

**GUIA PARA EL CAMINO**

**Fundamentos de liderazgo y asesoramiento para mujeres ciegas**

**Preparado por el Comité de Mujeres de la  
Unión Mundial de Ciegos - 2003**

**Recopilado y revisado por  
Maryanne Diamond**

**Traducción al español  
Judith Varsavsky**

## PRESENTACIÓN

El Comité de Mujeres de la Unión Mundial de Ciegos UMC- desarrolló este manual como proyecto principal del cuatrienio 2000-2004. Es una guía que esperamos sea útil tanto a mujeres como a hombres con discapacidad visual que quieran impulsar programas de liderazgo dentro de sus propias organizaciones.

Tenemos la esperanza de que todos ellos logren seguridad, conocimientos y destrezas para formar grupos o redes locales y convertirse en dirigentes activos a nivel local, nacional, regional y mundial, lo que contribuirá a cambiar el concepto que se tiene de los ciegos.

En este compendio se presentan muchas referencias bibliográficas que abren las puertas a ulteriores lecturas, ideas y sugerencias para estructurar programas de formación. Los aliento a todos a que las aprovechen.

### Agradecimientos

Quisiera agradecer el trabajo de los otros miembros del Comité de Mujeres por sus contribuciones a esta Guía. Son Penny Hartin (Canadá), Manjula Rath (India), Sonia Povich (Perú), Jasmine Khoo (Malasia), Birgitta Blockland (España) y Emma Parker (Sierra Leona).

Subrayo también mi gratitud por la enorme ayuda que recibí de Theresa Smith, de Australia, que dedicó una gran cantidad de horas a colaborar conmigo en la búsqueda de material y en la compilación de este trabajo. Gracias igualmente a Kerri Laidlaw (Australia) que trabajó en la lectura de pruebas y en el formato. Estamos sumamente agradecidos a la organización Women with Disabilities Australia - WWDA (Mujeres con Discapacidad Australia) que nos permitió usar y adaptar el material de "Taking the Lead" (Tomar la delantera), tácticas de liderazgo y asesoramiento para mujeres con discapacidad, producido en junio de 2000.

Maryanne Diamond  
Australia  
Presidenta, Comité de Mujeres de la UMC

## INTRODUCCIÓN

Si bien gran parte del presente material se refiere a las mujeres se lo puede aplicar también sin diferencias a los hombres. En algunas secciones se incluyen ejercicios prácticos útiles como ayuda para conducir talleres. Un tema importante que conviene destacar es que la mayor parte del contenido fue desarrollado por organizaciones australianas y de Norteamérica; por lo tanto, puede ser necesario hacer algunas modificaciones para su aplicación en otras culturas y países. En todo el texto, el término "ciego" se refiere tanto a las personas que son ciegas totales como a las que son deficientes visuales.

Gran parte del material se desarrolló como resultado de los talleres de dos importantes foros internacionales para mujeres. Uno de ellos fue la Conferencia Internacional de Mujeres celebrada en Beijing en 1995 y el otro fue el Foro Internacional de Liderazgo para Mujeres con Discapacidad, que tuvo lugar en Washington en 1997. En estas dos reuniones se identificó la necesidad de formación como dirigentes que tienen todas las mujeres, incluidas las que tienen discapacidad.

Más abajo se enumeran las cualidades identificadas por las mujeres ciegas como necesarias para convertirse en dirigentes y guías de sus comunidades locales.

### Cualidades del dirigente

- Ser seguro de sí mismo
- Ser firme
- Ser capaz de ayudar a la gente
- No ser autoritario
- Brindar apoyo
- Lograr lo mejor de cada persona
- Reconocer el potencial de los demás
- No tratar mal a los demás por considerarse importante
- Ser confiable
- Formar parte de un grupo y compartir responsabilidades
- No necesitar ser una mujer maravilla
- Ser capaz de cometer errores
- Saber que otro puede ser mejor
- Ser comprensiva con la gente
- Ser capaz de influir tanto en cosas grandes como pequeñas
- Tener confianza mutua

### En la práctica del liderazgo

- Alentar a todos
- Potenciar a la gente
- Informar y compartir (conocer los hechos e informar)
- Procurar el consenso para clarificar los temas
- Centrarse en los temas
- Participar en el grupo
- Tener información
- Tener conocimientos
- Tener poder
- Compartir la toma de decisiones
- Dar a todos la posibilidad de hacer algo
- Asesorar y transmitir conocimientos y técnicas
- Dirigir desde un segundo plano
- Ser responsable
- Dirigir y aprender

### Destrezas como dirigente

- Abrir puertas
- Reducir los temores
- Permitir el desarrollo

- Actuar en colaboración
- Capacitar a los demás
- Saber cuándo intervenir y cuándo no
- Decir no
- Actuar al mismo nivel que todos los demás
- Facilitar
- Delegar
- Organizar
- Usar la discapacidad como ventaja

#### Lecturas complementarias

Quienes deseen leer más sobre el tema de liderazgo pueden visitar el sitio web de Mujeres con Discapacidad Australia que es muy informativo y tiene muchos enlaces útiles con otros: <http://www.wwda.org.au>

Cox, E. (1996) *Leading Women -Tactics for making the Difference* (Mujeres dirigentes - Tácticas que marcan la diferencia); Random House Australia.

Duncan, B. & Berman-Bieler, R. (Responsables de la edición) (1998) *International Leadership Forum for Women with disabilities Final Report* (Informe Final del Foro Internacional de Liderazgo para Mujeres con Discapacidad); Publicado por Rehabilitation International; New York (EE.UU).

Higgins, M. & Pate, L. (1995) *Damned if you do and Damned if you don't: Do differences in leading and deciding lie in sex or in stereotype?* (Te censuran si lo haces y te censuran si no lo haces: ¿Las diferencias al dirigir y tomar decisiones, se deben al sexo o a los estereotipos?); Ponencia presentada en la IV Conferencia Internacional de Mujeres y Liderazgo, Edith Cowan University, Perth (Australia Occidental).

Smyth, A. & Boucher, C. (1995); *Managers in Waiting: The significant early experience of women managers* (Dirigentes en espera: La importante experiencia inicial de mujeres dirigentes) ; Ponencia presentada en la IV Conferencia Internacional de Mujeres y Liderazgo, Edith Cowan University, Perth (Australia Occidental).

Weeks, W. (1994); *Women Working Together – Lessons from Feminist Women's Services* (Trabajo conjunto de las mujeres - Lecciones de los Servicios Feministas para Mujeres); Longman Cheshire Pty Ltd.; Melbourne (Australia).

Women with Disabilities Australia - WWDA (1997); *Women with Disabilities Australia National Leadership Workshop Report* (Informe del Taller Nacional de Liderazgo de Mujeres con Discapacidad Australia); WWDA, Canberra (Australia).

## **COMO USAR ESTA GUIA**

Este manual se diseñó de modo que cada sección resulta independiente por lo que se puede hacer una selección para utilizarla según el tipo de taller o seminario que se organice y según el grupo al que se destine la formación.

Se proporcionan también ideas para talleres y foros en los que se aplican elementos de este manual. Sin embargo, son sólo una guía. Hay numerosas formas de elegir el material a usar para dirigir una reunión de trabajo o un seminario de uno, dos o más días de duración.

Por ejemplo, si se quiere crear un grupo eficaz se puede recurrir a las siguientes partes:

- Los primeros pasos - Formación de un grupo
- Creación del grupo
- Lograr que el grupo trabaje en forma conjunta
- Desarrollo del grupo
- Cosas a promover en el grupo
- La comunicación en los grupos
- Consejos para un proceso eficaz de toma de decisiones
- Delegar en forma operativa

Si lo que se busca es establecer un programa de asesoramiento y orientación, se puede usar la sección correspondiente completa.

Cuando el interés se centra en la preparación y conducción de reuniones, las siguientes partes del manual resultarán útiles:

- Conducción de reuniones
- Consejos para presidir una reunión
- Actas
- Proceso de la toma de decisiones

Si no se está seguro de cómo emprender una campaña publicitaria, se deben buscar las siguientes secciones:

- Publicidad
- Trabajo de presión (lobbying)
- Pautas para la financiación
- Guía para preparar presentaciones

En caso de que se quieran mejorar las comunicaciones en el grupo, entonces puede resultar útil el material de las siguientes secciones:

- Comunicación no verbal
- Sugerencias para estrechar las manos
- Atender con eficacia
- Comunicación verbal

En otras palabras, se puede emplear cualquier sección para adecuarse al público y a sus necesidades.

## SECCION 1: ASESORAMIENTO Y ORIENTACION

### Historia del asesoramiento y orientación

Estos términos se usan mucho hoy. Los departamentos del gobierno y las organizaciones comerciales registradas están introduciendo este concepto en los cargos directivos. Para quienes no están involucrados en estas áreas, un programa de asesoramiento y orientación puede aparecer como algo confuso, difícil, extraño y que asusta. No tiene por qué ser así.

#### ¿Qué significa?

Homero documentó uno de los primeros registros de esto en "La Odisea". Cuenta la historia que el héroe Odiseo se estaba preparando para partir hacia el sitio de Troya. Tenía un hijo joven, Telémaco, y antes de alejarse para la batalla, designó un guardián que cuidara al muchacho durante su ausencia. Durante diez años, éste actuó lealmente como maestro, consejero, amigo y padre sustituto de Telémaco. El nombre de este mítico protector era Mentor.

Durante la Edad Media, los aprendices se entrenaban en su oficio con un maestro. Hoy, los asesores y orientadores juegan un papel crítico en la transmisión de conocimientos y experiencias a las generaciones que les siguen. (Australian National Training Authority - Autoridad Nacional Australiana de Enseñanza-; 1996).

Para los fines de este manual, la mujer que aconseja o enseña será llamada "asesora" y la que recibe sus consejos será "la asesorada".

### Por qué las mujeres con ceguera se pueden beneficiar con un programa de asesoramiento y orientación

Las mujeres ciegas necesitan tomar el control de sus vidas y concienciar más a la comunidad; para hacerlo, se requiere que tengan acceso a un sistema de formación adaptado a sus necesidades. Tal sistema es el de asesoramiento y orientación. Los beneficios son múltiples. La mujer que se convierte en asesora tiene la oportunidad de transmitir información y destrezas de vida lo que le permite sentir que es un miembro valorado de la sociedad. A la que asume el papel de asesorada se le da ocasión de aprender de un modo beneficioso para su deficiencia sensorial. Por ejemplo, puede aprender técnicas y formarse en los muchos aspectos de la discapacidad en un entorno en el que se le presta apoyo y se reconoce cualquier restricción que su ceguera le imponga. La organización se beneficia al proporcionar oportunidades y un ambiente de comprensión a quienes pueden llegar a tomar la responsabilidad de conducirla y educar a la comunidad con respecto a las mujeres ciegas.

Women with Disabilities Australia - WWDA define el asesoramiento como el apoyo, ayuda, guía y estímulo que una mujer puede brindar a otra, en una relación uno a uno. Cualquiera sea la edad o el período de la vida que hayamos alcanzado, estamos siendo asesoradas por otras mujeres: nuestras madres, hermanas, tías, amigas, maestras, etc. A nuestra vez, nosotras hemos asesorado a otras: nuestras hijas, hermanas, sobrinas y amigas. Es un proceso de ida y vuelta. El asesoramiento y ayuda que hemos recibido, lo hemos transmitido a aquellas que nos importan. Este tipo de orientación se llama informal y el proceso de aprender y de incrementar la autoestima y seguridad pasa de una mujer a otra. Más adelante en esta misma sección, nos ocuparemos de eso.

El asesoramiento femenino tiene un enfoque diferente. Ha de ser así porque las mujeres ocupan posiciones de poder distintas y con frecuencia no tienen la misma autoridad y control que los hombres. A menudo se realiza en forma colectiva, o sea cuando una mujer promueve los asuntos y carreras que conciernen a un grupo o grupos de mujeres. Este papel del asesoramiento puede darse porque las actividades de las mujeres, en especial las de quienes son ciegas, no siempre siguen un sendero directo. De hecho, éstas enfrentan la discriminación en dos niveles: por el género y como personas con discapacidad. En un caso así, una mujer puede ser la asesora en una situación pero se puede convertir en asesorada en otra. Margaret Cooper, de WWDA, dice:

"Creo que las feministas son las mujeres que consiguen sus objetivos y que también ayudan a otras a salir y superar situaciones en las que son víctimas. Cuando una

consigue una oportunidad, entonces creo que tiene la obligación de lograr que otra pase por esa puerta junto con ella. Una forma de hacerlo es trabajar en organizaciones de mujeres."

Un programa de asesoramiento puede ser hecho a medida para atender propósitos específicos. Por ejemplo, ayudar a que aprendan a escribir solicitudes a organismos financiadores, o puede estar dirigido a reforzar e incrementar la autoestima y la seguridad. Es importante que tanto la asesora como la asesorada entiendan el propósito del programa a fin de que se promuevan la seguridad y la certidumbre.

Los elementos más importantes que las dos necesitan es Tiempo y Compromiso. Con la mejor voluntad del mundo, un programa de este tipo fracasará si alguna de las partes no es capaz de responder ella misma y comprometer su tiempo. No se requiere una dedicación total. Un máximo de dos horas por semana, acordadas entre las dos partes, con frecuencia es suficiente.

Hay dos tipos diferentes de técnicas de asesoramiento: "la formal o estructurada" y la "informal". Para aquellas mujeres que desean aprender técnicas específicas, por ejemplo, escribir y preparar solicitudes para lograr financiación, puede ser adecuado un programa que siga líneas formales o estructuradas. Para las que requieren ayuda y orientación generales a fin de promover su autoestima, un enfoque informal puede adecuarse mejor. En cada situación, es la pareja (asesora y asesorada) la que tiene que decidir qué programa se adapta mejor a su caso.

#### Diferentes estilos de asesoramiento

##### Asesoramiento formal o estructurado

Una estructura formal puede proporcionar un conjunto claro de pautas cuando se enseña una técnica específica. Tanto la asesora como la asesorada pueden planificar el proceso. El grupo tiene oportunidad de participar aportando información y sugerencias adicionales. La pareja, el grupo o ambos pueden evaluar y controlar cada etapa del programa. Se puede identificar a la asesora por sus aptitudes y la experiencia que tenga y la asesorada tal vez haya dado muestras de potencial para una técnica específica. El miembro del grupo que las convoca, tiene que preparar entonces un programa para la pareja. Para armar el conjunto de asesora y asesorada, esta persona necesita también tener en cuenta que la personalidad de ambas es de la máxima importancia para el éxito.

##### Asesoramiento informal

Este enfoque generalmente no conlleva una planificación directa y puede resultar difícil la medición al hacer la evaluación y control. Si bien la relación entre la asesora y la asesorada se basa en la adquisición de técnicas específicas, cuando el estilo es informal sólo funciona si las personalidades son compatibles. En este caso, puede ser probablemente, una amiga respetada y en quien se confía.

#### Ejemplos de programas de asesoramiento positivos y negativos

##### Ejemplo 1

Julia es miembro de una organización de mujeres. No ha tenido formación en las técnicas de trabajo en comités pero tiene una gran riqueza de conocimientos por su experiencia de vida. El coordinador le pidió que fuera miembro de un grupo formado por profesionales. Si bien estas "profesionales" tenían preparación en el área que el comité examinaba, carecían de experiencia de vida en tal situación. Julia tuvo el apoyo de una asesora que tenía las técnicas y las cualificaciones para solicitar tal cargo y tuvo éxito. Hablaba con ella después de cada reunión y antes de la siguiente y analizaban las formas de manejar las situaciones. La asesora la ayudaba a entender algunos de los largos documentos que tenía que leer y siempre estaba a su disposición cuando necesitaba consejos y asistencia. Julia dijo que la respetaba y que aprendió que "ella misma no es tan tonta como había pensado y sabe que si necesita ayuda, la asesora siempre estará allí". Los demás la respetan como miembro de este comité y le agradecen su valiosa contribución.

Esto es un ejemplo positivo de un programa de asesoramiento. En este caso, el coordinador se dirigió a la asesora y como conocía a las dos mujeres desde hacía un tiempo, había evaluado que sus personalidades eran compatibles. Compartían el mismo sentido del humor y creían en el mismo conjunto de valores. La asesora admiraba a Julia al ver sus puntos fuertes y su capacidad, al mismo tiempo que reconocía los aspectos en que era débil. Julia admiraba a su asesora y por lo tanto, estaba preparada para escuchar lo que decía pero sabía que podía cuestionar cualquier información sin miedo de represalias. Esta es una relación de asesoramiento con éxito. En los casos en los que no se emparejan las personalidades y no se proporciona ningún apoyo o formación a la pareja, es probable que la relación fracase.

### **Ejemplo 2**

Una organización que se ocupaba de una discapacidad específica, decidió poner en marcha un sistema de asesoramiento. Siempre que alguien nuevo se acercaba, le daban el número de teléfono de una persona que estaba dispuesta a hablar, dar información y apoyo.

Hilda tenía una afección visual degenerativa. La había padecido durante varios años y sabía cómo hacerle frente. Había informado a la organización que estaba dispuesta a conversar con los miembros nuevos. Era una mujer con mucho éxito y manejaba su propia empresa. Daba órdenes y esperaba que se cumplieran sin cuestionarlas. Pensaba que su opinión y puntos de vista siempre eran correctos y que quienes los discutían nunca estaban en lo cierto. La nueva usuaria era una mujer que tenía un empleo público y había llegado a un alto cargo. No confiaba en la opinión de los demás y como había tenido que luchar para lograr tal éxito, creía que los otros estaban tratando de socavar su posición.

En este ejemplo negativo de programa de asesoramiento, ambas personalidades eran similares, rígidas e inflexibles, lo que creó una enorme barrera entre ellas. Las dos creían que su forma de manejar la discapacidad era la correcta y eran incapaces de permitir que la otra tuviera un punto de vista diferente. En lugar de apoyarse mutuamente, terminaban gritando. El resultado fue que la nueva afiliada se alejó definitivamente de la organización.

Fue ésta por tanto, la responsable de tal catástrofe. No hubo "una buena combinación" de personalidades. Sólo se preguntaba a los usuarios si estaban interesados y si la respuesta era afirmativa, se les daba un número de teléfono. No había apoyo para la asesora, ni formación, ni evaluación. El proyecto de asesoramiento se abandonó a los seis meses y aunque algunas personas pedían que se las vinculara con otra gente con discapacidad, la organización se negaba, sobre la base de las consecuencias desastrosas del programa anterior.

El tipo de programa de asesoramiento (sea formal, informal o una mezcla de ambos) es una decisión que tiene que surgir de la autodeterminación. Una vez que un grupo ha decidido el tipo de asesoramiento que desea emprender, es necesario que se designe a alguien que lo coordine y sea responsable de la combinación de las asesoras y las asesoradas. Esto va a garantizar que las personalidades se complementen en cada pareja y la organización podrá ofrecer apoyo y ayuda cuando se los necesite.

### **Papel de la asesora**

A continuación se ofrece una guía para ayudar a los grupos a identificar asesoras con buenas perspectivas y encontrar a mujeres adecuadas. En tanto que un asesor puede no poseer todas estas características, la mayoría de los que son capaces generalmente muestran muchas de ellas cuando trabajan en un grupo.

**Características que se necesitan para ser una asesora con éxito elegida por el grupo**

#### **Conocimiento de las propias aptitudes y destrezas**

- Ser considerada por sus iguales como persona con experiencia en liderazgo
- Fijar valores altos y alcanzables para sí misma
- Disfrutar y entusiasmarse con las actividades de su organización
- Continuar actualizando sus conocimientos sobre los temas locales y las necesidades presentes



#### Respeto del grupo, ganado por

- Escuchar y comunicarse eficazmente con los demás
- Mostrar sentimientos positivos acerca de los logros propios y de la organización
- Valorar la excelencia de los demás y alentarla siempre
- Sentir el compromiso de apoyar a las mujeres con ceguera de su región e interactuar con ellas
- Ser capaz de visualizar las ideas y comprender los puntos de vista de otras mujeres
- Disfrutar de los desafíos intelectuales y gustarle ayudar a los demás
- Ser sensible a las necesidades de otras mujeres y advertir en general si requieren apoyo, ayuda directa o independencia
- Ejercer un buen juicio en la toma de decisiones para ellas mismas y para el bienestar de otras mujeres del grupo

#### Pautas para reconocer las cualidades que se pueden requerir de una asesora

¿Cómo se sabe si uno tiene las cualidades adecuadas para ser asesora? A continuación se da una pauta de las cualidades que pueden ser necesarias en las posibles candidatas.

Con frecuencia, se considera que las asesoras son mujeres que:

- Poseen buenas técnicas de comunicación y de atención
- Dan la bienvenida a las personas nuevas del grupo y toman un interés personal en su desarrollo y bienestar
- Comparten conocimientos, experiencia, destrezas y sensatez con las mujeres a las que orientan
- Ofrecen apoyo, retos, paciencia y entusiasmo al mismo tiempo que alientan a las demás a lograr nuevos niveles de capacidad
- Guían a la persona que asesora y demuestran sólida evidencia de lo que puede lograr una mujer que es ciega
- Muestran las nuevas ideas, perspectivas y niveles, valores y normas del grupo
- Se sienten comprometidas con la tarea de ayudar a una mujer que es ciega a lograr algunos de sus objetivos

Cuestionario que las personas interesadas en llegar a ser asesoras pueden autoaplicarse

Si alguien está considerando la posibilidad de compartir sus experiencias como asesora, pero se siente insegura con respecto a tener o no las destrezas necesarias, puede encontrar útil este cuestionario. Está preparado para proporcionar una descripción de las cualidades y puntos fuertes que con gran frecuencia se piensa que son de desear en quienes desempeñan tal función. Tiene tres partes. La Primera indica cómo marcar su puntuación; la Segunda abarca las preguntas y la Tercera se incluye para que quien responde añada las cualidades extra que constituyen su riqueza singular, especial e individual. Después de las preguntas hay un formulario titulado: "Quiero ser asesora" para que cada una lo complete. Si es miembro de un grupo, una vez cumplimentado, se lo puede entregar a la Coordinadora de modo que ella esté en condiciones de emparejarla con uno de los miembros que se adecue.

Para utilizar la lista de control, lea cada frase y coloque una "X" en la columna que corresponda. Cada afirmación se clasifica de la siguiente manera:

1. Totalmente de acuerdo: eso representa sus sentimientos
2. Está de acuerdo: la afirmación representa sus sentimientos
3. Está en desacuerdo: la afirmación no representa sus sentimientos
4. Está en total desacuerdo: la afirmación no representa en absoluto sus sentimientos
5. Neutral: no sabe si la frase representa sus sentimientos

Es importante recordar que no hay un "perfil ideal" y que no se trata de un test en el que se fracasa o aprueba. Este cuestionario representa el grado en el cual estas afirmaciones identifican la forma de verse a sí misma. Las preguntas 1 a 10 y 15 a 19 se aplican a todas las mujeres en tanto que las del 1 al 14 se centran en algunas cualidades de liderazgo.

También es muy importante reconocer que muchas de las cualidades enumeradas aquí son aquellas que se han aprendido o desarrollado.

Si no se está segura de los puntos fuertes y cualidades propias, puede resultar útil que una amiga, un miembro de la familia o alguien que la conozca bien, responda al cuestionario junto con la interesada. Nunca se sabe, puede ser divertido y puede sorprender la forma en que los otros la ven.

## Cuestionario para asesoras potenciales

En la escala de 1 a 5 que se detalló más arriba, coloque un número a la derecha de las siguientes afirmaciones.

1. No me veo a mí misma con orientación hacia la gente
2. Me gusta y disfruto del trabajo con otras mujeres
3. Presto mucha atención y respeto a mis colegas
4. No advierto cuando los demás necesitan apoyo e independencia
5. Quiero contribuir al desarrollo de otras mujeres
6. Quiero compartir lo que he aprendido y mi experiencia
7. Pienso que he recorrido mucho camino sin la ayuda de los demás y a veces siento que merezco conservar el crédito para mí misma
8. Estoy dispuesta a encontrar lo gratificante de ayudar a alguien que necesite de mi apoyo
9. Generalmente me veo como flexible y dispuesta a adaptar mi tiempo a las necesidades de los demás
10. Generalmente soy paciente y tolerante cuando le explico algo a alguien
11. Confío y soy segura con respecto a mis conocimientos
12. Me esfuerzo por estar bien informada sobre los temas
13. Disfruto del contacto con otras mujeres de mi grupo
14. No me gusta fallar y no me gusta que otra gente me defraude
15. Uso diversos métodos de comunicación para transmitir mis mensajes
16. Otras mujeres me buscan para que les dé información
17. En general, me veo a mí misma como una dirigente competente
18. Puedo explicar las cosas con diversos niveles de complejidad y detalle
19. Otras mujeres se interesan por mis ideas

Proporcione una descripción de sus recursos propios y especiales para ser asesora  
Deseo ser asesora

Nombre:

Dirección:

.....  
Teléfono: (Del trabajo) (Particular)

Fax: (Del trabajo) (Particular)

Dirección de e-mail:

¿Ha participado antes en programas de asesoramiento? En caso afirmativo, por favor, especifique. Detalle si fue asesora o asesorada.

¿Qué espera de la relación asesora / persona asesorada? ¿Qué áreas del asesoramiento le interesan? Por favor, especifique aquéllas en las que siente que podría contribuir más?

Por favor, indique otras áreas de interés.

¿Tiene preferencias particulares con respecto a una posible persona a asesorar? (edad, ubicación geográfica, etc.)?

¿Estaría dispuesta a aceptar más de una persona para asesorarla?

Describa brevemente por qué desea ser asesora

. Proporcione cualquier otro detalle que le parezca de importancia

## Presentación de la persona asesorada y de su papel

La persona asesorada tiene un papel importante en este tipo de programas. Después de todo, se trata de una cooperación que sólo va a tener éxito si ambas mujeres están comprometidas con lo que están tratando de lograr. A veces, una persona del grupo con experiencia, puede elegir un miembro que no la tenga y constituir una relación informal de asesoramiento.

Es más probable que esto ocurra si tienen el mismo tipo de valores y creencias. Sin embargo, puede haber muchas mujeres en el grupo que no reconozcan su propio potencial (y esto se puede aplicar a los asesoras también).

Las mujeres interesadas en ser asesoradas tienen que considerar qué tipo de destrezas desean desarrollar. Tales habilidades pueden incluir cosas como: aumento de la autoestima, firmeza y hablar en público. Analizamos aquí algunas de estas áreas e incluimos ejercicios que las asesoradas pueden usar para mejorar estas técnicas.

Un movimiento fuerte a favor de las mujeres ciegas debe basarse en aquellas que tengan un sentimiento de autoestima. Esto les permite percibir que tienen derechos y que merecen tenerlos. Las mujeres con ceguera se pueden enojar y hacer algo al respecto, pero demasiadas mujeres que han sido ciegas durante la mayor parte de su vida han caído víctimas de un sistema paternalista en el mejor de los casos y que las considera sujetos de caridad o que, en el peor, es cruel y arbitrario e ignora tanto su existencia como su potencial. Sin embargo, nosotras conocemos la verdad. Ser ciega es tan sólo una forma de ser. Es algo natural, sano y normal. O por lo menos, podría serlo si las mujeres que lo son tuvieran los recursos y apoyos que necesitan. Comprender este hecho es el comienzo del desarrollo de la autoestima necesaria para organizar un movimiento que salga en su defensa. (Adaptado de J. Heumann, 1998).

### ¿Qué es la autoestima y por qué es importante?

La autoestima es la imagen o visión que tenemos de nosotras mismas. Sólo la podemos ver nosotras, para otros podemos parecer diferentes, felices y con el control de nuestras vidas mientras que tal vez nos sintamos perdidas, solitarias y estemos desesperadas.

La autoestima es un tema complejo. Tiene un significado distinto para cada uno de nosotros y parece variar según el tiempo y el lugar. Una cosa en la que hay acuerdo es que todos queremos que sea positiva.

Con una autoestima positiva, las mujeres que son ciegas pueden sentirse cómodas con quienes son, reconocer sus cualidades, lograr sus sueños y trabajar para tener una vida gratificante.

La autoestima es una combinación de creencias, tanto conscientes como inconscientes, que consideramos verdaderas acerca de quiénes somos. Los padres son el primer contacto humano que tenemos en la vida y su actitud hacia nosotras puede afectar la forma en que nos consideremos. Por ejemplo, si los padres, maestros, familiares o personas que nos cuidaron nos dijeron:

- "Tienes ojos preciosos; eres una niña bonita."
- "Eres una persona muy especial y yo te quiero mucho."

hay posibilidades de que nos sintamos bien con respecto a nosotras mismas. Esto es lo que se denomina autoestima positiva.

Sin embargo, si nuestros padres, etc. dijeron:

- "Eso no está suficientemente bien; nunca aprenderás a hacer nada como debe ser."
- "Nunca entiendes lo que te digo, debes ser tonta."
- "Eres tan tonta, ¿cómo puede quererte nadie?"
- "Nunca vivirás normalmente con tu discapacidad / afección de modo que es mejor que te acostumbres a eso."
- "Es una pena que no puedas ser tan linda como Julia / Beatriz." ...

las posibilidades son que nos veamos a nosotras mismas en forma negativa.

Probablemente hayamos sentido que éramos tan estúpidas / feas que nadie podría querernos nunca. Esto se denomina baja autoestima.

Este cuadro puede haberse visto reforzado por los compañeros, amigos, maestros, etc. mientras crecíamos. Algunos de los mensajes que tal vez recibíamos hayan sido:

- "¡Eh, gordinflona!"
- "Cuatro Ojos; miren, es tan ciega como un murciélago."
- "Eres estúpida porque estás en una silla de ruedas."
- "¿Quién la puede querer? Es discapacitada."

Lamentablemente, muchos de nosotros creemos estas frases negativas y crueles y transferimos esa imagen a nuestra vida adulta. Una autoestima negativa puede estar afectando nuestras relaciones con los demás, nuestro trabajo y nuestras vidas. Como mujeres con ceguera es más que probable que hayamos tenido que luchar con situaciones y circunstancias que pueden haber afectado nuestra autoestima en una forma negativa. En la escuela tal vez nuestros maestros nos hayan "clasificado" como de bajo rendimiento. El hecho de que no hayamos podido ver lo que estaba escrito o que no hayamos tenido un acceso adecuado a edificios, equipos e información nunca parecía ser tenido en cuenta.

Algunos de nosotros quizá asistimos a una escuela "especial" o estuvimos en un "hogar". Esto aumentó nuestro aislamiento de la comunidad e hizo difícil el acceso al conocimiento y a las destrezas necesarias para convertirnos en colaboradoras activas de la sociedad. Al estar protegidas en una escuela "especial" tuvimos un nivel más bajo de oportunidades educativas y carecíamos totalmente de preparación para reingresar en la comunidad. El impacto de tal aislamiento y bajas destrezas educativas en nuestra autoestima, promovidos durante la infancia, con frecuencia se arrastra y afecta la forma en que nos conducimos en la vida.

"La baja autoestima es una pérdida de valor. Se siente el temor de estar obligada a tener cuidado y hacer ciertas cosas o ser de cierta manera para que la gente te quiera. La baja autoestima es rendirse, decidir que ya se han perdido el amor y el respeto y que no hay manera de recuperarlos. ¡Es imprescindible que recuperes tu valentía porque puedes hacer cualquier cosa!" (Adaptado de Lott, Kent y West, 1993)

El mensaje es claro: la autoestima no es algo con lo que hayas nacido sino que se aprende de los demás. ¡Sin embargo, nunca es tarde para enseñar nuevos trucos a un perro viejo! La autoestima positiva se puede lograr siendo valiente.

Con valentía una mujer [que es ciega] puede hacer cualquier cosa. Lo que cuenta es el esfuerzo, la acción, el intento, el hecho de hacer. (Adaptado de Lott, Kent West, 1993)

### **Cómo mejorar la autoestima**

Mejorar la autoestima lleva tiempo, paciencia y energía. Es importante llegar a saber cuáles son los puntos fuertes y débiles que uno tiene. Si se cree que no se tiene ninguno, hay que tratar de pedir a un amigo o a un miembro de la familia que nos eche una mano. Curiosamente, las personas que están cerca pueden identificar con frecuencia lo bueno que nosotros no logramos ver. ¡Es una agradable sorpresa! Entender y reconocer los fallos nos da una base firme para cambiar algunos aspectos de nuestra conducta.

Recuerden: Las mujeres con ceguera ya han demostrado que tienen fuerza y valor a fin de vivir con su discapacidad cada día. Ya son personas fuertes.

### **Ejercicio: "Llegar a conocerse uno mismo"**

Este ejercicio te ayudará, como mujer ciega, a conocer quién eres. Puedes pensar que es algo simple o que ya tienes la respuesta, pero a veces, no tenemos el tiempo o el valor para preguntarnos quiénes somos y hacia dónde estamos yendo. Es un buen punto de partida para desarrollar una buena autoestima y seguridad en uno mismo.

Puede ser útil realizarlo junto con otras mujeres que sean ciegas o tal vez, se prefiera hacerlo en un momento propio. El trabajo en grupo puede ayudar a conocerse mutuamente pero si uno se siente más cómodo respondiendo a estas preguntas a su propio ritmo o a solas, también está perfecto.

Si se hace el ejercicio en grupo, entonces se puede contestar por escrito las siguientes preguntas, pero cada mujer tiene que contar a las demás sus respuestas. O el grupo tal vez quiera dividirse en otros más pequeños o en parejas en las que cada persona plantea a las demás las siguientes preguntas. La elección depende de quien dirige el grupo que debe averiguar cuál es la forma más satisfactoria.

## Preguntas para "Llegar a conocerte"

¿Estás...?

- Descubriendo el sendero o estás en un callejón sin salida?
- En un nuevo comienzo y das los primeros pasos?
- En la cima de la colina mirando el panorama y te preguntas "y ahora qué"?
- En una encrucijada y te preguntas qué camino tomar?
- Yendo totalmente en dirección equivocada?
- Pasándola bien y disfrutas de ser tú misma?
- Caminando con dificultad, avanzando bien, pero sientes que algo te puede estar faltando?

Ahora plantéate las siguientes preguntas:

1. ¿Qué significa ser mujer para ti?
2. ¿Cuáles son las ventajas de ser mujer? (Dar ejemplos de cualidades, experiencias, oportunidades)
3. ¿Cuáles son las desventajas de ser mujer? (Dar ejemplos de puertas que se cierran, prejuicios, falta de oportunidades, etc.)
4. ¿Qué significa para ti ser una mujer ciega? ¿Cómo te ha afectado en la vida hasta ahora?
5. ¿Cuántas oportunidades se te han abierto o cerrado como resultado de tu discapacidad?
6. ¿Qué importancia tiene ser ciega con respecto a la forma en que quieres que se desarrolle tu vida?
7. El momento de mi vida cuando lo pasé bien es... ¿cuándo?
8. Estoy más satisfecha conmigo misma cuando yo...
9. Mi futuro ideal parece ser...
10. Una mujer que ha tenido una gran influencia en mí es / fue...
11. Una mujer que ha tenido una influencia positiva en mí es / fue...
12. La característica mía que me gustaría más cambiar o desarrollar es...

## **Firmeza**

**Al ser firme, una mujer con ceguera toma el control de su vida. Se vuelve fuerte.**

**Comportarse energicamente significa:**

- Incrementar la seguridad en sí misma
- Hacerse entender adecuadamente
- Hacer que las otras personas sepan exactamente dónde están con respecto a ella
- Estar más abierta a recibir las reacciones de los demás
- Lograr que las relaciones se basen en la realidad más que en ilusiones
- Tener mejores oportunidades de conseguir lo que se quiere
- Sentirse mejor por expresar los sentimientos

**Es más fácil ser firme si:**

- Se usa un lenguaje claro y fácil de entender
- Uno se asegura de que la persona con la cual quiere comunicarse es capaz de escuchar lo que tiene que decirle

**A las mujeres con ceguera que hablan de un modo firme, a veces se las tilda de agresivas, especialmente por quienes no quieren escuchar lo que ellas tienen que decir. Con frecuencia, esto se refiere al control y al poder. En nuestra sociedad, hay quienes desean que las mujeres ciegas se queden dentro de una "caja fuerte", tranquilas, sin pretensiones, agradecidas y pasivas. Cuando hablan con firmeza y dicen lo que quieren, cómo lo quieren y por qué lo quieren, los demás se pueden sentir muy amenazados.**

**El comportamiento agresivo significa:**

- Seguir su propio camino, sin importar otras cosas
- Transmitir su propio punto de vista a costa del de otras personas
- Hacer ruido y ser violenta
- Interrumpir a los demás
- Ganar a toda costa
- Pensar tanto en el punto de vista propio y ser tan egoísta y egocéntrica que se llega a interferir el desarrollo de las relaciones personales
- Estar sola porque nunca se escucha a los demás

**Ser pasiva significa:**

- Quedarse tranquila por miedo de perturbar a la gente
- Evitar conflictos
- Decir que sí cuando se desea decir no
- Anteponer siempre las necesidades de otras personas
- No expresar los verdaderos sentimientos
- Aceptar cosas que a uno no le gustan o con las que no está de acuerdo
- Disculparse en exceso
- Arder por dentro por la ira o la frustración
- Justificar las propias acciones ante otras personas
- Parecer indecisa
- Estar sola porque nadie quiere escucharla

## **Diferencia entre comportamiento agresivo, pasivo y firme**

**Si bien todos podemos tener una conducta firme, agresiva o pasiva, según las circunstancias, la mayoría de las personas tienen tendencia hacia una de esas formas. La conducta agresiva no viene de tenerse demasiada confianza sino todo lo contrario; es el resultado de la falta de seguridad y del miedo. La mayoría de las mujeres que son ciegas han tenido la experiencia de enfrentarse a un "matón" clásico en algún momento de su vida. Pero por debajo del "fanfarrón hay un cobarde, una persona real que se siente tan asustada o amenazada como el que se comporta pasivamente" (adaptado de Willis y Daisley, 1990). Si bien podemos comprender a estas personas si nos sentimos generosos, uno de los objetivos de este manual es ayudar a crear técnicas de firmeza positiva.**

**La conducta pasiva es el resultado de la falta de confianza o autoestima. Es el temor de pensar que uno no es suficientemente bueno / fuerte / inteligente. Lamentablemente, como mujeres ciegas, nos han condicionado a actuar dentro de un papel pasivo. Por**

ejemplo, ¿cuántas veces hemos estado en un restaurante con un amigo y, especialmente si nuestra ceguera es obvia, el que atiende la mesa ha centrado su atención en nuestro amigo? Cuando decimos qué queremos comer, no nos miran ni hablan. En lugar de decir nada, nos quedamos sentadas ahí y permitimos que ese comportamiento afecte nuestra noche. La experiencia nos ha dejado con un sentimiento de invisibilidad / falta de méritos / vergüenza.

La firmeza se puede definir como la "capacidad de expresar los propios deseos y sentimientos y mantener los derechos en la interacción con los demás" (Gray, 1999). Y lo que es más importante, una conducta firme promueve el respeto propio y la capacidad de respetar el derecho de los demás.

Ser firme con otras personas puede exigir mucho valor. A fin de tomar control de la situación, es importante entender y reconocer los derechos humanos que cada uno quiere para su propia vida.

¿Qué son los derechos humanos?

Los derechos humanos son parte de lo que nos hace seres humanos. Son esenciales para lograr el objetivo de la dignidad como persona que es privilegio de todos los hombres y mujeres. No son exclusivos de ninguna sociedad ni grupo en particular y no tienen en cuenta el lugar en que se viva. Los derechos humanos son para todos, en todas partes y en todo momento. Son una parte inextricable de nuestras vidas. De hecho, tienen un papel tan grande en lo cotidiano que con frecuencia damos por sentada la protección que nos ofrecen. Consideremos, por ejemplo, con qué frecuencia uno bebe agua limpia; come alimentos; va a la escuela o la universidad; dice o escribe lo que piensa; practica una religión (o no); vota por un partido político; exige intimidad y espera ser tratado equitativamente por los demás. Todas estas actividades cotidianas dependen de una adecuada protección de los derechos humanos tanto propios como del vecino. Cuando tal amparo es insuficiente o falta del todo, los derechos humanos sufren una derrota.

Hay muchos tipos distintos de derechos humanos, por ejemplo:

- Derechos civiles y políticos, como el derecho a la vida, a la libertad, a hablar con franqueza, a desplazarse, a tener pensamientos políticos y prácticas religiosas, a un juicio justo, a tener intimidad, a fundar una familia y a votar.
- Derechos económicos, sociales y culturales, como los de tener una comida adecuada y agua, cuidados sanitarios, educación, un ambiente limpio, respeto por las prácticas culturales y asistencia social.
- Derechos humanitarios, es decir, los que se refieren a quienes están involucrados o afectados por conflictos armados; como los que rigen el tratamiento de los prisioneros de guerra, de los heridos o enfermos o de las víctimas de naufragio, de los civiles, las mujeres y los niños en particular.
- Diversas categorías de derechos según se definen por la naturaleza de quienes son sus titulares, tales como los de los trabajadores, mujeres, niños, grupos minoritarios, refugiados, pueblos indígenas y personas con discapacidad, etc.

Fuente: Australia, Comisión de Derechos Humanos y Equiparación de Oportunidades, 1999

La lista siguiente incluye los derechos con los que, como seres humanos y miembros de la sociedad, esperamos contar para nosotros mismos y para los demás.

- Tengo el derecho de ser yo misma.  
A veces, uno se puede sentir agobiado por todas las responsabilidades y por las expectativas de los demás, pero es importante recordar que hay que hacerse tiempo para las cosas personales y las necesidades propias.
- Tengo el derecho de que me traten como a un igual.  
En ciertas ocasiones en las cuales nos sentimos menos seguras de nosotras mismas, podemos permitir que nos traten como a alguien menos capaz o menos inteligente de lo que realmente somos.
- Tengo derecho a tener mi opinión.



Puede ser difícil expresar una opinión contradictoria con el punto de vista del resto de nuestra familia, amigos, colegas de trabajo, pero tenemos derecho a manifestarla. También tenemos derecho a esperar que otras personas escuchen lo que pensamos.

- **Tengo derecho a expresar mis sentimientos.**  
Es importante poder identificar cómo nos sentimos en un momento dado y dejar que los demás lo sepan.
- **Tengo el derecho de elegir.**  
Es importante sentirse libre de determinar las propias opciones con respecto a lo que queremos o no queremos hacer, sin tener que justificar nuestras preferencias aduciendo otros motivos.
- **Tengo derecho a equivocarme.**  
Muchos de nosotros nos sentimos abrumados por la angustia cuando cometemos errores pero es importante reconocer que no somos infalibles y que equivocarse es humano y natural. Puede ser lamentable, pero no tiene por qué arrojarnos a un mar de confusiones.
- **Tengo derecho de decir "No entiendo".**  
Pedir una explicación cuando uno está confundido puede ser difícil (especialmente cuando todos los demás parecen estar comprendiendo las cosas) pero uno no puede saber y entender todo. Cada persona tiene perfecto derecho a pedir aclaraciones sin sentirse estúpida.
- **Tengo derecho a pedir lo que quiero.**  
Muchas de nosotras no pedimos las cosas de manera directa. Lanzamos indirectas, hacemos sugerencias, damos evasivas sobre el tema con la esperanza de que alguien recoja nuestro mensaje. Tal vez creamos que el pedido va a ser rechazado o nos preocupe causar inconvenientes a los otros o que nos consideren pesadas. Debemos recordar que tenemos derecho a pedir cosas a los demás.

Hay que recordar

La firmeza tiene que ver con

- El respeto a las otras personas
- El incremento del respeto por una misma
- El manejo de los sentimientos propios

Cómo ser firmes

- Escuchar bien
- Decir lo que se piensa y siente
- Decir lo más claramente posible lo que uno quiere que suceda
- Considerar cuáles son las consecuencias para uno y para los demás en cualquier situación conjunta

1. Escuchar bien.

Ser alguien que escucha atentamente no es algo innato para mucha gente. Es una destreza que se adquiere con la práctica y cualquiera puede aprenderla.

- a) Hay que atender con cuidado lo que se está diciendo. Si no se entiende, hay que pedir explicaciones; no van a morder a nadie, probablemente se sientan satisfechos de que alguien se tome el tiempo y el trabajo de escuchar realmente.
- b) Se debe demostrar que se entiende lo que la otra persona dice. Se puede decir algo como "pareces muy enojado y decepcionado". Esto ayuda a dejar claro para uno y para el otro cuál es el tema principal. También puede ser una ayuda para poner el problema en su foco.
- c) No hay que interrumpir con los sentimientos, pensamientos, etc. propios mientras están hablando. Se debe dejar que la otra persona plantee sin interrupción su problema antes de hablar.

2. Decir lo que se piensa y siente.

- a) Responsabilizarse de los sentimientos propios.
- b) Uno tiene todo el derecho de decir qué le está molestando o lo hace sentir enojado pero hay que centrarse en el comportamiento y no en el individuo. ¡¡No hay que tomar las cosas en forma personal!! Lo que alguien piense de la conducta de uno no es necesariamente lo que piense de uno.

- c) Hay que tomarse tiempo al hablar y no se debe permitir que otra persona nos interrumpa.
  - d) Está muy bien hacer una pausa al empezar a hablar o en el medio de una frase. Esto ayuda a aclarar las ideas y los sentimientos.
3. Decir lo más claramente posible lo que uno quiere que suceda.
- a) No hay que lanzar indirectas ni andarse por las ramas. Puede ser que la otra persona no entienda el problema real.
  - b) Se debe plantear claramente lo que se quiere que suceda. Al hacer esto, uno sabe que lo van a entender. Hay que recordar los derechos que se tienen; cada uno tiene el derecho de pedir lo que quiere y expresar sus sentimientos
  - c) Hay que escuchar atentamente la respuesta que se recibe.
4. Buscar soluciones conjuntas y sus consecuencias.
- a) Hay que encontrar la brecha o área entre lo que uno quiere y lo que la otra persona quiere. Al aplicar las destrezas de atención y dar lugar a que el otro escuche los sentimientos de uno, es posible encontrar un campo que sea una solución para ambos.
  - b) Soluciones conjuntas significa que ambos estén satisfechos con el resultado, lo que es opuesto a llegar a un arreglo, cuyo significado es que ninguno de los dos va a lograr lo que quiere.
  - c) Cuando se examinan soluciones conjuntas, se debe tener en cuenta el efecto que pueden tener en uno mismo y en los demás.
  - d) A veces, las soluciones no son siempre posibles y es necesario llegar a un arreglo. Hay que estar convencido de que esto sea satisfactorio para uno mismo. Encontrar una forma que sea conveniente para ambos puede ser mejor a veces que dejar los temas sin resolver aunque hay casos en que es preciso postergarlos para más adelante a fin de permitir que ambas partes tengan espacio para pensar en lo que ha sucedido.

Recordar:

Uno mismo tiene el control.

Ser firme cuando nadie atiende lo que decimos

No hay nada peor que la situación que se da cuando los demás no atienden lo que uno tiene que decir. Esto puede hacer que nos sintamos estúpidas, incapaces, solitarias, enfadadas, tristes y heridas. Puede reforzar también los sentimientos negativos si la autoestima es baja. Incluso aunque tengamos un buen día o una autoestima positiva, cuando alguien no reconoce nuestros sentimientos / puntos de vista, nos podemos sentir frustradas y deprimidas. ¿Cómo se puede cambiar tal situación?

Cómo ser firme con una misma

Pensemos en situaciones en las que quisiéramos ser más firmes con nosotras mismas. Hay que recordar la diferencia entre actuar en forma agresiva (estar enojadas, salir echando pestes de la habitación, etc.) y ser pasivas (aceptar sin cuestionar, ignorar una situación cuando realmente queremos transmitir nuestro punto de vista).

La lista siguiente es una manera en la cual se pueden identificar situaciones en las que queremos ser firmes, analizar cómo nos sentimos cuando se produjo y cómo podríamos haber hecho que fuera diferente.

¿Qué sucedió?

¿Cómo nos sentimos?

¿Qué se podría haber hecho de otro modo?

Conversación positiva con uno mismo - Cuando se trabaja en el cambio de la propia conducta puede ser útil "hablar con uno mismo". Si bien no sugerimos que uno mantenga conversaciones de este tipo permanentemente en presencia de otros (¡los

amigos y la familia pueden pensar que nos hemos vuelto un poco locos!), es una forma positiva de darse seguridad.

La conversación con uno mismo puede ayudar a clarificar los propios sentimientos y proporcionar un plan de acción con respecto a cómo lograr los objetivos. Puede darnos el control de la situación.

**Juego de roles** - Si se tiene un amigo o un miembro de la familia en quien se confía, se debe procurar que participe en el juego de roles. Esto se ha usado mucho en cursos de desarrollo personal. Practicar o ensayar cuando uno sabe que es probable que una situación ocurra puede ayudar a lograr la seguridad que es posible que se necesite. Se puede probar una de estas situaciones hipotéticas con los amigos / familia hasta sentirse cómodo. También es útil recibir las reacciones del otro participante en el juego de roles; puede decirnos si sonamos agresivos, firmes o pasivos. También hay más de una manera de transmitir los mensajes, elegir la mejor puede llevar tiempo y energía pero los beneficios son enormes. Se logra más confianza en uno mismo y se aprende a usar comportamientos firmes para expresar los sentimientos, pensamientos e ideas.

### **Hablar en público**

Se incluye en este manual una sección sobre este aspecto porque si bien hay varias organizaciones muy conocidas y que se ocupan con éxito de la enseñanza de este tema, la mayoría de los cursos / libros de desarrollo personal, etc. no analizan bien el miedo que produce hablar en público y la importancia del papel que juega en la promoción de la autoestima y la seguridad en uno mismo.

El miedo de dirigirse a un auditorio es una experiencia terrible para la mayoría de la gente. Incluso quienes tienen una autoestima y seguridad altas encuentran muy difícil estar de pie frente a un grupo de personas porque nunca se puede estar tranquilo con respecto a su reacción ante lo que uno quiere decir. Esto puede darse especialmente cuando se habla de discapacidad. La comunidad aún tiende a pensar de las mujeres con ceguera que son "pobres enfermas". Hacer frente y desafiar este concepto puede requerir gran valor, pero si se lo enfoca de manera correcta, los resultados pueden ser maravillosos.

La necesidad de que las mujeres ciegas dominen este miedo es extremadamente importante porque nos hace falta comunicar a una amplia gama de personas lo que precisamos, nuestros deseos e ideas. Los políticos, los departamentos gubernamentales, las corporaciones privadas y los que brindan servicios de discapacidad, todos toman decisiones que nos afectan. Pero con frecuencia lo hacen sin saber qué queremos. Lamentablemente, raras veces, si acaso alguna, consultan con quienes saben más que ningún otro lo que quieren, por qué lo quieren y cómo lo quieren, en otras palabras: ¡NOSOTRAS!

Es esta actitud de "nosotros sabemos más" la que tiene que ser cambiada. Para ello, necesitamos ser firmes en la esfera pública. Para ser eficaces, las mujeres con ceguera debemos tener la seguridad de presentarnos y hablar. Sólo entonces la sociedad va a empezar a vernos como realmente somos: mujeres elocuentes, inteligentes, que amamos, somos solícitas y, oh sí, casi me olvido: discapacitadas.

¿Cómo aprendemos a hablar con eficacia, sin miedo a las palpitaciones, a que las rodillas se nos vuelvan de gelatina, la lengua se nos pegue al paladar y sin olvidarnos de repente quiénes somos, ni mucho menos por qué estamos allí?

Nuestra oportunidad de desarrollar sólidas destrezas para hablar en público se puede lograr en un grupo de mujeres ciegas. Una de ellas puede tener la responsabilidad de iniciar un programa para practicar las técnicas del caso.

A continuación, damos un par de ejercicios para que el grupo practique en forma conjunta.

### **Ejercicio 1: Introducir temas para su debate en reuniones**

El grupo de mujeres con ceguera debe decidir los temas a debatir en su próxima reunión. Estos pueden abarcar desde cosas serias (como: discapacidad y acceso, o discapacidad y sexualidad) hasta otras divertidas (algo que haya sucedido en TV o un suceso gracioso que haya pasado en las últimas dos semanas). Quienes deseen participar disponen entonces de una semana para preparar su "charla". En la reunión del caso, se da a cada participante un espacio para su intervención. Se necesita la presencia de alguien que controle el tiempo de modo que cada mujer tenga las mismas posibilidades. Después de las charlas, el grupo en conjunto puede analizar los temas y cómo se han presentado.

### **Ejercicio 2: Incrementar el vocabulario para mejorar la seguridad en sí mismas**

El segundo ejercicio se basa en aprender una palabra nueva. Esto ayuda a incrementar el vocabulario así como a aumentar la seguridad en una misma; como sabemos, cuanto más información tengamos, más confiadas nos sentiremos. El grupo puede decidir la palabra que se desea aprender, luego, como en el primer ejercicio, las participantes van a tener una semana para prepararse. En la próxima reunión, tienen que usar esa nueva palabra la mayor cantidad de veces posible. Una vez más, hace falta alguien que cuente cuántas veces la utiliza.

El programa de asesoramiento es otra forma de lograr destrezas para hablar en público. Las participantes pueden practicar sus técnicas mientras hacen que las asesoras sean sus guías / entrenadoras. Entonces, pueden presentar una "charla" en una reunión de un grupo de mujeres con ceguera.

Las interesadas pueden completar el formulario siguiente, titulado "Quiero ser una participante en el programa de asesoramiento". Quienes forman parte de un grupo, pueden entregarlo una vez respondido, a quien lo convoca de modo que esa persona tenga la oportunidad de formar las parejas con asesoras que se adecuen.

**Deseo participar en un programa de asesoramiento**

**Nombre:**  
**Dirección: (Trabajo) (Particular)**  
**Fax: (Trabajo) (Particular)**  
**Correo electrónico:**

**¿Ha participado en un programa de este tipo antes? En caso afirmativo, descríballo por favor.**

**Si nunca antes ha estado en un programa de asesoramiento, por favor indique qué piensa que es.**

..... **¿Qué ayuda espera de un programa de asesoramiento? ¿Cómo le gustaría que fuera su asesora? ¿Qué le gustaría aprender o qué tipo de persona le gustaría llegar a conocer?**

.....

**¿Tiene alguna preferencia en especial con respecto a una posible asesora (edad, ubicación geográfica, etc.)?**

**Describa brevemente por qué desea tener una asesora?**

.....  
.....  
.....

**Proporcione cualquier otro detalle que le parezca importante. Enumere los intereses y hobbies que tenga.**

.....  
.....

**Desarrollo de una relación bien lograda con la asesora**

Para poner en práctica un modelo de asesoramiento que tenga éxito, es importante reconocer las diversas etapas que pueden atravesar tanto una como otra de las protagonistas de modo que sea posible que reciban ayuda cuando lo requieran. Bonnie McKenzie, en su libro "Friends in High Places" ("Amigos en altos puestos"), identifica tales fases como: 1) Fase de transición, 2) Fase de reconocimiento, 3) Fase de desarrollo, y 4) Fase de redefinición. Si bien en esta obra se toma la perspectiva de quienes son asesoradas, las áreas detectadas son igualmente importantes en la relación entre ambas.

**Fase de transición**

Bonnie McKenzie señala que hay momentos en que todas las mujeres sienten que no están realizadas en su vida. El trabajo o la actividad social pueden parecer "aburridos, sin presentar retos, ser frustrantes y carentes de motivación". (McKenzie, 1995). Como mujeres con ceguera, experimentamos muchos de estos sentimientos en algún momento si no todo el tiempo y con buenas razones. Hacer malabarismos con la familia y/o amigos, trabajo, estudio, actividad de voluntariado y la mayoría de las veces con varias discapacidades, es extremadamente difícil, ¡por no decir otra cosa! Tal vez algunas de nosotras no podamos conseguir empleo, nuestra ceguera puede ser tal que o los potenciales empleadores no son capaces de ver a una mujer detrás de la discapacidad o tal vez sintamos tanta falta de autoconfianza que no tratemos de conseguir trabajo. Del mismo modo, nuestra familia y nuestra vida social pueden encontrarse también en un estado de estancamiento. Como mujeres ciegas nos puede ser difícil, tanto física como mentalmente, salir y conocer gente nueva. Para aquellas de nosotras que vivamos en áreas alejadas o si nuestra movilidad es limitada, las oportunidades de salir pueden ser remotas. Tal vez suceda que no tengamos acceso a medios de transporte; tal vez nos sea necesario depender de otros para que nos lleven e incluso "nos cuiden" y luego nos traigan a casa. Cualquiera fuere la razón, la mayoría de

las mujeres que son ciegas pueden experimentar sentimientos negativos en la así llamada Fase de Transición.

El siguiente ejercicio puede ser útil para identificar a alguien que tenga la posibilidad de convertirse en asesora o ayudar al grupo a encontrarla.

**Ejercicio: Identificar la gente clave en tu vida**

1. Hacer una lista de 4 - 5 personas vinculadas a ti con las que sientes que puedes hablar con comodidad. Esto puede incluir a la familia, amigos o a las mujeres de tu grupo.
2. Seleccionar 2 -3 personas y preguntarles si pueden disponer de tiempo para hablar contigo.
3. Tener un plan claro antes de verlas, acerca de lo que quieres lograr. Puede incluir una o varias cosas que te gustaría cambiar. Sin embargo, ten en cuenta que si tu plan está demasiado atestado de metas o es muy amplio, tal vez se limiten tus posibilidades de éxito.

El ejercicio precedente puede ayudar a poner orden en lo que buscas en una relación asesora / asesorada.

**Recordar:**

El programa de asesoramiento puede contribuir a enseñar destrezas prácticas así como a incrementar la seguridad en una misma.

**Fase de reconocimiento**

Una vez que se ha identificado lo que uno quiere cambiar, ya sea incrementar la seguridad en uno mismo o aprender una nueva técnica, será más fácil para uno o para el responsable del grupo buscar una asesora adecuada que ayude a lograr la meta.

Al buscar una asesora o una persona a asesorar, hay unos pocos puntos que conviene recordar:

- Estar seguro de que a uno le agrada su asesora o la persona a la que va a asesorar. La relación entre ambas tiene que ser de confianza.
- Si hay diferencias culturales entre las dos, hay que asegurarse de que se las acepta y respeta.
- Hay que elegir la asesora / asesorada para un punto particular en la vida / carrera.
- Se debe decidir la cantidad de asesoras / personas a asesorar que uno quiere. Es necesario recordar que esta relación exige tiempo y dedicación, por lo que no hay que ampliarla demasiado.

**Fase de desarrollo**

Una vez que uno o el responsable del grupo ha encontrado una asesora / persona a asesorar, es importante que ambas se tomen el tiempo necesario para analizar cada una de las preocupaciones que tengan (si las hubiere), los intereses que puedan compartir y las expectativas que las dos tengan con respecto a este programa.

Bonnie McKenzie identificó 5 áreas importantes para el programa de asesoramiento:

- Tener afinidad o sentir simpatía por la asesora / persona a asesorar, como se analizó en la Fase de Reconocimiento.
- Crear un vínculo; valorar el tiempo y el esfuerzo que requiere el establecimiento de una relación mutuamente productiva.
- Hay que manejar la etapa de crecimiento; el desarrollo de una relación implica que cada una confíe en la otra y la respete. A veces, para esto hay que dar un poco más de información acerca de una misma de lo que se haría normalmente, pero es necesario recordar que sólo se debe hacer aquello con lo que nos sintamos cómodas.
- Se debe asumir la responsabilidad por la mitad propia de la relación; hay que examinar cuidadosamente lo bueno y lo malo que se aporta. Es necesario llevar a cabo todos los compromisos que se asumieron con respecto a la otra.

- Hay que compartir las ambiciones y metas íntimas. Una vez más, sólo se deben revelar aquellas cosas con las que la asesorada y la compañera de asesoramiento estén cómodas.

#### **Fase de redefinición**

Este es el proceso o fase final en la relación de asesoramiento. La meta en la que la asesora / persona asesorada han estado trabajando tiene que cumplirse con éxito y éste será el momento de analizar si la relación debe cambiar o terminar.

En el caso de quienes se han basado en un rol informal, llega el momento en que la relación tiene que cambiar. La asesorada puede haber adquirido las destrezas y seguridad en sí misma que la asesora tiene, en otras palabras, en lugar de ser maestra / alumna, pueden estar a un mismo nivel. Con frecuencia, las relaciones de asesoramiento que se han iniciado formal o informalmente pueden convertirse en amistad: las dos personas adquieren el mismo nivel. De igual modo, al haberse logrado las metas que se buscaban con el programa, las dos partes pueden terminar su relación y seguir caminos separados. Si la relación ha tenido éxito, la asesora puede ayudar a la asesorada a convertirse a su vez en asesora, si llega el caso.

Si en cualquier momento la relación entre ambas no funciona, es importante hablar con el responsable del grupo.

Los beneficios de este programa son muchos. Si ha sido bien planificado y contó con el apoyo de todos, va a tener un éxito resonante. No sólo los involucrados en la relación de asesoramiento van a tener la sensación de logro sino que todo el grupo se va a beneficiar también de muchas maneras. A medida que las mujeres adquieran más experiencia para identificar los temas, consultar con las demás y poner en práctica acciones positivas, el grupo como un todo va a ganar conocimientos, experiencia y sensatez. Al promover un entorno seguro en el que las mujeres con ceguera puedan realizar su potencial, el grupo va a atraer más miembros que quieran continuar con la lucha.

Para las asesoras, los beneficios de participar en este tipo de programa incluyen:

- Reafirmación de sus conocimientos, experiencias y destrezas profesionales.
- Oportunidad de compartir sus conocimientos, experiencias y habilidades con otras mujeres ciegas.
- Oportunidad de contribuir con la organización en su trabajo en beneficio de todas las mujeres con ceguera.
- Oportunidad de lograr la comprensión de los distintos puntos de vista e intereses.
- Oportunidad de compartir con otras mujeres los beneficios intrínsecos, conocimientos y experiencia derivados de su viaje por la vida.

Los beneficios que puede recibir la persona asesorada al participar en este programa incluyen:

- Logro de experiencia y seguridad relevantes como para ser capaz de trabajar en comités y grupos.
- Seguridad en sí misma, que se puede nutrir por el contacto con alguien que muestra interés y tiene confianza en que la persona asesorada logre su pleno potencial.
- Orientación; el conocimiento de que se pueden lograr esas destrezas que de otro modo parecían imposibles de alcanzar.
- Apoyo; saber que alguien está ahí para ayudar y asistir.
- Ayuda; saber que, como persona asesorada, uno se ha ganado el derecho de hacer preguntas que van a tener las mejores respuestas que la asesora pueda dar.

Para que el asesoramiento tenga verdadero éxito, cada grupo tiene que asumir la plena responsabilidad del programa. El objetivo tiene que ser designar un responsable de la supervisión. Como se explicó antes, tal persona tendrá la responsabilidad de formar la pareja asesora / asesorada sobre la base de las destrezas, metas y personalidad en cada caso concreto. A ambas debe resultarles fácil dirigirse al responsable si tienen cualquier pregunta con respecto al programa o si llegan a encontrar problemas. En tanto que el responsable puede actuar como mediador o facilitador (véase Manejo de conflictos), es vital que pueda convocar a todo el grupo para que brinde ayuda, apoyo y orientación.

Con el respaldo de cada miembro del grupo, la relación entre la asesora y la asesorada va a tener éxito y cualquier problema que se presente se va a resolver con rapidez.

#### Lugares útiles en Internet

##### Asesoramiento

Pautas de asesoramiento para mujeres

<http://adminwww.flinders.edu.au/WomensInfolmentoring.html>

Contiene información sobre el tema, sus beneficios, modelos, experiencias personales en este campo, etc.

##### Foro de Asesoras

<http://www.mentorsforum.co.uk/>

Una página general sobre asesoramiento. Contiene publicaciones y hojas informativas sobre el tema, herramientas, vínculos, las últimas noticias, asesoramiento en diversos entornos, grupos de debate y más. También se incluyen casos prácticos.

##### Autoestima

¿Qué fuerza tiene la imagen de ti misma?

<http://www.womensmedia.com/seminar-self-image.html>

Proporciona información sobre la autoestima negativa y positiva, incluso cómo usar declaraciones para mejorarla.

##### Personas discapacitadas en el desarrollo internacional

<http://www.independentliving.org>

La imagen y la autoestima de las personas discapacitadas y también legislación.

##### Poder, control, seguridad y valor

<http://www.independentliving.org/LibArt/Leoi!e97.html>

Artículo de Jayne Leone sobre la seguridad, la autoestima y la potenciación en relación a la discapacidad.

##### Firmeza

Sugerencias útiles para una conducta firme

<http://www.hsc.edu/stu/counseling/selfhelp/assert.html>

Proporciona información sobre una serie de estrategias que se pueden usar para llegar a ser más firme.

##### Hablar en público

<http://www.cybernetik.com.au/chp2excpt.html>

Analiza los miedos comunes que la gente tiene con respecto a hablar en público y las formas de superarlos.



## SECCION 2: PLANIFICACION ESTRATEGICA

### PLANIFICACION ESTRATEGICA

#### Introducción

Se ha definido la estrategia como "aquello que tiene que ver con la determinación de los objetivos básicos de una organización y la asignación de recursos para su logro". Una estrategia determina la dirección en la cual es necesario moverse para cumplir la misión. Un plan estratégico actúa como un mapa de carreteras para llevar a cabo las tácticas y conseguir resultados a largo plazo.

La planificación estratégica es diferente de un plan a largo plazo. Este último parte de las metas y prácticas actuales y propone modificaciones para el futuro. La primera, sin embargo, considera cambios o modificaciones anticipados en el entorno que sugieren un apartamiento más radical de las prácticas actuales.

De la misma manera, una organización como por ejemplo un consejo comunitario de recreación, toma decisiones de planificación a largo plazo (por ejemplo, precios o cuotas de alquiler, o personal) sobre la base de las condiciones presentes. Sin embargo, la planificación estratégica puede dar como resultado una expansión de servicios o cambios importantes de los programas a consecuencia de las tendencias sociales o demográficas.

#### Aumentar el compromiso con la planificación estratégica

Al ocuparse de esto, las organizaciones deberían subrayar el trabajo en equipo. Cuando se involucra a aquellos a los que el plan afecta, se logra la comprensión y el compromiso de todos con el plan estratégico (los participantes se sienten "dueños" de él).

Este trabajo requiere una inversión significativa de tiempo y energía. Las organizaciones también han de superar las barreras que se levantan con comentarios tales como: "falta de tiempo", "las cosas están cambiando demasiado rápido", "nos va muy bien ahora", etc. Se requiere un compromiso visible por parte de los dirigentes principales para que sea efectivo.

#### Modelo de planificación estratégica

Los pasos de este proceso se describen en las secciones siguientes.

Elementos de los planes estratégicos

Enunciado de la misión de la organización

Análisis estratégico

Formulación estratégica

Objetivos a largo plazo

Puesta en práctica y

Planes operativos

Qué

Por qué

Dónde

Cuándo y cómo

#### ETAPA 1: Enunciado de la misión

El enunciado de la misión establece lo que la organización planea hacer, para quién y cuáles beneficios justifican su vida. Identifica los propósitos organizativos y las razones de su existencia. Atiende a las preguntas "qué", esto es ¿qué rol tenemos? ¿De qué nos ocupamos?, etc. Es una declaración breve (1-2 oraciones).

¿QUE DEBE DECIR?

Debe responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿De qué nos ocupamos?
- ¿Cuál es nuestro servicio / producto principal?
- ¿Quiénes son nuestros principales clientes / usuarios?

- ¿En qué es única nuestra organización (ubicación geográfica, tipo de miembros, mandato)?
- ¿Cuáles son los beneficios? ¿Qué? ¿Para quién? Y ¿por qué?

## **ETAPA 2: Análisis estratégico**

El análisis estratégico es una consideración en profundidad de todos los factores que pueden tener un gran impacto sobre el futuro de la organización. Se deben identificar las cuestiones críticas a enfrentar.

Este análisis constituye la base de las decisiones que afectan el futuro de la organización. Así, es esencial que se disponga de suficiente y precisa información sobre la cual basar los criterios. Se deben identificar y controlar todas las suposiciones.

**Análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas**

### **(a) Puntos fuertes y débiles de la organización (internos)**

En esta parte del análisis, se deben identificar los factores que son internos o que están bajo el control de la organización. Se debe analizar su impacto sobre la capacidad del grupo de llevar a cabo su misión. Pueden incluir: el número de miembros, destrezas o recursos, estructura, valores compartidos, finanzas, personal / directores y estilo de conducción dentro de la organización o de sus sistemas tales como los canales de comunicación.

### **(b) Oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (externos)**

Todas las organizaciones están afectadas por influencias exteriores sobre las cuales pueden tener un mínimo control. Estos factores tienen sobre ella diversos grados de impacto, tanto positivo como negativo. Los factores que hay que considerar aquí se relacionan con la misión. Pueden incluir actividades de organizaciones competidoras, políticas del gobierno, influencias o tendencias de la sociedad / comunidad, mercados, economía, estilos de vida, el entorno, tendencias demográficas, avances tecnológicos o alternativos.

### **(c) Cuestiones críticas**

Para terminar este análisis, hay que identificar las cuestiones más críticas para el futuro de la organización. Su importancia se puede medir por el tamaño de la brecha entre la situación actual o realizaciones de la organización y lo que se necesita para responder en forma favorable a los factores internos y externos en el futuro. Estas cuestiones pueden afectar el crecimiento o la estabilidad financiera o convertirse en barreras para el logro de la misión.

Se debe recopilar un breve informe acerca de cada una de las cuestiones críticas. Este puede contener el tema en sí, información de apoyo, causas subyacentes y conclusiones con respecto al impacto sobre la organización.

## **ETAPA 3 - Formulación estratégica**

En esta fase, se debe poner el foco en la meta hacia dónde habría que ir en lugar de cómo llegar a ella. Se recomienda un horizonte de planificación de tres a cinco años. Las cuestiones críticas que la organización enfrenta para el logro de su misión deben ser la base de esta etapa. Hay que asegurarse de que las decisiones se adapten a las direcciones definidas por el enunciado de la misión.

En esta fase hay tres pasos:

### **(a) Identificación de las áreas estratégicas claves:**

En este paso se produce una lista de áreas estratégicas claves o esfuerzos en los que hay que poner el énfasis para atender las cuestiones críticas. Se las debe plantear en no más de unas pocas palabras.

Otros ejemplos de áreas estratégicas claves en las organizaciones pueden ser: mejorar la imagen, ampliar el foco educativo, formar a los miembros / dirigentes / personal, rentabilidad, perfil público, etc.

Cada área estratégica clave requerirá en el futuro esfuerzos extra por parte de la organización. Son importantes para atender una o varias cuestiones críticas

identificadas durante el proceso de análisis antes mencionado. Idealmente, no debería haber más de siete a diez en esta etapa.

**(b) Establecimiento de prioridades en las áreas estratégicas claves**

Algunas áreas estratégicas serán más cruciales para el éxito o supervivencia de la organización que otras. El paso siguiente es determinar las prioridades dentro de ellas. El criterio para clasificarlas debe basarse en cuál tiene mayor efecto sobre la capacidad de la organización de cumplir con su misión.

Es una buena práctica, antes de hacer esta clasificación, establecer claramente y ponerse de acuerdo en qué abarca cada una. La que tenga el nivel más alto ha de ser la "fuerza conductora" de la estrategia y la que requerirá que se le asignen tiempo y recursos mayores.

**(c) Desarrollo de una declaración de estrategia para las áreas prioritarias**

Las áreas estratégicas claves son la base de las acciones futuras de la organización. Por lo tanto, tienen que estar cuidadosamente documentadas para comunicárselas a los miembros.

Las declaraciones correspondientes a las estrategias de cada área (dos o tres párrafos) deben responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles van a ser nuestras futuras áreas estratégicas claves? ¿En qué difieren de las áreas en que nos concentramos en la actualidad? ¿Representan cambios? ¿Son compatibles con nuestra misión y con las conclusiones de nuestro análisis estratégico?

#### **ETAPA 4 - Objetivos a largo plazo**

Hay que identificar dentro de las áreas estratégicas más importantes, qué tiene que suceder para impulsar la aproximación de la organización al logro de su misión y estrategia. Estos objetivos tienen que ser amplios y visionarios.

Deben escribirse con el siguiente formato: "Tener (o lograr) ... (los resultados) ... para ... (el año)".

Se tienen que examinar los objetivos para determinar:

- Si se los puede medir
- Si se los puede alcanzar o son factibles en un marco de tiempo dado
- Si en su conjunto, son flexibles o adaptables como para dar lugar a lo desconocido y para explorar nuevas oportunidades
- Si son coherentes con el resto del plan

#### **ETAPA 5 - Ejecución**

A esta altura, es necesario hacer una comparación con la estrategia actual. Hay que llevar a cabo un examen de la estructura y funcionamiento de la organización para comprobar que se adecue a las estrategias u objetivos recién fijados. Las áreas que hay que examinar a fondo y que posiblemente requieran un cambio, incluyen:

- Asignación de recursos: ¿se dispondrá de recursos suficientes para las áreas estratégicas que encabezan la lista? ¿Qué recortamos para liberar recursos?
- Estructura organizativa: ¿Están definidas las tareas en forma adecuada? ¿Funcionan comités como para manejar el impulso necesario?
- Sistemas de información: ¿cuáles van a ser las necesidades de comunicación de la organización? ¿Contribuciones en respuesta a los resultados?
- Personas responsables: ¿se ha identificado gente que esté a cargo de cada objetivo?
- Sistemas de recompensa: ¿qué reconocimiento o recompensa por lograr los resultados se prevé para la gente?

El marco de tiempo para la ejecución tiene que reflejar el alcance del cambio requerido. Además, se debe establecer algún tipo de criterios o técnicas permanentes para la evaluación.

#### **ETAPA 6 - Plan operativo**

Finalmente, se fijan los objetivos a corto plazo (por ejemplo, a un año) sobre la base de los de largo plazo. Esto tiene que incluir actividades y programas. El análisis escrito que se use para estos objetivos debe ser similar al aplicado para desarrollar los de largo plazo.

El resultado ha de ser un mapa de actividades o programas, responsabilidades de las personas, asignación de recursos y un marco de tiempo para la planificación del período siguiente.

En los años subsiguientes, si los controles de adecuación indican que no se requieren cambios en la estrategia o en los objetivos a largo plazo, esta etapa va a ser la única actividad de planificación necesaria.

#### Proceso de planificación - Sugerencias

1. Implantar un comité de planificación que se haga cargo de la tarea de la planificación estratégica.
2. El beneficio de involucrar a toda la directiva o a todos los miembros en ciertas etapas (para conocer su respuesta o sus ideas) es el incremento de la concienciación y del sentido de pertenencia con respecto al plan.
3. ¡Debe darse tiempo suficiente! Tiene que haber pausas durante todo el proceso. Esto proporciona un punto de referencia para cada una de las decisiones principales de planificación. Cuando se las comunica como base para los acuerdos claves, se logra el compromiso interno de la organización y se genera el apoyo externo.
4. En muchos casos, el uso de un facilitador externo para el proceso puede reducir al mínimo los prejuicios de los miembros, o que se pongan en tela de juicio las presunciones. Permite a todos los miembros contribuir por igual.
5. Hay que poner gran impulso en el torbellino de ideas, especialmente en las etapas 1 y 2. Esto permite que se consideren nuevos elementos.

#### Conclusión

La planificación estratégica es tanto un proceso del pensamiento como un esquema. Parte del desarrollo de estrategias sólidas depende de aprender a pensar de esta manera, de aprender a formular preguntas y a razonar en forma amplia y creativa.

Fuente: Ministerio Canadiense de Agricultura y Alimentación, 1989

## SECCION 3: FORMACION Y DESARROLLO DE GRUPOS

### GRUPOS

#### Comienzo - Formación de un grupo

Las organizaciones se desarrollan como resultado de que unas pocas personas ven una necesidad o un aspecto de la comunidad local y deciden formar un grupo para tratar de abordarlo. Algunas de las razones son:

- Desarrollar destrezas y práctica de liderazgo
- Lograr apoyo y comprensión personales
- Compartir experiencias y preocupaciones personales
- Trabajar por el logro de metas personales y colectivas
- Desarrollar poder personal y colectivo
- Incrementar la autoestima y la seguridad en sí misma
- Trabajar en temas y asuntos comunes
- Producir cambios positivos para las mujeres que son ciegas

Una vez que se haya decidido crear un grupo de mujeres con ceguera en un área local, es importante hacer algunas investigaciones con respecto a los antecedentes y lograr la colaboración de los demás para lo que se está tratando de conseguir.

#### Formación de redes

##### Lograr apoyo de otras personas

Es bueno empezar las investigaciones con respecto a los antecedentes hablando con otras personas acerca de lo que se trata de conseguir. Hay que escuchar lo que los demás tienen que decir y ver si comparten las preocupaciones de uno. Quienes estén en esta situación posiblemente conozcan a otros con las mismas preocupaciones y puedan proporcionar esos contactos. Es necesario hablar con la mayor cantidad de personas posibles y alentarlas a colaborar. No hay que tener miedo de pedir ayuda y apoyo. Algunas sugerencias para la investigación de antecedentes son:

##### Otras mujeres con ceguera:

- Hablar con otras mujeres ciegas. ¿Ven ellas sus necesidades y los temas que las preocupan del mismo modo que uno?
- Hay que preguntarles qué creen que se necesita. Se las debe invitar a involucrarse.
- Se debe considerar la realización de una encuesta en la comunidad local a que uno pertenece. Los estudiantes de cursos de promoción social, trabajo social, sociología o psicología tal vez puedan ayudar en esto.

#### Organizaciones y grupos comunitarios

- Hay que hablar con las personas de otras organizaciones comunitarias locales y contarles lo que se está tratando de lograr así como pedirles ayuda y apoyo.

##### Gente clave en la propia comunidad

Hay muchas personas claves en cada comunidad que pueden ayudar.

- Si hay un Consejo local, se debe averiguar quién es la persona electa a tal fin. Se debe establecer contacto con ella, explicarle qué se está haciendo y pedirle ayuda y apoyo.
- Se debe averiguar si hay una persona que represente el área en que uno vive frente al gobierno.
- Hay que hablar con profesionales claves, tales como doctores, trabajadores sociales y de la salud comunitaria. Algunos de ellos tal vez actúen con grupos de la comunidad como parte de sus obligaciones.
- Es necesario reunirse con activistas claves de la localidad a que uno pertenece. Por ejemplo, ¿hay una persona con discapacidad que sea muy conocida y tenga

experiencia en asuntos de la comunidad? ¿Hay alguna mujer local con un alto perfil?

#### Departamentos de gobierno

- Pueden ser una buena fuente de información. Hay que hablar con las personas que están en los departamentos gubernamentales relacionados.
- Se les debe preguntar si tienen alguna información que puedan proporcionarnos. ¿Tiene el Departamento informes u otros documentos sobre las mujeres con ceguera? ¿Han hecho alguna investigación en este campo? ¿Qué puede decir el Departamento sobre las mujeres ciegas en su área?

#### Estudios y estadísticas

- Hay que ponerse en contacto con la biblioteca, las agencias del gobierno o las universidades locales para averiguar si hay estudios o informes sobre temas relacionados con las mujeres con ceguera.
- Se debe preguntar a otras organizaciones de la comunidad si tienen estudios o informes en este campo. Los centros de salud de la comunidad, centros de salud femeninos, servicios de discapacidad y servicios de defensa son lugares buenos para comenzar.
- Por ejemplo, en Australia, la Oficina Australiana de Estadísticas - ABS, es una buena fuente de información acerca de las características de la población. Hay que tener presente que puede haber costos involucrados en la obtención de datos de la ABS.

#### Internet

- Internet es una buena manera de encontrar información de base en relación al grupo a que uno pertenece.
- Se pueden utilizar los grupos de debate por correo electrónico para investigar lo que se necesita. Se dispone de una cantidad de opciones desarrolladas para personas con discapacidad.

Hay que recordar:

Es necesario controlar que todo lo que uno averigüe en estas investigaciones de antecedentes esté bien documentado, organizado y adecuadamente fichado. La información que se localice va a ayudar a tener un cuadro más claro de lo que se está tratando de lograr. En el futuro, también es importante para el grupo, especialmente si se va a solicitar financiación. Con frecuencia, en tales formularios se requiere información descriptiva de la necesidad de la existencia de su organización.

#### Creación del grupo

Bueno, ya se han reunido mujeres con ceguera que están interesadas en constituir un grupo, se ha hecho la investigación de antecedentes y se ha logrado el apoyo de otros a lo que uno está haciendo. El próximo paso es reunir el grupo y trabajar en algunos ejercicios que van a contribuir a unificarlo y a lograr el acuerdo conjunto sobre lo que se está tratando de conseguir. Al hacerlo, los miembros se van a conocer mejor unos a otros y van a tener ideas claras acerca de qué se trata.

#### Ejercicio 1: Ejercicio ABC - Empezar a conocerse

##### Objetivos

- Romper la tensión de un grupo nuevo
- Hacer que las mujeres empiecen a participar y a compartir sus ideas
- Hacer que las mujeres empiecen a pensar en los temas y propósitos del grupo.

##### Proceso

- Dividir a las participantes en grupos de tres.
- Pedir a cada uno de éstos que designe quiénes van a ser A, B y C.

- Explicar que se dará a cada persona por turno (a A, a B y luego a C) una frase sin terminar y que tendrán un minuto aproximadamente para dar la respuesta.
- La persona llamada A da su contestación, luego B da la suya y finalmente, lo hace C.
- Una vez que cada una ha tenido oportunidad de responder, se deben rotar los grupos: Las A se mueven en el sentido de las agujas del reloj al grupo próximo, las B se mueven en sentido contrario y las C se quedan sentadas.
- Luego se repite el proceso.
- Hay que continuarlo hasta que cada persona haya dado la vuelta a la habitación / círculo una vez.

#### Oraciones incompletas ABC

- A. En el camino hacia esta reunión, yo...
- B. Lo que más me preocupó esta mañana fue...
- C. Lo que más me alegró esta mañana fue...
- D. Lo que tiene de especial estar con otras mujeres con ceguera es...
- E. Si tuviera un millón de dólares mejoraría las cosas para las mujeres ciegas haciendo...
- F. El tema relacionado con las mujeres ciegas que siento con más fuerza es...
- G. Lo que hace que sea fácil participar en un grupo de mujeres con ceguera es...
- H. Lo que más disfruto por estar en un grupo es...
- I. Lo que hago mejor en grupo es...

Nota: No es necesario usar estas preguntas, ¡cada uno puede preparar las suyas!  
Adaptado de: Healthwise Tasmania, 1991.

#### Ejercicio 2: Establecer los principios del grupo

Este ejercicio ayudará al grupo a establecer sus políticas o "reglas". Es buena idea tener un conjunto de principios sobre los que se hayan puesto de acuerdo, porque puede ayudar a evitar que algunas personas sean las que dominen, en tanto que otras siempre se mantengan silenciosas o haya quienes sean ignorados, etc.

#### Proceso

Se debe pedir a las mujeres del grupo que identifiquen todas las características que se les ocurran para que un grupo sea efectivo. Hay que anotar o registrar de alguna manera todas las sugerencias.

Puede ser que se prefiera usar papel o una pizarra o se graben las ideas en un cassette. Después de enumerar todas las características, los participantes del grupo pueden elegir las que quieran conservar. Se pueden seleccionar todas o sólo algunas.

Aquí ofrecemos un ejemplo de algunos principios para el grupo:

- Poder hacer las pausas que alguno de los miembros del grupo necesite.
- Aceptar las diferencias individuales.
- Respetar la confidencialidad.
- Contar con apoyo y pedir ayuda a los demás.
- Ser escuchado y no quedar sumergido por las opiniones o el consejo de los demás.
- Participar en igualdad de condiciones.
- Poder ser abierto y honesto si uno se siente nervioso o asustado, etc.

#### Ejercicio 3: Dejar claro el propósito del grupo

Es un ejercicio importante para unificar el grupo. Una declaración de propósitos es algo breve y simple sobre lo que se está de acuerdo. Establece lo que se está tratando de realizar. Identifica claramente la necesidad o el tema que se está atendiendo, el conjunto de personas a que se dirige y el área que se enfoca. Una Declaración de Propósitos da al grupo una dirección clara y la tarea de reclutar nuevos miembros va a ser mucho más fácil. Los nuevos sabrán a qué se comprometen y los conflictos acerca del rol y las metas del grupo se van a reducir al mínimo.

Una Declaración de Propósitos es positiva porque, entre otras cosas:

- Da una dirección clara al grupo
- Es fácil de entender
- Es realista
- Señala con claridad cuál es el grupo al que está dirigida
- Cuenta con el apoyo de todos los miembros del grupo

Proceso: Cómo desarrollar una Declaración de Propósitos

Paso 1: Torbellino de ideas sobre el propósito

Hay que hacer que el grupo medite y analice lo que quiere lograr. Se pueden plantear algunas preguntas para ayudar: ¿A qué grupo se quiere atender? ¿Qué es lo que se desea cambiar? ¿Por qué se necesita un grupo de mujeres que sean ciegas? ¿Qué queremos que consigan las mujeres con ceguera por medio de este grupo?

Se debe procurar que todas contribuyan. Hay que anotar todas las sugerencias. Tal vez se prefiera usar grandes hojas de papel o puede ser que se elija grabar en cinta la actividad.

Paso 2: Elaborar las sugerencias

- Examinar cada una de ellas.
- ¿Cuáles se pueden descartar? ¿Cuáles hay que mantener? Se debe estar seguro de contar con el acuerdo de todos.
- De las sugerencias que quedan ¿es aceptable alguna de ellas como declaración de propósitos? ¿Se las puede combinar para este fin?

Es importante recordar que no es necesario que el grupo llegue a una declaración perfecta la primera vez. Se la puede reelaborar posteriormente.

Paso 3: Reconsiderar la declaración de propósitos

Hay que volver a pensar en qué es lo que hace que una declaración de propósitos sea buena. ¿Ofrece la que se ha elegido una dirección clara? ¿Es simple y realista? ¿Cuenta con el apoyo de todos?

La siguiente podría ser un ejemplo de declaración de propósitos:

"El propósito de (nombre del grupo) es proporcionar apoyo e información a las mujeres con ceguera para permitirles tener control sobre sus vidas."

Fuente: Adaptado de "Planificación y autoevaluación en grupos comunitarios", 1991.

Reclutar los miembros

Una vez que se ha establecido que el grupo es necesario, se ha hecho la investigación de antecedentes y se ha clarificado su propósito, es bueno considerar las formas en que se pueden reclutar miembros y conseguir que se involucren más mujeres. Puede suceder que se hayan incorporado algunas nuevas durante el proceso de investigación de antecedentes. Aquí proporcionamos algunas ideas sobre la forma de atraer más gente:

- Preparar un folleto o un volante sobre el grupo y distribuirlo en organizaciones y otros puntos clave de la comunidad, tales como centros sanitarios, organizaciones de discapacidad, servicios para mujeres, consultas de cirugía, compañías de taxi, servicios de asistencia a la comunidad, etc.
- Pedir a otras organizaciones que den publicidad al grupo en sus boletines. Algunas pueden aceptar la inclusión del folleto en los envíos de correo a sus miembros.
- Dirigirse a otras mujeres ciegas e invitarlas a unirse al grupo. Pedir a otros servicios y organizaciones que informen sobre el grupo a las mujeres con ceguera que se acerquen a ellos. La mayor parte de las organizaciones especializadas tienen boletines a los que se puede acceder mediante la presentación de un anuncio.



- **Ponerse en contacto con la estación de radio local. Muchas de ellas ofrecen un sector gratuito de servicio a la comunidad. Se puede hacer publicidad del grupo en ese marco.**
- **Escribir una carta al Director del diario preferido. Averiguar si hay un periodista que informe sobre temas de discapacidad o de mujeres. Investigar si se puede lograr que se publique un artículo sobre el grupo.**
- **Preparar un comunicado de prensa sobre el grupo y enviarlo a los diarios locales y las estaciones de radio y televisión.**
- **Llevar a cabo una reunión pública o una actividad de la comunidad y aprovechar los medios de comunicación para hacer publicidad sobre la misma.**
- **Utilizar Internet para distribuir información acerca del grupo. Enviar detalles por correo electrónico a otras organizaciones. Hacer publicidad sobre el grupo en listas de correos, especialmente en las que se dedican a temas de discapacidad y/o de mujeres.**

**Lograr que el grupo trabaje en forma conjunta**

**Hay varias cosas que conviene hacer a fin de que el trabajo del grupo sea más eficaz, tales como celebrar reuniones, desarrollar los órdenes del día correspondientes, hacer actas, etc. También es necesario decidir cómo se van a tomar las decisiones del grupo. Por ejemplo, ¿va a haber un sistema de votación o se va a usar el modelo de consenso? Lograr que un grupo trabaje con eficacia implica también entender cómo manejar los conflictos y otros problemas que puedan surgir. Para que el grupo sea inclusivo y accesible hace falta igualmente saber cómo aceptar la diversidad. Vamos a considerar más de cerca algunos de estos aspectos.**

## Conducción de reuniones

Las reuniones son necesarias para tomar decisiones, comunicar informaciones, establecer redes y desarrollar las relaciones. Pueden llevar mucho tiempo y recursos, por eso, si se quiere lograr que sean del máximo beneficio, es importante que se las conduzca en forma adecuada. Vamos a considerar algunas de las características de las buenas y también de las malas.

### ¿Qué hace que una reunión sea buena?

Es buena aquélla en la que:

- Todos los que quieren contribuir pueden hacerlo
- Los asuntos se terminan a tiempo
- Todos entienden lo que sucede y qué decisiones se toman
- Hay que considerar las necesidades de comunicación de los participantes, es decir las de las mujeres sordas o con deficiencia auditiva; las mujeres ciegas o con discapacidad visual; las mujeres que hablan otros idiomas, etc.
- Todos entienden los procedimientos que se aplican
- Los nuevos miembros se sienten bienvenidos
- Los temas no se tratan demasiado de prisa ni con excesiva lentitud

### ¿Qué hace que una reunión sea mala?

Es mala aquélla en la que:

- Unas pocas personas dominan el debate y toman todas las decisiones
- Los asuntos no se terminan a tiempo y la reunión se prolonga interminablemente
- Existe confusión o quedan conflictos sin resolver
- Hay participantes que no se pueden incorporar porque los procedimientos del encuentro no son accesibles para ellos
- Se utiliza mucho una jerga que los participantes no entienden
- Los nuevos miembros no se sienten aceptados y no contribuyen con sus ideas

## Ordenes del día

### Cómo estructurar una reunión

Es buena idea tener un orden del día para cualquier reunión porque esto ayuda a darle estructura y permite que los participantes sepan qué esperar. Se trata básicamente de una lista de los puntos que se van a tratar.

Generalmente un orden del día contiene los siguientes aspectos:

- **Bienvenida:** Aquí la Presidenta abre la reunión, da la bienvenida a los participantes y toma nota de la hora de comienzo.
- **Disculpas:** Se leen en este punto las disculpas de cualquiera de los miembros que no haya podido asistir a la reunión.
- **Consideración del orden del día:** Se lo analiza con las personas presentes. Se pueden agregar puntos nuevos o cambiar el orden de los mismos.
- **Acta de la reunión anterior:** Los miembros pueden decir si el acta de la última reunión es correcta.
- **Asuntos que surjan de la última reunión:** Son las tareas u ocupaciones que la gente tenía que cumplir después de la última sesión. En este momento los miembros tienen la posibilidad de controlar el progreso hecho.
- **Correspondencia:** El Secretario tiene oportunidad de proporcionar una lista de toda la correspondencia recibida o enviada desde la última reunión.
- **Informes:** El Presidente, Tesorero y los subcomités pueden presentar informes de lo que ha estado sucediendo desde el encuentro anterior.
- **Asuntos generales:** Esta es la parte de la reunión en la que se analizan los temas que quedaron pendientes en la anterior o los nuevos.
- **Reacciones con respecto a la reunión:** Los participantes pueden dar sus puntos de vista acerca de cómo funcionó la reunión y sugerir las mejoras que cabría aplicar.
- **Fecha de la próxima reunión:** Los miembros se ponen de acuerdo acerca de la fecha de la reunión siguiente.
- **Clausura:** El Presidente agradece a los participantes por su asistencia y cierra la reunión. Toma nota de la hora en que se terminó.

**Es buena idea tratar de usar siempre en las reuniones la misma estructura de orden del día de manera que todos se familiaricen con la manera en que se desarrolla el encuentro. El Secretario debe prepararlo por anticipado y enviarlo a todos los que van a asistir. Los miembros siempre tienen que tener oportunidad de agregar puntos a tratar.**

## **Consejos para presidir una reunión**

Es una buena idea rotar el trabajo de presidir las reuniones del grupo de modo que los miembros puedan tener la experiencia correspondiente y aprendan nuevas destrezas. También es positivo para que los miembros aumenten su seguridad y autoestima. Una de las mejores maneras de familiarizarse con la conducción es la práctica.

Los consejos que se pueden dar para presidir una reunión incluyen:

- Conocer el orden del día y calcular cuánto tiempo dedicarle a cada punto.
- Presentar cada tema del orden del día y ofrecer un breve resumen del mismo. Alentar la participación, preguntar a los participantes qué piensan de un asunto, no permitir que todos hablen al mismo tiempo.
- Mantener el debate en el marco del tema. Cuando ya se ha analizado suficientemente, resumirlo y plantearlo para que el grupo tome una decisión.
- Si hay conflicto entre los miembros, mantenerse neutral y permitir que cada uno explique su punto de vista sin interrupciones.
- Controlar que todos entiendan las decisiones que se están tomando y que queden asentadas en actas.

## Actas

### ¿Qué son las actas?

Son el registro de una reunión. Incluyen quién asistió y quién no, las cosas importantes que sucedieron, las decisiones que se tomaron y las cosas que hay que hacer. Es necesario que las actas contengan suficiente información de modo que cualquiera que hubiera estado ausente pueda entender lo que pasó. Proporcionan parte de la historia de un grupo u organización y constituyen la memoria escrita de las decisiones alcanzadas. Generalmente, es tarea del Secretario, pero puede rotarse de modo que todos los miembros del grupo puedan tener esa experiencia.

### ¿Qué se incluye en las actas?

Las actas de las reuniones debe contener:

- La fecha, el lugar de la reunión y la hora de inicio
- El nombre de quienes estuvieron presentes y las disculpas de los que no pudieron asistir
- Una referencia al acta de la reunión anterior y que se la aceptó como un registro correcto
- Cualquier asunto surgido de la anterior y las decisiones que se tomaron
- Reseña de los informes presentados
- Cualquier información que los miembros quieran dar a conocer
- Todas las tareas o acciones que hay que realizar y por quién
- Notas breves sobre los temas debatidos, las ideas rechazadas y las decisiones que se tomaron
- La hora en que finalizó la reunión y la fecha de la próxima

### Consejos para levantar buenas actas

- Un buen presidente debe detener la reunión, resumir el debate y lograr el acuerdo de los participantes sobre los puntos a incluir en las actas. Si no se está seguro de haber registrado algo en forma correcta, hay que leérselo al grupo para tener su acuerdo.
- Practicar. Es positivo que en cada reunión, uno de los miembros trabaje junto con quien toma las actas de modo que tenga oportunidad de practicar esta tarea. Puede aprovecharse como ocasión de asesoramiento. Quienes deseen más información acerca de esto, deben consultar la sección correspondiente de este manual.
- Escribir o grabar las actas lo antes posible después de la reunión mientras todo está todavía fresco en el recuerdo. A veces, resulta útil grabar las reuniones de modo que se las puede oír a la hora de redactar. Tener tales cintas es también importante para aquellos miembros que no tengan acceso a la palabra escrita.

Fuentes: Adaptado de Management Issues Manual (Manual de temas de dirección), 1993; Developing Your Organisation (Desarrollar la organización) (Departamento de Queensland para la Atención a Familias, Jóvenes y la Comunidad)

### Cómo evaluar las reuniones

Las buenas reuniones son productivas y uno disfruta de ellas. Ayudan a cumplir el trabajo del grupo. Las malas, por otra parte, tienen pocos logros y dejan en la gente la sensación de que han perdido tiempo y de que no son capaces de asumir sus responsabilidades. Es bueno hacer evaluaciones para ver si se está funcionando bien. La siguiente lista de control puede ser útil.

### Lista de control para evaluar reuniones

- Se elaboró el orden del día antes de la reunión.
- Los miembros del grupo han tenido oportunidad de contribuir a su preparación.
- Se proporcionó la información sobre el lugar y la hora de la reunión por anticipado a las personas invitadas.

- El lugar de la reunión es cómodo, accesible y adecuado a la cantidad de participantes.
- La reunión comenzó con puntualidad.
- La reunión finalizó en el plazo esperado.
- Todos tuvieron oportunidad de presentar sus puntos de vista.
- Los participantes atendieron a los demás.
- El Presidente fue resumiendo la reunión a medida que avanzaba.
- Nadie dominó los debates.
- Todos estuvieron involucrados en la toma de decisiones.
- La gente se ofreció voluntariamente para asumir las tareas o acciones necesarias.
- Se proporcionó a los participantes el acta de la reunión.
- El Presidente hizo el seguimiento de los miembros que habían asumido la realización de tareas.
- Las decisiones que se tomaron en la reunión se plantearon con claridad al grupo.
- El Secretario tuvo tiempo suficiente para tomar las notas de la reunión.

Áreas problemáticas: . . . . .  
 . . . . .  
 . . . . .

Fuente: M.E. Haynes: *Effective Meeting Skills (Técnicas para una reunión eficaz)*, 1992

**Proceso de la toma de decisiones**

Para que las reuniones den el mejor resultado posible, es importante tener en cuenta el proceso real que sigue la toma de decisiones. Dos de los principales enfoques de este aspecto en los grupos son: el proceso semiformal y el proceso de consenso.

**Proceso semiformal**

Usualmente sigue los siguientes pasos:

- Se incorpora un tema al orden del día, por ejemplo, la compra de una nueva computadora
- Los participantes de la reunión analizan el asunto: las ideas a favor y en contra, las implicaciones, etc.
- Después de algún tiempo, el debate ha cubierto todo lo posible, de modo que el Presidente pide que se concrete una moción.
- Alguien, entonces, expresa en palabras la esencia del debate y lo convierte en moción, por ejemplo, "esta reunión acuerda comprar antes del 30 de junio una nueva computadora que no cueste más de U\$S 3.000.-".
- El Presidente puede pedir que alguien secunde la moción.
- Alguno de los participantes lo hace (es decir, expresa formalmente su acuerdo).
- El Presidente pide a la reunión que se vote la moción.
- Los participantes votan y gana la mayoría.

**Toma de decisiones por consenso**

Esto se produce cuando un grupo en su totalidad procura llegar a la mejor decisión con el acuerdo de todos. No es necesario que cada integrante esté convencido de que una decisión en particular sea la solución que más desee o incluso, que considere la mejor. Los miembros, sin embargo, tal vez piensen que ésta es la mejor solución a la que se puede llegar en ese momento y en esas circunstancias. El consenso puede ser un arreglo o puede producir soluciones nuevas y creativas en el intento de lograr el acuerdo del grupo.

Hay buenas razones para que un grupo use el modelo de consenso para la toma de decisiones. Algunas de éstas son:

- Contribuye a la unidad y a la fortaleza
- Evita la situación de tener "ganadores y perdedores"
- Apunta a la persuasión y no a la coerción
- Permite y alienta la contribución por parte de todos
- Desarrolla mejores propuestas porque todo el grupo se involucra

- **Estimula la apertura y consolida la confianza**

La toma de decisiones por consenso sólo va a funcionar si el grupo tiene un compromiso real con el proceso. Es necesario que los miembros sientan solidaridad entre sí y estén dispuestos a escuchar la contribución de cada uno de ellos. Tienen que reconocer que la opinión de cada miembro tiene el mismo valor.

El proceso de consenso incluye:

- **Identificar el tema o propuesta a analizar, por ejemplo, la compra de una nueva computadora**
- **Dar los antecedentes del tema o de la propuesta, por ejemplo, por qué se necesita una computadora**
- **Dedicar un cierto tiempo a debatir el asunto, procurar clarificarlo y hacer preguntas**
- **Identificar diferencias, desacuerdos y similitudes**
- **Examinar las diferencias o desacuerdos**
- **Crear una nueva propuesta si fuera necesario**
- **Estudiar la nueva propuesta y procurar acuerdos**
- **Controlar que todos estén conformes**
- **¡Celebrar el acuerdo!**

Es útil hacer que un miembro del grupo actúe como conciliador cuando se encara la toma de decisión por consenso. Su función en este proceso es:

- **Ser responsable del grupo**
- **Mantener al grupo centrado en el tema**
- **Proteger el derecho de cada uno de los miembros a ser oído y a estar en desacuerdo**
- **Lograr que se expresen los acuerdos y desacuerdos**
- **Sugerir formas de resolver los conflictos**
- **Controlar que ningún miembro del grupo quede detrás o esté confundido**

Fuentes: Adaptado de Management Issues Manual (Manual de temas de dirección), 1993; Developing Your Organisation (Desarrollar una organización) (Departamento de Queensland para la Atención a Familias, Jóvenes y la Comunidad)

## **Admitir la diversidad en el grupo**

**Cada mujer que ingresa a un grupo aporta sus conocimientos y experiencia de vida peculiares. Esta última está constituida por la forma en que se ve a sí misma y al mundo que la rodea, junto con la influencia de la familia, amigos y personas que están en iguales condiciones.**

**Para las mujeres con ceguera, los antecedentes culturales diferentes son un ejemplo de la diversidad dentro de una sociedad y los grupos comunitarios son el reflejo de esto, pero la diversidad también existe entre los individuos. Cada mujer va a aportar al grupo sus esperanzas, temores, actitudes, intereses personales, ya sean la necesidad de pertenecer a un grupo social o de formar parte de un grupo de acción que promueva los intereses de las mujeres ciegas.**

**La diversidad que cada una aporta al grupo puede ser enriquecedora y potenciadora pero también puede traer emociones conflictivas y complejas. Los puntos siguientes apuntan a ayudar al grupo a usar las cualidades con las que estas individualidades contribuyen:**

- **Reconocer que es necesario examinar algunas diferencias abiertamente, es decir, las diversas culturas, creencias religiosas.**
- **Controlar que se dé a cada mujer la oportunidad de hablar de cualquier problema que pueda tener con respecto a algún tema en debate o con otro miembro del grupo. Hay que procurar que se sientan cómodas cuando hablen esto.**
- **Tratar de hacer que los otros miembros del grupo entiendan que cada mujer juega un papel único y que cuanto más diverso sea, más éxito se va a lograr.**
- **Estimular a los miembros del grupo a desarrollar la valoración de los antecedentes étnicos, religiosos, culturales y personales.**
- **Al examinar los temas que tienen que ver con la igualdad y los derechos y responsabilidades de cada uno, se debe desarrollar un conjunto de valores del grupo con el que cada mujer se sienta cómoda.**



### **Desarrollo del grupo**

Todos los grupos son distintos. Se han reunido para diversos propósitos y están constituidos por personas que son diferentes entre sí. A lo largo del tiempo, en todos ellos cambian las actitudes y las interacciones. A veces pueden surgir problemas cuando los integrantes empiezan a pensar que las cosas están estancadas. Aunque no hay reglas estrictas, ofreceremos aquí algunas formas en las que se pueden atraer nuevos miembros y mantener motivado al grupo.

**Publicidad:** No hay nada mejor que un tema y el conocimiento acerca de él para acercar a la gente a nuestra puerta. Con frecuencia, las personas se sienten atraídas para unirse a grupos y organizaciones locales cuando tienen una experiencia personal en ese sentido, o sentimientos profundos con respecto a un asunto determinado.

También se pueden usar otros tipos de publicidad para captar nuevos miembros: Son útiles recursos tales como tableros de anuncios de la comunidad; artículos en los periódicos; circulares en los buzones de la gente; anuncios gratuitos en los servicios publicitarios; pósters; puestos de información en los centros comerciales locales y otros.

**Dirigirse personalmente a la gente:** Con frecuencia, esto trae aparejada una mayor respuesta, especialmente con respecto a algún tema local o de la vecindad. Cabe realizar visitas directas a las casas, pero también uno se puede acercar a los servicios locales donde es posible encontrar mujeres con ceguera (tales como organizaciones de discapacidad, centros sanitarios de mujeres, etc.). Hay que llevar un folleto o un conjunto de informaciones sobre el grupo para dejárselos a la gente y/o servicios a los cuales uno se dirige.

**Hacer que los nuevos miembros se sientan bienvenidos:** Con frecuencia es bueno que alguien del grupo asuma la tarea de saludar personalmente a los nuevos miembros. Hay que presentarlos a los otros y dedicar el tiempo necesario para explicarles qué sucede a medida que la reunión avanza. Si el grupo tiene un boletín, puede ser positivo incluir un perfil de los nuevos miembros.

**Mantener contacto con los miembros nuevos:** Una vez más, es buena idea dedicar el tiempo necesario para mantenerse en contacto con ellos. Se puede asignar a algún participante anterior la tarea de llamarlos, invitarlos a reuniones y encuentros y explicarles las metas y actividades del grupo.

**Delegar tareas:** Una buena manera de hacer que los miembros nuevos se sientan parte del grupo es asignarles una tarea o un área de responsabilidad específicos. No hay que "dejarlos fuera" de las actividades y conservar toda la carga en los miembros existentes. Es necesario ser concreto y franco con respecto a lo que el cometido conlleva y no dar falsas impresiones sobre el nivel de trabajo o responsabilidad. El hecho de permitir que los miembros nuevos tengan oportunidad de hacerse cargo de tareas determinadas es bueno también para el desarrollo del grupo.

**Satisfacción personal:** Mucha gente necesita un cierto grado de satisfacción personal por su participación en el grupo. Muy pocos pueden continuar haciendo aportes en una atmósfera en la que faltan valoración, respuestas y resultados. Es decir que, en general, se debe dar a los nuevos miembros lo que quieren o necesitan para que estén satisfechos y se sientan involucrados en el grupo. Hay que alentarlos a compartir sus ideas y sugerencias a fin de lograr el desarrollo permanente del grupo. La mayoría de los miembros necesitan:

- Elogios y valoración de sus esfuerzos
- Contacto social a través de las actividades del grupo, nuevos amigos, etc.
- Noticias sobre el progreso permanente del grupo
- Trabajo que hacer de acuerdo con sus destrezas y capacidad de aprender
- Sentirse incluidos en el grupo
- Ayuda, supervisión o formación cuando fuere necesario

#### **Aspectos a promover en el grupo**

- **Apoyo:** Hay que brindar amistad, confianza, compromiso, etc. a los otros miembros.
- **Escuchar a los demás:** Se debe procurar ayudarlos a ellos y no a uno mismo. Es necesario tratar de facilitar las interacciones e ideas de los otros y respetarlos.
- **Identidad como grupo:** Tiene que ser un grupo al que pertenecen todos. Si está dividido, las energías se vuelcan hacia adentro en contra de los demás. Hay que estar unidos para trabajar en pro de una meta única.
- **Estímulo:** Es necesario animarse mutuamente, estimular la participación, armonizar y alentar un término medio entre los extremos, ayudar a la comunicación.
- **Se debe ser flexible.**
- **Solucionar problemas y no crearlos.** Se deben expresar las normas aceptadas por el grupo en situaciones de conflicto, percibir el clima emocional y aliviar los períodos tensos con pausas.
- **Apoyo:** Al grupo y a sus dirigentes.
- **Relaciones del grupo:** Si fuere adecuado, hay que llevar las relaciones del grupo fuera de su entorno. Es bueno hacer amigos en el grupo e incluirlos en la vida diaria y ayudar a que las situaciones de comité o de captación de fondos sean también reuniones sociales.

### **La comunicación en los grupos**

En los grupos, la comunicación (o éxito en conseguir que se entienda un mensaje) afecta en gran medida al comportamiento. No es un hecho únicamente verbal, también es no verbal. La comunicación puede verse con frecuencia obstaculizada o facilitada por circunstancias externas tales como: el entorno físico (calor, luz, acústica, ubicación de las sillas, etc.); el significado de las palabras; las actitudes de los oradores; y así sucesivamente. Las mismas palabras con frecuencia pueden significar cosas diferentes en momentos diferentes o para gente diferente. No siempre hay que confiar en el lenguaje corporal ya que a veces no se dice o hace con él lo que la persona quiere.

### **Consejos sobre buenas prácticas de comunicación**

Se debe tener en cuenta:

- Ser honesto acerca de las necesidades y deseos propios
- Tratar de expresar las ideas con claridad
- Escuchar a los demás cuando hablan
- Hacer preguntas si se necesitan aclaraciones
- Tratar de mantener los sentimientos negativos bajo control
- Estar preparado a admitir que uno estaba equivocado
- No ser demasiado sensibles
- Tratar a los demás como uno mismo quiere que lo traten

Fuentes: A Management Training Manual for Community Groups (Manual de formación en dirección para grupos comunitarios), 1984; Mujeres con discapacidad de Australia, 1999.

### **Consejos para un proceso eficaz de toma de decisiones**

Los siguientes pasos pueden resultar útiles personal e institucionalmente a quienes alguna vez hayan tenido que elegir entre dos cosas para su organización y les haya resultado difícil tomar una decisión.

**1. Clarificar el problema o la situación:** El tema y la necesidad de tomar una decisión deben estar claros. Por ejemplo, si se trata de conseguir mejores alimentos en una cafetería, se puede llegar a ser más específico y determinar que el problema es que haya más fruta fresca, que las entradas sean más grandes y que haya más variedad de ensaladas.

**2. Recoger información:** Identificar los detalles necesarios y las fuentes disponibles. Conviene responder a preguntas como: ¿Cuánto? ¿Qué pensarán los demás? ¿Dónde? ¿Qué restricciones hay?

**3. Hacer una lista de las alternativas:** Se puede utilizar el torbellino de ideas y luego reducir las posibilidades a las sugerencias que a uno le gustaría considerar.

**4. Evaluar las alternativas restantes.** Hay que pensar qué ocurriría si se eligiera cada una de las alternativas e identificar los criterios para evaluar cada solución, tales como tiempo, dinero, interés y destrezas.

**5. Seleccionar una "decisión tentativa" para probar.** La que mejor satisfaga los criterios es usualmente la solución que hay que poner en práctica. No se debe olvidar la presentación de tal decisión a quienes puedan verse afectados por ella o a un grupo más amplio para advertir sus reacciones.

**6. Enumerar los pasos a seguir a fin de poner en práctica la decisión.** Determinar qué es necesario hacer para lograr el objetivo de la decisión. **NOTA:** Si hay severas restricciones en cuanto al tiempo, el paso 6 podría ser la puesta en práctica de la decisión final en lugar de una provisional.

**7. Evaluar la experiencia.** ¿Qué ha sucedido de bueno como resultado de la decisión? ¿Qué salió mal? ¿Cuál fue la reacción de las otras personas? ¿Qué cambios mejorarían la situación?

**8. Como en el paso 4, hay que considerar las alternativas y luego poner en práctica una acción.** La solución puede ser una versión modificada de la decisión original o algo totalmente diferente. No hay que olvidar el plan, los pasos o procedimientos a seguir.

**9. Revisar el plan en forma periódica.**

### **Delegar en forma operativa**

Los dirigentes no pueden realizar todo el trabajo de sus organizaciones. Si tratan de hacerlo, no van a tener éxito. Es indispensable que aprendan a delegar responsabilidades (el arte de distribuir el trabajo en el entorno). A su vez, una delegación operativa ayuda a la organización porque:

- Permite la participación activa de más gente
- Distribuye el trabajo en forma más uniforme
- Ayuda a una organización o comité sin problemas y con más eficacia.

La mayoría de los dirigentes tienen dificultades para delegar responsabilidades. Con frecuencia, prefieren hacer las tareas ellos mismos para estar seguros de que se hacen en forma adecuada. Si bien esto puede ser más expeditivo, también es posible que cree apatía entre los miembros que no están involucrados ni motivados. Incluso puede conducir a la pérdida de participantes. Compartir la autoridad puede ser el mejor factor de motivación para fortalecer a una organización y mantener a sus integrantes.

**Cuatro estrategias básicas de la delegación de responsabilidades:**

1. **Dar instrucciones:** El dirigente designa una tarea y luego la delega a uno de los miembros.
2. **Participar:** El dirigente identifica una tarea que dos de los miembros podrían hacer y logra el compromiso de ambos para realizarla juntos.
3. **Vender (formar):** El dirigente involucra a los miembros en el desarrollo de un proyecto y los estimula para que se ofrezcan como voluntarios para realizar las tareas.
4. **Delegar:** El dirigente involucra a los miembros en el desarrollo de un proyecto y luego lo deja en sus manos ("delegación pura").

La estrategia a usar depende de los miembros. Puede ser necesario explicarle a uno nuevo cómo hacerla. A la inversa, es posible que un comité de miembros con mucha experiencia tenga más éxito si el dirigente utiliza la delegación pura. Es crítico conocer a los integrantes de la organización para delegar cometidos. Se debe confiar en los miembros y aprender a ser flexible en el estilo de delegación así como aplicar la estrategia que sea mejor para cada uno.

**Se DEBE delegar:**

- Cuando hay mucho trabajo.
- Cuando alguna persona en especial tiene destrezas o aptitudes que se adecuen a la tarea.
- Cuando alguien expresa su interés en una tarea.
- Cuando un miembro se pueda beneficiar por la responsabilidad (es decir, un dirigente que esté surgiendo en el grupo).

**NO SE DEBEN delegar:**

- Los temas espinosos que le corresponden al dirigente (cosas que impliquen serias consecuencias, emergencias, etc.).
- Las cosas que habitualmente son responsabilidad específica de un dirigente.
- Las cosas que uno no tiene ganas de hacer.
- Tareas a un miembro que quizás no tenga las destrezas necesarias para cumplirlas con éxito.

**Antes de delegar:**

- Decidir si es necesario delegar la tarea. ¿Quiere uno entregarla? ¿Se disfruta con ella? ¿Es muy importante que no la delegue? Hay que ser sincero con uno mismo y encomendar aquellos trabajos que deben cederse.
- Elegir la persona adecuada. Es necesario dar a los miembros las tareas que puedan hacer mejor o aquellas en las que estén interesados. Si verdaderamente no lo están, es posible que no las hagan bien. A veces, las personas que podrían cumplirlas sumamente bien, se sienten inseguras con respecto a su habilidad. Hay que comunicarles la confianza que uno tiene en sus destrezas. Se van a sentir mucho más motivados cuando sepan que se cree en ellos.

- Definir la tarea y fijar las expectativas mutuas. Dar explicaciones detalladas de lo que implica, sin dejar de lado ningún punto clave. Hay que centrarse en los resultados más que en el método. También, es necesario trabajar el aspecto de las expectativas mutuas. Es más probable que los miembros estén dispuestos a respaldar una decisión si están involucrados en el proceso de tomarla y entienden cómo se llegó a eso.
- Fijar un plazo: Generalmente, los miembros se sienten más responsables de una tarea cuando deben rendir cuenta de ella. Si no hay un plazo, es más fácil andarse con dilaciones y perder motivación. Hay que trabajar con los miembros en ese sentido. Las fechas que se fijen deben ser razonables para que no se sientan demasiado presionados.
- Determinar los métodos a seguir. Hay que determinar con los miembros una fecha para revisar la ejecución. Puede ser una reunión para controlar el progreso o una llamada telefónica para ver si tienen alguna pregunta. El seguimiento tiene que acordarse en forma mutua al comienzo. De este modo, los miembros sabrán que el dirigente no está tratando de vigilarlos sino de saber cómo progresa el trabajo. En este momento, también se deben determinar previamente los criterios de evaluación de modo que no se sea excesivamente crítico con respecto al progreso. Tiene que quedarles claro a los miembros que si necesitan aclaraciones con respecto a la tarea o tienen preguntas, deben plantearlas.
- Formar los delegados. Se debe controlar que sepan cómo hacer la tarea. Hay que dedicar el tiempo necesario para formarlos si fuere necesario. Inicialmente, enseñarle a alguien puede llevar más tiempo que hacerlo uno mismo pero a la larga, esto mejora la eficiencia y permite que los demás desarrollen sus habilidades.
- Delegar autoridad: Esto se vincula con la fijación de los plazos para el seguimiento. Como dirigente, hay que dejar que los miembros se responsabilicen de tomar decisiones todos los días. A veces, tales decisiones no coincidirán con las del dirigente, lo que está bien. Todos necesitan la oportunidad de probar nuevos enfoques. No significa que estén equivocados sólo por ser distintos. Los miembros pueden perder fácilmente la motivación si no tienen espacio para pensar en forma creativa y actuar como les parezca mejor. Se debe confiar en ellos y tratar de darles libertad para trabajar sin control excesivo.
- Evaluar la ejecución. Después de que la tarea se haya completado, hay que evaluarla sobre la base de las expectativas y criterios que se fijaron en el momento de la delegación. Si ciertos aspectos se hubieran quedado sin considerar al fijar la definición inicial del trabajo, no se debe criticar al que lo hizo por no tenerlos en cuenta. Junto con el delegado, se debe determinar qué sienten ambos con respecto al funcionamiento de la ejecución y también cómo se la puede mejorar.
- Reconocer los logros y agradecer. Casi nada es peor que dedicarse de lleno a una tarea, hacer que resulte perfecta y luego ser ignorado por la persona que la delegó. Hay que agradecer y elogiar el trabajo hecho por los miembros. Al hacerlo y hacerles saber que se los valora, van a tener un mayor sentimiento de orgullo por su trabajo y posiblemente, estén más dispuestos a ayudar en el futuro.

## Administración eficaz del tiempo

Alguna vez nos hemos preguntado cómo alguna gente puede encajar tantas actividades en su calendario en tanto que otras apenas tienen tiempo para asistir a clases? ¿Son más inteligentes? Es dudoso. ¿Más organizados? Ahí nos estamos aproximando.

¿Administrate mejor el tiempo? ¡¡Bingo!!

Administrar el tiempo es administrarse a uno mismo. Aunque en estas notas se brindan algunos indicadores de cómo hacerlo, es importante darse cuenta de que sólo cada uno sabe sus horas de trabajo pico, su período de atención y sus necesidades de alimentación y sueño. La distribución del tiempo es una destreza altamente personalizada y cualquier método que a uno le funcione es el correcto.

Tres pasos para administrar con eficacia el tiempo:

### 1. Organizarse

Cuanto más organizado sea uno, más capaz va a ser de usar las 24 horas del día con eficacia. Idealmente, debería hacerse una lista cada mañana de lo que uno quiere o necesita hacer en el día. Si esto funciona bien, también se lo puede hacer a la noche, antes de acostarse. En este momento, no hay que considerar cuáles tareas son las más importantes, sino, simplemente, hay que anotarlas. Una vez que se ha adquirido el hábito de hacer esto, es posible que uno quiera organizarse algunos días antes para ayudar a planificar proyectos más largos.

### 2. Establecer prioridades

El paso siguiente es establecer prioridades entre los puntos de la lista. Se puede marcar con una "A" las cosas que HAY QUE HACER; con "B", las QUE SE DEBERÍAN HACER; y con "C" las que pueden DIFERIRSE para el día siguiente. Hay que tener en cuenta las fechas correspondientes a los proyectos ¡sin andarse con dilaciones! Conviene no dejar los proyectos para el último minuto. Esa es la forma menos efectiva de hacer las cosas.

### 3. Armar un programa

Una vez establecidas las prioridades de todo lo que se necesita o se quiere hacer, hay que considerar el programa para hacerles un hueco a los proyectos entre las cosas "fijas" (clases, trabajo, sueño, etc.) del día. El programa debe ser flexible. Hay que dejar espacio para descansos, la parte social y las cosas pequeñas que tienden a aparecer. ¡Se debe considerar lo inesperado! No hay que tratar de planificar cada minuto del día.

Al armar el programa, hay que tener en cuenta las necesidades personales y los hábitos. Es importante ser realista y preparar un horario al que uno pueda atenerse.

Una forma efectiva de integrar estos tres pasos, Organizarse, Establecer prioridades y Armar un programa, en la vida diaria es la preparación de listas de "Cosas para hacer".

Ideas a tener en cuenta al preparar tales listas:

- Pensar un plan realizable. La lista tiene que ser razonable. Sobrestimar la cantidad de cosas que se pueden cumplir puede ponerlo a uno en mayores aprietos con respecto al tiempo.
- Estimar el tiempo en forma realista. Hay que asignar suficiente espacio a las tareas que uno quiere hacer. También es necesario asegurarse de que haya tiempo extra en caso de que se presenten problemas; es mejor darse demasiado tiempo que recortarlo excesivamente.
- No poner en la lista un exceso de cosas que se "deberían" hacer o que "hay que" hacer. Conviene mantener un sano equilibrio entre las tareas que uno quiere hacer, las que siente que debería hacer y las que tiene que hacer. Si uno dedica demasiado tiempo a las cosas que quiere hacer, se termina por tener menos para completar las que hay que hacer.
- Establecer una rutina diaria. Conviene determinar qué hora del día es mejor para uno a fin de hacer ciertas actividades y habituarse a eso.
- Integrar las listas. Es necesario que las listas incluyan todos los aspectos de la vida. Puede resultar confuso tener por separado las tareas para la clase, para las organizaciones, las actividades sociales y el trabajo.
- Hacerse tiempo para la gente y la diversión. Todos necesitamos algún momento para pasarlo bien, si no, la productividad se verá afectada. Después de un tiempo

libre, la gente se siente con frecuencia revitalizada y tiene más energía para hacer el trabajo.

- Sentirse bien cuando se haya terminado. Dedicar mucho tiempo a lamentar los fallos o a sentirse frustrado es una pérdida de tiempo. Hay que experimentar bienestar por lo que se ha logrado y luego, avanzar.

#### **Aprender a decir "no"**

- Recordar que no hay suficientes horas cada día para hacer todo para todos. A fin de no agotarse, uno necesita tener tiempo para sí mismo y aprender a decir "no" ante algunos pedidos que exigen mucho.
- Antes de aceptar otras tareas, se tienen que considerar en forma realista los compromisos adquiridos para ver si se dispone de tiempo. Hay que decir "no" cuando uno no quiere, no puede o no tiene ratos libres. Si uno se compromete más allá de las posibilidades, todos le van a andar detrás.
- La franqueza y la honestidad son la clave para decir "no". Los amigos y colegas con toda probabilidad van a entender la situación si uno es sincero con ellos.

¿Cómo encontrar tiempo en el programa para hacer todo lo que se quiere? Una de las claves para determinar cómo y cuándo se pueden realizar más cosas es analizar el plan para el presente. No hay que olvidarse de incluir las horas de sueño de las mañanas en que uno se levanta tarde ni los momentos de descanso cuando uno lee, alterna con otras personas o hace "cualquier cosa". Después de esto, hay que considerar el tiempo que todavía no se ha usado. ¿A qué se lo dedica? Es necesario estudiar este aspecto y tratar de darle a esas horas un uso mejor, ya sea para trabajar, leer o jugar.



## Entrenarse para lograr alto rendimiento

### ¿Qué significa entrenamiento?

- Entrenarse es descubrir el potencial que se tiene para maximizar el rendimiento y la capacidad de aprender
- Se base en ayudar al entrenador para ayudarse a uno mismo a través de una interacción dinámica
- El entrenamiento no depende de la circulación de explicaciones e instrucciones en una única dirección

## EJERCICIO 1

### Formulario de evaluación del entrenamiento

- Responda las siguientes preguntas con respecto a sí misma y pida a una colega que complete una copia de esta hoja en base a sus impresiones acerca de usted. Ella puede utilizar la página siguiente para lo mismo.
- Atribúyase un punto por cada afirmación en caso de que haya hecho lo que se indica por lo menos dos veces durante la semana.

### Puntuación

- 1-3 - Necesita estudiar y aplicar cuidadosamente los principios del entrenamiento
- 4-6 - Puede aumentar en forma significativa su eficacia en el trabajo si aplica sólo unos pocos de los consejos de esta sección
- 7-8 - Casi es una maestra entrenadora
- 9-10 - Brinde entrenamiento sobre el tema de entrenamiento a alguien que lo necesite

### ¿Cuántas veces durante la semana pasada yo...?

1. Elogié incondicionalmente a alguien
2. Reaccioné en forma constructiva
3. Controlé el nivel de motivación de una colega
4. Motivé a una colega
5. Pregunté por la reacción de los demás sobre mí
6. Delegué conscientemente una tarea
7. Llevé a cabo una reunión de equipo realmente efectiva
8. Expresé mis reacciones a mis superiores
9. Controlé el estado de ánimo del equipo
10. Actué como "asesora" de una persona de menor antigüedad

## Modelo de CRECIMIENTO

### Ejemplos de modelos útiles cuando se aplica el método para CRECER

#### Meta

- ¿Qué le gustaría analizar?
- ¿Qué le gustaría lograr?
- ¿Qué le gustaría lograr en esta sesión?
- ¿Qué necesitaría que suceda para irse con la sensación de que aprovechó el tiempo?
- ¿Qué le gustaría que fuera diferente al terminar esta sesión?
- ¿Qué le gustaría que sucediera que no esté pasando ahora o qué le gustaría que no sucediera de lo que ahora esté pasando?
- ¿Qué resultado le gustaría tener de esta sesión / debate / interacción?
- ¿Es realista eso?
- ¿Podemos hacerlo en el tiempo de que disponemos?
- ¿Le será eso de real valor?

#### Realidad

- ¿Qué está sucediendo en este momento?
- ¿Cómo sabe que eso es exacto?

- ¿Cuándo sucede?
- ¿Con qué frecuencia sucede? De ser posible, sea precisa.
- ¿Qué efecto tiene?
- ¿Cómo ha verificado o verificaría que eso es verdad?
- ¿Qué otros agentes son relevantes?
- ¿Cuál es la percepción de ellos con respecto a la situación?
- ¿Qué ha intentado hasta ahora?

#### Opciones

- ¿Qué podría hacer para cambiar la situación?
- ¿Qué alternativas tiene ese enfoque?
- Diga qué posibilidades de acción ve. En esta etapa, no se preocupe si son realistas
- ¿Qué enfoque / acciones ha visto usar o ha aplicado usted misma en circunstancias similares?
- ¿Quién podría ayudar?
- ¿Querría que yo le haga sugerencias?
- ¿Qué opciones le gustan más?
- ¿Cuáles son los beneficios y peligros de estas opciones?
- ¿Qué opciones le interesan?
- Puntúe de 1 a 10 su nivel de interés en cada una de estas opciones / la viabilidad que tienen.
- ¿Le gustaría elegir una de ellas para ponerla en práctica?

#### Resumen

- ¿Cuáles son los próximos pasos?
- ¿Exactamente cuándo va a darlos?
- ¿Qué podría lograr en el camino?
- ¿Necesita anotar los pasos en su diario?
- ¿Qué apoyo necesita?
- ¿Cuándo y cómo va a reclutar ese apoyo?

#### Tres requisitos clave para un entrenamiento efectivo

- Buena atención
- Buenas destrezas para hacer preguntas
- Buena respuesta

#### Lo esencial en una buena atención:

- No suponer nada
- Resumir y controlar para una validación
- Identificarse con los sentimientos
- Hacer preguntas para lograr más claridad
- Tener claro que cada persona tiene capacidad de elegir por sí misma

#### Destrezas en cuanto a la capacidad de respuesta:

Al responder es necesario que se consideren las siguientes áreas:

- A: (Acciones) las cosas que el entrenador está haciendo bien o mal en el área que se está revisando

- I: (Impacto) el efecto que estas acciones están produciendo

- D: (Resultados deseados) formas en las cuales el entrenador podría hacer las cosas con eficiencia

### Consejos útiles para proporcionar respuestas

<b>Mala respuesta</b>	<b>Buena respuesta</b>	<b>Rasgos de una buena respuesta</b>
<b>Crea recelos y confrontación; se centra en la culpa</b>	<b>Crea confianza y cooperación; se centra en las mejoras posibles o logradas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crea el contacto adecuado como para debatir los temas</li><li>• Considera los sentimientos del entrenador</li></ul>
<b>No mejora las destrezas</b>	<b>Mejora las destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se centra en las "destrezas" y no en las personas</li><li>• Proporciona el cuadro específico de la destreza deseada</li><li>• Sugiere pasos prácticos</li></ul>
<b>Socava la seguridad y la autoestima</b>	<b>Mejora la confianza en la capacidad y en el potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Da la posición que se necesita para construir, contra "no tiene" o "debe probarlo"</li></ul>
<b>Deja a la persona librada a las conjeturas</b>	<b>Clarifica "exactamente dónde estoy y qué hacer después"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se verifica con preguntas; pide el resumen del entrenador</li><li>• Se llega a un plan en forma conjunta</li></ul>
<b>Deja en las personas el sentimiento de que se las "juzga"</b>	<b>Deja en las personas el sentimiento de que se las "ayuda"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invita al entrenador a evaluar primero su propia actuación</li><li>• Ofrece apoyo para el futuro</li></ul>

## Sección 4 - Publicidad, trabajo de presión (lobbying) y obtención de fondos

La sección siguiente proporciona información acerca de la publicidad, el trabajo de presión y pautas para solicitar fondos. Este material fue desarrollado por Mujeres con Discapacidad de Australia. Por lo tanto, algunas de las informaciones pueden no ser adecuadas o aplicables en otros países.

### Publicidad

Hay varias razones por las cuales la publicidad es importante para su grupo una vez creado. No sólo le hace propaganda sino que también ayuda a desarrollar un fuerte apoyo local y a atraer nuevos miembros. Puede ser importante asimismo para modificar las actitudes y lograr cambios positivos para las mujeres con ceguera.

Existen muchas razones por las que su grupo podría desear o necesitar publicidad pero ¿cómo se hace para lograrla? Hay cuatro ideas básicas que se deben recordar con respecto a todas las formas de propaganda. Son Planificación, Simplicidad, Contacto personal y Seguimiento.

- **Planificación:** esto ayuda a establecer cuál es el público al que uno se dirige (es decir, otras mujeres ciegas); el tipo de actividad o cambio que se está promocionando; el propósito de la publicidad; la regulación de los tiempos y el seguimiento que se requiere.
- **Simplicidad:** es importante que en todas las formas de publicidad se procure transmitir el punto de vista deseado en la forma más clara y simple posible. Una buena pauta en la mayoría de los casos es tratar de centrarse en 2 o 3 puntos principales.
- **Contacto personal:** la mayoría de los periodistas y directores de diarios son gente común a la que le gusta poder identificar una cara y una personalidad en un grupo que por lo demás, le resulta desconocido. Es bueno tratar de tener una reunión personal con aquéllos con los que es probable que se tenga que tratar.
- **Seguimiento:** la buena publicidad no es cosa de un momento excepcional. Se requiere seguimiento para cimentar el mensaje en la mente de la gente. Por ejemplo, si su grupo consigue que se publique un artículo en el periódico, se le puede hacer un seguimiento con algunas cartas al Director enviadas por miembros del grupo. También se pueden buscar formas de hacer un segundo artículo o quizás una entrevista por radio.

Adaptado de: A Management Training Manual for Community Groups (Manual de formación en dirección para grupos comunitarios), 1984

### Tipos de publicidad

Hay varios tipos diferentes de publicidad que su grupo puede originar. Vamos a considerar algunos de ellos.

### Comunicados de Prensa

Un Comunicado de Prensa es lo que usan los grupos para presentar actividades y temas especiales a los medios escritos y de otro tipo (tales como la televisión y la radio). Tiene que ser fácilmente identificable, sencillo de leer y debe dejar claros los temas. Para escribirlo se pueden usar como orientación los siguientes consejos:

- De ser posible, debe presentárselo en papel con membrete y tener fecha.
- No debe ocupar más de una página mecanografiada.
- Cada párrafo debe ser clasificado en orden de importancia.
- El párrafo inicial tiene que contener todos los datos más importantes - quién, cuándo, dónde, cómo y por qué.
- Si se incluyen opiniones o citas se debe indicar el nombre de la persona y el título.
- El comunicado de prensa debe terminar con un nombre de contacto, título, nombre del grupo, dirección y teléfonos.
- Es bueno darles una copia del comunicado de prensa a otras organizaciones relacionadas de modo que sepan la posición de su grupo en un determinado asunto. A veces, la prensa se pone en contacto con entidades similares para ver su opinión.

- Controle que su comunicado se envíe a los medios antes de los plazos fijados para las noticias. Puede ser necesario controlar con un periódico / radio en particular cuáles son sus fechas tope para recibirlos.

#### **Carpetas de presentación**

Puede resultar positivo que los grupos nuevos armen una carpeta de presentación para los medios. Debe contener lo siguiente: material sobre los antecedentes del grupo, sus metas y objetivos, miembros, información de contacto, fotos, etc. Después se la puede enviar a los diversos medios de comunicación (tales como los periódicos principales, canales de televisión, estaciones de radio). De ese modo, si se escribe un comunicado de prensa o se invita a los medios a cubrir una actividad del grupo, ya estarán familiarizados con él.

#### **Radio**

Con frecuencia el tiempo que la radio le da a un tema, las entrevistas o la información en las noticias es muy corto porque es caro y el período de atención de la gente al escuchar a alguien es limitado. Esto significa que el grupo tendrá que concentrar el mensaje en forma breve, efectista y fácil de recordar. Cuando se hace una entrevista para las noticias de radio, generalmente sólo reproducen 2 o 3 frases. La duración máxima de un anuncio o aviso es de un minuto en el aire, lo que equivale a unas 140 palabras aproximadamente o 4 párrafos.

Si a uno le hacen una entrevista por radio, especialmente si es en vivo, es bueno elaborar por anticipado qué se quiere decir y cómo se lo quiere decir. Puede ser útil practicar la situación representándola con otras mujeres del grupo.

#### **Televisión**

El trabajo en televisión puede parecer un poco intimidante pero con frecuencia, vale la pena. Este medio llega a un gran número de personas por lo que resulta una buena manera de comunicar un mensaje o dar publicidad a una actividad o encuentro. Si a uno le van a hacer una entrevista para las noticias del canal local, se debe recordar que las secuencias son usualmente muy rápidas (a menudo menos de 30 segundos). Quizá la técnica más importante en esta situación sea poder llegar muy rápido a la esencia del mensaje. El lugar de la entrevista también puede ser importante porque los espectadores con frecuencia captan más de lo que ven que de lo que oyen. Puede ser bueno usar un póster con el nombre del grupo como telón de fondo durante la entrevista.

Si se trata de un tipo diferente de programa de televisión, (por ejemplo, asuntos de actualidad o charlas) puede ser positivo practicar un juego de roles al respecto con una amiga o con otro miembro del grupo.

#### **Pósters y folletos**

Cada póster, folleto u otro material escrito tiene dos elementos principales. El formato y el diseño son importantes para captar y mantener la atención visual. La redacción es sumamente significativa para mantener la atención e implantar el mensaje en el público. Por lo tanto, hay que prepararlos teniendo en cuenta:

- El público al que se quiere llegar (por ejemplo, otras mujeres ciegas)
- La ubicación del póster o folleto (por ejemplo, en un tablón de noticias atestado de cosas)
- La menor cantidad posible de palabras con un estilo vivo que permita tanto la comprensión como la acción con respecto al mensaje

Folletos, circulares y volantes proporcionan mucho más espacio para la información de antecedentes que un póster pero los elementos del diseño siguen siendo importantes.

#### **Recordar:**

Al preparar un folleto sobre el grupo, hay que considerar las diversas necesidades de información de las mujeres ciegas. Se debe procurar, siempre que sea posible, la producción del material en formatos alternativos, tales como braille, audio y macrotipos. Hay que tratar de usar también imágenes y no sólo montones de palabras. Como siempre, el costo puede ser un factor restrictivo al producir el folleto del grupo, sin

embargo, siempre hay formas de superar este obstáculo; es sólo cuestión de ver el nivel de creatividad que uno es capaz de demostrar. Aquí proponemos algunas sugerencias:

- Se lo puede diseñar como actividad del grupo. Tal vez se prefiera tomar una foto de los miembros en lugar de usar dibujos.
- Tratar de pedir a una papelería grande que done el material necesario para los folletos. También se puede solicitar a los comercios locales una pequeña donación para cubrir el costo del papel y la impresión.

Hay que averiguar si alguna imprenta local puede donar sus servicios. Si sólo se desea producir una cantidad pequeña (digamos 200) tal vez sea mejor hacerlos fotocopiar. Se puede probar de preguntar al Miembro del Parlamento local si permite el acceso del grupo a su fotocopiadora. Asimismo se puede intentar hacer tal pedido a otra organización de mujeres o de discapacidad.

#### **Boletines**

Esta es una buena manera de mantener informados a los miembros acerca del progreso y actividades del grupo. En las primeras etapas de su desarrollo, se puede producir una hoja impresa de los dos lados para fotocopiarla. Presentamos aquí algunas cosas a tener en cuenta en la preparación de un boletín:

- Hay que procurar que sea interesante y para ello, mantenerlo animado, informal y moderno, con fotografías o algo que rompa un poco el texto. Tal vez se le quiera dar un nombre.
- Se debe tratar de estimular a los miembros del grupo para que hagan aportes al boletín. Alguno de ellos puede asumir con entusiasmo el rol de director. Esta tarea se puede rotar cada tantos meses de modo que todos adquieran experiencia en su coordinación y producción.
- La inclusión de anuncios publicitarios, las suscripciones y/o donaciones pueden ayudar a cubrir los costos de producción. Pero hay que recordar que si el grupo va a aceptar avisos, puede ser necesario decidir qué tipos son adecuados.

Un boletín es una excelente forma de mantener informados a los miembros acerca de los progresos del grupo. También puede servir para ayudar a atraer otros nuevos y para conseguir que más participantes se involucren activamente en el mismo.

#### **Trabajo con los medios de comunicación**

Es bueno conocer qué tipo de historias presentan generalmente los medios de comunicación a fin de trabajar en forma efectiva con ellos. Para hacerlo, el grupo puede examinar los periódicos locales, escuchar los anuncios del servicio comunitario por radio y ver las noticias de la televisión local y los programas de temas de actualidad. Esto contribuye a hacerse una idea de los tipos de historias que cubren, el contenido, el tiempo que le dedican al caso, la longitud del artículo, el estilo, etc.

Los periodistas y reporteros, especialmente en los medios locales, se interesan con frecuencia en cubrir asuntos de interés humano. Estos involucran por lo general a personas o animales. Hay que buscar la forma en que el grupo pueda presentar tal ángulo de la actividad o tema que se desea tenga publicidad. Se debe tener presente únicamente que si se van a usar los nombres de personas, lugares o cualquier otra información personal, es necesario controlar que la gente involucrada dé su consentimiento previo.

Cuando se esté manejando esto con los medios, es bueno recordar los puntos siguientes:

- Hay que proporcionarles una presentación simple de hechos interesantes, registrados con precisión, presentados en forma hábil y quizá con un ángulo de interés humano.
- Se debe hacer que la tarea de leer, presentar y hacer el seguimiento de la historia sea lo más fácil posible para la persona que se ocupa de las noticias.
- Es conveniente tratar de averiguar qué periodistas entienden los temas de discapacidad y de mujeres y darse una idea de cómo cada uno en particular informa sobre esto. Se debe preguntar a otras organizaciones relevantes cómo han sido sus experiencias con los medios.

### **Trabajo de presión (lobbying)**

El trabajo de presión puede ser parte importante de las actividades del grupo para mejorar las cosas para las mujeres con ceguera, especialmente si se actúa a nivel local. En partes anteriores de este manual, dimos ejemplos de cómo los grupos comunitarios pueden ser eficaces en el logro de cambios positivos a favor de la gente que representan. En muchos casos, estos grupos han tenido que "presionar" a los políticos y a quienes adoptan las políticas para obtener las transformaciones que desean. Los gobiernos no actúan habitualmente por su propia cuenta: sus acciones son con frecuencia una respuesta a las demandas de la comunidad.

Hay básicamente dos opciones principales para el trabajo de presión:

- Ir directamente a quienes toman las decisiones; y/o
  - Ir a aquellos que tienen influencia sobre los que toman las decisiones.
- Se debe recordar que en cada país funciona un sistema político diferente, lo cual puede influir en las opciones más adecuadas con respecto al trabajo de presión.

**NOTA:** Mujeres con Discapacidad de Australia sugirió los siguientes comentarios a este respecto y por lo tanto, pueden no adecuarse a otros países.

### **Reglas básicas del trabajo de presión**

1. Realmente, nada sustituye a la persistencia. Tenemos el ejemplo de Sojourner Truth, una solitaria mujer negra que luchó contra el racismo y la esclavitud en los Estados Unidos. Uno de sus detractores la comparó con la irritación causada por el más pequeño de los insectos, la pulga. Su respuesta fue: "Es cierto, pero si Dios quiere, voy a hacer que Ud. se siga rascando." Y lo hizo. Sus esfuerzos permanentes ayudaron a eliminar baluartes de desconfianza y codicia.
2. Hay que concentrar los esfuerzos del grupo y hacer frente a un asunto por vez. No presione a favor de muchos cambios juntos.
3. Se debe tener buena información, conocer el tema y ser concreto acerca de los hechos y de lo que uno quiere que se haga. No hay que ser muy general porque entonces es más fácil para los políticos y funcionarios decir No a generalizaciones amplias.
4. Es necesario planificar el enfoque, especialmente en el caso de reuniones personales con políticos y funcionarios. Se debe pensar en los tipos de preguntas que es posible que ellos hagan y hay que tener listas las respuestas.
5. Es bueno conocer a quienes toman las decisiones, saber qué decisiones pueden tomar y cuáles quedan fuera de su área.
6. Se debe estar dispuesto a utilizar técnicas directas e indirectas de presión. Las primeras incluyen reuniones personales, entrevistas, etc. Las indirectas son cosas tales como cartas, peticiones, uso de los medios de comunicación, etc.

### **Técnicas básicas del trabajo de presión**

#### **Reuniones con los Ministros de Gobierno y funcionarios**

Es positivo averiguar cuál es el Ministro responsable de los temas de discapacidad y/o de los servicios para mujeres en su región del país. Hay que concertar una cita con él para verlo e informarle acerca de los temas que son importantes para el grupo. La mayor parte de los Ministros de Gobierno tienen un asesor. Es útil conocerlos y tratar de encontrarse con ellos en forma regular. Hay que tener presente que muchos no tienen demasiado tiempo, por lo tanto hay que utilizar el momento disponible en forma eficaz para transmitir los mensajes del grupo. Conviene averiguar qué departamentos gubernamentales tienen la responsabilidad de los temas de discapacidad y de los servicios y programas para mujeres, así como quiénes son los funcionarios que trabajan en ellos a fin de organizar las reuniones del caso. En tales oportunidades hay que dejarles información escrita, por ejemplo, una copia de la carpeta de presentación. Es bueno incluirlos en las listas de distribución de correspondencia del grupo para mantenerlos informados con respecto a los progresos que se logren.

#### **Cartas a los políticos y a la prensa**

Constituyen una táctica fácil y efectiva. Las mejores cartas son las personales, directas y con sólo una pequeña cantidad de información. Como los comunicados de prensa, las cartas a los políticos deben ser breves, definidas y sin divagar. Las "cartas con una forma fija" (la misma carta enviada por montones de personas diversas) no son tan efectivas como las que se escriben en forma personal.

#### **Encuentros con los miembros del Parlamento**

Es positivo averiguar quién es el miembro local del Parlamento. Como tal, él debe consultar y representar a su comunidad, factor que hay que aprovechar al máximo. Conviene organizar reuniones regulares con esa persona para mantenerla al tanto de lo que está haciendo el grupo.

Si hay temas que le preocupen especialmente (por ejemplo, la carencia de transporte público accesible en su comunidad), se debe plantearlos al Miembro del Parlamento y preguntarle cómo puede ayudar.

#### **Peticiones**

Las peticiones al gobierno pueden originar un montón de esfuerzos para organizarlas y rara vez cambian nada por sí mismas. Sin embargo, pueden ser una técnica útil para tratar de generar el interés de los medios en un tema. A nivel local, es posible que las peticiones más pequeñas sean provechosas, especialmente si se dirigen a los consejos o empresas del caso.

#### **Los medios de comunicación**

No hay que tener miedo de usar los medios como parte de las actividades de presión del grupo. Pueden resultar útiles si se tiene la impresión de que los temas que le preocupan no se toman con seriedad por los políticos y funcionarios o si quienes toman las decisiones son lentos en responder a ellos.

Fuentes: Adaptado de A Management Training Manual for Community Groups (Manual de formación en dirección para grupos comunitarios), 1984; Managerial Issues (Temas de dirección), 1993; The Marketing Handbook (Manual de marketing), 1984.



### **Pautas para lograr financiación**

La mayor parte de los organismos han desarrollado sistemas para destinar sus recursos, en los que se establece a quiénes están dispuestos a ayudar, a hacer qué y cómo se van a calcular y pagar los fondos. Cuando se trata de departamentos gubernamentales, casi todas las decisiones de asignar subsidios se toman según el asesoramiento de funcionarios públicos que se atienen a las pautas del sistema de sus propios departamentos.

### **Consejos para entender qué quieren**

Uno de los primeros pasos para preparar una solicitud de fondos es entender exactamente qué está dispuesto a financiar el organismo del caso y por qué han fijado su programa en ese sentido. En esa forma, se pueden plantear las ideas en el contexto de lo que puede ser atendido.

#### **¿Qué quieren financiar?**

- ¿Algún grupo con un objetivo especial? (Por ejemplo, mujeres, gente que vive en zonas rurales, emigrantes)
- ¿Algunas actividades en especial? (Tales como centros de información, centros de atención temporal para relevar a los familiares, ludotecas, etc.)
- ¿Alguna forma especial de trabajo? (Tales como autoayuda, uso de voluntarios, compartir instalaciones, etc.)

#### **¿Cómo se calcula el dinero?**

- ¿Hay una asignación máxima o mínima? ¿Prefieren proyectos grandes?
- ¿Qué quieren financiar? (Por ejemplo, en algunas orientaciones se dice que pagan salarios, pero no equipos; otros cubren equipos pero no salarios. Algunos subsidios no financian gastos administrativos.)
- ¿Tiene que recaudar fondos el grupo? (Por ejemplo, algunas ayudas requieren que se ponga dinero para completar la cantidad; algunos subsidios se pagan atrasados de modo que uno tiene que tener suficiente dinero para gastar antes de poder pedir que se lo devuelvan.)

#### **¿Cuáles son los plazos del subsidio?**

- Algunos programas de financiación reciben solicitudes durante todo el año y pagan el dinero en forma directa
- Otros hacen las asignaciones según el año calendario o año financiero, con un plazo para las solicitudes de varios meses por adelantado
- Algunos programas de financiación mantienen un orden estricto en tanto que otros asignan fondos "por los méritos" lo que significa que las buenas propuestas "se saltan el orden"
- Algunos programas de financiación están dispuestos a apoyar un grupo una sola vez, en tanto que otros vuelven a ayudar de año en año proyectos que hayan tenido éxito

#### **¿Cómo averiguar lo que quieren?**

Después de haber investigado de qué programas de subsidios puede disponer el grupo, el paso siguiente es conseguir los formularios de solicitud o los impresos en los que se describe el programa de financiación. Luego, uno puede ponerse en contacto con las personas responsables de su administración para hacerles preguntas, darles una idea de lo que uno quiere hacer y solicitar su asesoramiento. Al mismo tiempo que eso ayuda a entender qué quieren, el contacto personal significa que van a reconocer la solicitud y se van a interesar por ella cuando la reciban.

### **Explicar lo que uno quiere**

Todas las solicitudes de financiación, sin importar cómo estén expuestas, tiene que contener la siguiente información:

- Qué se quiere hacer
- Qué se necesita
- Por qué es una buena idea
- Cuánto va a costar

- **Cómo se va a hacer que funcione**
- **Cómo se va a demostrar si ha tenido éxito**

**Fuente: Adaptado del Consejo de Servicios Sociales Sudaustraliano, 1990**

### **Guía para preparar solicitudes**

Esta lista de control de las solicitudes puede resultar útil a la hora de preparar propuestas para someterlas a un organismo financiador. Muchos de ellos tienen sus propios Formularios de Solicitud que es necesario completar, pero el valor del detalle que le ofrecemos es ayudar a comprobar que se haya incluido toda la información del caso. También puede usarse como guía cuando no existan formularios para las presentaciones.

### **Recordar**

Los organismos que proporcionan fondos usualmente prefieren una solicitud que sea fácil de leer, que responda a cada pregunta del formulario y que sea lo suficientemente corta como para leerla o fotocopiarla rápidamente.

### **Título del proyecto y detalles de contacto**

En esta sección de la solicitud se debe incluir la siguiente información:

- **Título del proyecto:** Nombre breve y pegadizo que hay que darle.
- **Breve descripción:** Una frase que proporcione una breve descripción del proyecto.
- **Fecha:** Fecha en la que se lo presenta y fecha en que debe cumplirse.
- **Solicitud presentada a:** Nombre y datos de contacto del organismo financiador.
- **Solicitud presentada por:** Nombre y datos de contacto del grupo
- **Persona de contacto:** Nombre y datos de contacto del interlocutor con respecto al proyecto. Tiene que ser la persona responsable de ponerlo en práctica o de dirigirlo. Tiene que estar disponible durante el tiempo en que se tomen las decisiones con respecto al subsidio.

### **Detalles de la organización**

En esta sección se debe incluir la siguiente información:

- **Historia y propósitos:** Resumen de los propósitos y objetivos del grupo y cuándo se formó.
- **Comunidad a la que se atiende:** Información acerca de para quién es el grupo (es decir, mujeres ciegas) y el área geográfica que cubre (por ejemplo, local, rural, todo el estado / provincia, nacional). También se debe describir cómo están involucradas las mujeres ciegas en su dirección y funcionamiento.
- **Programas claves:** Esquema del trabajo principal del grupo y uno o dos de los logros recientes.
- **Organizar e indicar la estructura legal del grupo y describir los dirigentes tanto en lo administrativo como en la conducción.** Se debe incluir información acerca de la situación con respecto a los impuestos.
- **Presupuesto anual:** Se puede incluir un Informe Anual como adjunto y si no lo tienen, se lo debe reemplazar por un documento que demuestre las situación financiera y las cuentas.

### **Detalles del proyecto**

En esta sección de la solicitud se deben proporcionar las siguientes informaciones:

- **Objetivos del proyecto:** Hay que señalar claramente las metas y objetivos del proyecto.
- **Necesidad del proyecto:** Descripción del problema que se atiende.
- **Hay que incluir estadísticas u otras informaciones de apoyo sobre la cuestión.** Se debe señalar quiénes se van a beneficiar con el proyecto y cómo y por qué y también qué es lo que va a cambiar si se lo ejecuta.
- **Planificación del proyecto:** Descripción de cómo se lo seleccionó. Hay que proporcionar información acerca de la participación de las mujeres ciegas en la elaboración de los planes y describir cómo encaja esta actividad en las metas generales del grupo.
- **Resultados del proyecto:** Descripción de los resultados que se esperan al ponerlo en práctica.
- **Personal del proyecto:** Hay que proporcionar información acerca de los antecedentes y experiencia de la gente que va a trabajar en él y explicar cuáles van

a ser sus diferentes roles. También se debe describir cómo van a estar involucradas las mujeres ciegas en estas tareas o en la dirección del proyecto.

- **Cronograma del proyecto:** Descripción de las actividades específicas, pasos y plazos que se van a aplicar durante toda la puesta en práctica. Se debe establecer cuándo va a comenzar y cuándo terminará, cómo se va a proporcionar información sobre el proyecto a las mujeres ciegas, a otras organizaciones claves y a la comunidad en general. Es necesario describir cómo se va a difundir la información sobre el proyecto y sus resultados al final del mismo.
- **Evaluación del proyecto:** Hay que indicar quién va a evaluarlo y cuándo lo hará, así como la manera en que se va a medir si el proyecto tuvo éxito o no.

#### **Presupuesto**

En esta sección de la solicitud hay que incluir las siguientes informaciones:

- **Presupuesto del proyecto:** Se deben proporcionar cifras con respecto al presupuesto total. La enumeración debe incluir los apoyos "en especie" que se han podido lograr para este fin e información sobre cualquier otra fuente potencial de financiación (tales como las cuotas de afiliación, campañas de recaudación de fondos, etc.).
- **Cantidad solicitada:** Hay que señalar cuánto dinero se solicita del organismo financiador así como proporcionar información sobre el destino de tales fondos y cuándo se requiere el dinero.
- **Adjuntos:** Se enumeran todos los documentos que se han incluido junto con la solicitud. Puede tratarse de: Informe anual; declaraciones financieras; informes de auditoría; folletos del grupo; etc.

**Fuente:** Adaptado de The Australian Directory of Philanthropy (Guía Australiana de filantropía), 1996; The Grants Book 1990 (Libro de subvenciones 1990), Frohmader, 1994.

## SECCION 5: TECNICAS DE COMUNICACIÓN

### Comunicación no verbal

Lo que no decimos tiene una carga de significado mayor que lo que expresamos con palabras. Constantemente transmitimos y recibimos mensajes no verbales, que con frecuencia revelan nuestras actitudes y sentimientos antes de que pronunciemos una palabra. Cuando uno aumenta la concienciación con respecto a estos signos y desarrolla la habilidad de leerlos y entenderlos, mejora la capacidad de comunicarse y de trabajar eficazmente con los demás. Cada postura, cada movimiento, cada mirada es un mensaje que se envía desde el interior. Conviene tratar de figurarse cuál es el significado de cada actitud.

El Lenguaje Corporal es una comunicación sin palabras, consiste en sutiles mensajes que se transmiten sin hablar y que se difunden y reciben en cada encuentro personal con otro ser humano. Incluyen la postura, expresiones faciales, gestos, costumbres propias y el aspecto. Estas señales nos informan de los verdaderos sentimientos de alguien hacia nosotros y cómo se reciben nuestras palabras. Alrededor de un 60 a 80% de nuestros mensajes se transmiten por medio de nuestro lenguaje corporal y sólo se puede atribuir de un 7 a un 10% a las palabras en sí de la conversación. Algunos psicólogos afirman que el impacto que se tiene sobre los demás depende un 7% de lo que uno dice, 38% de cómo lo dice y 55% del lenguaje corporal. Ya que la impresión que uno causa también transmite un mensaje, el 93% de las emociones se comunica sin recurrir a las palabras. Con frecuencia, no es lo que uno dice lo que influye sobre los demás sino lo que no se dice. Las señales que se envían en forma no verbal sugieren una actitud, comprensión, identificación y ética. En el momento del encuentro con otra persona, ésta nos juzga por lo que ve y siente. El proceso lleva menos de 10 segundos pero la impresión es permanente. Las señales que uno envía durante el primer contacto pueden lograr o estropear una venta o un cambio en el resultado de una reunión.

La habilidad de leer y entender el lenguaje corporal de otra persona puede marcar una significativa diferencia entre causar una gran impresión o una muy mala. ¡Puede ayudarnos en una entrevista para lograr empleo, en una reunión, en una actuación de negocios o en una cita especial!

Todos hemos experimentado la sensación de que nos acaban de mentir ¿no es así? Las palabras de la conversación, no eran tal vez lo que observamos como una mentira directa. Es más probable que hayan sido los movimientos y las señales corporales lo que lo delató. Ojos que se desvían, palmas ocultas, cambiar el apoyo de un pie al otro, una mano que cubre la boca o los dedos que tironean de la oreja son pistas. Todas las claves están ahí. Nuestro subconsciente las recoge y si tenemos la suerte de ser perceptivos, las decodifica y nos dice que las palabras y los gestos ¡no coinciden! Siempre que haya un conflicto entre las palabras que alguien dice y sus señales y movimientos corporales, ¡casi siempre le creemos al cuerpo!

Los signos no verbales son muy efectivos. En los procesos de comunicación, tienen una influencia crucial sobre la impresión que uno crea y la manera en que los demás nos tratan.

Comprender los mensajes que se transmiten por medio del cuerpo tiene considerable importancia para mejorar las destrezas de comunicación, progresar con respecto a los objetivos personales y profesionales e incrementar la eficacia individual en los contactos con los demás.

Por lo tanto, tener conciencia de las claves y señales que nos envían las otras personas es una destreza crucial si se quiere entender la actitud de alguien con respecto a uno, sin considerar lo que está diciendo.

¡Se debe procurar que el lenguaje corporal trabaje a nuestro favor! Se debe aprender a influir en los demás o a crear el impacto correcto a primera vista.

Para ser eficaz en la comunicación y tener ventaja competitiva en los negocios, se deben practicar algunas de las áreas siguientes del lenguaje corporal.

1. **NO CRUZAR NADA.** Se deben mantener las piernas y los pies relajados y sin cruzarlos. Si uno está usando una chaqueta, también debe tenerla desabrochada. Esto apoya el mensaje de que uno es abierto y honesto con los demás.
2. **INCLINARSE HACIA ADELANTE.** Hay que acercarse hasta una distancia de 1,80 a 2,5 metros de la persona con la que se habla e inclinarse ligeramente hacia

adelante. La gente interesada siempre lo hace al prestar atención. El echarse hacia atrás demuestra reserva o rechazo.

3. **IMITACION.** Hay que prestar atención a la respiración y la velocidad con que habla la otra persona. Si es rápida o lenta, se debe imitarla. Si cruzan las piernas, hay que hacer lentamente lo mismo.
4. **CONTACTO VISUAL DIRECTO.** Esto es un cumplido para la mayoría de las personas e incrementa la confianza pero se deben tener en cuenta las costumbres de la gente de otros países. Puede ser un signo de falta de respeto.
5. **APRETON DE MANOS.** Ni demasiado fuerte ni demasiado suave. Hay que prestar atención a la forma en que uno le da la mano a los demás.

**Fuente:** Corregido a partir de los consultores Raam, Body Language & Non Verbal Communication (Lenguaje corporal y comunicación no verbal)

## Sugerencias para estrechar la mano con eficacia

Siempre se debe dar la mano estando de pie.

De ser posible, hay que hacer contacto visual y sonreír.

No es conveniente retirarse del apretón de manos demasiado rápido, porque esto envía el mensaje de que uno no quiere acercarse demasiado.

Hay que sostener la mano de la otra persona por una fracción de segundo más de lo que requiere la obligación. Esta práctica transmite confianza y placer al encontrarse con una persona.

Siempre que sea posible, hay que dar primero en forma voluntaria el nombre. Esto demuestra confianza y autocontrol.

Conviene ofrecer primero la mano y asir la palma de la otra persona con firmeza evitando apretarle los dedos, porque esto puede parecer un gesto de condescendencia.

Ya no es necesario que un hombre espere a que las mujeres extiendan primero la mano.

Además, éstas tienen que saludarse mutuamente de este modo, igual que lo hacen con los del sexo opuesto.

Hay que repetir el nombre de la persona que nos presentan, por ejemplo, "Es un placer conocerte, Elena." Esto es cortés; ayuda también a recordar el nombre de la otra persona.

Es necesario tener conciencia de la fuerza del apretón. Dar la mano con estilo "rompe huesos" indica que uno es un matón o que está inseguro y tiene que demostrar algo.

Estrechar la mano demasiado suavemente habla de inseguridad.

La posición de las manos puede comunicar dominio o sumisión. La palma hacia arriba muestra esto último. Si está vuelta hacia abajo es señal de necesidad de poder.

Para indicar calidez y sinceridad se pueden usar las dos manos. Se estrecha la mano de la persona con una mientras se sujeta la parte exterior de ésta con la otra. Sólo se puede aplicar esto con gente que uno conoce muy bien.

Si se está bebiendo algo frío, hay que sostener el vaso con la mano izquierda para evitar dar la mano húmeda.

Se debe usar la tarjeta de identificación del lado derecho. Así la otra persona la puede leer más fácilmente mientras se dan la mano.

Si a uno le transpiran las palmas, conviene tener un pañuelo de papel en el bolsillo para estrujarlo antes de estrechar la mano de alguien. El sudor se demora si uno se lava las manos con agua caliente antes.

Fuente: Instituto Usheroff

### **Atender con eficacia**

Se puede transmitir la sensación de la importancia de la otra persona por la forma en que se le demuestra atención. Escuchar en forma efectiva involucra mucho más que hacer contacto visual e inclinar la cabeza para indicar que se está de acuerdo. Como dice Stephen Covey, autor de "The Seven Habits of Highly Effective People" (Los siete hábitos de las personas altamente eficaces): "La mayoría de la gente escucha, no con la intención de entender sino con la de responder."

Hay que dirigirse a la persona con todo el cuerpo y mantener una expresión facial franca, con la boca ligeramente abierta para relajar los músculos de la cara.

Es necesario controlar el lenguaje corporal de modo que uno no parezca aburrido o incómodo.

De ser posible, se debe desarrollar el hábito de mirar exactamente uno de los ojos de la otra persona; esto evita que la distracción.

Si fuera posible, hay que observar dónde centra la gente la mirada al hablar y al atender. Conviene estimular al orador para que continúe, diciendo: "Sigue, ¡esto es interesante!"

Es bueno repetir lo que se acaba de decir con otras palabras o sintetizarlo y hacer preguntas.

Se debe esperar hasta que hayan terminado de hablar antes de hacerlo uno. Hay que resistir la tentación de intervenir inmediatamente hasta que se esté seguro de que la otra persona no está sólo tomando aliento.

Fuente: Instituto Usheroff



## Comunicación verbal

### Cinco pasos para transmitir ideas

Con frecuencia, la información que se espera que uno comunique es de gran importancia para la gente con la que se trabaja. La forma en que se expliquen los procedimientos o se den los detalles que uno sabe, puede marcar una gran diferencia entre ser productivo o frustrarse. La manera de presentar las ideas marca la diferencia entre ser o no realmente escuchado por los demás.

Comunicarse en forma clara y convincente no es una habilidad que se hereda ni un proceso complicado. Es una técnica que se aprende y desarrolla con el tiempo y la experiencia. Los cinco pasos siguientes serán útiles cuando uno tiene un mensaje importante que transmitir. Se relacionan con el hecho de hablar en un grupo o con una persona.

### Primer paso: Señalar el propósito y el punto principal del mensaje

Al hacerlo, se estimula a quienes escuchan a centrarse en la información y ser más receptivos. No va a ser necesario que traten de adivinar cuál es el tema y van a estar más abiertos a seguir atendiendo a medida que se desarrolle el debate. Plantear el punto principal directamente capta la atención del que escucha.

Hay que decir: "La razón por la cual quiero analizar esto es..."

"El propósito de esta reunión es..."

"Quiero examinar cómo..."

"Creo que..."

### Segundo paso: Presentar puntos que ayuden a entender por qué

Se va a crear credibilidad y respeto cuando las explicaciones o ideas que se exponen se basen en hechos claros y/u observaciones. Ayuda a quienes escuchan a comprender mejor por qué el que habla llegó a una decisión determinada.

- Se deben presentar los puntos de apoyo en un orden lógico
- Enumerar todos los puntos primero para repasarlos luego uno por uno con más detalles.
- Hay que ser breve y simple.
- Es necesario emplear una lógica con la que el público pueda relacionarse.
- Se debe hablar con entusiasmo.

### Tercer paso: Hacer un control de la realidad y pedir comprensión

Hay que corregir los malos entendidos con rapidez. Cuando uno le pide a la gente sus puntos de vista, se muestra que se respetan sus conocimientos y opiniones y se está preparado para ser objetivo.

- Se deben hacer preguntas cerradas para ver si uno fue claro, si la información resultó útil, etc.
- Se deben hacer preguntas abiertas para descubrir ideas o problemas que puedan haberse pasado por alto.

### Cuarto paso: Responder más bien que reaccionar

Si se proyecta una actitud de apertura se alentará la participación y ayudará a lograr consenso por parte del público. Esta cualidad se pone de relieve por la forma en que uno responde a la gente cuando cuestionan las declaraciones u opiniones. Hay que evitar la reacción pues puede ser que simplemente estén pidiendo una aclaración.

- Es necesario mostrar respeto por el interlocutor validando su pregunta o la necesidad de plantearla.
- Conviene agradecer la pregunta o el comentario.
- Es útil repetir o parafrasear la pregunta para verificar su contenido antes de responder. Se puede decir: "Permíteme que esté seguro. Tú dices que..."
- Si uno se siente atacado, hay que centrarse en la situación o el comportamiento y no en la persona. Basta con decir: "Entiendo tu preocupación. Procuremos encontrar algunas opciones."

### Quinto paso: Resumir el punto principal

Conviene volver a señalar la idea principal que uno tiene simplemente para volver a poner en foco el mensaje esencial. También se aclara "quién tiene que hacer qué" para que luego se pueda hacer un seguimiento.

Cabe decir: "Para resumir, creo que este nuevo sistema va a aumentar nuestra productividad. Sugiero que lo pongamos a prueba durante una semana. Después, podemos reunirnos para evaluarlo."

#### Charla ingeniosa

Es la habilidad de utilizar el recurso de hablar consigo mismo en forma constructiva para ayudar a crear un resultado positivo. La forma de hacerlo tiene impacto en la imagen que se proyecta. Si uno considera las situaciones en forma negativa, se crean tensiones y el público lo va a percibir como a alguien destructivo.

Hay que tener cuidado de lo siguiente:

- Ignorar todos los aspectos positivos de la situación y centrarse exclusivamente en los negativos.
- Referirse a una acción simple que una persona haya realizado y etiquetarla como algo negativo en general.
- Esperar que la situación tenga un resultado negativo.
- Centrarse en una situación como algo negro o blanco.
- Exagerar usando palabras como: él "nunca" escucha.

#### Trampas de la comunicación

Diversas personas hablan de maneras muy distintas, no a causa del nivel absoluto de su confianza o la falta de ella, sino por su manera habitual de hacerlo. Cuando uno parece seguro de uno mismo, la gente se siente más inclinada a creerle. Si uno suena indeciso, aunque crea plenamente lo que está diciendo, la gente se vuelve más escéptica.

Es necesario:

- Proyectar confianza al hablar. Evitar las vacilaciones.
- Hablar con autoridad. Evitar plantear las ideas como sugerencias.
- Buscar el respeto de quienes escuchan. No decir nunca que es sólo la opinión que uno tiene.
- Hablar en forma directa. No andarse por las ramas. Si el mensaje se transmite en forma muy suave por miedo a caer mal, no será escuchado.
- Hablar con seguridad en uno mismo. Evitar disculparse como cosa habitual.
- Hablar con credibilidad. No pedir aprobación. En lugar de eso, preguntar a los que escuchan qué les parece la idea. Siempre que se haga una pregunta del tipo "sí" o "no" se sugiere que se busca la aprobación.
- Hablar con entusiasmo y convicción. Mantener la voz firme. Tener cuidado de no terminar una frase como si fuera una pregunta y evitar que la voz se apague al final de una oración.
- ¡Hablar como un experto! Hay que basarse en la experiencia que uno tiene al presentar una idea. Evitar la frase "Yo pienso" y dejarla sólo para el diccionario. Sustituirla por "Creo" o "Según mi experiencia."

#### Decir no

No es lo que se dice sino cómo se dice. Esto se aplica a cuando se decide usar la palabra "NO". Hay dos técnicas para esto.

##### EL "NO" DURO

No deja lugar para la negociación, el compromiso ni la comprensión. Los siguientes son ejemplos de actitudes negativas duras:

- Eso no es mi responsabilidad.
- No tengo ni la menor idea.
- No me permiten hacer eso.
- No es política de la compañía.

##### EL NO FUNCIONAL

Es más aceptable para la otra persona. Primero se considera lo que necesita y cómo se le puede proporcionar poniendo en esto lo mejor de uno mismo. Los pasos siguientes permiten que uno sea más efectivo y respetuoso.

- Lo que voy a hacer es...

Esta frase indica al otro que uno quiere ayudarlo a resolver su problema. Aunque tal vez suceda que no se pueda atender la necesidad específica que tenga, crea un enfoque aceptable. Uno le hace saber que está dispuesto a apoyarlo y que de verdad se preocupa por eso.

- Lo que puedes hacer es...

Con esta frase el usuario siente que tiene control sobre el resultado. Se lo está invitando a ayudar a resolver el problema y va a sentir que todavía lo domina.

Fuente: Instituto Usheroff

## Hacer presentaciones convincentes y dinámicas

El mensaje es la persona que habla. ¿Sabe uno lo que ven quienes escuchan? La mayoría de la gente no. Pero si a uno le piden que haga presentaciones con frecuencia, necesita optimizar la impresión que causa.

Es un mito que los grandes oradores han nacido como tales, que han sido bendecidos con la capacidad innata de hablar con comodidad frente a un grupo, sin ansiedad. Mucha gente rehuye hablar en público, con buenas razones. La mayoría pierde dinamismo bajo esas condiciones estresantes. Una presentación brinda la oportunidad de brillar. Pero hay que hacer más que una buena alocución. Hay que mostrarse con una realización atrayente, convincente y memorable.

Hablar en público se puede comparar con aprender un nuevo deporte. Al principio, puede ser frustrante, pero después de asimilar la teoría y practicar algunas de las técnicas básicas, uno adquiere más confianza. Para dominar esto se requiere buscar continuamente oportunidades para practicar. Trabajar con un maestro de ceremonias u ofrecerse como voluntario para hablar en asociaciones ayuda a que uno se sienta más cómodo con respecto a los principios básicos. Probar y equivocarse es el mejor maestro; cuanta más experiencia se adquiere, más a gusto se está.

Los siete principios más importantes para ser un orador excepcional son:

- Tener conocimientos sobre el tema
- Estar preparado
- Conocer al público
- Involucrarlo en lo que se dice
- Hablar con pasión
- Entretener al público
- Conectarse con los que escuchan a nivel emocional

### “Regla de los 8 segundos”

La mayoría de los participantes decide en ocho segundos si vale la pena escuchar al orador. La persona es el mensaje. La imagen, el estilo en el estrado, la postura, la voz, los gestos, la actitud, el entusiasmo y el nivel de energía son todos factores que tienen directa influencia en la decisión de escuchar de los participantes.

¿Cómo se valora a alguien como presentador? Conviene controlar las cualidades que uno cree que necesita mejorar.

- Cualidades de un excelente orador
- Refinado y adecuadamente vestido
  - Seguro de sí mismo
  - Decidido
  - Organizado
  - Entendido en el tema
  - Preparado
  - Accesible
  - Sugerente
  - Excelente comunicador
  - Alienta la participación
  - Vehemente
  - Elocuente
  - Objetivo
  - Flexible

### Características de un mal orador

- Apariencia descuidada
- Sin preparación
- No conoce el material
- Llega tarde
- No es coherente
- Es condescendiente o grosero
- No involucra a los participantes

No es capaz de usar adecuadamente los equipos audiovisuales  
Es aburrido  
Es insensible a las necesidades del grupo  
Reacciona mal  
Es un mal comunicador  
Tiene prejuicios  
Es rígido

El siguiente cuestionario previo a una presentación fue diseñado para facilitar la preparación y el estilo. Lo organicé para mi uso personal y me ha resultado extremadamente útil. Elimina la ansiedad acerca de los detalles y permite centrar la atención en lo que se dice.

#### **Cuestionario previo**

A fin de prepararse adecuadamente para la próxima presentación y satisfacer las necesidades específicas del público, se debe completar la siguiente información.

**Encuentro**

**Fecha y hora**

**Lugar**

**Longitud de la presentación**

**Pausa/s prevista/s**

**Perfil del público:** Cantidad esperada de personas, proporción entre mujeres y hombres si se sabe, nivel de experiencia

**Otras informaciones relevantes**

**Identificación de los objetivos**

**Puntos a incluir en la introducción**

**Estrategias a usar (rompehielos / relatos relevantes / preguntas)**

**Investigación y/o estadísticas a incluir**

**Puntos a incluir en el resumen:**

¿Qué destrezas o conocimientos específicos se desea que el público tenga al terminar la presentación? ¿Qué acciones se quiere que el público emprenda?

¿Qué retos / preocupaciones del público sería importante conocer antes de desarrollar el tema frente a ellos?

¿Cómo se van a beneficiar los participantes con la información? ¿Cómo va a mejorar esto la ejecución de su trabajo? ¿Qué medidas se van a tomar para evaluar el éxito de la presentación? ¿Con quién se hará?

**Disposición de los asientos:** Estilo teatro / Aula

**Organización de la sala:** En forma de U / Otros

**Organización de la sala:** ¿Qué retos se deben anticipar? ¿Se pueden tomar medidas para prevenirlos?

**Iluminación:** ¿Se puede adaptar la iluminación de la sala cuando se usan equipos audiovisuales? ¿Existen medidas que se puedan tomar para prevenir dificultades?

**Equipo audiovisual:** ¿Qué medidas alternativas se han planeado en caso de que el equipo falle?

**Refrigerio:** ¿Qué tipo de comida y bebidas se van a pedir? ¿Dónde? ¿Qué arreglos se han hecho para garantizar que se traigan en el momento preciso? ¿Tienen los participantes requisitos especiales con respecto a la dieta? ¿Se van a servir la comida y la bebida antes, durante o después de la presentación?

**Lista de control de los equipos**

**Proyector de diapositivas de 35 mm y pantalla para imágenes horizontales y verticales (controlar la posición de la pantalla). Control remoto sin cables para el proyector de diapositivas (si fuera posible)**

**Mesa para exhibir productos y materiales**

**Televisor y reproductor de videos**

**Micrófono, de tipo solapa sin cable, de ser posible**

Jarra de agua y vaso  
Materiales para repartir y programas  
Anotadores o papel para escribir y lapiceras para los participantes  
Retroproyector y pantalla  
Atril y podio  
Rotafolio y rotuladores en buen estado  
Tomas de corriente / enchufes / cables eléctricos  
Bombillas de recambio para equipos audiovisuales  
Prolongadores  
Tarjetas de identificación para las personas y para las mesas  
Cinta adhesiva  
Posibilidad de controlar la temperatura de la habitación  
Notas

#### Preparativos

Ofrecemos aquí algunas estrategias para armar la presentación y para sacarle el mayor partido

#### Primer paso

Investigar y averiguar datos sobre el público

Los oradores entienden que los mensajes han de enfocarse en los participantes. Conocer al público es el primer paso y el más crucial. Hay que entender sus necesidades, sus intereses, preocupaciones, actitudes, creencias e incluso las personalidades.

¿Quién es esta gente?

¿Qué tienen en común?

¿Qué conocimientos tienen y cuál es su nivel de competencia?

¿Cuáles son las potenciales áreas de conflicto?

¿Hay alguna circunstancia especial que rodee el tema a desarrollar? ¿Qué impacto tendrá en el estado de ánimo de quienes escuchan?

#### Segundo paso

Relacionar objetivos claramente definidos con las necesidades de los participantes

¿Por qué es importante esto?

¿A quién le importa realmente?

¿Qué debería decirse?

¿Qué es lo fundamental?

¿Agrega algo esto?

¿Se habla en un lenguaje que todos puedan entender?

¿Se usan ejemplos que se pueden aplicar?

Nada significan los materiales y actividades muy importantes sin un plan que marque claramente una dirección. No se base en ellos para desarrollar el mensaje. Es imperativo que todas las presentaciones comiencen con las necesidades y objetivos del grupo.

#### Tercer paso

Identificar las necesidades individuales

Cuando uno se toma el tiempo de entender al público, puede identificar sus necesidades y vincularlas con las personas en un nivel más profundo.

Funcionamos en dos niveles: el consciente y el subconsciente.

#### Nivel consciente

Se puede llegar a él a través de la lógica. Es importante, pero no siempre es la ruta más rápida para que se acepten las ideas de quien habla. El nivel consciente se basa en una racionalización intelectual. Como quien hace la presentación se puede haber formado con valores distintos a los del público, puede ser que éste esté menos dispuesto a creer en el razonamiento que se expone.

Un estudio de la Universidad de Harvard estima que aproximadamente un 20% del público es escéptico al comienzo. Al plantearse una controversia con la lógica del que habla, el mensaje se tergiversa.

## Nivel subconsciente

Se basa en una percepción visceral. Las cosas se perciben en forma intuitiva. Se manejan por nuestras necesidades más básicas: alimentos, refugio, esperanza, realización y poder. El público responde a los mensajes desde su nivel subconsciente. Por lo tanto, se los debe conectar en este plano para garantizar la aceptación de lo que se dice.

## Cuarto paso

Atrapar al público con la introducción

Biografía personal (incluso por qué debe hablar sobre este tema)

Objetivos

(¿Por qué el público debería escuchar?)

Contenido

(¿Qué temas se van a cubrir?; ¿habrá un período de preguntas y respuestas y cuándo?)

## Metas

(Ejemplos concretos de lo que el público sacará en limpio)

Estructurar la presentación

Cuanto más simple sea la estructura más impacto tendrá

La regla es vender lo más importante en 45 segundos y luego, dedicar el resto del tiempo a explicar por qué se llegó a esa conclusión

Una fórmula especial (P O W E R - poder) (1)

(1) La palabra inglesa "power" se forma con las iniciales en ese idioma de las cinco estrategias sugeridas para preparar una presentación. Como no es posible reproducirlo en español, se proporcionan entre paréntesis los términos que utiliza el autor. N. del T.

En "The Articulate Speaker" (El orador elocuente), Granville N. Toogood define cinco estrategias claves para el diseño de la presentación. Lo que más me impactó de su teoría fue la simplicidad que tiene y la posibilidad de aplicarla en todas las situaciones, se tenga tiempo de preparar algo formal o se enfrente el desafío de pensar sobre la marcha. Es bueno usar esta fórmula como lista de control.

Golpear fuerte (punch) - Comienzo potente

Un tema (One theme) - Un mensaje, más los subtemas vinculados al principal

Ventana (Window) - Ejemplos específicos, ilustraciones y relatos para respaldar el tema principal

Llegar al oído (Ear) - Hablar informalmente

Retención (Retention) - Final fuerte (resumen, cierre, preguntas, actitud positiva)

## Tema único

Toogood usa la analogía de una presentación con un collar de perlas. Todas ellas están conectadas por un hilo común. Este es el tema; las perlas son las ideas y ejemplos que se le enganchan. Cada una, es decir, cada pensamiento debe relacionarse con el hilo o idea principal. Hay que vincular cada subtema al que da origen a la disertación.

Se deben desarrollar de tres a siete puntos que se quieran compartir. Conviene comenzar por las ideas más simples y más generales, para pasar luego a los puntos más complejos.

La conclusión se presenta primero

La frase con la que se abre debe ser el mensaje final. Esto permite al público saber inmediatamente cuál va a ser el punto central e impide que se estén preguntando a dónde va el orador. Si pensamos en el collar de perlas, tiene el hilo que las conecta y queda completo cuando se unen los dos extremos.

## Tres etapas de una presentación

Tipos de apertura

- Empezar con el final. Nunca se debe decir: "Es agradable estar aquí hoy". Es un cliché en el que raramente se cree.
- Formular una pregunta que haga que la gente se involucre. Tiene que ser una interrogación que admita diversas respuestas o si no, se puede pedir que levanten las manos según su opinión.
- Usar una pregunta retórica que sólo tenga una respuesta obvia.

- Contar una historia personal que marque un punto del tema. Se la puede usar como algo que atraiga la atención y que informe, aclare o beneficie a quien escucha.
- Usar una anécdota, algo ilustrativo o una analogía para mostrar lo que uno quiere decir.
- Usar una cita para empezar. Debe limitársela a una o dos frases. Hay que identificar la fuente de donde proviene.
- Ubicarse uno mismo como un visionario y presentar el futuro por medio de evidencias creíbles basadas en hechos corrientes o en predicciones lógicas.
- Echar una mirada al pasado, definirlo y vincularlo con el futuro. Esto muestra el cuadro en forma amplia.
- Usar el humor pero no chistes. Hay que relacionarlo con un punto del asunto y tener buen gusto.

#### **Persuadir con evidencias**

En el núcleo de la presentación, se puede elegir entre varias estrategias para convencer al público:

Hechos concretos

Opinión de expertos

Demostración

#### **Un final fuerte**

- Resumir los puntos clave. Tienen que ser uno o tres, nunca dos o cuatro.
- Hacer un enlace con el comienzo: Repetir al final lo que se dijo al principio.
- Terminar con una afirmación contundente, una historia personal o una cita.
- Terminar siempre con una nota positiva.
- Imaginar el futuro como uno lo ve.
- Finalizar con una imagen visual fuerte que capte el mensaje.
- Si se requiere que el público tome una decisión, hay que mencionar tal necesidad al terminar y decirle a la gente qué acción concreta debe enfrentar, cómo y cuándo hacerlo.

#### **Usar tarjetas de 10 por 15 cm**

Peter Urs Bender, autor de "Secrets of Power Presentations" (Secretos de las presentaciones dinámicas) recomienda que se escriba la exposición en forma de notas en tarjetas de 10 cm por 15, en las que se marquen las palabras claves para poner en funcionamiento la memoria. Explica que esto garantiza que no se olviden los puntos esenciales y ayuda a desarrollar el mensaje con una secuencia lógica. El uso de tales tarjetas con notas demuestra al público que el orador es organizado y obliga a éste a tener capacidad de respuesta, hablar en forma más natural y centrar más atención en el público que en el material escrito. Se deben numerar las tarjetas en el ángulo superior derecho para evitar riesgos potenciales. Conviene destacar los puntos concretos con diversos colores según la importancia y para ayudarse a recordar cuándo hay que hacer gestos correctos, poner énfasis en la voz y hacer pausas. Idealmente, uno debería conocer el material suficientemente bien como para necesitar tan sólo echarles una ojeada en forma periódica. Para poder moverse libremente en una sala, se colocan las tarjetas en diversos lugares como ayuda para no perderse.

#### **Técnicas para involucrar al público**

Cuanto antes se involucre al público, más rápidamente se suscita su confianza. Hay que hacer que todos se sientan participantes y no meros espectadores. Hay que usar palabras como "ustedes" y "nosotros" en lugar de "yo" y "mío".

Se debe comenzar con preguntas del tipo ¿Cuántos de ustedes...? o Imaginen que ustedes... Esto crea una conexión instantánea con el público.

¿Se ha aplicado una afirmación basada en "qué me va a mí en esto"? ¿Entiende el público realmente por qué debería prestar atención?

Hay que apelar a quienes escuchan, con la identificación de una necesidad y luego la explicación de cómo satisfacerla. Se debe hablar de los cambios, tendencias,



investigaciones o desarrollos. Es necesario ponerse en el lugar del público. ¿Se sentiría uno mismo convencido de que debe quedarse?

#### Tomar partido

Hay que recordar: A la gente no le importa cuánto sabe el que habla hasta que no vea cuánto significa el tema para él.

#### Conseguir que se retenga el contenido

El promedio de quienes escuchan olvida el 40% de lo que se dijo después de media hora, el 60% hacia el final del día y el 90% al terminar la semana. Por lo tanto, son esenciales la claridad, la simplicidad y la repetición. Conviene usar una vieja pauta: "Diles lo que vas a decirles, diles, diles y diles lo que les has dicho".

#### Perfeccionar la presentación: Estrategias verbales

##### Hablar en un tono familiar

La clave es ser coherente y familiar ya se hable sentado o de pie. Conviene imaginar que uno tiene una amplia conversación (incluso si se habla ante 100 personas). Se impacta como más natural y se derriban barreras cuando uno parece relajado.

Hay que centrarse en una comunicación que sea fácil de entender y que vaya directamente al tema. Los oradores prolijos son cargosos y pierden la atención del público.

#### Estar preparado para la muralla de los 18 minutos

En la década de 1970, la Marina realizó un estudio para averiguar durante cuánto tiempo la gente puede prestar atención a los demás. La conclusión fue: sólo 18 minutos.

Después de eso, la atención del público cae. Hay que considerar cuánta información se acaba de brindar. Para garantizar que la gente la retenga, se puede elegir entre las siguientes estrategias:

- Pedir al público que haga preguntas y referir las respuestas a la información que ya se ha cubierto en ese marco de tiempo.
- Crear la oportunidad de pedir que expresen sus reacciones.
- Hacer que otro orador añada puntos de apoyo.
- Contar una historia profesional. Esto ayuda a transmitir lo que uno quiere en forma entretenida.
- Usar un video, diapositivas o preguntas escritas.

#### Hablar por medio de imágenes

Habrá un 43% más de posibilidades de convencer al público con elementos visuales que si se usan únicamente palabras. Siempre que sea posible, hay que atraer la imaginación de quienes escuchan al ilustrar un punto. Absorberán la información más rápido y se convertirán en mejores oyentes. Se debe aplicar esta teoría cuando se habla de un tema que puede ser árido y aburrido. Si se tiene una estadística que uno crea que marca lo que se quiere decir, hay que encontrar una forma válida para ilustrarla.

#### Hablar con términos propios de un profano

Se deben usar palabras simples y cotidianas y evitar las jergas técnicas. Hay que concentrarse en ser modesto. Si se tiene que usar un lenguaje propio de expertos o palabras de moda en la industria, hay que explicarlas. Las expresiones han de ser fuertes, activas y positivas.

#### Hablar en contexto y no por el contenido

La gente pierde la disposición de seguir el tema a menos que cada uno se sienta valorado y crea que quien habla tiene en cuenta sus mejores intereses.

Se debe evitar una presentación enfocada principalmente en el contenido. Este se refiere a reglas, información y sistemas. Responde a las preguntas acerca de "qué" y "cómo" funciona. El contexto se relaciona con "por qué" es importante. Cuando uno se centra en "por qué" antes de hacerlo en "qué" y "cómo" se permite que la gente entienda el

razonamiento que se sigue. Les proporciona la lógica antes que la mecánica. Por lo tanto, se sienten vinculados y participantes así como respetados.

#### **Hablar con el corazón, no con la cabeza**

Para que el público se entusiasme tiene que creer en quien habla. Hay que expresarse desde la emoción y estar preparado para mostrar la propia vulnerabilidad, demostrar la disposición a comunicarse en forma abierta y honesta, aceptar cuando uno se equivoca o no está seguro. Es necesario centrarse en las propias experiencias personales y no sólo en las reglas y demostrar que se es auténtico y se aprecian los sentimientos de los demás.

#### **Hablar con vehemencia**

Hay que ser animado. Otras personas pueden tener la misma información que quien habla, pero lo que lo distingue es su personalidad, experiencias y habilidad para conectarse con el público. Se debe mostrar entusiasmo por el tema y lo satisfecho que se siente por estar allí. Es necesario ser un actor y no un mero presentador. Cuando la gente se entretiene, está más atenta y es más receptiva; recuerda el mensaje mejor y disfruta más de la experiencia.

Considere las siguientes preguntas para su próxima presentación

¿Cuál es el tema principal?

La introducción comienza con:

Una pregunta intrigante

Una afirmación chocante (las estadísticas son efectivas en este caso)

Humor

Un relato profesional

Una anécdota personal

Una pregunta retórica

Una cita

Enumeración de tres a siete puntos que se cubrirán en el contenido:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

¿Qué técnica/s se van a elegir para convencer al público? Describirlas junto a las que seleccione:

Experiencia personal

Ejemplo

Analogía

Estadísticas

Hechos

Opinión de expertos

Demostración

¿Qué puntos se van a señalar en los comentarios finales? Incluir tres ideas que se desea que el público recuerde, una invitación a actuar si fuere el caso y una afirmación que demuestre que se agradece la atención.

Creación de una imagen carismática en el podio

Conexión emocional

A fin de influir en el público, se tiene que poder repercutir en sus emociones. Para garantizar que la gente tenga el estado de ánimo adecuado, hay que hacer preguntas que dirijan sus recuerdos emocionales a provocar un sentimiento específico, como por ejemplo, las oportunidades que en su vida se sintieron victoriosos. Es necesario centrarse en el planteamiento de preguntas que influyan sobre la gente para crear una relación con el que habla, como ser "¡Yo también!" en lugar de "¡Y qué!"

#### **Preguntas**

Se deben hacer preguntas básicas al grupo e invitarlos a levantar la mano si la respuesta es positiva. Esto genera interés en el tema e involucra a los participantes. Demuestra que uno se preocupa por la forma en que piensan. Además, se los guía para que establezcan una conexión con el orador. Cuando la gente responde a sus preguntas, quedan más condicionadas a aceptarlo como dirigente. Estimula a los potenciales escépticos a aceptar inmediatamente las directivas simples que se les den.

#### **Alineamiento físico**

Los oradores expertos crean un entorno cómodo antes de ofrecer directivas o información concretas.

Antes de empezar, hay que dirigir al grupo para que se ponga de pie y participe en alguna actividad que requiera que sigan físicamente al orador, tal como ejercicios de estiramiento o de dar la mano. Los participantes se van a habituar a seguir tales directivas siempre que parezca algo natural y sin riesgos. Los prepara para que estén más abiertos cuando se comience a presentar el contenido.

#### **Presentación de la voz**

- Controlar esto con los colegas antes de empezar. Conviene ensayar en la sala donde se va a llevar a cabo la presentación y preguntar si las voces suenan bien. Al comienzo de la exposición es adecuado preguntar al público si se habla suficientemente alto.
- Evitar hablar demasiado rápido. El promedio de velocidad en una conversación es de 125 palabras por minuto. Cuando los oradores se ponen nerviosos, es habitual que aumenten el ritmo. Esto no es necesariamente negativo pero la articulación debe ser excelente. Sin embargo, si el público tiene que tomar notas, o se usan términos técnicos, se debe hablar en forma más lenta.
- Evitar la monotonía. Esto se produce usualmente por la ansiedad que pone tensos los músculos de la garganta y el pecho. Antes de la presentación, es recomendable hacer ejercicios de respiración profunda o varios bostezos intensos para reducir la nerviosidad. Cualquier forma de actividad física es utilísima, incluso algo tan simple como correr sin desplazarse en un lugar privado antes de hablar.
- Mantenerse apartado de las bebidas con cafeína antes de la presentación. No hay que tomar leche porque estimula las glándulas mucosas y causa la necesidad de aclararse la garganta o toser. Lo mejor es agua a la temperatura de la habitación. Conviene tomar una pastilla para la garganta antes de empezar a fin de protegerla.
- En una situación de uno a uno, hay que sincronizar la voz con la de la otra persona para crear una compenetración al emparejarse con el ritmo y el volumen del otro.
- Al dirigirse a un grupo, hay que tener consciencia de que hay tres tipos de personas entre los que escuchan: los de procesamiento lento de la información, los moderados y los rápidos. Por lo tanto, hay que ser perceptivo con respecto a la velocidad con que absorben las palabras. Se debe empezar la presentación con una voz lenta y profunda para aquellos que procesan el lenguaje lentamente. Una vez que se ha establecido una relación con esas personas, después de tres o cuatro minutos, se puede levantar el ritmo para beneficio de los oyentes moderados. Después de otros tres minutos, conviene acelerar otra vez para los rápidos. Así todos los miembros del grupo se van a sentir cómodos con el que habla y se habrán adaptado a su velocidad. Hay que variar este factor para mantener la atención de todos.

#### **Humor**

El humor contribuye a que el grupo se sienta más vinculado. Cuando el público se ríe, está más relajado y cómodo con el que habla. Hay que tener cuidado de usarlo con eficacia y de un modo que no resulte ofensivo. Nunca hay que contar chistes polémicos, sexistas, raciales o religiosos.

Se debe lograr que los participantes se rían de historias relacionadas con las experiencias personales del que habla, nunca a costa de ellos. El humor en desprecio de uno mismo es algo seguro y el público va a confiar más en el orador si se presenta como el blanco de la burla.

Hay que controlar que esté en contexto con lo que se dice. El secreto del uso del humor es no tratar de ser gracioso sino contar una historia graciosa y que entretenga.

Es necesario hacer una pausa después de la línea fuerte para dejar que haga mella y esperar a que se calme la risa antes de continuar.

#### Relatos e ilustraciones verbales

Los relatos conmueven al público a un nivel subconsciente y cautivan su atención.

Generalmente creen lo que se les dice y sin duda, lo recuerdan. Ubican al que habla como entretenido y permiten que surja su personalidad. Hay que tener cuidado de no convertirse en el héroe de todas las historias que se cuenten. Las que se refieran a éxitos tienen mucho más impacto si involucran a un miembro del público. Se debe estar seguro de que se relacionan con el contenido.

Hay que tener cuidado cuando se comparte información íntima en el relato. Es necesario haber superado el incidente de modo que uno no se venga abajo al contarlo. El público no va a escuchar si el que habla está ahogado por la emoción.

Las ilustraciones verbales activan la emoción y estimulan la imaginación. Esta técnica agrega fuerza, enfoque y personalidad al material.

#### Cómo presentar a un orador

##### Tiempos

Una presentación adecuada crea una compenetración instantánea entre el público y el orador y estimula a todos los que están en la sala a atender. La duración es importante. Su longitud no debe sobrepasar el minuto o minuto y medio.

Hay que recordar que una buena presentación no compensa una mala exposición pero una mala presentación puede alejar a la gente de la mejor de las charlas.

#### Proceso de tres pasos

Peter Urs Bender, maestro en destrezas de presentación, identifica tres pasos para lograr eficacia.

1. Establecer la importancia del tema.  
Crear un contexto y proporcionar un ejemplo concreto del tema de modo que el público pueda vincularse. (Si se habla en una conferencia, hay que relacionarlo con el tema principal.) Puede ser una idea nueva que atraiga un amplio interés, una investigación o un problema que necesita solución.
2. Relacionar la urgencia del tema con respecto a los intereses del público en ese momento. Hay que explicar cómo va a ayudarles la presentación a lograr sus metas profesionales y personales y señalar con precisión "Qué me va a mí en esto" a fin de que escuchen con atención.
3. Destacar las cualificaciones del orador para desarrollar el tema de la presentación. Se deben mencionar sus logros y por qué el o ella están capacitados para hablar sobre eso. Conviene subrayar las cualidades y características personales y decir cosas que sean importantes para los que escuchan al explicar la historia de su carrera. Por ejemplo: "Tengo que empezar por confesar que cuando supe quién iba a ser nuestro orador, insistí en que quería ser la persona que lo presentara. Lo he admirado durante muchos años. Es el compendio del verdadero liderazgo en el área de... Mi única preocupación fue: Cómo presento a alguien de tal magnitud, alguien que ha recibido 10 doctorados honorarios, a quien se le han otorgado... Es con admiración que presento a..."

## **Puesta a punto del equipo audiovisual**

### **Pautas generales con respecto a los elementos visuales**

- 1. No empezar o terminar nunca una presentación con diapositivas. Si el comienzo y el final son fuertes, no se necesitan elementos visuales. Sólo sirven para distraer a la gente.**
- 2. Poner diapositivas en blanco entre cada una, excepto si se trata de una serie de imágenes que hay que mostrar juntas. El propósito de aislarlas es permitir que el orador sea el que domina y no las diapositivas.**
- 3. Usar diapositivas con imágenes y no con palabras, a menos que eso sea absolutamente necesario. Son excepciones las listas y las citas. Hay que eliminar los títulos, el orden del día y las que sólo contienen frases o párrafos. No es de desear que el orador lea las palabras al público. Se debe evitar dar la espalda. Las diapositivas con imágenes también abrevian la presentación.**
- 4. Cuidar que los elementos visuales sean simples; se debe marcar un punto por diapositiva.**
- 5. Ser claro y conciso. Hay que usar palabras clave (unas seis por línea) y limitar éstas a seis por página. Cuanta más información se incluya, más pequeños se vuelven los números y las letras y más difícil resultará leerlos.**
- 6. Controlar que cada diapositiva sea importante. Uno debe preguntarse si es realmente necesaria y si los gráficos se relacionan adecuadamente con el mensaje principal.**
- 7. Usar una imagen por concepto. Por ejemplo, al mostrar dos gráficos en forma de pastel, hay que separarlos para que tengan más impacto. Esto permite al público ver el cambio de una diapositiva a otra. También resulta posible usar distintos tamaños para variar el efecto.**
- 8. Controlar que el tamaño del gráfico refleje en forma adecuada el cambio que se quiere subrayar.**
- 9. Usar gráficos para describir las buenas noticias y tablas para las no tan buenas. Los primeros son más fáciles de entender. El público va a captar cuál es el punto inmediatamente. Una tabla con información compleja puede ser confusa. Sin embargo, minimiza el impacto de una información desfavorable.**
- 10. Preparar una presentación con diapositivas que principalmente muestre gráficos y distribuir copias con todo el material, es decir, con gráficas y texto. Hay que anunciarle al público que van a recibir la versión completa.**

### **Decir y mostrar**

**Se debe decir y mostrar en lugar de mostrar y decir. Primero hay que explicar. "Aquí hay una diapositiva acerca de lo que estoy hablando" o "Como verán..." Hay que quedarse callado cuando se muestra la imagen visual para permitir que el público cambie la atención del orador a la diapositiva. Una vez retirada la imagen, conviene ofrecer más explicaciones. Por ejemplo, se puede decir: "Entonces, ¿qué significa esto?" o "Adónde nos lleva esto?"**

### **Ubicación del orador**

**Tocar - Darse vuelta - Hablar**

- Tocar la imagen visual en silencio y pensar. Señalar la parte de ella que uno quiere que el público mire.**
- Darse vuelta en silencio y buscar la mirada de una persona.**
- Hablar a una persona por vez.**

### **Proyecciones**

- Utilizar marcos de cartón numerados para las diapositivas.**
- Hacer anotaciones en el marco de la transparencia.**
- Cubrir el foco de luz o la pantalla con un trozo de cartón grueso entre las diapositivas para evitar el deslumbramiento.**
- La pantalla y el proyector deben quedar a la izquierda del orador, cuando éste está frente al público.**

- La gente lee de izquierda a derecha. Si quien habla está de pie, el proyector debe quedar a su izquierda, de modo que la atención inicial se centre en él.
- Los pies del orador deben apuntar al público.
- Al señalar la pantalla, hay que hacerlo con la mano izquierda sin mover los pies.
- Conviene permanecer cerca de la pantalla cuando se habla de la imagen visual. Si uno se aparta de ella, se divide al público entre dos focos en la sala, el orador y la imagen.
- Conviene evitar el uso de una lapicera, lápiz o dedo para señalar los puntos clave de las proyecciones. En lugar de eso, se puede usar una lapicera o un puntero en el punto de partida de la luz.
- Por otra parte, se puede señalar un número o palabra para llamar la atención del público.
- A fin de agregar interés, se recomienda escribir en las transparencias con marcadores de color.
- Los punteros luminosos pueden mostrar la nerviosidad del que habla si el punto salta de un lugar a otro. Conviene usar una mano para sostener el dispositivo y mantenerlo apoyado en el medio del otro brazo para equilibrarlo.
- Se deben mantener las manos lejos del proyector para evitar que se creen sombras que distraen.
- De ser posible, hay que mantener la iluminación total de la sala, o disminuirla cerca de la pantalla. No hay que oscurecer toda el área de ésta; se debe ver claramente al que habla.

#### Diapositivas

- Controlar si las luces de la sala se pueden bajar. Es mejor iluminarla desde el fondo y mantener más oscuro el frente.
- Numerar las diapositivas en el ángulo superior derecho para colocarlas con facilidad.
- Controlar la instalación del proyector.
- Pasar toda la serie de diapositivas por anticipado para controlar el equipo y ver si la posición de las imágenes es correcta.
- Cuantas más diapositivas muestre el orador, menos visible será él mismo.
- Mirar al público y seguir las sugerencias hechas con respecto a la posición del cuerpo en el apartado de proyecciones.
- Seguir los mismos consejos sobre la iluminación.
- Mientras habla, debe mantener la pantalla vacía. No hay que competir con los elementos visuales.
- Ponerse de pie cerca de la pantalla donde se centra la atención del público.
- Mantener las manos libres y lejos del control remoto cuando no se lo necesita.
- Evitar el uso de puntero. En lugar de eso, conviene decirle al público dónde debe mirar.

#### Presentaciones desde una computadora portátil

Además de las sugerencias que se ofrecen más arriba, conviene tener en cuenta las siguientes:

- Ir lo suficientemente temprano como para controlar que los cables y enchufes estén en su lugar.
- Llevar siempre un cable de extensión.
- Asegurarse de que uno se siente lo suficientemente cómodo con la tecnología como para usarla con autoridad. Hay que estar preparado para un fallo de la computadora y por si acaso, tener un método alternativo para ilustrar la presentación.

#### Rotafolios

- Colocar el caballete apenas fuera del centro, a la derecha o izquierda de la persona que habla. Si ésta es diestra, colocarlo a la izquierda; si es zurda, a la derecha. Así se evita que se tape el papel al escribir.
- Dejar una página en blanco entre las que tienen notas. Esto impide que la tinta se pase al otro lado.

- Usar rotuladores de punta ancha; escribir con letra de imprenta grande y legible.
- Escribir notas con lápiz de modo que el público no las pueda leer.
- Usar colores para darle más interés.
- Evitar escribir mientras se habla al público.
- Usar sólo los dos tercios superiores de cada página.
- Utilizar dos dispositivos para ilustrar las ideas contrastantes.
- Usar hojas con líneas o cuadrícula.
- Recordar: Los rotafolios son más efectivos con grupos de 25 personas o menos.

#### El arte de las preguntas y respuestas

Una vez acabada la presentación, el orador no ha terminado. No debe dejar que lo tomen desprevenido. Lo hermoso de las preguntas y respuestas es que permiten redimirse si uno siente que las cosas no han funcionado tan bien como esperaba.

- Mientras alguien plantea una pregunta, el orador debe observarlo. Se descubren claves acerca de la intensidad de la misma, los sentimientos que hay detrás de ella y posiblemente, agendas ocultas.
- Hay que esperar pacientemente a que se complete la pregunta. Nunca se debe interrumpir. Si se muestra respeto por cada una de las cuestiones planteadas, la respuesta va a ser considerada de la misma manera.
- Conviene preparar posibles preguntas (con sus respuestas) e investigar qué temas están contenidos y pueden salir a la superficie. Hay que reconocerlos de frente. "Antes de empezar, entiendo que algunos de ustedes pueden estar sintiendo..."

#### Control de los nervios

Inhalar profundamente y contar hasta tres antes de continuar o responder preguntas difíciles.

Para aliviar la nerviosidad, se puede probar de tensar todos los músculos del cuerpo. Hay que empezar con los dedos de los pies y luego pasar a las pantorrillas, caderas, estómago, pecho, hombros y brazos, hasta llegar hasta los dedos. Inmediatamente, aflojarse y hacer una respiración profunda. Se debe repetir este ejercicio hasta que uno siente que la tensión empieza a abandonar el cuerpo. Se lo puede hacer sin moverse, de modo que nadie sabrá que uno se está relajando.

Moverse. No conviene quedarse en un lugar. Es necesario aflojar la tensión permitiendo que los músculos se flexionen. Nunca se gesticulará demasiado si resulta algo natural.

Estructurar la interacción de preguntas y respuestas

Primer paso. Levantar la mano y preguntar: "¿Qué preguntas tienen?" o "¿La pregunta que sigue?" Nunca hay que decir: "¿Hay alguna pregunta?" Es bueno tener a alguien en el público preparado con anterioridad con una consulta. Si nadie responde, desencadenar el diálogo, diciendo: "La pregunta más frecuente es..."

Segundo paso. Mirar directamente a quien formula la pregunta y estar atento al tema que está detrás de ella para captar su contenido. Uno puede preguntarse: "¿Cuál es el tema? ¿Cuál es el punto principal?" Aquí es donde se tiene oportunidad de clarificar el contenido. Nunca se debe decir que una pregunta no es clara, porque puede no presentar dudas a nadie excepto a uno mismo. Hay que señalar simplemente que uno no entiende.

Tercer paso. La regla de oro: Al comenzar la respuesta hay que mirar a quien formuló la pregunta (dedicar a eso sólo el 25% del tiempo), luego mirar a todo el público (durante el 75% restante) y siempre volver al primero al completar la respuesta. Esto evita la conversación uno a uno. Al mirar a todos los participantes, también se les está pidiendo que se involucren y se les hace sentir que el que habla se interesa por sus opiniones.

Cuarto paso. Cuando uno no quiere continuar más allá con una pregunta, hay que mirar al resto del público tan pronto como se haya completado la respuesta y preguntar: "¿Quién más tiene una pregunta?"

Quinto paso. Levantar la mano para pedir la próxima pregunta en señal de que se está listo para continuar. Esto impide que uno divague.

## **Establecer puentes**

**Dar vuelta al contenido de una pregunta y responder de acuerdo a lo que uno quiere. Decir el nombre cuando se quiere personalizar la respuesta. Esto permite que la gente se sienta conectada con el orador.**

**Nunca se debe decir: "Esa es una buena pregunta" porque las otras personas pueden pensar que las suyas no eran importantes.**

**No hay que responder demasiado rápido. Hacer una pausa da tiempo para pensar.**

**Conviene apartar la mirada, pensar en silencio y luego reestablecer el contacto visual con la persona que hizo la pregunta. Esto permite abreviar la respuesta y evita los "mmm...". Muestra al público que se respetan sus preguntas y evita que quien habla parezca demasiado prolijo, inseguro o nervioso.**

**Desactivar las preguntas intencionadas. Hay que repetir las. Esto muestra comprensión hacia la persona que la formuló. Se puede responder: "Entiendo cómo te sientes y me gustaría agregar..."**

**La mejor respuesta para una pregunta descortés es: "Esa es realmente una pregunta que no esperaba. ¿Puedes darme unos segundos para pensarla?"**

**Evitar afirmaciones del tipo: "Como ustedes saben"; pueden sonar condescendientes.**

**En lugar de eso, se debe decir: "¿Han pensado acerca de...?"**

**Usar un enfoque del tipo malas noticias primero. Si el público plantea una pregunta que presenta un hecho negativo, se debe admitirlo y luego relacionar la idea con un pensamiento positivo.**

**Estar de acuerdo antes de discrepar. Hay que oír la pregunta, hacer una pausa y luego manifestar acuerdo con algo que la persona haya dicho. Se debe decir: "Señalas un punto" o "Estás en lo cierto en eso. Me pregunto si..." Esto hace aparecer razonable al orador.**

**Evitar la palabra "pero" como en: "Eso puede ser cierto, pero déjame decirte lo que pienso." Niega la validez de la opinión de las otras personas y el que habla puede parecer arrogante y antagónico.**

**Retornar a lo que alguien haya dicho antes. "Jorge hizo un comentario para sugerir que..." o "El comentario de Jorge hace un rato me hizo acordar de otra forma en la que podemos satisfacer mejor sus necesidades." Luego, hay que señalar lo que uno piensa. Se logrará el apoyo de alguien que se puede haber opuesto antes.**

**Antes de responder, hay que reestructurar en forma positiva una pregunta negativa. Se debe usar el pasado, el presente y el futuro para contestar una pregunta difícil y analizar cómo evolucionó la estrategia en el pasado, cómo se ve el presente y qué visión del futuro tiene quien habla.**

**Si no se sabe la respuesta, hay que ser honesto y admitirlo. El que pregunta debe saber que se va a buscar la contestación y se va a responder.**

## **Tratar con participantes difíciles**

**Un desafío que enfrentan todos los que hacen una presentación es el de tratar con participantes que obstruyen o afectan negativamente al grupo. Cuando uno de ellos le complica la vida al que habla (o a los demás miembros), es importante recordar que el comportamiento más "negativo" no es malicioso.**

**Los participantes tienen necesidades personales tanto como profesionales y éstas se pueden manifestar cuando se está en público. Como las presentaciones tienen una cierta semejanza con las situaciones de "aula", pueden evocar modelos de conducta negativa creados hace mucho (y quizás inconscientes).**

**Se pueden usar las siguientes estrategias cuando se solicita una réplica durante la presentación o en el período de preguntas y respuestas. Habrá ocasiones en las que nada satisfaga al participante. Lo mejor es decir simplemente: "Valoro tu aporte / sugerencia / implicación" o "Gracias por tu aporte". Y pasar al punto siguiente. Hay que elegir sólo las batallas en que uno esté dispuesto a dar combate.**

**El dominador ("pez gordo")**

**Rasgos:**

- **Su objetivo primario es demostrar que es la persona más importante de la sala.**



- Habla mucho pero es malo para escuchar.
- Tiende a cerrar el paso a otros participantes.

**Cómo responder:**

- Agradecer y mostrar respeto por la autoridad, conocimientos y experiencia del dominador.
- Alentarlo a compartir sus ideas y experiencias si el tiempo lo permite.
- Alentar a los demás a responder a las opiniones e ideas del dominador.
- Poner límites de manera amistosa. ("¡Ahora escuchemos a todos! ¿Alguien más quisiera ofrecer algunas consideraciones?")

**El experto / contrincante ("Yo soy el experto")**

**Rasgos:**

- Parece disfrutar al desafiar la competencia, autoridad o conocimientos de quien habla.
- Resume los puntos del debate o desarrolla lo que se ha dicho en la presentación.
- Discute con otros participantes y/o asume que los demás están "equivocados".
- Da la impresión de que ya sabe todo.

**Cómo responder:**

- Pedirle que participe al comienzo del período de preguntas y respuestas de modo que sea menos probable que ponga en tela de juicio al orador.
- Reconocer sus observaciones (sin manifestar acuerdo o desacuerdo) y solicitar al grupo puntos de vista alternativos.
- Si está prevista una pausa, dedicarle un cierto tiempo a esa persona para demostrar interés en los puntos de vista de un experto.

**El protestón ("Nada está bien")**

**Rasgos:**

- Encuentra fallos en todo y en todos, desde el contenido de la presentación hasta la temperatura de la sala y la disposición de los asientos.
- Expresa públicamente su disgusto.

**Cómo responder:**

- Tomar la iniciativa, responder a la queja inmediatamente, hacer que esa persona sepa que se va a considerar el asunto y se le va a responder en otro momento.
- Preguntar a los demás si sienten lo mismo o han percibido algo así (si se quiere continuar ese debate).
- Tener tacto, comprensión y paciencia.

**El principiante dependiente ("Necesito su ayuda")**

**Rasgos:**

- Falta de confianza en sí mismo.
- Su conformidad es sospechosa y no parece expresar sus verdaderas opiniones.
- Puede estar muy atento, pero no habla mucho.
- Generalmente tiene buenas ideas, si se le pueden sonsacar.

**Cómo responder:**

- Involucrar a la persona gradualmente, primero con una pregunta que se pueda responder con facilidad.
- Aumentar su confianza y participación haciendo referencia a algo que haya dicho.
- Aprovechar las oportunidades para incluirlo (por ejemplo, recoger la información en un rotafolio).

**El parlanchín ("el conversador")**

**Rasgos:**

- Involucra a los demás en conversaciones laterales durante la presentación.

**Cómo responder:**

- Involucrarlo en el debate.
- Pedirle que comparta sus ideas con el grupo.
- Acercarse físicamente a esa persona para atraer su atención.
- Invitarlo a compartir su conversación con todo el grupo.
- Pedir al participante que interrumpa la conversación privada hasta después de la presentación.

¿Qué perfil de personalidad es el que hace que uno reaccione? ¿Qué tipo de comportamiento se adopta en ese caso? ¿Cómo se podría manejar la situación la próxima vez que se dé?

#### Resumen de consejos para una presentación

Algunos puntos clave que se presentan más abajo fueron tomados de Ron Hoff, autor de "Do Not Go Naked into Your Next Presentation" (No vaya desnudo a su próxima presentación).

Las autoridades en esta materia dicen que una excelente disertación está formada por un 80% de preparación y un 20% de presentación. Hay que dedicar tiempo a prepararse de modo que una vez frente al público, uno pueda concentrarse en hablar en forma dinámica.

Ponerse en situación de ganar o ganar. Descansar bastante. Elegir la ropa cuidadosamente y presentarse con suficiente anticipación como para estar tranquilo con respecto al equipo y la disposición de la sala y ensayar el contenido. Practicar los ejercicios para aliviar el estrés. Cuidar de uno mismo antes de hablar. Cuidar del público cuando se está hablando.

Si uno tiene alguna preferencia con respecto al programa, ofrecerse como voluntario para ser el primero o el último en hablar. La gente está más fresca al comienzo de una serie de presentaciones. Ser el último en hablar permite resumir y vincular el contenido de la presentación con los puntos clave mencionados por otros oradores.

Nunca hay que disculparse por nada al empezar a hablar, especialmente si en primer lugar, uno no tiene control de la situación. No hay que decirle nunca a la gente que uno está nervioso. Se debe fingir si fuere necesario.

Utilizar "tú / usted / ustedes" un mínimo de 18 veces en el contenido. En lugar de emplear el nombre de una persona, "tú" es la palabra más personal que existe. Algunos ejemplos podrían ser: "¿Se han preguntado ustedes alguna vez...?" "¿Alguna vez se sienten ustedes de este modo?" y "Ahora ¿qué significa esto para ustedes?"

Hay que guiarse por la propia intuición mientras está haciendo la presentación. Haga una pausa antes de decir nada crítico. Reestructure las afirmaciones que algo en su interior le diga que pueden ser demasiado directas o antagónicas.

No reaccione ante un participante hostil. Probablemente, no tenga nada que ver con la persona que habla. Hay que tener iniciativa. En lugar de juzgar a ese participante hay que considerar su comportamiento. Entonces, se podrá manejar la situación en forma profesional en lugar de hacerlo emocionalmente.

No usar ningún equipo audiovisual que uno mismo no pueda arreglar. No se debe depender de la ayuda del público.

Preparar las sillas como para que alcancen justo para los asistentes. Si la sala está llena a medias, hay que procurar que la gente se desplace hacia delante; o clausurar la parte posterior con cinta de modo que no haya otra opción.

Nunca hay que decirle al público que va a disfrutar mucho del contenido, relato o broma. Puede suceder que al hacerlo, se esté poniendo a sí mismo como blanco de una evaluación más severa. Conviene centrarse en la forma en que la información va a beneficiarlos tanto personal como profesionalmente.

Nunca hay que mirar el reloj mientras se habla. Puede parecer que quiere "darse a la fuga". Es mejor invertir en un reloj pequeño con números grandes que sólo pueda ser visto por la persona que habla.

Siempre hay que terminar la presentación antes de lo previsto. El público lo va a agradecer.

Fuente: Instituto Usheroff

## **El arte de manejar a las personas difíciles**

Hay una tendencia a evitar el planteamiento de temas importantes a otra persona por miedo de despertar su enojo, sarcasmo, silencio o emotividad. Cuando se participa de un debate con un comportamiento fuerte o altamente emotivo, con frecuencia se impide que éste continúe en una forma agradable y productiva. El silencio u otras conductas emocionales interfieren la oportunidad de resolver el problema que se está tratando. Si se atienden directamente situaciones de este tipo, se puede evitar la acumulación de sentimientos que tal vez exploten más adelante para convertirse en problemas mucho más serios.

### **Primer paso: Reconocer con calma el comportamiento emocional**

Al reconocer un comportamiento emocional, se hace que la otra persona sepa que uno la valora así como a sus sentimientos. Ayuda a diluir el enojo o la frustración. También demuestra que no se los "está reprimiendo". Esto no significa que uno esté de acuerdo sino que uno entiende sinceramente que se trata de un sentimiento importante. Mantener la autoestima de la otra persona es esencial.

Se puede decir: "Susana, te estás quedando realmente muy callada y se te ve tensa."

Hay que permitir que el otro desahogue sus sentimientos una vez que se ha reconocido su estado de ánimo. No hay que tomarlo en forma personal.

### **Segundo paso: Explicar el efecto de ese comportamiento emocional en uno mismo**

Si la persona continúa desahogándose, es necesario ser más directo. Cuando se describa el impacto de tal conducta en el debate, se demostrará que uno todavía desea seguir hablando. También se desvía el foco de la persona para dirigirlo al tema o comportamiento. Al explicar qué siente uno, se evidencia la propia sensibilidad.

Se puede decir: "Juan, tu voz es tan fuerte que me parece que me estás gritando. No soy capaz de manejar esto bien si siento que me están atacando."

Hay que ser concreto y no crítico. Se debe permitir que la otra persona sepa que uno todavía está preparado para continuar el debate.

### **Tercer paso: Determinar si es posible continuar con el debate en forma constructiva**

Hay que ofrecer a la persona la oportunidad de calmarse o estar sola durante un cierto tiempo para concentrarse en sus pensamientos.

Se puede decir: "Juana, ¿crees que debiéramos reunirnos más tarde o tienes ganas de que sigamos debatiendo esto ahora?"

Hay que sugerir que podría resultar más productivo continuar en otro momento.

### **Cuarto paso: Proponer un enfoque en el que los dos puedan trabajar juntos**

Hay que ofrecer una sugerencia concreta acerca de cómo ambos pueden trabajar juntos. Esto va a mostrar que el orador está preparado para tratar el tema que inicialmente desencadenó la explosión emocional.

Conviene decir: "Juan, es necesario que trabajemos juntos y me hace falta tu ayuda.

¿Qué te parece si empiezas por el principio y me pones al corriente de lo que sucedió? Entonces, podremos avanzar a partir de ahí."

### **Quinto paso: Expresar apoyo y compromiso**

Para ayudar a la otra persona a seguir adelante, una palabra de apoyo o compromiso por parte del orador puede contribuir a reducir la situación embarazosa o los sentimientos de ansiedad que se puedan estar experimentando. Hay que hacerle saber que a uno aún le interesa la relación con ella. Se debe expresar confianza en que trabajarán juntos e indicar como se planea contribuir.

Hay que decir: "Janet, realmente aprecio tu honestidad y valoro tu opinión. Si los dos dedicamos algún tiempo a pensar en esto, confío en que resolveremos la situación."

## Sumario

Presentación		2	
Introducción		4	
Cómo usar esta guía		8	
<b>Sección 1 - Asesoramiento y orientación</b>	<b>10</b>		
<input type="checkbox"/> ¿Qué significa?			10
<input type="checkbox"/> Diferentes estilos			13
<input type="checkbox"/> Ejemplos de programas positivos y negativos	14		
<input type="checkbox"/> Papel de la asesora		17	
<input type="checkbox"/> ¿Qué es la autoestima y por qué es importante?	26		
<input type="checkbox"/> Firmeza			32
<input type="checkbox"/> Hablar en público			42
<input type="checkbox"/> Desarrollo de una relación bien lograda con la asesora			
	47		
<b>Sección 2 - Planificación estratégica</b>	<b>56</b>		
<input type="checkbox"/> Aumentar el compromiso con la planificación estratégica			57
<input type="checkbox"/> Elementos de un plan estratégico	57		
<b>Sección 3 - Formación y desarrollo de grupos</b>			65
<input type="checkbox"/> Los primeros pasos - Formación de un grupo	65		
<input type="checkbox"/> Creación del grupo		68	
<input type="checkbox"/> Lograr que el grupo trabaje en forma conjunta	75		
<input type="checkbox"/> Conducción de reuniones		76	
<input type="checkbox"/> Consejos para presidir una reunión		79	
<input type="checkbox"/> Actas			80
<input type="checkbox"/> Proceso de la toma de decisiones	83		
<input type="checkbox"/> Admitir la diversidad en el grupo	86		
<input type="checkbox"/> Desarrollo del grupo			88
<input type="checkbox"/> Cosas a promover en el grupo		91	
<input type="checkbox"/> La comunicación en los grupos		92	
<input type="checkbox"/> Consejos para un proceso eficaz de toma de decisiones			93
<input type="checkbox"/> Delegar en forma operativa		95	
<input type="checkbox"/> Manejo eficaz del tiempo		100	
<input type="checkbox"/> Entrenarse para lograr alto rendimiento	104		
<b>Sección 4 - Publicidad, trabajo de presión y obtención de fondos</b>		110	
<input type="checkbox"/> Publicidad			110
<input type="checkbox"/> Trabajo de presión (lobbying)		118	
<input type="checkbox"/> Pautas para lograr financiación		122	
<input type="checkbox"/> Guía para preparar solicitudes		125	
<b>Sección 5 - Técnicas de comunicación y dinámicas</b>	<b>129</b>		
<input type="checkbox"/> Comunicación no verbal		129	
<input type="checkbox"/> Sugerencias para estrechar la mano		133	
<input type="checkbox"/> Atender con eficacia			135
<input type="checkbox"/> Comunicación verbal			137
<input type="checkbox"/> Hacer presentaciones convincentes			
<input type="checkbox"/> El arte de manejar a las personas difíciles	182		143