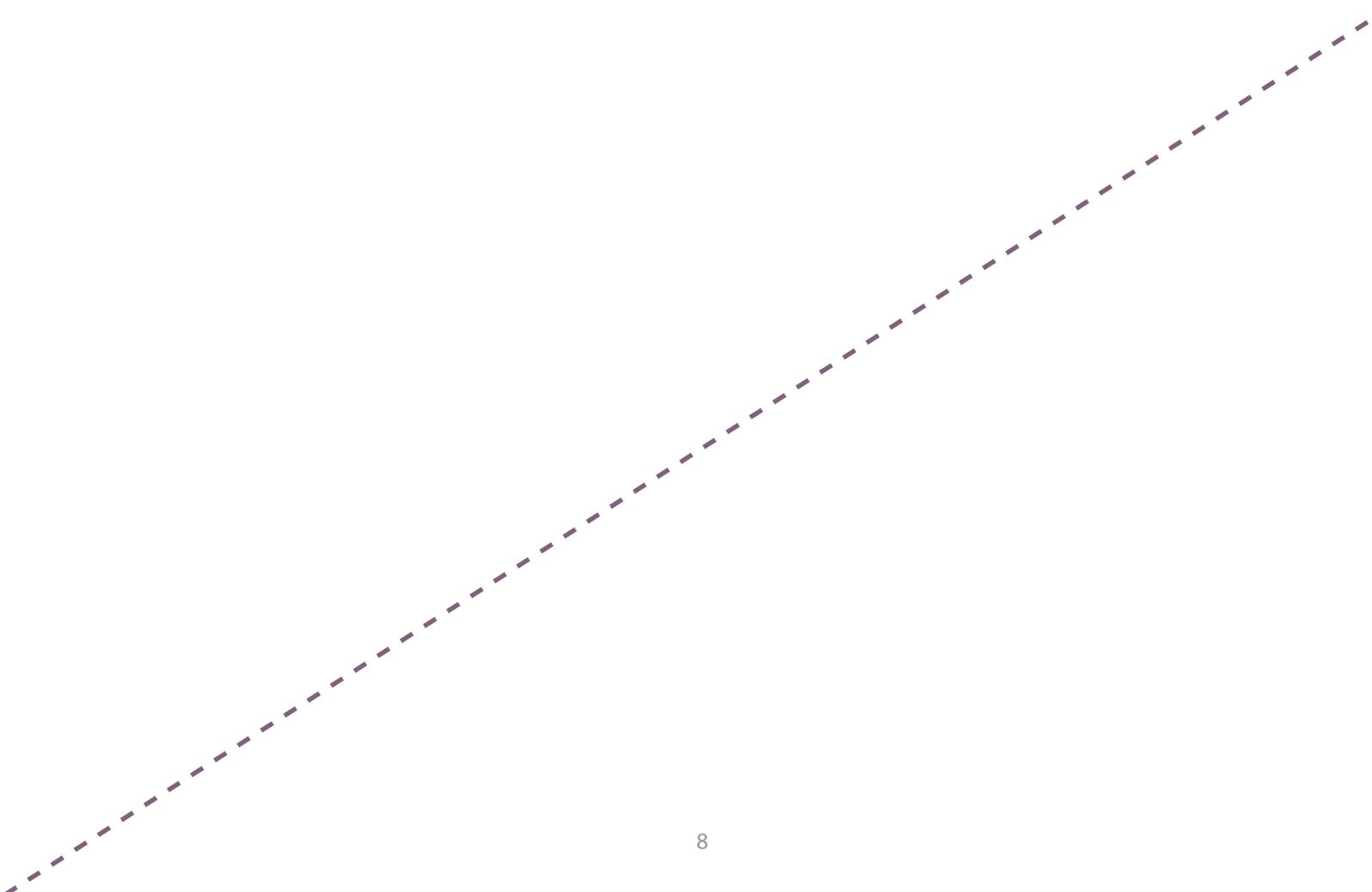
**PLANO DE BUENAS PRÁCTICAS, 33**

*Organización Participativa.* Herramientas estratégicas para la sostenibilidad. La Residencia Universitaria “Jóvenes Solidarios. Caso El Salvador

**PISTAS PARA FACILITAR EL CODESARROLLO, 45**

**CONCEPTOS CLAVES, 49**

**REFERENCIAS, 53**



# Presentación

## *Red Jovesolides*

**Jovesolides** nace en 1999 como un movimiento solidario y participativo de jóvenes y para jóvenes organizado en base a asociaciones locales que mantienen su autonomía organizativa pero que se comportan como una Organización-Red con sede en distintos países que busca promover el desarrollo comunitario a través de la formación, orientación e inserción de líderes comunitarios.

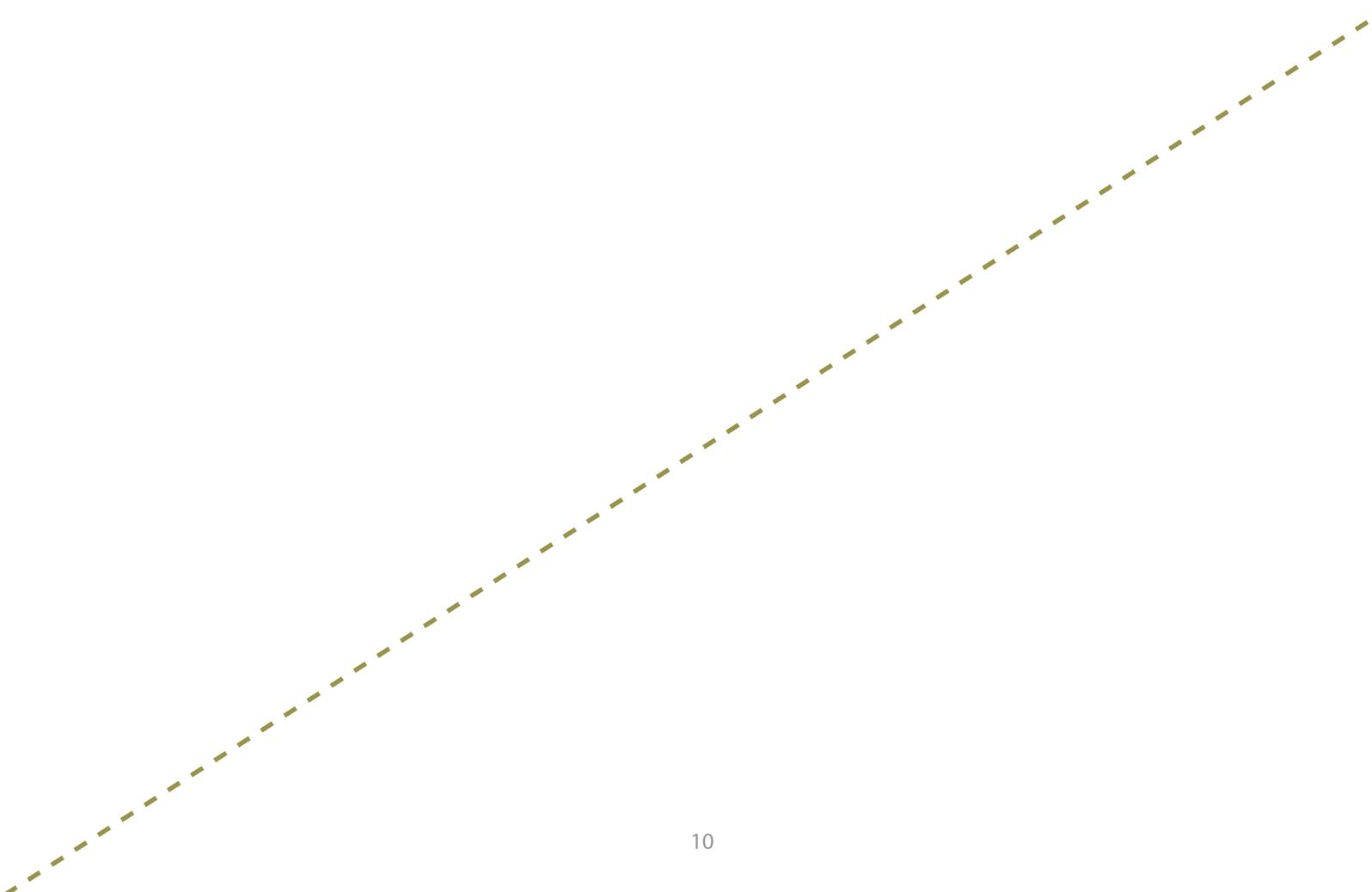
La Red Jovesolides es así un movimiento internacional de jóvenes articulados desde la igualdad que plantea un cambio en las relaciones Norte y Sur. Este planteamiento supone la toma de conciencia de la presencia del Sur en el Norte a través de la migración e invita a construir redes internacionales de solidaridad que incorporen a los y las propios inmigrantes, trabajando de la mano en el marco del Codesarrollo.

Partimos del desarrollo de pequeñas actuaciones, hasta llegar a procesos de trabajo en red más completos, que nos han permitido generar una estructura que a día de hoy quiere superar las fronteras espaciales y seguir estrechando lazos. Y es que, a pesar de la distancia y de la diversidad cultural, todos y todas seguimos unos objetivos comunes de fomento del desarrollo de nuestros pueblos desde la puesta en común de esfuerzos, la coordinación y en beneficio de las poblaciones más desfavorecidas.

La Red Jovesolides surge desde un proyecto en un barrio valenciano con el ansia de comprometer a jóvenes estudiantes con su entorno más cercano, haciendo compatible su vida de estudiantes con la participación y compromiso social. Dicha idea central ha sido el fundamento en la que se han constituido las diversas Jovesolides que a día de hoy existen en ya seis países. Esta meta de compromiso y el fomento de un liderazgo juvenil es el punto de confluencia del trabajo desarrollado por esta estructura red, que quiere, ante todo, ser un elemento promotor de la transformación social hacia otra forma de ver y de vivir el desarrollo.

A través de proyectos de Residencias solidarias en América Latina (en los casos de El Salvador, Nicaragua, Colombia o Ecuador) y de residencias para la mediación y el codesarrollo en la Comunidad Valenciana, se ha ido formando a jóvenes de países en desarrollo como profesionales comprometidos con causas que todos y todas compartimos como ahora la educación para el desarrollo, el empoderamiento de las comunidades rurales, la equidad de género o la conservación medioambiental.

Desde nuestra Red Jovesolides queremos seguir estrechando lazos y perseguir fines comunes donde la juventud como generación de cambio será la que, a través de su compromiso personal y social, construya una sociedad más justa y equitativa en todas sus dimensiones.



# Introducción

El presente Cuaderno se enmarca en el proyecto “Fortalecimiento del trabajo en red en los países emisores de migración Ecuador y Colombia: procesos de transferencia de conocimiento de jóvenes retornados a líderes comunitarios. Fase II” financiado por la Dirección General de Cooperación de la Generalitat Valenciana y llevado a cabo por la Red Jovesolides.

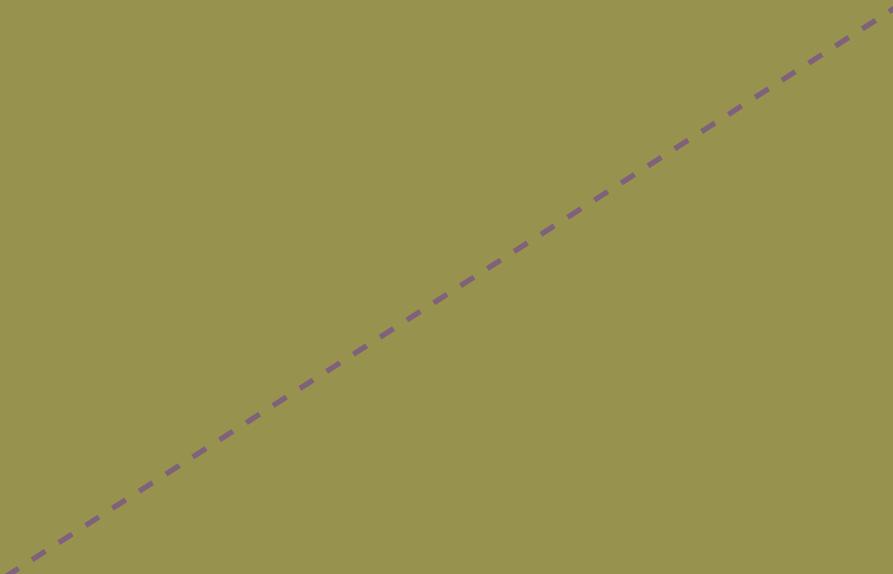
Desde este proyecto hemos generado una colección de Cuadernos de Codesarrollo, siendo este que tienes en tus manos el tercero de ellos. Desde nuestra propuesta de trabajo en Red hemos querido plasmar en estos materiales las diversas líneas estratégicas, de organización y de gestión, sobre las que queremos trabajar desde nuestra Red Jovesolides, y que pensamos pueden ser un documento orientativo para otras entidades y estructuras que estén trabajando en Cooperación al desarrollo y Codesarrollo.

Los Cuadernos de Codesarrollo recogen tanto información conceptual como también buenas prácticas llevadas a cabo por los miembros de nuestra red de asociaciones que pueden servir como ejemplo y/o orientación para otras entidades que trabajan en nuestro mismo sector de intervención. Queremos motivar el debate y la reflexión sobre los procesos y acciones que las entidades no lucrativas, asociaciones y colectivos dedicados a la cooperación al desarrollo y el Codesarrollo necesitamos abordar y trabajar para nuestro propio óptimo funcionamiento.

La temática central que aborda el presente Cuaderno desde el marco conceptual es todo lo que concierne al trabajo estructurado en una red de entidades, instituciones, colectivos... el modo de hacer, desde la perspectiva de herramientas, procesos, dirección y organización en sí misma cuando compete no a una entidad independiente sino a un modo de trabajo colectivo estructurado desde el punto de vista de las alianzas y la visión de grupo. La red. El fin de este contenido es el abordar especialmente las ventajas que supone el trabajo en equipo, pero también la complejidad de su entramado y las herramientas imprescindibles para poder trabajar desde la sinergia para fines comunes y óptimos.

Por otra parte, desde nuestras buenas prácticas ofrecemos la experiencia de una de las entidades miembro de la Red Jovesolides, en este caso Jovesolides El Salvador, ubicado en la ciudad de San Salvador. Esta entidad surge desde el esfuerzo de grandes profesionales y personas comprometidas con su realidad. Es precisamente la primera Jovesolides constituida en Latinoamérica y a través de este cuaderno nos explican su experiencia desde la gestión y coordinación como entidad y su experiencia en todo el proceso del proyecto de Residencia Unversitaria. Pensamos que el trabajo colectivo, la unión de esfuerzos y la sinergia es clave en el trabajo desde el mundo social, tanto por los fines que nos unen como también desde las estructuras de trabajo y métodos empleados, por eso la relevancia dada a este capítulo.





***PLANO*** CONCEPTUAL





Jóvenes becarios y becarias  
del Programa Ágora de  
Jovesolides España (2011)



## ***La organización en red***

*Una red tiene dos componentes:  
personas y prácticas comunes, tras un  
objetivo común.*

La característica más importante de una organización en red es el total aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición. En una organización que trabaja en red, la colaboración ocupa un lugar capital, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas.

Este tipo de organizaciones se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos e implican un alto grado de compromiso y confianza de y en el personal, así como una comunicación abierta y fluida inter e intra empresarial con flujos de información permanente y masiva.

Asimismo, en organizaciones que trabajan en red, destaca la relación de interdependencia entre los



aliados, que no pierden la esencia de su autonomía, como es el caso de la Red Jovesolides, a partir de cuyo modelo se elaboran varias de las propuestas que se van a exponer en este cuaderno.

De otra parte, la organización en red supone un feedback permanente entre todos los miembros de la red, de manera que se puedan enriquecer y crear mejores prácticas a partir de las experiencias de cada uno. Dado que a organización tipo red se encuentra conectada este debe de retroalimentarse entre los miembros que la componen para así poder mejorar.

***Condiciones básicas para el funcionamiento de una organización en red:***

- Compartir un mismo proyecto: visión, misión y estrategia.

- Compartir la misma estructura e imagen (institucional)
- Sistema de información compartido y distribuido.

***Según Enrique Louffat, una estructura organizacional en red es:***

*(...) un armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y comportamentales [de cada organización].*

## ***Elementos fundamentales de una organización en red***

*La clave de una Organización en Red es la  
integración, y la clave de la integración es  
compartir información.*

La organización en red de una institución busca la eficiencia a partir de la reducción de los costos, el control debido a la adquisición de mucha información, la potenciación de la creatividad e innovación, y la estabilidad.

Las organizaciones que trabajan en red asimilan sobre todo la tecnología de internet, la informática y la telecomunicación, lo que permite hablar y establecer no sólo Intranet o una Red interna, sino de red de redes en la que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna (Enterprise Resource Planning o ERP) y externamente (E-Business).

### ***a. Estructura (tomada del modelo de la Red Jovesolides)***

Puesto que entidades que se organizan en red no siguen una estructura jerárquica como la que se expuso líneas arriba, el gráfico de constitución en red es un tanto distinta del que normalmente se encuentra en organizaciones internacionales, con sedes en diferentes países.

Una organización en red como Jovesolides por ejemplo no tiene una sede central a partir de la cual se dan directrices o se determinan arbitrariamente los proyectos o trabajos que se realizarán en los países. Cada sede es plenamente independiente y decide cómo adquirir e invertir los fondos que consigue, por ejemplo.

En lo que refiere a equipo humano de trabajo, la organización en red presenta la particularidad

de una máxima eficacia en cuanto al Knowledge management (gestión del conocimiento): en una organización en red, el conocimiento y la experiencia se transfieren entre los miembros de la red, de modo que se convierte en un recurso disponible para todos en la organización, evitando de esa manera dobles o triples esfuerzos al momento de plasmar los conocimientos en proyectos o producciones propias. De esta manera, los especialistas en las diversas áreas en las que trabaja una organización tienen la posibilidad de compartir sus conocimientos y sus experiencias con otros miembros de la red, lo que produce una alta dinamización del equipo humano así como de los expertos pertenecientes a las diversas sedes de una organización en red.

### ***Al construir una organización en red, se puede optar por diversos modelos:***

- ***Red centralizada:*** todos los nodos, menos uno, son periféricos y sólo pueden comunicarse a través del nodo central. Al hablar de este modelo aplicado a ONGs, se tiene sede en un país (central), pero posee sucursales o sedes, ya sea en otras ciudades y/o en otros países.
- ***Red federación centralizada:*** se interconectan varias sedes o nodos centralizados. Como resultado, no existe un único nodo central sino un centro colectivo de conectores.
- ***Red integrada:*** El caso de Jovesolides, donde todos los nodos se conectan entre sí sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros. Cada sede o unidad es altamente autónoma y responsable por su desempeño individual.

### ***b. Mecanismos de coordinación y supervisión***

Desde el punto de vista organizativo, muchas de las organizaciones que trabajan en red se basan

en el principio de estar orientados al aprendizaje y la innovación, con gran flexibilidad y mínimos tiempos de reacción, de manera que son unidades organizativas pequeñas capaces de funcionar y coordinar en red.

Para que una organización funcione en Red, es necesario cambiar también los modos de hacer las cosas, o, hablando técnicamente, los procesos de trabajo. Es imprescindible cambiar los principios de dirección establecidos, de planificación, de organización y de control, así como las políticas, las normativas y los procedimientos.

Con lo arriba expuesto nos referimos a lograr un desarrollo organizacional superior al que implica la etapa del intercambio de la documentación y la información; se trata de la participación y colaboración en tiempo real en la elaboración de proyectos, donde los diversos niveles de disposición del trabajo (el estratégico, el táctico y el operativo) se desarrollan de una manera mucho más fluida y “retroalimentativa” para maximizar los conocimientos hacia el futuro de la propia organización y la elaboración de sus proyectos.

## El funcionamiento de la organización en red

*La arquitectura organizativa de los equipos en red tiene una dinámica sistémica que se recrea desde sus movimientos no lineales, transversales en un proceso de aprendizaje y organización.*

Escuelas de administración como la de la Universidad de Rosario (Argentina) definen a una organización en red como una Red inteligente. En el marco de funcionamiento de una Red inteligente, la definición de la operación inteligente de la red se adquiere en el cuadro de la teoría sobre la formación del conocimiento para el crecimiento en la red.

Dentro de esta línea de pensamiento se proporcionan elementos y conceptos útiles para su aplicación. En el caso de una red las estructuras operatorias se manejan por una “operatoria inteligente” basada en las siguientes operaciones asociadas:

- **El juego del crecimiento de la red** a partir de unas pocas reglas globales, calibradas en entornos locales.
  - **Innovación comunitaria** donde los grupos fomentan el aprendizaje creativo y autoorganizado (*Sheila Harri-Augstein e Ian M. Webb, 1995*).
  - **Co control y co evolución**, en que todo en la red está conectado y fluye continuamente.
- Por otro lado, sostienen Héctor J. Lazzarini:
- “... la organización en red debe encontrar caminos para motivar a los miembros de la comunidad a compartir su conocimiento con otros y recepcionar el know-how de otros, creando un*

- **Autoorganización** por la cual el orden emergerá de un nuevo tipo de trabajo adaptativo en equipo.



*entorno de conocimiento colectivo para el trabajo en equipo.*

*La arquitectura de equipo en una organización en red es constructivista, abre la caja negra de la toma de decisiones y las personas construyen sus propias redes de inteligencia adaptativa. Debajo de este enfoque se genera un patrón de aprendizaje de conductas. Este aprendizaje intentaría diagnosticar las fallas para producir la transformación hacia estructuras adaptativas.”*

La creación de flujos de información y conocimiento construida dentro de la mentalidad abierta y eficaz del equipo implica el valor de la inteligencia y el aprendizaje para estimular cambios y mejoras.

La rueda del conocimiento formal de la red posibilita la interconexión entre los miembros de un equipo bien organizados, conversando y dialogando sobre métodos, experiencias, reglas y procedimientos transformando las relaciones de trabajo en el aprendizaje de la inversión en personas. Este aprendizaje basado en el conocimiento se apoya en varias condiciones:

- Eficiencia y productividad
- Rápida diseminación e implementación de las

ideas innovadoras

- La información correcta, a las personas correctas, en el lugar correcto

Tomando todo lo anterior en cuenta, el secreto para construir un espacio creativo de crecimiento es estar constantemente en el límite de la organización. Probar los límites y procurar expandirlos. Lo ideal es lograr sinergias cooperativas y, a la vez, éxitos individuales. Esa dualidad es lo que se llama la coadaptación. En este tipo de organización, la experiencia se hace tan fundamental como la disposición hacia la novedad, y hasta el azar se convierte en un factor crítico de éxito en tiempos de cambio rápido e impredecible.

Como reflexión final sobre el funcionamiento de una organización en red, cabe la planteada por *Manuel Gross*:

*“La red permanece en el tiempo mientras el propósito que la aglutine está vigente. Una red también funciona según unas reglas: las que emergen de la propia red, es decir, de sus miembros. No existen acciones humanas sin reglas. Sin embargo, las reglas de las red son intrínseca a ella y por tanto maleables ante perturbaciones o cambios de entorno.”*

Pancarta del “Mercat d’Associacions”, organizado por el Ayuntamiento de Paterna, en el que participó Jovesolides España (2011)

## **Toma de decisiones en una organización en red**

*Quando se toman las decisiones, se encuentran los planes operativos para poner en práctica la estrategia.*

El análisis tradicional tiende a analizar las actuaciones de una organización como el resultado de una decisión unitaria, mientras que la teoría de la organización reconoce que el proceso de toma de decisiones en una organización que trabaja en red suele estar descentralizado y que dichas decisiones no dependen solo del objetivo de maximización de beneficios o alcance, sino también de su estructura organizativa, pues se tienen que tomar en cuenta los puntos de vista y conjugar los diversos objetivos de las distintas partes que componen la organización.

Quando las decisiones se adoptan de forma colectiva se suelen tener en cuenta todos los objetivos de la empresa y no solo los de maximización de beneficios y alcance de las diversas acciones que se llevan a cabo.

En el proceso de dirección estratégica y sobretodo en la formulación de la estrategia organizacional (ambos conceptos se explicarán más adelante) es conveniente empezar el análisis estratégico estableciendo un conjunto de objetivos comunes a cada una de las sedes pero que guiarán las acciones de la organización en su entorno.

Sostiene Pérez Moya en su libro Estrategia, gestión y habilidades directivas que en este sentido, podría decirse que la estrategia es el modelo de decisión que define los objetivos de la organización y las políticas y acciones para lograrlos. Sin embargo, al tomar las decisiones que guiarán a una organización en general y especialmente en una que trabaja en red, es necesario distinguir entre:

- La misión es la finalidad que persigue la

organización en la sociedad.

- Los objetivos de la organización son las pretensiones que tiene (la organización) con sus acciones.
- Los objetivos estratégicos, que son específicos a cada acción.
- Los objetivos operativos o metas, que se refiere a los resultados concretos que la organización se compromete a lograr con sus políticas y actividades de funcionamiento.

Becarios y becarias de la Residencia Universitaria "Jóvenes Solidarios" de El Salvador, en la entrega de una impresora Multifuncional donado por la Empresa REGUS (2011)



## Herramientas para la gestión de estructuras en red: La redarquía

*Cuanto más poder le des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones. Como consecuencia, hoy en día hay muy buenas razones para que las empresas traten de pensar más allá de la jerarquía.*

**James Surowiecki**

La jerarquía es el orden de los elementos de una serie según su valor, y puede aplicarse a personas, animales o cosas. Si entramos en el contexto de las organizaciones, se puede afinar bastante más la definición, pues el concepto de jerarquía se utiliza para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizativa.

Hoy en día, una perspectiva que está tomando cada vez mayor fuerza entre las nuevas organizaciones es el de una organización tipo “redarquía”, en que las organizaciones son más abiertas, participativas y transparentes, las cuales permitan colaborar para dar una respuesta colectiva a los nuevos retos.

La redarquía es un término novedoso pero que se ha venido aplicando hace ya varios años en lo que se ha llamado “la era de la colaboración”: las nuevas redes de colaboración se basan en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza en el trabajo óptimo de cada uno.

La jerarquía es un orden vertical e impuesto (de arriba abajo) que establece las relaciones de autoridad y poder formal entre superiores y subordinados en las organizaciones tradicionales. La redarquía, en cambio, es un orden emergente y horizontal (de abajo arriba) que surge como resultado de las relaciones de participación y los flujos de actividad generados en los entornos colaborativos.

La redarquía establece, pues, un orden alternativo



Miembros de la Red Jovesolides durante el encuentro de constitución de la Red (2011)

en las organizaciones que no necesariamente está basado en el poder y la autoridad de la jerarquía formal, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que, de forma natural, surgen en las redes de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.

El mero hecho de colaborar y compartir de igual a igual genera interacciones, propuestas y soluciones innovadoras, y permite que la actividad se traslade, de forma natural, a los nodos en los que realmente se está aportando valor a la organización. En otras palabras, la decisión no desciende desde arriba, en cascada, sino que emerge desde abajo, fruto de las relaciones de colaboración. En la redarquía, a diferencia de la jerarquía, las relaciones son multidireccionales, enriqueciendo así a las personas mismas y al resultado de la colaboración.

# La dirección estratégica

*La estrategia es el conjunto de políticas, y acciones definidas por una organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.*

**J. Pérez Moya**

La administración estratégica implica formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta pretende integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados para obtener el éxito en una organización.

Así, la Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la empresa con su entorno, estableciendo su posición de tal manera que garantice su éxito continuo al enfrentar las diversas realidades de las organizaciones y su entorno.

La dirección estratégica, en el ámbito de organizaciones sin fines de lucro, es uno de los componentes más importantes para el buen funcionamiento de estas entidades y el efectivo desempeño en todas las actividades que dan vida a una organización con proyección social.

Con una estrategia clara y bien definida se puede posicionar a una organización sin fines de lucro en el ámbito en el que trabaja, cumplir sus objetivos con éxito, satisfacer las necesidades de aquellos para los que trabaja y lograr un buen desempeño en general. Los administradores idean las estrategias de las organizaciones dependiendo las necesidades que tengan.

Como se mencionó párrafos arriba, la dirección estratégica es un proceso de toma de decisiones, que resulta de gran significación para el buen desarrollo de las actividades que llevan a cabo las instituciones cooperativas o con proyección social.

Sin embargo, la gestión estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que deben asegurarse de que las estrategias se pongan en práctica. En esta rama de la gestión se considera tres elementos principales, que le proporcionan un marco conceptual:

1. El análisis estratégico, en el cual se trata de comprender la posición estratégica de la empresa.
2. La elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de cursos de acciones posibles, su evaluación y la elección entre ellos (los cursos de acción)
3. La planificación de las tareas relacionadas con la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

La aplicación de la dirección estratégica en instituciones cooperativas o con proyección social tiene como propósito el desarrollo del ser humano, poniendo en práctica sus conocimientos técnicos que sirven para brindar mejores prestaciones y proyectos a los distintos destinatarios de las acciones que realizan, de una forma eficiente y efectiva que ayudan a un buen desenvolvimiento de las actividades de las organizaciones.

El proceso de dirección estratégica, que se puede ver en el esquema a continuación, comprende:

1. Análisis estratégico.
2. Planificación estratégica.
3. La implantación de la estrategia y el control de la ejecución.



Cuando existe una organización constituida por varias sedes u organizaciones (es decir, una red), la estrategia se constituye en dos niveles: el de la red y el de cada sede o suborganización. Existe una primera unidad estratégica sobre la que se formulan las estrategias de las sedes.

Sin embargo existe una unidad estratégica mayor que es la de la red, que establece (en consenso con todos los miembros de la red) unas directrices preliminares que además integran las estrategias de las unidades interdependientes de la red, aprovechando las sinergias existentes entre ellas.

Por su parte, el establecimiento de las directrices estratégicas preliminares incluye:

1. La evaluación de la estructura multiunitaria existente en la red.
2. La identificación de los escenarios posibles.

3. La fijación preliminar de la misión y los objetivos por los que se guiarán sus actuaciones.

4. Las directrices para la planificación de las unidades estratégicas de cada sede.

Como parte de la política de las organizaciones en red, la formulación definitiva del plan estratégico organizacional no se hace hasta que los de las unidades o sedes han sido terminados e integrados al plan de la red.

Jóvenes becarios del Programa Ágora, junto a miembros del Equipo Técnico, voluntarios y miembros de la Junta Directiva de Jovesolides España, durante el encuentro de apertura del programa (2011)



# Habilidades directivas

Las Habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros.

D. Whetten y K. Cameron

Las habilidades directivas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los grandes gerentes tanto de empresas como de organizaciones sin fines de lucro (en este último campo, estas habilidades directivas son capitales para coordinar voluntarios, trabajadores, beneficiarios y donadores) y comprometen un esfuerzo personal y profesional. Entre las cualidades que a menudo son mencionadas como habilidades directivas suelen encontrarse:

1. El liderazgo
2. El trabajo en equipo
3. La motivación y las habilidades sociales
4. Las habilidades de comunicación
5. Habilidades de negociación
6. Gestión del tiempo y delegación de tareas

Miembros del Equipo Técnico y de la Junta Directiva de Jovesolides España, durante el encuentro de apertura del Programa Ágora (2011)



# Coaching para dirección de equipos y organizaciones en red

*La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee.*

*Alexis Codina*, en su artículo *Habilidades gerenciales, ¿cuáles? ¿para qué?* aborda en términos generales lo que debería contener o cómo se debería interpretar y comunicar un coaching adecuado para cultivar las habilidades gerenciales. Sostiene que la identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años y a partir de esa premisa desarrolla la estructura que un coaching de este tipo debería tener.

Dado que la esfera de habilidades y conocimientos para una adecuada dirección de equipos es tan amplia, es necesario seleccionar la esfera en que uno se debe concentrar. Para esto se puede iniciar con la definición más general del dirigir: “obtener resultados a través de otras personas”. Al poner este

punto de partida, la esfera de mayor interés debería ser la relacionada con las relaciones interpersonales.

En las investigaciones que *Daniel Goleman* presenta en su libro *La inteligencia emocional*, el autor llega a la siguiente conclusión.

*“Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás (...) Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa y dos mil han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio.”*

Luego de las habilidades interpersonales (el punto central) para la dirección de equipos, y especialmente de equipos que trabajan en red, el segundo aspecto a analizar son las esferas con las que se relaciona un directivo, que pueden resumirse en lo siguiente:

1. El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como proveedores, beneficiarios, instituciones bancarias, socios, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.
2. El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
3. La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en las relaciones dentro de la red y entre cada una de las esferas arriba descritas son planteadas por Codina de la siguiente manera:

### ***1. En sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos:***

- Identificar las principales tendencias (tecnológicas, económicas, políticas, sociales, etc.), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de la organización.
- Proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de la organización, en el suministro de productos

y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones para la organización y los beneficiarios. Lograr en el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

Dentro de este ítem, las habilidades de mayor impacto son las relacionadas con el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones, y las requeridas para lograr negociaciones y resultados efectivos.

### ***2. En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas:***

- Informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones.
- Presentar sus criterios y propiciar un intercambio.
- Resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas.
- Propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

En este segundo grupo de relaciones, las habilidades que son más importantes en el trabajo del directivo son las relacionadas con las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación, el diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

### ***3. Las relaciones del directivo con la organización.***

Todos sus integrantes, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo: le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas

definidas; conocer los estados de opinión existentes e identificar nuevos problemas que requieren atención.

Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Finalmente, dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de coaching para el desarrollo de habilidades directivas son la administración efectiva del tiempo y la gerencia del cambio:

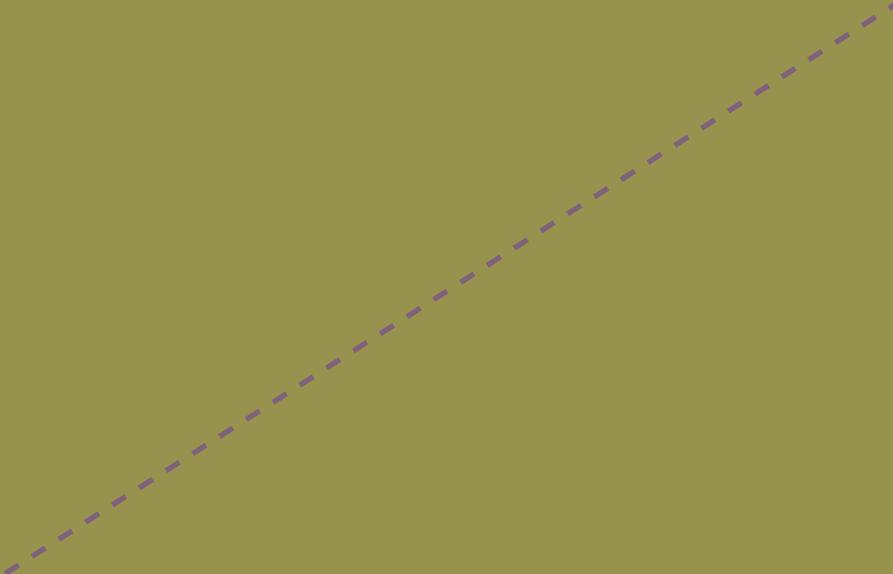
1. El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades; quien no sepa administrar bien su tiempo, difícilmente podrá administrar bien otras cosas, según plantea *Peter Drucker* en su libro *Gestionando la organización sin ánimo de lucro*.

2. La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar cambios acertados rápidamente; ya sea en estrategias, programas, estructuras, etc. Estos cambios, además, deberán permitir a la organización adaptarse a las situaciones que pueden afectarle.

Asamblea de socios/as para la elección de cargos de la Junta Directiva de Jovesolides El Salvador realizado en el Centro de Formación Integral Residencia Universitaria. (2012)

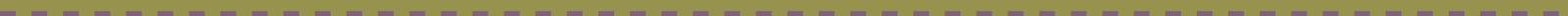






# ***PLANO*** DE BUENAS PRACTICAS

*Caso El Salvador*





Becarios y becarias de la Residencia de El Salvador

# ***Organización Participativa, Identidad y Solidaridad***

**Herramientas estratégicas para la sostenibilidad.  
La Residencia Universitaria “Jóvenes Solidarios”.**  
Caso El Salvador

## **Parte I**

### ***1. Organización de Jovesolides El Salvador, en la gestión del Proyecto Residencia Universitaria.***

Jovesolides El Salvador, es un esfuerzo que brota desde la sociedad civil, particularmente de un grupo de jóvenes que tuvieron la oportunidad de participar de una experiencia de vida estudiantil universitaria y compromiso social en el Colegio Mayor La Coma en Valencia, España; gracias a un programa de cooperación educativa que desde mediados de la década del 90, ha mantenido la Fundación Bancaja con la Universidad de El Salvador (UES) y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).

Tras varias generaciones, a su retorno, particularmente desde el año 2000 inician su trabajo como Asociación, establecen y dinamizan una coordinación y cooperación con una red institucional, para darle vida a un proyecto denominado *Residencia Universitaria “Jóvenes Solidarios”*.

La Residencia se ha vuelto una opción pedagógica de carácter transformador en El Salvador, que articula universidad y el potencial de la juventud rural universitaria ligada a Organismos Comunitarios, que propugnan un compromiso social por el desarrollo de la comunidad de origen; entornos sociales donde prevalecen condiciones históricas de desigualdad social y territorial, las cuales limitan el desarrollo del potencial con el que se cuenta, principalmente su gente y entre ellos los jóvenes.

Como jóvenes que han tenido la posibilidad de formarse fuera del país, y sobre todo, de retornar para convertirse en agentes de desarrollo en El Salvador, Jovesolides El Salvador impulsa con creatividad e ilusión un proyecto dirigido a comunidades particularmente excluidas, que cuentan con un capital social muy importante: grupos de jóvenes que tienen liderazgo y quieren también fortalecer sus zonas de origen, pero que no tienen ni cuentan con los recursos ni posibilidades para poder seguirse formando. Jovesolides El Salvador nace, por ello, con una clara identificación con los intereses populares, y cree que esta dimensión social, está ligada a la constitución de una ciudadanía convertida en sujeto de cambio, el cual debe potenciar la vida comunitaria, cuyo movimiento organizado, solidario y de cooperación colectiva, debe permitir la construcción de una sociedad nueva, desde abajo, desde lo local, con un carácter incluyente y un afán de dignificar las relaciones económicas, sociales y políticas del ámbito comunitario.

### **1.1- Estructura y Funciones de la Residencia Universitaria “Jóvenes Solidarios” (Antecedentes)**

Estas prácticas de cohesión, organización y de vida comunitaria, ya la venían ejerciendo muchas de las instituciones y comunidades, con las que Jovesolides El Salvador realiza acercamientos para unir esfuerzos y compromisos, con la finalidad de darle vida de forma conjunta, a la Residencia Universitaria. Para su gestión se crea el Consejo de Dirección de la Residencia Universitaria; un espacio de participación para la toma de decisiones, que aglutina a todos los actores involucrados y le da un papel protagónico en la sostenibilidad de cada uno de los componentes (sostenibilidad financiera, calidad académica, desarrollo comunitario y organización, convivencia y promoción socio-cultural en y desde la Residencia Universitaria), formalizando dicha relación de cooperación a través de un convenio marco.



Becarios y becarias de la Residencia “Jóvenes Solidarios” en actividades de proyección social en sus comunidades de origen.

Entre las instituciones que participaban en el Consejo de Dirección bajo un enfoque de cooperación: Jovesolides El Salvador es el responsable de gestionar y tener la titularidad jurídica del proyecto; los Organismos Comunitarios tienen la responsabilidad de seleccionar a los y las jóvenes aspirantes a la beca según los criterios establecidos en las bases de convocatoria (jóvenes de escasos recursos de las comunidades, con excelente trayectoria académica y con cualidades de líderes y lideresas comunitarias, con experiencia en actividades en pro del desarrollo de sus comunidades), por otra parte acompañan a los becarios/as en la inserción y desarrollo de una labor comunitaria, articulando en ella dos elementos esenciales: que sea en el marco de sus estrategias de

desarrollo como organismo arraigado al territorio, y otro que se haga considerando las capacidades académicas de los jóvenes estudiantes.

Por su parte, las Universidades además de integrar a los jóvenes en sus procesos de formación formal en sus aulas, apoyan al interior de la Residencia procesos de formación integral complementaria con una proyección comunitaria (tutorías, tertulias, conversatorios etc.), por otro lado, posibilitan exenciones de pago (en el caso de la UES) o el establecimiento de la cuota mínima (en el caso de la UCA) y facilitan otros procesos administrativos; la Fundación Bancaja, por su parte, financia el mayor porcentaje del presupuesto del

Becarios y becarias de la Residencia “Jóvenes Solidarios” en actividades de convivencia



proyecto y acompaña desde cerca la calidad de la gestión, Jovesolides España, además de apoyar el fortalecimiento institucional, ha sido contraparte ante cooperantes internacionales; La Universidad de Valencia, ha asistido técnica y financieramente de algunas iniciativas impulsadas desde la Residencia Universitaria.

Desde agosto del año 2002, la Residencia Universitaria inicia su caminar y se va consolidando como un proyecto viable y exitoso, los jóvenes becarios/as, los verdaderos protagonistas de esta nueva historia, como estudiantes universitarios y como miembros de la comunidad se integran y promueven iniciativas de desarrollo que la comunidad impulsa, hablan sobre historia y realidad nacional con otros jóvenes, apoyan técnicamente a cooperativas productivas en la comunidad, trabajan temas de formación a colectivos de mujeres, niños y jóvenes, promueven iniciativas de saneamiento básico, conforman y lideran estructuras organizativas (ADESCOS, Comités de mujeres, jóvenes, niños, comités de salud comunitarios, grupos de pastoral etc.)

Al interior de la Residencia Universitaria, se organizan y vuelven auto-sostenibles algunos servicios, realizan la limpieza, hacen su desayuno, organizan actividades lúdicas, de formación complementaria, de convivencia y promoción cultural, montan obras de teatro, escriben poesía, conforman grupos musicales y comparten, entre otras actividades, de mucho trabajo en equipo.

Así mismo, académicos, políticos, funcionarios públicos y líderes comunitarios han compartido con ellos desde que ha iniciado el proyecto, ya que han tenido debates, tertulias, talleres, cursos de formación complementaria, etc.

De los ocho años que lleva el proyecto, ya se han recogido los primeros frutos: becarios/as graduados se han incorporado en calidad de profesionales

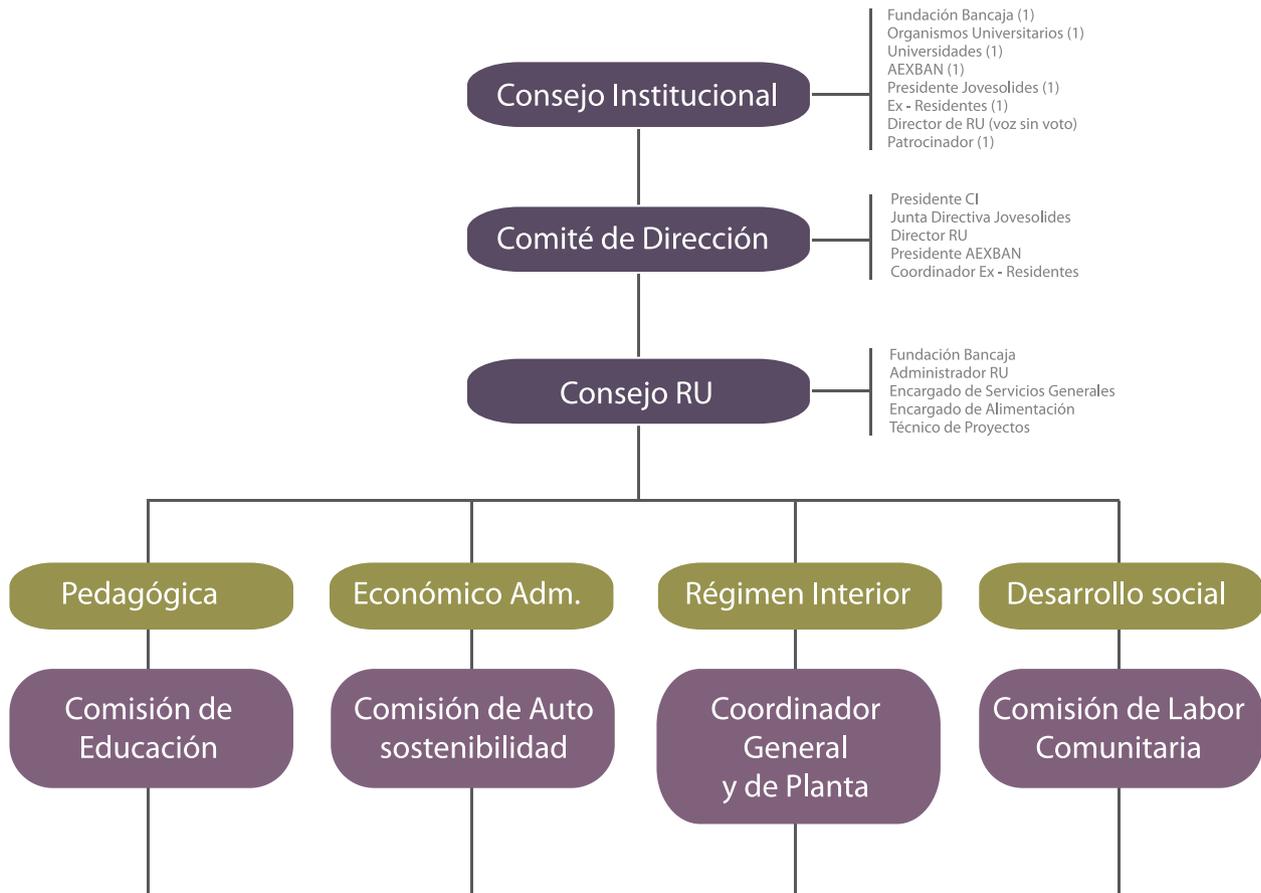
y sujetos de desarrollo al trabajo por sus comunidades, teniendo incidencia en las gestiones municipales, otros promoviendo iniciativas que brinden oportunidades de desarrollo a más jóvenes de sus comunidades, promoviendo la salud desde la institucionalidad existente en sus territorios, comandando la protección civil de sus municipios, entre otras acciones.

### ***1.2-Estructura y Funciones del Nuevo Modelo de Residencia***

Considerando la realidad social y de gestión ante la cooperación internacional afectada por la crisis económica mundial; Jovesolides El Salvador junto al resto de actores vinculados al Proyecto, están en un proceso de implementación de un nuevo modelo de gestión de la Residencia Universitaria, el cual retoma los factores de éxito de la gestión pasada y los fortalece, permitiendo potenciar el sentido de pertenencia e identidad de todos los implicados a la Residencia, para una mayor incidencia en las realidades comunitarias de donde proceden los jóvenes beneficiarios.

Por otro lado, este nuevo modelo de gestión, crea las condiciones para el fortalecimiento de la participación interinstitucional, en la búsqueda de dinamizar nuevas contrapartidas institucionales, ampliar las posibilidades para la creación de nuevas alianzas y garantizar como línea estratégica la permanente búsqueda de sostenibilidad y crecimiento de la Residencia Universitaria.

## Estructura organizativa del nuevo modelo de gestión de Residencias





Taller de Manualidades con Becarios y becarias de la Residencia Universitaria "Jóvenes Solidarios" (2008)

## ***Parte II***

### ***2. Desde la Cogestión y el Codesarrollo hacia la transformación social***

Está claro que la cogestión y el codesarrollo, son dos elementos relacionados y esenciales para lograr equilibrios importantes en la búsqueda de la transformación social, del bienestar de nuestros pueblos y de intentar compensar los efectos de la crisis económica mundial con buenas acciones en pro del desarrollo de nuestra sociedad.

En nuestros días, el enfoque de la cooperación al desarrollo, muchas veces está dado desde la visión de

las libertades fundamentales, donde el éxito de una sociedad se debe evaluar conforme la importancia de la libertad total de la persona en sus elecciones y en segundo lugar, en aumentar sus oportunidades como individuo (trabajo), para obtener resultados de crecimiento hacia una transformación social.

Por eso es necesario, un proceso de transformación que vaya más allá de lo económico y cubra aspectos culturales y sociales de nuestras comunidades, que sirvan para retroalimentar el proceso de desarrollo, lograr una fuerte implicación de todos los actores, para construir sinergias y enfrentar las adversidades de las crisis económicas.

Al tener en cuenta estos procesos de cambio y las transformaciones en nuestro entorno, nuestra asociación JOVESOLIDES, ha sido capaz de lograr, en su conjunto, la búsqueda hacia un camino que explore todas las posibilidades de tejer una red de propuestas claves y de intercambio de conocimientos, para emprender programas de desarrollo que ayuden al progreso de las comunidades de origen, siendo estos actores quienes puedan intervenir en el trabajo de la gestión, tarea que año con año se viene realizando con mucho énfasis, empeño y trabajo en conjunto.

Por otro lado, el codesarrollo en nuestra experiencia, acoge un nuevo matiz y anuncia una nueva propuesta conceptual ya que si bien vincula claramente migración, desarrollo y cooperación, agrega un elemento novedoso, ya que estamos hablando de grupos de jóvenes que emigran del interior del país hacia la ciudad a fin de acceder a la educación superior, manteniendo un claro compromiso de apoyar y retornar a sus zonas de origen convirtiéndose en sujetos y agentes de desarrollo, compromiso que se evidencia en las actividades que impulsan, organizan y acompañan cada mes en sus comunidades.

Pero además, este codesarrollo desliga y amplía la lista de los actores tradicionales, ya que son parte

de este nuevo codesarrollo: las universidades, las agencias de cooperación, las asociaciones de migrantes, los organismos comunitarios, las ONG's, los grupos y colectivos comunitarios. Todos en una misma acción sinérgica que busca potenciar un verdadero desarrollo local en las zonas.

### ***2.1- Trabajo en Red entre JVS, Cooperantes, Universidades y los Organismos Comunitarios***

El trabajo en Red entre Jovesolidés y las demás instituciones privadas y públicas, se ha desarrollado desde inicios del año 2002, mediante relaciones de intercambio de conocimiento técnico, con el objetivo de desarrollar programas educativos que favorezcan a los jóvenes de la Residencia Universitaria "Jóvenes Solidarios", y de ayudar a potenciar el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades de origen de los jóvenes.

El trabajo en Red realizado con los Organismos comunitarios, es un medio para el impulso del desarrollo local y la creación de plataformas de liderazgos para los jóvenes, siendo sujetos de desarrollo en sus comunidades de origen.

Esta trayectoria de trabajo, se ha desarrollado desde la identificación con los intereses populares y con una dimensión social, ligada a la construcción de una ciudadanía organizada, la cual busca potenciar la vida comunitaria en solidaridad; así como desde la cooperación colectiva que permita la construcción de una sociedad nueva, desde lo local, con un carácter incluyente y con un afán de dignificar las relaciones económicas, sociales y políticas del ámbito comunitario.

Dentro de este afán de trabajo en red, los Organismos Comunitarios integran la Comisión de Desarrollo Social del Consejo Institucional de la Asociación Jovesolidés, quienes fomentan la sensibilización social tanto del entorno inmediato de la Residencia

Universitaria, como el trabajo comunitario en sus comunidades de origen.

La participación de las Instituciones Educativas (Universidad de El Salvador y Universidad Centroamericana), en la apuesta por el desarrollo integral y educativo de los jóvenes del Proyecto Residencia Universitaria, nace con una clara identificación por los intereses en su formación académica, el rescate de los valores culturales y en la promoción de valores y principios humanos, que en su conjunto trabajan con la Asociación Jovesolides. Este tarea en conjunto es fruto de las estructura de apoyo para el fortalecimiento de la calidad académica y promoción cultural, como parte de sus funciones dentro del Consejo Institucional de la Asociación Jovesolides, a través de la Comisión Pedagógica, quien se encarga de facilitar las mejoras en el aprendizaje de los jóvenes becarios de la Residencia Universitaria.

Por otro lado, el papel importante de los Cooperantes, dentro de la Red de instituciones involucradas para el funcionamiento de la Asociación Jovesolides, juega un rol esencial desde la cogestión de los recursos económicos para la ejecución de las acciones realizadas en conjunto, y en facilitar la administración de los fondos de una manera transparente, conforme las políticas administrativas implementadas en conjunto, como es la entrega de informes técnicos y financieros, las auditorías externas y la evaluación del proyecto conforme memorias anuales.

La implicación de los cooperantes en la vida en red de Jovesolides, ha estado marcada desde el codesarrollo, donde hay responsabilidades compartidas para el apoyo y acompañamiento en los procesos de desarrollo, que permitan o faciliten la inversión en capital humano, en potenciar el desarrollo local de las comunidades, basadas en criterios de equidad, eficacia de recursos, interés mutuo y la solidaridad por los sociedades menos favorecidas.

## **2.2- Hacia la excelencia en la Gestión (Alianzas y Convenios).**

Desde los inicios de la Asociación Jovesolides, La excelencia de los caminos trascendidos, se remite principalmente a dos ideas: Primero, en ejercer alianzas y convenios con los actores involucrados en el proceso de selección de estos jóvenes, como son las instituciones educativas involucradas para su formación académica, los organismos comunitarios encargados de brindar su apoyo en la labor comunitaria y las instituciones cooperantes, quienes brindan los fondos económicos para la ejecución de nuestros proyectos socio educativos. Segundo, la negociación de acuerdos con estos mismos actores, se realiza mediante la firma de Convenios de Colaboración, donde se manifiesten las responsabilidades bajo un verdadero compromiso desde la corresponsabilidad de sus actores, en realizar un trabajo en conjunto y conforme la inclusión de mecanismos que ayuden a potenciar diversas acciones de gestión hacia una sostenibilidad económica compartida.

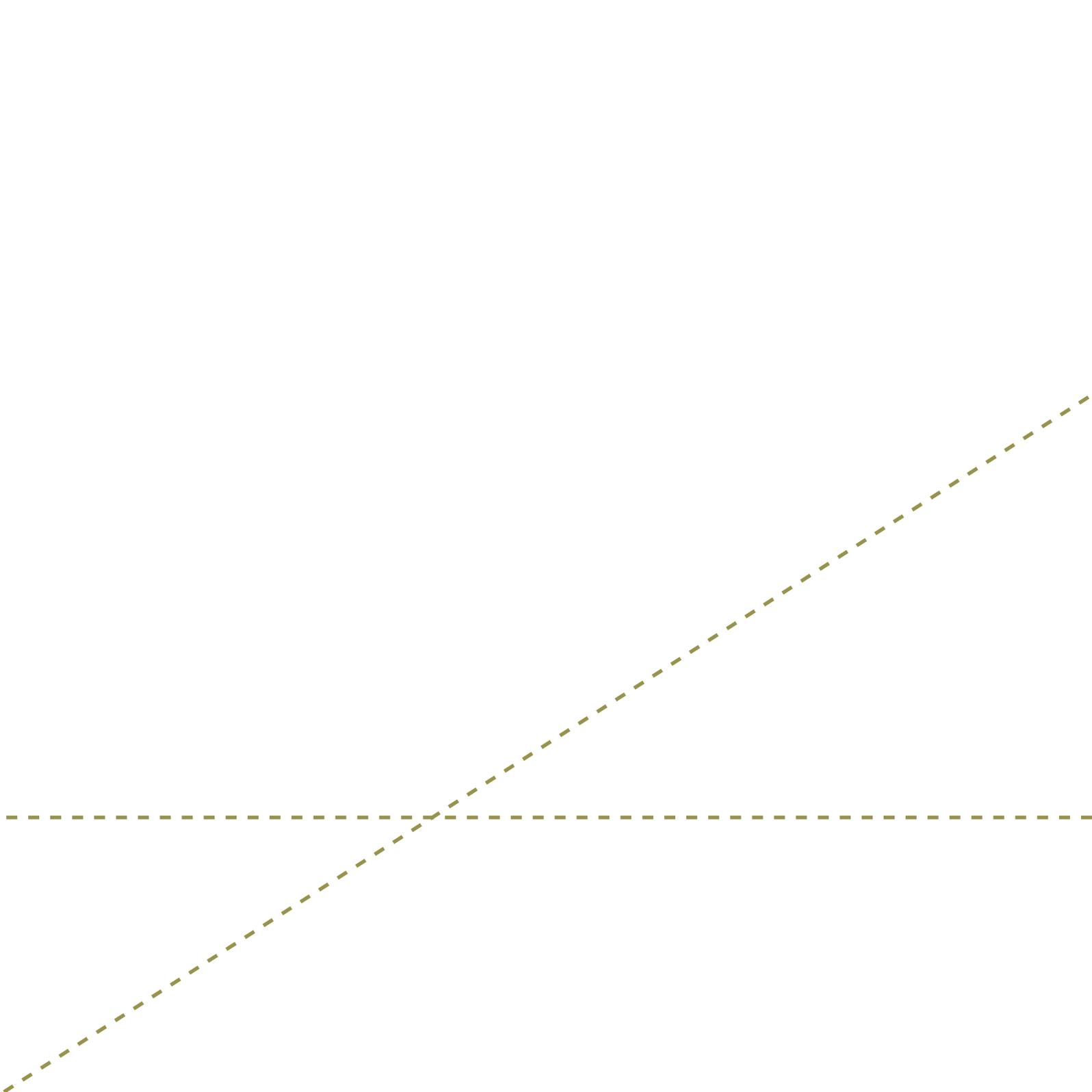
En los años más recientes, la visión de la cooperación internacional, aboga por la sostenibilidad económica de las asociaciones sociales, quienes puedan diversificar sus fuentes de financiamiento y potenciar los aportes económicos de los diferentes actores, desde la vinculación con las comunidades, la entidad de contrapartida y el cooperante internacional. Bajo esta misma línea, la Asociación Jovesolides, ha implementado una serie de dinámicas que recurran a la solidaridad de empresas, instituciones, mediante su Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como una de las estrategias a implementarse dentro del Plan de Gestión efectuado a partir del año 2011; con el objetivo de resguardar a mediano y largo plazo el costo de las becas de estudiantes, desarrollar proyectos sociales en conjunto y en canalizar su gestión empresarial en calidad de compromiso social.

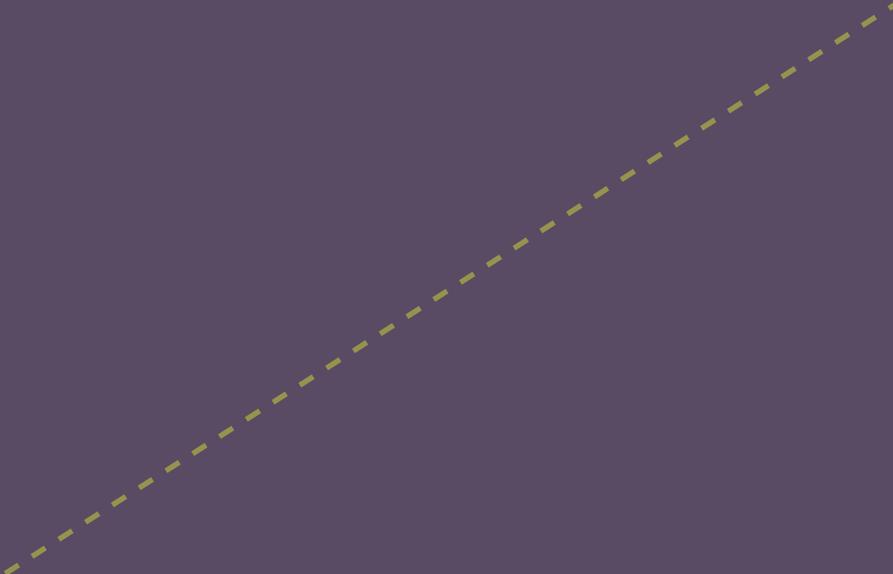
En la actualidad nos podrán quedar muchos desafíos, en querer lograr la gestión hacia la sostenibilidad, pero no estamos distantes de lograrlo si se realiza a través de un trabajo en Red, mediante una reluciente participación activa, enfocada en lograr nuestros objetivos de diversificar las fuentes de financiamiento y crecimiento de proyectos, pero sobre todo desde una cooperación con visión de

integración, donde se ejercite el reconocimiento de la diferencia de escenarios, y desde el principio de la reciprocidad. Mediante la participación activa y el reconocimiento de la diferencia de escenarios, se puede dar una verdadera relación de cooperación en Red, que nos conduzca a comprometernos en un desarrollo con igualdad, equidad, solidaridad, desde nuestra Asociación Jovesolides El Salvador.

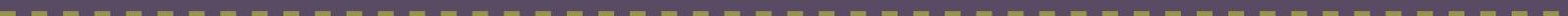
Becarios y becarias de la Residencia  
"Jovenes Solidarios" durante el  
*Taller de Labor Comunitaria con CEBES,*  
realizado en San Fernando  
(Morazán, 2011)







***PISTAS*** PARA FACILITAR  
EL CODESARROLLO





**Reforzando los vínculos transnacionales**

**Buscando el desarrollo de la sociedad de origen y de recepción**

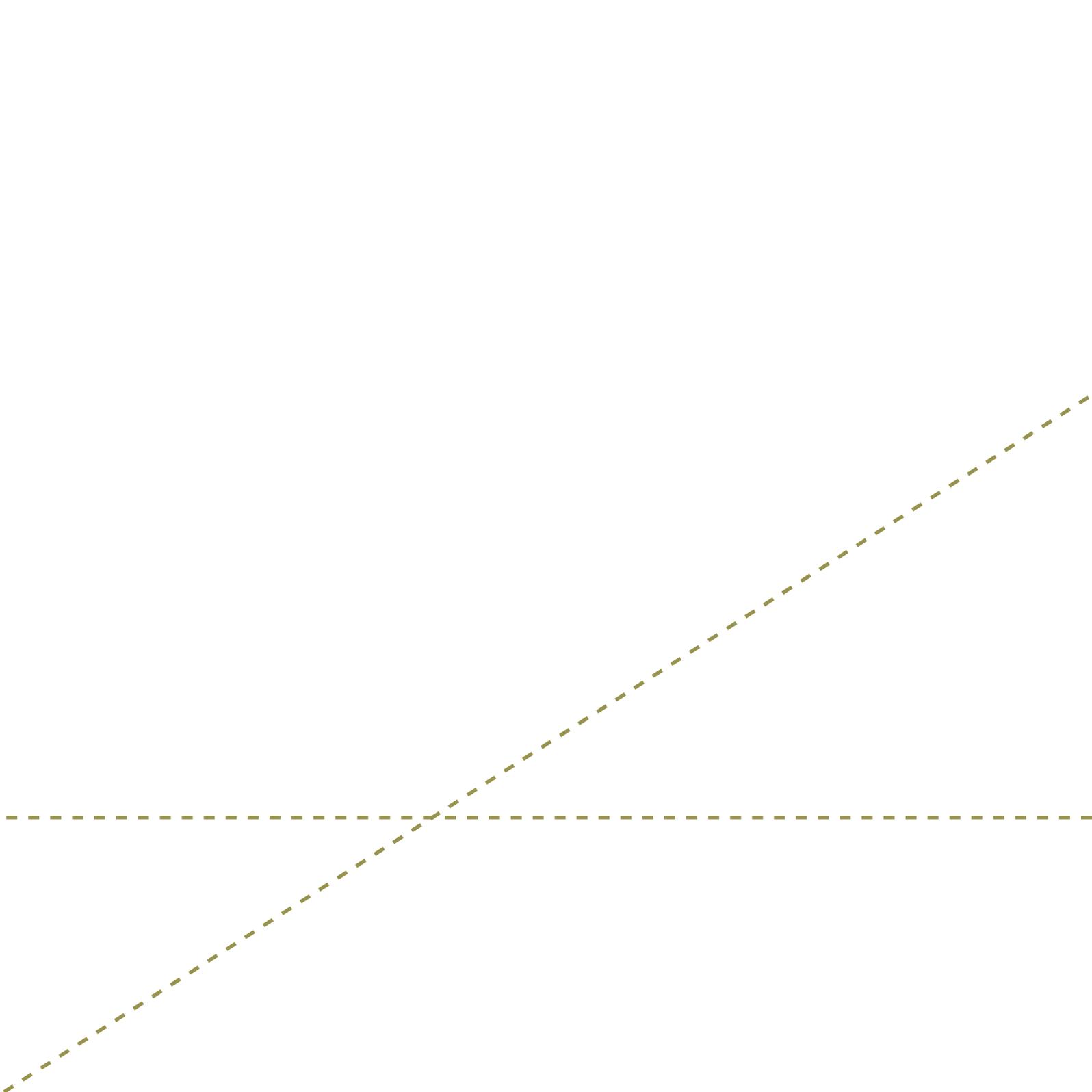
**Contando con diversidad de actores y propiciando el protagonismo de los inmigrantes y sus asociaciones**

Becaria de la Residencia "Jóvenes Solidarios" participando en un Mercado Solidario

- A través de distintos modelos organizativos. Las posibilidades organizativas para reforzar los vínculos transnacionales pueden ser diversas, desde la organización informal primaria hasta formas más complejas y organizadas como las Redes Centralizadas, las Federaciones o las Redes Integradas. En cualquiera de las opciones elegidas, una de las clave fundamentales es el intercambio y la retroalimentación de todos lo actores
- Propiciando la autoorganización sinérgica. Las redes transnacionales deben procurar la autoorganización procurando la suma del saber hacer de todas las partes, de lo cual emergerá un nuevo modo de hacer sinérgico, un nuevo tipo de trabajo adaptado a las necesidades de todos los equipos.
- Dejando espacio a la innovación: Los vínculos transnacionales se verán reforzados en la medida que seamos capaces de propiciar la innovación comunitaria, donde los grupos formentan el aprendizaje creativo y autoorganizado.

- El codesarrollo también en el interior de nuestros países: Las migraciones interiores en el seno de un mismo país, nos brindan la oportunidad de practicar el codesarrollo como podemos observar en la buena práctica narrada en este cuaderno: grupos de jóvenes que emigran del interior del país hacia la ciudad con el fin de acceder a la educación superior pero manteniendo un claro compromiso de apoyar y retornar a sus zonas de origen convirtiéndose en sujetos y agentes de codesarrollo.
- Ampliando la lista de actores tradicionales: En este escenario aparecen nuevos actores ya que son parte de este nuevo codesarrollo: las universidades, las agencias de cooperación, las asociaciones de migrantes, los organismos comunitarios y otros grupos. Todos en una misma acción sinérgica que busca potenciar un verdadero desarrollo local en las zonas.

- Propiciando la toma de decisiones de todos lo actores: En el procesod e toma de decisiones en una estructura en red, no solo se debe propiciar la participación de los órganos de poder establecidos (Juntas directivas, equipos de trabajo, etc.), sino también la implicación y complicidad del máximo de actores en la organización (beneficiarios/as, socios,/as voluntarios, trabajadores/as).
- Propiciando la “Redarquía”: Un concepto novedoso que se viene aplicando desde hace varios años en lo que se denomina “la era de la colaboración”. Las nuevas redes de colaboración se basan en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza en el trabajo óptimo de cada uno.





***CONCEPTOS* CLAVE**

### **La organización en red**

características indispensables

- Descentralización de objetivos
- Autoridad de conocimientos
- Solución de problemas
- Creatividad
- Creación de Equipos de trabajo y de dirección
- Puestos definidos genéricamente
- Acceso a la información
- Tecnología en función de la articulación y la coordinación de distintos componentes en red

### **Dirección estratégica**

vocablos más utilizados

- **Misión:** premisa dominante en la línea bajo la cual se guía una organización; en ella se presentan los valores y expectativas de los grupos de interés.
- **Objetivo:** declaración general de la intención o el propósito.
- **Meta:** cuantificación (si es posible) o declaración más precisa de la meta, con el fin de alcanzar una meta dentro de la organización.
- **Estrategia:** categorías amplias o tipos de acciones para lograr objetivos.
- **Acciones/tareas:** pasos individuales para implantar estrategias (relacionadas con cuestiones operacionales o con individuos identificados).
- **Control:** seguimiento de las acciones que buscan reforzar los objetivos de las organizaciones desembocan en: valorar la eficiencia de las estrategias y las acciones, modificar estrategias o acciones según sea necesario y gratificaciones: compensación por haber alcanzado los objetivos.

## **Errores habituales que deben evitarse**

1. **No tener objetivos claros.** Actuar por acontecimientos nos lleva a vivir el cortísimo plazo, sin coordinar los objetivos individuales con los del conjunto del equipo y la falta de planificación nos lleva a no saber distinguir lo importante de lo urgente. Fernández-Araoz autor del libro “Rodeate de los mejores” afirma que se debe saber cambiar el paradigma de que lo único importante es lo urgente, al nuevo de que lo único urgente es lo importante.
2. **Carecer de prioridades.** Hay que reconocer que es lo principal de nuestro trabajo para centrarse en él y ser capaz de pensar más allá de las presiones diarias, recuerda el juego de las piedras.
3. **No medir los trabajos que se realizan.** Con un entorno tan complicado como el que vivimos, hay que tener a la organización orientada a la productividad, pero no sólo como una política de

## **Habilidades directivas**

Los cuatro grupos de habilidades directivas que se necesitan para una efectiva gerencia de organizaciones son las siguientes:

### **Actitudes**

- Crítica hacia la vida y la profesión.
- Participación activa en el proceso de actualización e innovación.
- Seguridad en uno mismo.
- Ética personal y profesional.
- Iniciativa y audacia.
- Visión y previsión en la apertura al cambio.
- Valor y cordura para la toma de decisiones.
- Compromiso y responsabilidad.

### **Habilidades**

- Toma de decisiones oportunas y congruentes.
- Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados positivos.
- Emplear la informática para realizar las funciones inherentes al cargo y proponer sistemas novedosos y productivos de información.
- Creatividad y criterio amplio respecto a la aplicación de todos los conocimientos adquiridos.

- Saber ejercer y delegar la autoridad.
- Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.
- Liderazgo para dirigir equipos de trabajo y capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Analizar, sistematizar e interpretar información.
- Usar, calcular e interpretar cifras.
- Desarrollo continuo de la creatividad y la productividad.

### **Aptitudes**

- Organizar.
- Dirigir.
- Diagnosticar y evaluar formas de trabajo y organización.

### **Conocimientos**

- Administración y planeación estratégica.
- Análisis y diseño organizacional y de informática.
- Dirección productiva y acertada.
- Áreas funcionales de la organización.
- Diagnostico y evaluación integral de situaciones.

ajustes y reducción de costes sino también como una política donde los trabajos y los trabajadores aporten valor añadido a la organización y que este aporte en valor se pueda medir para dar más y mejor a los mejores colaboradores. Esto nos debe obligar a más control sobre los resultados, más transparencia para saber como se estan logrando esos resultados y más medición de los mismos.

4. **No delegar.** Es importante saber delegar y no querer hacer todo uno mismo. La delegación genera confianza y repercute positivamente en la motivación. Se impone un líder con un perfil que fomente la participación y con gran capacidad para el trabajo en equipo



Becarios y becarias de la Residencia  
"Jóvenes Solidarios en distintas actividades  
lúdicas (Equipo de Football Masculino en  
Torneo de la UCA)

## **REFERENCIAS**

**James Surowiecki.** Wisdom of Crowds

**Enrique Louffat.** Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas

**Waldrop Mitchell.** Complexity: the Emerging Science at the Edge of Order and Chaos.

**Reid G. Smith y Adam Farquhar.** The Road Ahead for Knowledge Management. An artificial Intelligence Perspective. Revista Aimagazine.

**Joan Ramón Sanchís Palacio.** Curso Formulación y justificación de proyectos sociales

**José Cabrera.** Liderazgo en la Era de la colaboración.

**José Pérez Moya.** Estrategia, gestión y habilidades directivas

**Santiago Garrido.** Dirección estratégica

**Gerry Johnson y Kevan Scholes.** Dirección estratégica, análisis de la estrategia de las organizaciones

**Rafael Alhama Belamaric y otros.** Nuevas formas organizativas

**Khatri, Naresh.** Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. International Journal of Human Resource Management.

**Manuel Gross.** Organización en red: nuevo paradigma administrativo (En: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/524753/Organizacion-en-red-Nuevo-paradigma-administrativo.html>)

**Alexis Codina.** Habilidades gerenciales, ¿cuáles? ¿para qué? (En: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>)

**Alejandro Barba Carrazco.** Manual de habilidades directivas. (En: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/manual-habilidades-directivas/manual-habilidades-directivas.pdf>)

**Diego Lamas.** Motivación de equipos de trabajo. (En: <http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml#ocho>)





Organiza



Colabora



Financia

