



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA



Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
Secretaría de Gobierno

DIRECCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA

**CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS Y FORMACIÓN DE CIUDADANOS DE
BOGOTA COMO MEDIADORES COMUNITARIOS PARA EL DISTRITO
CAPITAL**

**REDES SOCIALES PARA
MEDIADORES COMUNITARIOS**

Contenido

Redes Sociales.....	2
Qué es una red social	3
Las redes sociales y la naturaleza social del hombre	6
Las redes sociales como mecanismo de autoayuda	6
Cómo construir una red social	7
El concepto de capital social y las redes sociales.....	7
Limitaciones de las redes sociales.....	8
Problemas que enfrentan las redes sociales	9
Lineamientos para construir redes.....	10
Herramientas para trabajar en red.....	10
Trabajo en equipo	12
Comunicación constructiva para el trabajo en red	15
Confianza	16
Empatía	16
Escuchar en forma activa	17
Respeto	18
Ser concreto	19
Ser genuino.....	20
Confrontación	20
Inmediatez o proximidad.....	21
El refuerzo interpersonal.....	22
La crítica	22
Liderazgo.....	23
Bibliografía.....	22

Redes Sociales

Qué es una red social

La aceptación de la palabra y de la noción de red, se caracteriza por una gran nivel de imprecisión tornando a la noción de red no solo ambivalente, sino laxa y ambigua. Este amplio conjunto de significados engloba nociones como lazo, vínculo, trama, nodo, flujo, grupo, relación, conjunto y conexión (horizontal y vertical). Sin embargo, podemos definir a una red social como todo grupo de individuos o de organizaciones que, de manera voluntaria, intercambia información o realiza actividades en conjunto y que se organiza de forma tal que su autonomía individual permanece intacta.

Una red es un espacio de trabajo donde se potencia el intercambio y se reciclan experiencias, se genera un tejido humano que promueve la participación no jerárquica y se establecen relaciones e intercambios en múltiples direcciones.

Desde un punto de vista más académico podemos definir a las redes sociales como entidades relacionales complejas de carácter colectivo en la que podemos distinguir propiedades interactivas, estructurales y funcionales que le son propias y que tienen por finalidad la satisfacción de necesidades de sus miembros (afectivas, informativas y materiales) y la transmisión de la cultura y valores que le son propios¹. A estas definiciones es necesario agregarle las siguientes características, centrales de toda red social:

- ❑ Todos los miembros de la red son iguales por principio.
- ❑ Las decisiones se toman por consenso.
- ❑ Nadie representa a otro miembro de la red. Cada miembro de la red se representa así mismo.
- ❑ Los beneficios son para todos los miembros de la red.
- ❑ El respeto y la ética es la base de la relación entre los miembros de la red.
- ❑ La independencia de la red, con relación a otras organizaciones sociales y políticas, o entidades gubernamentales es por principio, razón por la cual esta independencia nunca puede estar en discusión.
- ❑ La relación entre los miembros de la red debe ser voluntaria.
- ❑ Las actividades deben ser recíprocas (todos trabajan para todos).

Lo que normalmente distingue a un enfoque de redes de uno de capital social o de organización popular es que el enfoque de redes sociales se concentra en la persona o la unidad familiar enfatizando las ideas de articulación, autogestión y autoevaluación y no en la comunidad vista como un espacio global e indiferenciado.

Dos maneras básicas e interrelacionadas de analizar estas redes que giran en torno al individuo son por medio de su grado de conexión (la medida en la cual los miembros además del autor estén conectados) y si ellas se basan en vínculos simples o múltiples.

Las redes con base en vínculos múltiples son aquellas en las que la persona o unidad familiar se relacionan con otros a través de compartir varias dimensiones de actividad —trabajo, religión, afinidad u origen común, recreación. En contraste, en una red con base en vínculos simples, el individuo o la familia se relaciona con otros en una

¹ **Redes para el desarrollo**, pagina 18, Paul Starkey, IFRTD, Londres, Inglaterra, 1.998

dimensión de actividad, de manera que, por ejemplo, un individuo conoce a gente diferente en el trabajo que en el vecindario o en la iglesia.

Cada red social tiene puntos fuertes y débiles distintos. Una consecuencia de los vínculos múltiples es que la red social de una persona está muy interconectada dado que es probable que sus miembros compartan muchas actividades en común. Los vínculos múltiples, de este modo, pueden determinar grados elevados de integración y de respaldo social dentro de la red.

La concepción de red es ante todo una metodología de relacionamiento que puede a la vez servir de estímulo para que los actores tomen conciencia de la importancia de trabajar para sí mismos de una manera articulada. Los beneficios de trabajar en red depende de los objetivos específicos, la calidad de su miembros y el tipo de actividades planteadas. Trabajar en red significa entre otras cosas:

- Vincular efectivamente a personas de diferentes niveles, disciplinas, organizaciones y experiencias que de otra manera no tendrían oportunidad de interrelacionarse.
- Crear conciencia en personas y organizaciones distantes.
- Construir una fuerza social para la acción.
- Enfrentar problemas complejos.
- Ganar en niveles de interlocución frente al Estado y otras organizaciones.
- Ganar en credibilidad para obtener recursos.
- Crear un espacio para ganar apoyo, estímulo, motivación y reconocimiento. Realizar contactos.
- Intercambiar información. Las redes facilitan el intercambio de información, habilidades, conocimiento, experiencias, materiales y medios de comunicación.
- Estimular el intercambio recíproco. Las redes permiten compartir habilidades y experiencias, incrementando la capacidad de los miembros de la red.
- Fomentar la autonomía en lugar de dependencia.
- Disminuir la duplicación de trabajo y esfuerzo.

Las redes sociales son elementos importantes en la cohesión comunitaria, en la calidad de las relaciones entre las familias y en la cantidad de información disponible a las familias y personas.

Las redes funcionan en la práctica, pero reciben críticas por su carácter esencialmente funcional. En efecto, ellas parecieran carecer del componente ideológico que tuvieron organizaciones tradicionales, tales como el sindicalismo u otro tipo de organizaciones populares. Para muchos las redes deben tener posturas, lo cual significa hacer un esfuerzo para reflexionar sobre su sentido y sus actividades, y traducir esa reflexión en un modelo de trabajo que de respuesta a posiciones que como seres sociales construimos para transformar el mundo en sus diferentes niveles económicos, sociales o políticos.

Desde un punto de vista teórico, las redes pueden analizarse en función de tres propiedades: Sus características estructurales, las funciones de los vínculos y los atributos de cada vínculo.

En el primer caso, señala al tamaño, la densidad, la composición o distribución, la homogeneidad o heterogeneidad, los atributos de vínculos específicos como características estructurales de las redes interpersonales aplicadas a la lectura de la dinámica de los vínculos en los grupos sociales a intervenir y/o de autoayuda.

En el segundo caso afirma como funciones de la red al tipo de intercambio interpersonal: compañía social, apoyo emocional, guía cognitiva y consejos, regulación (o control) social, ayuda material y de servicios, acceso a nuevos contactos. En esta perspectiva se observa la variedad de actitudes, agrupamientos, acciones, fines e intenciones que se agrupan bajo la noción de función de las redes con un enfoque funcionalista.

Para el tercer caso, los atributos de cada vínculo pueden reconocerse en función de: funciones prevalecientes, multidimensionalidad o versatilidad, reciprocidad, intensidad, frecuencia de contactos e historia. En este caso se confunde un posible mapa de la dinámica de los vínculos (el cuál puede mostrar todas estas modalidades, pero en forma estática) con una teoría fenomenológica del vínculo social.

En cualquier caso la red debe considerarse como un tipo particular de relación que se construye como un espacio de vinculación que posibilita condiciones más humanas para enfrentar situaciones que toda persona o grupo presenta durante su existencia.

La noción de red social es una denominación nueva para una vieja forma de asociación humana (parentesco, familia, liderazgo). Pero es la arquitectura institucional o forma predominante de crecimiento de las organizaciones sociales a partir de fines del siglo XX.

Para el enfoque de redes, no existe un centro, ni de decisión ni de ejecución ni de poder. Una red voluntaria se mantiene mientras sus miembros desean y necesitan de ella. Cuando esta voluntad personal desaparece, también lo hace la red.

En teoría puede ser un modelo de organización democrática "instantánea" de libre elección personal, limitada en el tiempo y sujeta al deseo de la duración de las motivaciones o intereses de sus miembros. Por estas razones la fortaleza de una red es tan fuerte o tan débil como los vínculos que mantienen unidos a los seres humanos.

En todas las relaciones sociales, los vínculos sólo son posibles si se logra crear un estado de confianza que une un grupo social. Sentimientos como la envidia, los celos, la ambición, el secreto y el rumor son factores que debilitan esta confianza básica para el funcionamiento de las redes. Si surge la desconfianza, esta tiende a disgregar la trama social y disolver los vínculos y la credibilidad.

El enfoque de redes puede ser igualmente considerado como una filosofía frente a las formas tradicionales de poder. Poder implica concentrar. Hasta ahora el poder se ha traducido en estructuras, que básicamente son estructuras de poder concentradas que cobran sentido en la función de dictar normas y patrones para el comportamiento y las actitudes. Mientras el poder habla de concentrar la filosofía de redes plantea desconcentrar y trabajar de manera horizontal.

La potencia de esta filosofía de redes no es gratuita, existe un contexto en el cual puede ser una herramienta importante para enfrentar las difíciles condiciones de existencia del ser humano hoy. El aumento de la ansiedad y la inestabilidad emocional, la desaparición de la noción de futuro, el derroche inconsciente del tiempo, la concentración y ejercicio arbitrario del poder, el debilitamiento de las instancias públicas y las graves desigualdades materiales, configuran un contexto que potencia el enfoque de redes como una herramienta para dignificar la vida.

Relacionarse en red es también un ejercicio de transparencia democrática en el juego de las interrelaciones, significa un nuevo tipo de relación social atravesada por una ética que reconozca el valor del otro, por encima de consideraciones de utilidad o rentabilidad.

Las redes sociales y la naturaleza social del hombre

Ningún ser humano vive solo ni aislado en el mundo. El hombre nace dentro de una sociedad determinada y vive con otras personas. Esto implica que se encuentra en relación con un complejo número de factores que van a influir sobre él y, así mismo, él influirá sobre ellas. Estas interrelaciones contribuirán a formar y desarrollar su personalidad y sus maneras de entender e interaccionar en diferentes campos de la vida social.

Las relaciones de un individuo en sociedad podríamos representarlas mediante círculos concéntricos, en cuyo centro se encuentra la persona en contacto con diferentes niveles de la realidad social, relacionándose y aprendiendo en cada uno de ellos, desde el círculo más pequeño y cercano (la familia y los amigos) al más amplio y alejado (el trabajo y los partidos políticos).

En estos círculos están representados la familia, la escuela, el barrio, los vecinos y los amigos como los primeros niveles de relaciones. Más allá de este nivel de relaciones se encuentran otras esferas más alejadas y amplias donde funciona el mundo del trabajo, la cultura, el ocio, los medios de comunicación y los partidos políticos. Cada uno de estos niveles lo podemos entender como redes sociales.

El término red se encuentra generalizado en el lenguaje cotidiano, presentando significados variables que refieren a objetos, actividades, nexos o relaciones. Las redes sociales se pueden ubicar en el espacio definido para la sociedad civil en contraposición a la estructura estatal.

Existen redes sociales primarias (conjunto de personas unidas entre sí por vínculos de familia, amistad, vecindad, trabajo) y Redes sociales secundarias (conjuntos de personas instituidos normativamente). Cualquier persona se encuentra relacionado entonces en diferentes grados y direcciones con una gran cantidad de personas, las cuales constituyen su universo social. La forma más común de estos relacionamientos es en forma de red, en donde una persona se relaciona con otras en múltiples direcciones, con diferentes intenciones e intensidades.

Las redes sociales como mecanismo de autoayuda

La formación redes representa una visión positiva de la capacidad de la gente para superar las limitaciones debilitantes de las limitaciones materiales². las personas tienen el potencial de atenuar estas desigualdades por medio de iniciativas personales de auto ayuda (creación de redes), utilizando sus relaciones sociales para compensar sus limitaciones personales o materiales (enfoque de capital social) por

² **Redes Sociales, Capital Social, Organizaciones Populares y Pobreza Urbana: Nota de investigación.** Patricia Richards y Bryan Roberts. Banco Mundial.

medio de la organización colectiva. Este esfuerzo colectivo de construir una red social puede presentar dos limitaciones posibles:

Una es el grado por el cual la auto ayuda y la organización de las personas pueden atenuar efectivamente las desigualdades económicas sin que se acompañen de cambios en la estructura del mercado y en la política económica, como por ejemplo, en la política de empleo. A través de una red social podemos encontrar soluciones al problema del desempleo pero estas soluciones pueden encontrar limitaciones si las políticas de empleo en el país se encuentran en crisis.

La segunda limitación es el alcance del aislamiento cultural, social y económico de las personas que inhibe su auto ayuda, requiriendo así de la intervención de entidades externas, sean el Estado, los partidos políticos o las organizaciones no gubernamentales. El nivel de aislamiento, frustración y desconfianza de las personas puede ser tan alto que no tomarán la decisión de construir una red social por iniciativa propia.

Cómo construir una red social

El punto central para construir una red social se puede encontrar en la decisión de cada persona (en este caso mediadores comunitarios) para valorar las ventajas que se generan con un respaldo social sólido por parte de una organización, para enfrentar retos, que por su naturaleza son colectivos, frente a las desventajas de permanecer aislado.

Diversas experiencias demuestran que las redes sociales han sido los medios principales por las cuales las personas han hecho frente a las limitaciones de la vida cotidiana, proporcionando el apoyo y la experiencia para construir una casa, encontrar empleo u obtener ayuda en emergencias financieras y médicas.

La participación en una red social está normalmente relacionada a la raza, clase o género al que cada persona pertenezca. Existen factores que favorecen la creación de una red social, entre los factores que favorecen la creación de una red se encuentran:

- ❑ Afinidades en cuanto a preferencias deportivas, actividades para pasar el tiempo y compartir la vida cotidiana.
- ❑ Vivir en el mismo barrio y enfrentar problemas colectivos.
- ❑ Compartir los mismos sitios de trabajo.
- ❑ Pertenecer a religiones similares.
- ❑ Construir instalaciones comunitarias.

El concepto de capital social y las redes sociales

El capital social se relaciona con las características de la sociedad, tales como las redes sociales, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo.

El concepto de capital social se ha usado para explicar cómo las relaciones entre las personas pueden suministrar acceso a recursos que benefician tanto a las personas como a los grupos. La generación de capital social puede aliviar las desigualdades resultantes de la carencia de capital material (recursos) o humano (educación).

Existen varias aproximaciones al concepto de capital social, entre las que es importante resaltar:

El capital social es la suma de los recursos, reales o virtuales, acumulados en un individuo o grupo en virtud de poseer una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo.

Los individuos o los grupos pueden tener acceso al capital social y este se genera por las interacciones sociales entre los actores.

Entre las estructuras sociales que facilitan la construcción de capital social se encuentran las redes sociales. La formación de las redes sociales es importante porque alienta el consenso sobre objetivos colectivos y permite a las personas generar la confianza necesaria para trabajar juntos y compartir diversos recursos.

El capital social puede ser destruido si las relaciones sociales no se mantienen y es probable que se desgaste si existe una carencia de estabilidad, o de una ideología impuesta de autosuficiencia individual (líderes que fomentan el individualismo y la creencia de que la organización social no es importante).

Existen cuatro factores que determinan la posibilidad de construir capital social, Estos factores pueden ser utilizados para evaluar la existencia y solidez del capital social en diferentes tipos de redes sociales:

- Valores compartidos (sinceridad, honestidad y transparencia por ejemplo)
- Solidaridad efectiva (que se compruebe con hechos).
- Reciprocidad (que todos los miembros de la red salgan beneficiados).
- Confianza real (comprobada a través de actos de confianza).

La motivación detrás de los dos primeros factores es altruista, mientras que los otros dos son instrumentales por naturaleza. Cada factor del capital social contribuye en formas complementarias a la consolidación de una red social. Los valores aportan imperativos morales, como los proporcionados a los niños por sus padres. La solidaridad efectiva podrían involucrar apoyos para alguien que ha sufrido un percance. La reciprocidad involucra la expectativa de ganancias compartidas y similares para todos los miembros de la red, de acuerdo a su nivel de esfuerzo y sacrificio. La confianza real es sostenida por las sanciones de grupo e involucran la expectativa de confiar en el comportamiento de los otros al interior de la red.

El capital social involucra beneficios a nivel personal y a nivel colectivo, este último permite el beneficio de todos en una estructura social particular y no sólo a las personas cuyos esfuerzos la han hecho eficaz.

Limitaciones de las redes sociales

Existe un conjunto de limitaciones en cuanto al alcance de las redes sociales que es necesario tener en cuenta, entre estas se cuentan:

- Mientras las redes sociales benefician a los miembros del grupo, inevitablemente excluye a otros de participar. Las redes sociales operan en el contexto de las comunidades circunscritas en las cuales las personas comparten un fuerte sentido de identidad común.

- ❑ Las obligaciones hacia la familia y los amigos pueden restringir la libertad individual y el espíritu colectivo al interior de la red social.
- ❑ En redes sociales muy grandes o densas (con muchas actividades y miembros involucradas en ellas) es imperativo obedecer a las normas y el costo de la iniciativa individual es grande.
- ❑ La creación de redes sociales puede ser más difícil en determinadas sociedades con modelos autoritarios y corruptos como en el caso colombiano.
- ❑ La pobreza y la crisis económica conducen a una situación de inestabilidad, donde las personas no tienen mucho que perder al romper la confianza.
- ❑ Ausencia de actividades de largo plazo.
- ❑ Manipulación y subordinación a estrategias de gobiernos de turno, movimientos y partidos políticos.

Problemas que enfrentan las redes sociales

Múltiples y extensos son los problemas que enfrentan las redes sociales. Entre los principales es importante tener en cuenta:

- ❑ Problemas de organización.
- ❑ Problemas de estructura.
- ❑ Problemas de financiamiento.
- ❑ Tipos de personalidades involucradas.
- ❑ Falta de continuidad.
- ❑ Luchas de poder.
- ❑ Baja cultura de cooperación.
- ❑ Bajos resultados.
- ❑ Falta de objetivos claros. Las redes exitosas se conforman con base en necesidades claramente identificadas y con visión y objetivos específicos.
- ❑ Problemas en la definición de metas.
- ❑ Vulnerabilidad a la manipulación debido a acciones de manipulación de individuos al interior de la red social o de otras organizaciones dominantes.
- ❑ Dificultades en seguimiento y evaluación de las actividades de la red.
- ❑ Bajo interés de los miembros de la red.
- ❑ Bajo impacto de las actividades adelantadas por la red.
- ❑ Disparidades en las calidades de los miembros de la red.
- ❑ Dificultades para obtener equilibrio en la participación de los miembros de la red, bien sea por falta de tiempo, diferencias culturales u falta de interés.
- ❑ Surgimiento de jerarquías entre los miembros de la red.
- ❑ Surgimiento de procesos de dominación de personas o grupos de personas al interior de la red.
- ❑ Diferencias de formación académica y cultural entre los miembros de la red.
- ❑ Personas con ideas conflictivas.
- ❑ Abandono de la red social de personas que se consideran maltratadas.
- ❑ Persuaciones políticas por parte de grupos interesados en manipulaciones electorales.
- ❑ Celos y rivalidades entre miembros de la red.
- ❑ Centralización y burocracia.
- ❑ Privatización de las instancias directivas de la red social por parte de algunos de sus miembros.
- ❑ Carencia de recursos o ausencia de fondos suficientes.
- ❑ Dificultades de desplazamiento.
- ❑ Manipulación de los recursos obtenidos a favor de algunos miembros de la red.
- ❑ Información errónea, poco confiable o falsa al interior de la red social.

- Control de la información.
- Competencia por recursos o reconocimiento con otras organizaciones sociales.
- Interferencia de organizaciones o instituciones que aporten recursos para la red.
- Dificultad para definir indicadores confiables de la gestión de la red.
- Debilidades en las políticas públicas del sector gubernamental.
- Intolerancia gubernamental a la crítica.

Estos problemas deben ser vistos como barreras a ser superadas de manera anticipada. El éxito de la red depende de que se prevenga este conjunto de problemas que en su gran mayoría se dan en la vida cotidiana de la red. Los grandes desafíos de las redes consisten en crearlas, mantenerlas, y por sobre todo consolidarlas. Precisamente en la etapa de consolidación, se hace necesario hacer conciente la posibilidad de que los problemas enumerados surjan y prevenirlos de manera oportuna.

Lineamientos para construir redes

Existe un conjunto de elementos en el momento de construir una red social, entre los más importantes se encuentran:

- Construcción de objetivos claros para la red. Estos objetivos determinarán la dirección, las actividades principales y el tipo de personas que pueden ser miembros. Los objetivos se deben formular con la participación equilibrada de todos. De igual manera deben ser evaluados de manera periódica para determinar la eficacia de las actividades de la red, pero también para determinar en qué momento deben ser cambiados de acuerdo al cambio de circunstancias.
- Actividades concretas. En desarrollo de objetivos claramente definidos, se deben fijar actividades que reporten beneficios claros a todos los miembros de la red. Se debe tener en cuenta que el compartir de desarrollar nexos (grupos de discusión, talleres, encuentros de promoción, actividades de integración) es una de las actividades más importantes. Con relación a la evaluación de las actividades existe una regla sencilla: actividades superficiales es igual a redes superficiales.
- Nodos y grupos de estudio trabajo motivados. Se necesitan de grupos de estudio trabajo motivados que elaboren iniciativas y asuman responsabilidades de actividades de coordinación, manejo y logística. Estos equipos deben prepararse para ver más allá de los horizontes inmediatos.
- Los asuntos de la red deben ser considerados una prioridad. Esto significa que se debe dedicar un tiempo importante para las actividades de la red.
- Delegación y no representación. Cualquier miembro de la red solamente podrá actuar como delegado, más no como representante de la red. El alcance de este principio se concreta en que ningún miembro de la red puede tomar decisiones a nombre de esta sin consultarlo de manera previa con la totalidad de los miembros de la red.
- Responsabilidades rotativas. Ningún miembro de la red podrá asumir responsabilidades de largo plazo en el cumplimiento de objetivos ni en la realización de actividades. Las responsabilidades deberán ser rotativas con un mecanismo claro de rendición de cuentas.
- Evitar la centralización a través de la delegación. Un mecanismo de delegación apropiado evitará que algunos miembros de la red monopolicen o controlen de manera permanente determinadas instancias o funciones de la red.
- Preocupación por los miembros pasivos. Teniendo en cuenta que existen diferentes niveles de actividad entre las personas se deberá tener especial cuidado por aquellos miembros con bajos niveles de participación y motivación.

- ❑ Trabajo voluntario. Se recomienda que nunca se asigne remuneraciones en dinero al interior de la red. El trabajo siempre deberá ser de tipo voluntario y si existen remuneraciones, estas deberán ser en especie.
- ❑ Evitar la centralización. Ninguna actividad deberá ser adelantada de manera permanente por una persona o por un grupo de estudio trabajo (nodo de la red). En algunos casos, y en forma transitoria podrá crearse una unidad de coordinación central con carácter rotativo.
- ❑ Independencia de los nodos. Cada grupo de estudio-trabajo podrá tener una agenda de trabajo independiente y que se complemente con los objetivos globales de la red. De igual manera los grupos de estudio-trabajo podrán organizarse por localidades o por afinidades.
- ❑ Participación e inclusión. La filosofía de trabajo de la red será por definición encaminada a fomentar de manera permanente e indiscriminada la participación y la inclusión de todos los miembros de la red.
- ❑ Toma de decisiones por consenso. Si bien puede significar mayor lentitud en la toma de decisiones, estas deberán ser tomadas por consenso con todos los miembros de la red. Si existen diferencias estas deberán ser solucionadas antes de tomar una decisión.
- ❑ Procesos para la solución de conflictos. Deberán establecerse procesos para que la solución de conflictos sea de una manera abierta y justa.
- ❑ Independencia en la obtención de recursos. Se deberá pensar en realizar diversas actividades para que de manera independiente de cualquier poder o influencia, la red obtenga recursos para realizar sus actividades.
- ❑ Manejo transparente de los recursos. Mediante veedurías comunitarias e incluso de organismos y asociaciones externas, la red deberá garantizar total transparencia en el manejo de los recursos. Los aportes no deben ser necesariamente financieros, en muchas ocasiones los aportes en especie de los miembros de la red deben ser considerados más importantes que otros recursos institucionales.
- ❑ Bajos costos de operación. La red social deberá disminuir al máximo cualquier actividad que le ocasione costos que más adelante no pueda manejar, de igual manera restringirá al máximo la creación de burocracias que genere gastos permanentes.
- ❑ Credibilidad en el manejo de los recursos. Como resultado de la transparencia, la red deberá considerar que la credibilidad es un patrimonio moral que nunca se puede perder sin poner en peligro la existencia de la red.
- ❑ Complementariedad. La red no deberá aislarse, deberá buscar integrarse de manera creativa y respetuosa con su entorno social e institucional, buscando alianzas y apoyos por parte de otras asociaciones y organizaciones sociales.
- ❑ Capacitación. Un proceso de formación permanente que permita el crecimiento personal es necesario para la consolidación de una estructura de red.
- ❑ Canales de comunicación. En la red, las comunicaciones se despliegan vía boletines informativos, artículos escritos por miembros de la red y los canales tradicionales de comunicación como teléfono y cartas. No se debe olvidar la facilidad que significa utilizar las nuevas tecnologías de la información como Internet para una comunicación casi instantánea en red.
- ❑ Compartir. De todas las actividades de la red la más importante es compartir, fijarse objetivos de integración personal que permita consolidar el interés por las actividades, el sentido de pertenencia, el deseo de contribución y la confianza en los líderes.
- ❑ Ética. Sin una fuerte base ética que se exprese en los comportamientos individuales, es muy difícil que una red o cualquier otro tipo de proyecto social, salga adelante. Para que la red funcione se necesita de un compromiso ético entre los miembros que hacen parte de la red.

Estos son los elementos que permitirán establecer una ruta adecuada en el momento de tomar la decisión de construir una red social.

Herramientas para trabajar en red

Existen tres herramientas para trabajar en red, estas son:

- Trabajo en equipo
- Comunicación constructiva y
- Liderazgo efectivo.

A continuación veremos los elementos más importantes de cada una de estas herramientas.

Trabajo en equipo

Se define al trabajo en equipo como la capacidad de interactuar de manera permanente con otros en el logro de objetivos comunes. El trabajo en equipo no excluye la aparición del conflicto y las diferencias al interior de una red social. La diferencia con organizaciones tradicionales se presenta cuando existen los canales y procedimientos para dirimir conflictos y superar diferencias.

El lograr que toda la gente trabaje en armonía y al mismo ritmo, no es una tarea fácil de conseguir y mantener. Pero como líderes de una red es importante procurar que se den las condiciones más adecuadas para alcanzarlo y que las personas trabajen realmente en equipo. Las personas trabajan en grupos que tienen funciones comunes o relacionadas y que afectan sus labores y desempeño de manera positiva pero también negativa. Un buen grupo de trabajo potencia el desarrollo individual, mientras que un grupo con problemas puede restringir seriamente las actividades individuales.

Cada persona del grupo tiene una aspiración individual, un nivel de aptitud y una actitud ante la tarea que desempeña. Como cada cual piensa, siente y responde según su individualidad, a veces no se consideran los beneficios del apoyo y la cooperación con los demás para alcanzar un objetivo común. Esto se puede ver en el primer entrenamiento de cualquier equipo de atletismo escolar.

Algunos jugadores tienen un talento considerable, otros son menos habilidosos. A la larga, el grupo no tendrá mucho éxito hasta que todos estén motivados a trabajar hacia un objetivo común. Un entrenador cualificado será capaz de reunir su talento y entrenarles para el juego en equipo, compensando así las fuerzas y debilidades individuales.

De manera similar, en un entorno de trabajo, los resultados obtenidos casi nunca son el resultado del talento de un solo individuo. Cada persona se ve influenciada por la actitud y acción de los otros trabajadores y de los directores. Si la influencia del entorno de trabajo es positiva, la persona tiende a ser productiva. Lo mismo sucede con un grupo de trabajadores. Cuando la influencia es negativa, tanto los individuos como los grupos, tienden a ser menos productivos.

La cultura de la organización o de las comunidades es la barrera más difícil de superar en el ejercicio de un proyecto serio que apunte a la excelencia. Esto es debido al paradigma reinante que siempre se resiste a ser reemplazado.

Para trabajar en equipo es importante cambiar los paradigmas de relacionarnos con los demás. Un paradigma es un modelo que determina cómo pensamos, un conjunto de pautas que constituyen un determinado patrón, es un marco de referencia mental que domina el modo como las personas piensan y actúan.

Los elefantes cuando son pequeños son atados al piso con una cuerda débil, pero que no pueden romper. Al crecer, se los sigue atando con la misma cuerda pero como no pueden darse cuenta que han cambiado, nunca intentan romperla, permaneciendo atados, cuando podrían liberarse fácilmente. Estar atados pudiendo estar libres no demuestra mucha inteligencia.

Para trabajar en equipo debemos por lo menos:

- ❑ Acabar con los paradigmas de poder y aprovechamiento oportunista del trabajo de los demás. Esto nos permitirá ganar en velocidad para enfrentar los cambios, el mundo que nos rodea cambia permanentemente en forma hostil para los lentos. Seguir la corriente es llegar siempre tarde, y nuestros conocimientos siempre serán limitados. Aferrarse a la comodidad del éxito pasado, es elegir el fracaso.
- ❑ Tener una visión de un futuro mejor. La visión es la imagen de lo que queremos ser y en que queremos convertirnos. La visión es lo que mantiene a alguien firme en lograr sus metas, concretar objetivos e ir en contra de señales contradictorias perceptibles por los sentidos o su anterior experiencia. Para tener la visión hay que desear el cambio, movilizar la esperanza, están involucrados los sentimientos, el corazón.
- ❑ Construir un nuevo paradigma de trabajo en equipo. Es necesario tener la convicción interna de lo que no es evidente y concentrar todos nuestros pensamientos y acciones subordinándolos a la visión. Es probable que no sea muy clara todavía, pero con perseverancia, se irá abriendo camino hacia un nuevo paradigma, dentro del cual todo lo que hagamos va a tener sentido y coherencia, aunque al principio no consigamos compartirlo con todo el mundo. Convencerse de lo que no se ve no es nada fácil, pero la historia está repleta de personajes resistidos y hasta tomados por locos, por ir en contra del sentido común o de lo universalmente aceptado como inamovible. Colón, Edison y Galileo, fueron discutidos y perseguidos.
- ❑ Construir una misión. Una misión es el poder que se da a alguien para desempeñar un cometido. Cosa u obra que una persona o conjunto de ellas se siente obligada a hacer Comisión, expedición. En otras palabras es la expresión simple, clara y precisa del modo en que se van a hacer las cosas en los términos de la visión. Tener una visión no consiste en construir castillos en el aire, mucho menos vivir en ellos. La visión debe ser enunciada a través de metas concretas que se puedan definir como misión. Se debe definir el ambiente operativo, los pasos a dar, las personas involucradas y las metas parciales. La misión es la visión bien comunicada en términos en los que cada uno sabe lo que se espera de él. La misión debe contener pautas que determinan magnitudes y plazos, en las cuales se evaluará el grado del éxito obtenido, impulsando los ajustes y mejoras para alcanzar la visión.

Las ideas se transforman en acciones concretas y recién entonces la visión cobra vida, empezando a ser perceptible. Sin acción, las mejores ideas no tienen valor,

tener una misión hace a las personas, construir sobre fundamento sólido y mejora la calidad de vida.

- Construir valores compartidos. Se entiende por valor a la propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción, la cualidad de las cosas por la cual se da por poseerlas algo equivalente. Cualidad de algunas cosas que las hace estimables. Alcance de la significación o importancia de algo. Eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos. ¿Cómo se eliminan el miedo, la desconfianza y el egoísmo en un grupo? A la hora de tomar las decisiones ¿qué valores son los que inclinan la balanza por alguna de las distintas alternativas?. Cada individuo tiene su propia escala de valores, lo sepa o no, y a través de ella filtrará la realidad, dividiéndola en lo aceptable y lo inaceptable. La gente de bien es fiel a sus valores y no es justo obligarla a traicionarlos por legítimo que le parezca al líder de un proyecto cualquiera. Se debe invertir en gente, esto es dedicarle mucho tiempo a conocer a las personas involucradas en una red social y a enseñar los valores, hasta que estos se hagan propios de cada individuo que va a participar..

Compartir los valores es la única alternativa para que cada miembro se comprometa y no se divida el esfuerzo, para que nadie impida el éxito del grupo, o se oponga. Es festejar los logros de nuestros compañeros, levantar el ánimo del desmoralizado, apoyar al que arriesga más.

- Ser coherentes. Desplegar una estrategia significa algo más que ayudar a que la gente comprenda cual es la causa común, y cual es el tren que deben abordar. Esto también significa ayudarlos a alcanzar ideas claras con respecto a sus propias contribuciones para el éxito de una red social. Esto implica ayudarlos a interpretar la gran visión focalizada hacia la acción en todos los niveles. La coherencia es una virtud imprescindible para que un grupo sea exitoso, la coherencia de los valores elimina disputas internas declaradas o solapadas, termina con la indiferencia y la deslealtad. Sin coherencia el resultado es el de la torre Babel (Babel significa confusión).

Para trabajar en equipo es igualmente importante comprender la diferencia que hay entre un grupo (reunión indiscriminada de personas) y un equipo (personas articuladas sobre un conjunto de debilidades y fortalezas que se compensan), aprender a reconocer situaciones que requieren un comportamiento de equipo antes que un comportamiento de grupo, aprender cómo construir un equipo a partir de un grupo, entender y aplicar las técnicas de dirección y disfrutar de la gratificación del comportamiento de equipo a nivel personal y como red social.

El trabajo en equipo solamente es posible cuando personas aisladas valoran las ventajas de formar parte de un colectivo. De igual manera es de vital importancia la motivación para “hacer parte de” de cada una de las personas que deciden formar una red social. Cada miembro de la red social deberá responderse preguntas como estas:

- ¿Qué objetivos se quiere alcanzar al desarrollar el trabajo en equipo?
- Me encuentro en un grupos o en equipo.
- ¿Qué me aporta formar un equipo?
- Qué actitudes tengo para trabajar en equipo?
- Soy un coordinador eficaz?
- Qué habilidades organizativas poseo?
- Ayudo a crear un clima de motivación?

- Qué compromisos reales tengo?
- Cómo ayudo a resolver problemas?
- Cuál es mi estilo de colaboración para enfrentar tareas?
- Facilito una comunicación abierta?
- Comprendo los conflictos?
- Ayudo a resolver los conflictos?
- Creo un clima de confianza en los equipos?
- Acentúo lo positivo?
- Soy agradecido?

Comunicación constructiva para el trabajo en red

Se entiende por comunicación constructiva a la capacidad para establecer procesos de intercambio de información, emociones y significados de manera constructiva y continua, en el logro de objetivos comunes y en la solución de diferencias potenciales entre miembros de un equipo de trabajo.

La comunicación es importante porque de esta pende la supervivencia misma de la humanidad. Por ejemplo, es un hecho ampliamente establecido que los recién nacidos necesitan contacto o comunicación en sentido físico y emocional con otro ser vivo para desarrollarse adecuadamente. En algunos casos, la ausencia de cariño y afecto les ha costado la vida, y si continuaron viviendo, su personalidad sufrió grave daño.

Niños y jóvenes que huyen de casa y se meten en múltiples problemas confiesan haberlo hecho por falta de comunicación constructiva, la cual se manifestó hasta en acciones violentas, comunicación destructiva y pérdida de respeto por el otro. Por otro lado, uno de los primeros objetivos en la guerra es cortar, obstaculizar, distorsionar o dañar el sistema de comunicación del enemigo. Porque la comunicación es su única manera de organizarse.

De modo que, aparte de la preservación de la vida misma, cualquier éxito en cualquier campo depende de la aptitud con que organicemos nuestros conocimientos, y cualquier clase de organización depende de la eficacia de nuestra comunicación.

Comunicar es transmitir un mensaje de una mente a otra; y la comunicación es el acto recíproco de intercambiar mensajes y respuestas de modo que se entiendan, y que todos los involucrados sepan que fueron entendidos. Porque uno podría comunicar un mensaje sin que la otra persona lo reciba o entienda y, por lo tanto, fracasar la comunicación. Si la otra persona entiende otra cosa, o la interpreta mal, ¿se podría decir que hubo comunicación? ¡De ninguna manera!

La comunicación, es decir, la habilidad para enviar un mensaje y recibir una respuesta que indique que se recibió y entendió correctamente, es un eje que toda red social debe de valorar como capital social que le va a permitir crecer en el sentido indicado.

De ninguna manera garantiza la comunicación tener un teléfono, hablar en público, escribir correos electrónicos o redactar un libro. Existen graduados universitarios de programas de ciencias de la comunicación cuya comunicación es pésima. ¿De qué te sirve hablar en público si se pone a la gente en contra debido a usar un estilo ofensivo?. Si la comunicación no es constructiva no cumple con su cometido social.

La comunicación es importante porque toda nuestra vida y bienestar depende de ella. Aprender a comunicar las ideas es una excelente tarea de todo proyecto social.

Igual que existe un tiempo apropiado de hablar, existe otro para permanecer callado. Dice el refrán: "Para todo hay un tiempo señalado, [...] tiempo de callar y tiempo de hablar". De hecho, también hay palabras adecuadas para comunicar.

Las personas no solo actúan sino que sobre todo "comunican" tanto hacia el exterior (hacia la sociedad), como también hacia el interior de la red, un imaginario de existencia "real", dentro de un espacio y un tiempo determinados. Las personas son entonces un puente, un símbolo entre el afuera y el adentro, entre lo real, lo formal y lo proyectado como imagen idealizada del grupo, la red u organización. El puente sólo sirve para cruzar o unir ambas realidades si inspira suficiente confianza en los principios y expectativas mutuas de reciprocidad social. Este puente se halla construido por los actos y los procesos de comunicación.

Existen de manera natural distorsiones afectivas y cognitivas en el proceso de comunicación que se hace necesario tener en cuenta para una comunicación efectiva.

Por ello, determinemos cuál es el mejor momento de dar nuestra opinión o exponer lo que nos preocupa. ¿Puede provocar una discusión el tema que quiero plantear? ¿Qué le molestó de mi manera de exponer cualquier asunto la última vez que lo tratamos?. Es conveniente recordar que las personas reaccionan mejor cuando perciben cómo les beneficiará a ellas colaborar con la petición o acceder a ella. Es muy importante *cómo* se dicen las cosas, razón por la cual se debe procurar que el tono de voz y las palabras que usamos sean las indicadas.

Normalmente se aprende mucho observando cómo se comunican las personas compatibles. ¿Qué ha contribuido a que sean así? Es muy probable que su armonía y la facilidad con que se comunican sean la consecuencia de su esfuerzo personal, paciencia y consideración personal. Es muy importante tomar en consideración la opinión de la otra persona, percibir sus necesidades y distender con una palabra prudente las situaciones que puedan causar tensión.

¿Qué entraña la comunicación constructiva? Se define comunicación como transmisión o intercambio de ideas, opiniones o información mediante el habla, la escritura o las señas. Por tanto, implica dar a conocer sentimientos e ideas. Y para que sea constructiva, estos deben ser edificantes, reconfortantes, claros y honestos.

Cuales son los principales elementos de una comunicación constructiva:

Confianza

La confianza y la comprensión mutuas hacen posible la comunicación constructiva. Estas cualidades se obtienen cuando al interior de una red social se consideran las relaciones como importantes y existe un compromiso sincero de hacer que funcionen.

Empatía

La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal. ella permite un entendimiento sólido entre dos personas. en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo. Como la mayoría de las habilidades, no basta con entender al otro, hay que demostrarlo. El otro percibe que se le comprende cuando:

- ❑ Nos disponemos física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes centrales de su discurso y nos mantenemos alerta a sus gestos corporales como tensión, resistencia y aceptación.
- ❑ Mantenemos la cordialidad sin evadir los temas importantes que surgen durante la conversación, le demostramos que le seguimos en su pensar y que estamos dispuestos a conversar los temas que él considera importantes.
- ❑ Le expresamos por medio de nuestro propio estilo verbal y afectivo que hemos entendido su mensaje y como nos llega.
- ❑ Prestamos atención a su respuesta, considerando sus señas corporales que confirman o niegan la exactitud de nuestro entendimiento del mensaje.
- ❑ En todo momento nos cuidamos de no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla. Si hay algo que a él le resulta preocupante y a nosotros no, nos interesa entonces en entender porque él lo siente así.

Escuchar en forma activa

En el caso de un compañero prepotente, que tiene un trato descalificador, irrespetuoso, le conviene a la persona una actitud de escuchar en forma activa, lo cual le permite conocer el tipo de persona y así perfilar las posibilidades de cambio durante la conversación.

Escuchar en forma activa es el acto de escuchar con atención y concentración al interlocutor, lo cual nos capacita para sintetizar lo que él ha dicho y así la otra persona se siente bien interpretada. El escuchar en forma activa se concreta en el interés y la concentración que se despliega en escuchar al otro, lo que a su vez se concreta en acciones no-verbales, como asentir con la cabeza, mirar a los ojos, etc. El atender y el escuchar son habilidades complementarias que constituyen el punto de partida de la comunicación interpersonal.

Cuando realmente escuchamos y atendemos, nuestros sentidos, la mente y el cuerpo se ponen al servicio de la comunicación.

¿ Como manejar nuestra habilidad de entender y escuchar?. Con nuestro físico, especialmente:

- ❑ Mirar directa y francamente a la cara de nuestro interlocutor: manteniendo un buen contacto visual.
- ❑ Adoptar una posición natural y relajada, expresando físicamente nuestra acogida y apertura.
- ❑ Asentir periódicamente en forma natural.

- Suspender otra actividad que pudiera distraer la atención al otro.

Mantener una observación directa:

- Observar los movimientos del cuerpo, gestos y expresiones del rostro, de éste modo podrá captar mejor la intención del mensaje.
- Atender al tono y volumen de la voz del interlocutor, notando sus pausas, énfasis, etc., de ésta manera reconocerá sus preocupaciones, deseos, sentimientos y la significación emocional que tiene la conversación para el otro.
- Escuchar el mensaje en forma comprensiva, tratando de descubrir las ideas, creencias y demás aspectos cognitivos que dan sentido a lo planteado por el interlocutor.

Mostrar dedicación genuina y comprensión:

- Al resumir con sus propias palabras lo comunicado, demuestra su comprensión y señala que está atento.
- Al asentir o repetir una palabra significativa que el otro acaba de decir, muestra su interés y comunica que valora lo que le están diciendo.
- Al no interrumpir con opiniones en contra o de otro tipo y respondiendo solo después de haber escuchado, usted puede realmente manifestar una genuina abertura y consideración a los puntos de vista del interlocutor.

Suponiendo que una persona no va a cambiar su actitud durante la conversación, la persona podrá hacer el esfuerzo de autocontrol para no participar en la escalada agresiva que busca el interlocutor; asumiendo que esta persona no tiene posibilidades momentáneas de cambio y que persiste en hacer caer a la persona en su juego agresivo.

Respeto

El respeto significa el ver y apreciar a otro en su calidad de ser humano, valorándolo por sí mismo como una persona diferente que tiene los mismos derechos que reclamamos para nosotros. ¿Como expresar respeto?. El respeto se manifiesta en el modo como nos relacionamos con los otros, tanto en lo que decimos como en lo que hacemos. Algunas acciones que ayudan a crear un clima de respeto son:

- Mostrar disponibilidad para atender a las necesidades comunicacionales del interlocutor.
- Prestar atención a sus opiniones, requerimientos y objeciones, indicando que se reconoce su punto de vista original y su condición de persona única e individual.
- Escuchar activamente crea un clima de cordialidad, tratando de comprender los puntos de vista del otro y evitando distorsionar los mensajes.
- Expresar nuestras opiniones directa y espontáneamente, sin atribuir segundas intenciones a las palabras del otro. Si percibimos una intención solapada, tenemos el derecho de consultarla con respeto y franqueza.

- Las críticas, juicios y llamados de atención se dirigen a comportamientos y conductas observables y demostrables, se evita la descalificación de la persona.
- Mantener relaciones centradas en la persona, no discriminadas por jerarquía, actividad o lugar de trabajo en la organización.

Ser concreto

Ser concreto es una destreza interpersonal que tiene tres importantes funciones:

- Asegurar que la expresión no se convierta en algo vago, abstracto, y por lo tanto, separado emocionalmente de los sentimientos y experiencia del otro.
- Forzar a ser más exacto en la comprensión del interlocutor, sin escudarse en elaboraciones defensivas.
- Ayudar al receptor para que se centre en sus sentimientos específicos y experiencias concretas del interlocutor.

La concreción significa contactarnos realmente con la otra persona e implica necesariamente comunicarnos en forma precisa y directa. Además, significa establecer una comunicación responsable y personalizada, donde no se dejan afuera aspectos concretos que pueden ser conflictivos.

Si queremos comunicarnos de persona a persona, debemos expresarnos de manera concreta, haciéndonos responsables de lo que comunicamos. ¿Como comunicar la concreción?. Es una habilidad importante ya que facilita el desarrollo de comunicaciones a un nivel más personalizado y experiencial. Ser concreto y específico significa:

- Nombrar, especificar, individualizar a lo que uno se está refiriendo y no decirlo en forma general e impersonal.
- Evitar los rodeos en la conversación, centrarse en los asuntos que son personalmente importantes para los objetivos.
- Comunicarse en forma directa, mirando al otro con una postura corporal dirigida y abierta al otro. Es decir, "yo me dirijo a ti porque te quiero expresar lo que me está pasando con ésta situación específica".
- Evitar las teorizaciones estériles que llevan a conversaciones circulares. Frecuentemente los "por qué" producen respuestas intelectuales que debilitan el diálogo. Los "no se" habitualmente significan "no quiero meterme en eso", lo que impide que el diálogo y la relación interpersonal sigan creciendo. En cambio, cuando usamos el "como" investigamos que sucedió o que sucede para que se den así los hechos.

Ser genuino

Es la habilidad para presentarse y comportarse ante los demás tal como uno es. Permite establecer relaciones auténticas, sin que esto signifique que se tenga que expresar todo lo que se siente, o negar los sentimientos negativos que puedan surgir en la relación. Los sentimientos que surjan en la relación deben ser utilizados en forma constructiva, de modo de lograr una relación más profunda

Ser genuino es la característica natural del niño que va perdiendo a través del proceso de socialización que tiene lugar en la escuela y la casa. nos condicionamos para ser diplomáticos, poco espontáneos e inauténticos. lo opuesto a ser genuino es ser falso.

¿Cuándo expresar genuinidad? . Cuando queremos establecer relaciones interpersonales sinceras, profundas y constructivas. Ser genuino significa captar lo que pasa dentro de uno y discriminar lo que pasa afuera sin poner defensas o barreras. Incluye ser congruente y compartir los sentimientos y opiniones propias en el momento y situación presente.

¿Cómo expresar genuinidad?. Genuino "es ser" lo "se es", sin fachadas, ser capaz de vivir los propios sentimientos, reconocerlos, sentirlos y comunicarlos de un modo constructivo. Acciones que ayudan a ser genuino:

- ❑ Ser honesto consigo mismo y con el otro.
- ❑ No escudarnos detrás de un rol (profesor, jefe, experto, etc.)
- ❑ Permitirnos en el ambiente familiar y social una relación informal con espontaneidad y respeto.
- ❑ Demostrar congruencia en la relación: ser coherentes en el sentir, pensar, y actuar.

Confrontación

Confrontar es mostrar a otra persona que ha sido inconsistente con lo que ha dicho o a lo que se ha comprometido. El propósito de la confrontación es ayudar a que el otro tome conocimiento de sí mismo, y que considere nuestra petición de que cambie su comportamiento por otro más favorable a la relación que mantenemos. La confrontación trata de ayudar al otro y desenmascarar distorsiones, discrepancias, incongruencias y/o manipulaciones que suelen interferir en la comunicación efectiva.

La confrontación es una habilidad comunicacional basada en un respeto por el otro.

¿cuándo practicar confrontación?. La confrontación supone que las partes han acordado previamente que tratarán aquellos aspectos en que discrepan. Es una habilidad particularmente constructiva cuando:

- ❑ El interlocutor no parece darse cuenta de las inconsistencias de su actuación y no hace nada para modificar su comportamiento.

- Los comportamientos inconsistentes del otro afectan su relación con las demás personas, arriesgando la productividad y armonía del equipo.

¿Cómo confrontar efectivamente?. Para que el otro escuche y se abra a revisar su conducta, la relación de confianza y apoyo debe construirse previamente. Confrontador y confrontado necesitan respetarse y valorarse mutuamente. Satisfechas estas condiciones se procederá a confrontar de la siguiente manera:

- Procurar estar relajados físicamente antes y durante la confrontación. El confrontador necesita estar cómodo y atento durante el proceso, de este modo ayudará a que el confrontado reduzca la natural tensión que provoca el estar frente a frente.

El objetivo de la confrontación es que el otro perciba objetiva y claramente que existe discrepancia entre lo que dice y hace, o, entre ambos, buscando obtener un compromiso de eliminar o cambiar la discrepancia.

- Señalar claramente que no le complace el confrontar. Sería inconsistente de su parte el parecer complacido mientras muestra a otro ser humano las incongruencias e inconsistencias que tiene consigo mismo y con los demás.
- Presente su punto de vista en forma constructiva y amistosa. Evite enjuiciar y caer en discusiones. Diga con exactitud lo que piensa y describa con precisión las conductas, opiniones o actividades que considera incongruentes.

Inmediatez o proximidad

Es la habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo en el "aquí y ahora" de la relación interpersonal entre ambos. Esto implica en la persona que expresa inmediatez, tener habilidades de atención y escucha, empatía y confrontación. La inmediatez facilita el que el emisor manifieste su intuición sobre lo que la otra persona siente "aquí y ahora" en la relación con él.

¿Cuándo expresar inmediatez?. Cuando es necesario detectar en el "aquí y ahora" qué es lo que está entorpeciendo la relación interpersonal, y ver de qué modo se puede cambiar. Esto supone un clima de confianza y apoyo, ya que implica juntar comprensión y confrontación.

Cuando una persona no expresa lo que sucede en el momento y creemos que es importante que lo haga, cuando se producen malas interpretaciones, o momentos de silencio pesados y desconcertantes.

¿Cómo expresar inmediatez?. La inmediatez requiere respuestas, puesto que es una invitación al diálogo y es necesario confrontar distintos puntos de vista, sentimientos y opiniones. La inmediatez se expresa mejor:

- Describiendo la conducta motivo de la inmediatez, seguida de la descripción del impacto que tiene en uno esa conducta. Ejemplo: "te estoy hablando algo importante sobre mi trabajo y tú te pones a bostezar, eso me pone tenso, porque creo que te estás aburriendo, ¿qué te pasa conmigo?".
- Siendo activo y responsabilizándonos de nuestros actos. Ejemplo: "me siento feliz con lo que dices".

- Evitando las palabras vagas, como: "probablemente", "quizás", "tal vez", "ocasionalmente", etc.
- Diciendo lo que me pasa con respeto y permitiendo el diálogo constructivo. Ejemplo: "me siento molesto cuando te pones a bostezar", el otro se da cuenta de qué es lo que a mí me pasa y qué conducta de él la originó.

El refuerzo interpersonal

Existe una innegable relación entre autoimagen y las conductas. Si uno se percibe a sí mismo como sano, atractivo, inteligente, uno se comporta así, e interactúa con las otras personas de tal manera que los demás lo perciben sano, atractivo e inteligente. Por lo tanto, lo más probable es que la mayoría de las cosas resulten bien.

Y al contrario: si uno se percibe feo, desagradable, actuará en consecuencia y los resultados serán negativos. Esta es la llamada profecía autocumplida.

Busque un momento de tranquilidad y piense en cada uno de sus compañeros de red. Deje a continuación fluir su cariño y exprese cosas como:

- "David me encanta tu sonrisa. Además posees un extraordinario buen humor. Eres cariñoso con tu hermana. Te quiero mucho".
- "Sarah tú eres bondadosa y muy hábil para resolver problemas. Veo como vas creciendo, independiente. Te quiero mucho....".
- "Yolanda: eres buena con tu madre. También me encanta el brillo de tu cabello. Sabes expresarte muy bien. Te quiero mucho...".

Se debe tener cuidado de felicitarlos más por lo que son, y menos por lo que hacen (notas, conductas, etc.).

La crítica

A nadie le gusta ser criticado. A nadie le gusta que le digan que está equivocado. Esto no quiere decir que nunca deba criticar a alguien, pero debe saber cómo y cuando hacerlo. Y no sólo eso; el no criticar o el pasar por alto un error es a veces peor que hacerlo.

Sin embargo, su crítica debe ser al mismo tiempo necesaria y constructiva. Además, beneficiar a ambos, pues de otra manera, será una pérdida completa de tiempo. Por lo tanto, antes de criticar a alguien, debe sentarse a considerar qué es lo que pretende, qué es lo que verdaderamente desea. En resumen, siempre deberá cuestionarse lo que persigue con su actitud, y si está errónea o correcta.

Escuchar los problemas personales, las quejas, los temores y preocupaciones de los otros, prestarles atención y ser corteses, es uno de los mayores actos de respeto que se pueden hacer a una persona.

Pero no es fácil hacerlo, ya que habrá ocasiones en que esté tan ocupado que; ¡no tiene tiempo para nada que no sea importante! y será entonces cuando se le acerque alguien con un problema personal o laboral. Puede que parezca un problema mínimo,

pero para la persona debe ser muy importante pues de otro modo no habría acudido en busca de ayuda. Por lo tanto, pídale que se siente y hable de su problema con toda confianza. Muchas veces él mismo dará con la solución, sencillamente porque está hablando del problema con otra persona.

Liderazgo

Proviene de la capacidad de influir, persuadir y motivar de un individuo en la conducta de otros. El más común es el liderazgo carismático, el cual se basa en las cualidades personales de un individuo que producen admiración y lo transforman en modelo de imitación.

El liderazgo es un proceso en el cual un individuo influye en los otros para comprometerse en la búsqueda de objetivos comunes. Existen diferentes tipos de liderazgos posibles de acuerdo a la situación en el que este se desarrolle.

En la actualidad, uno de los roles de gran importancia que debe tener un gerente es el de líder. Toda cabeza de un grupo debe de ser un buen líder para su equipo de trabajo y lograr que todos caminen con entusiasmo y convicción hacia esa meta que tienen planteada como grupo y que es necesaria para lograr un avance de todos.

Ahora bien, un aspecto importante a recalcar de esta definición es que es una habilidad, por lo cual se desarrolla o perfecciona practicándola. Todas las habilidades que tenemos, desde niños, las hemos mejorado con el paso de los años, llevándolas a la práctica día a día y buscando esas áreas de oportunidad que como personas tenemos (trato con los demás, nuestra comunicación, actitud hacia nuestras tareas). Es como imitar a los patos cuando aprenden a nadar, intentando y volviéndolo a intentar, hasta que lo logran y lo pueden hacer a la perfección.

Un aspecto relevante que el líder debe promover es que su grupo trabaje como equipo. Es decir, lograr que todos colaboren juntos para poder alcanzar ese objetivo planteado para el bien de todos.

¿Cómo puede un líder tener un verdadero trabajo en equipo de su gente? ¿Qué hacer para que todos caminen hacia la misma dirección? Primero que nada, debe conocer a su gente: su persona, gustos, preferencias, temores, áreas de oportunidad, sin que esto se vuelva una verdadera fiesta de trabajo. Conocer de quiénes está conformado el grupo y cómo poder unir sus fortalezas apoyando las carencias de los demás. De la misma manera, debe promover una comunicación entre todo el equipo para que ellos también se conozcan.

Ahora, la comunicación (tanto formal como informal) juega un papel vital para todo el grupo, ya que de ésta depende que todos manejen la misma información y así evitar tener problemas a lo largo del camino.

Un factor relevante, y que no debemos de perder de vista, es la madurez de cada integrante del grupo y su relación con el resto del equipo. Es importante propiciar la oportunidad de que aporten ideas, puntos de vista, y que expresen libremente su sentir en su tareas como miembros de una red social.

También es importante observar las áreas de ceguera que se dan en las distintas áreas de una red social, es decir, qué está pasando en un momento determinado y

que no es evidente para todos; organizar sesiones de grupo en donde se puedan analizar las conductas y actitudes efectivas e inefectivas que permitieron llegar o no a la meta (ausencia de peticiones o de ofertas, comunicación unilateral); permitir al mismo grupo autogestionar las estrategias efectivas de coordinación para que todos se vean involucrados, analizar si el actuar y el decir de cada uno de los integrantes va por el mismo camino.

El último punto esencial para el líder es no olvidar predicar con el ejemplo. Es de suma importancia este aspecto para lograr que todo el equipo se dirija hacia donde queremos.

En resumen, aquellos puntos que el líder debe tener presentes en su grupo para poder lograr un verdadero trabajo en equipo serían:

- Conocer a su gente y que ellos también se conozcan La madurez del grupo y propiciar un ambiente para que se alcance.
- Observar áreas de ceguera para detectar áreas de mejora.
- Como grupo, autogestionar las estrategias que marquen la pauta a seguir.
- Promover una comunicación efectiva en todos los niveles y verificarla constantemente.
- Predicar con el ejemplo, no pedir comportamientos que ni él mismo líder realiza.

Trabajo en equipo, comunicación constructiva y liderazgo son habilidades sociales que determinan las posibilidades de éxito de una red social, de una organización no gubernamental, de una institución y de una empresa. El desarrollo de estas habilidades debe adelantarse de manera previa al proceso de conformación de cualquiera de estas formaciones sociales.

Bibliografía

Paul Starkey. Redes para el desarrollo. The International Forum for Rural Transport and Development. Londres, Inglaterra, 1.998.

Clemencia Gómez Cabal, Construcción de redes, la convivencia ciudadana y los derechos humanos, Secretaría Distrital de Salud, Bogotá, Colombia, 1.998.

Diego F. Henao Arcila. Comunicación y Redes Sociales, Unad, Bogotá, Colombia, 1.998.

Elina Dabas, **Redes Sociales, Familia y Escuela,** Paídos, Barcelona, España, 1.998.

- Beccaria, Luis, Laura Golbert, Gabriel Kessler y Fernando Filgueira, 1998.** "Vulnerabilidad, activos y exclusión social en Argentina y Uruguay." Documento de Trabajo, CEPAL, Montevideo, Uruguay.
- Oissevain, Jeremy, 1974.** Friends of Friends. New York:St. Martin's Press.
- Bott, Elizabeth, 1971.** Family and Social Network, 2nda edición. London:Tavistock.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L., 1992.** Invitation to Reflexive Sociology. Cambridge:Polity Press.
- Bromley, Ray (Ed.), 1979.** The Urban Informal Sector: Critical Perspectives on Employment and Housing Policies. Oxford:Pergamon Press.
- Coleman, J., 1990.** Foundations of Social Theory. Cambridge, MA:Belknap Press (Harvard University Press).
- Cornelius, Wayne, 1975.** Politics and the Migrant Poor in Mexico City. Stanford:Stanford University Press.
- Espinoza, Vicente, 1998.** "Social Networks among the Urban Poor: Inequality and Integration in a Latin American City," en Barry Wellman (Ed.) Networking in the Global Village. Boulder, CO:Westview Press.
- Espinoza, Vicente, "Historia social de la acción colectiva urbana: los pobladores de Santiago 1957-1987."** Revista Eure, XXIV, 72:71-84.
- Espinoza, Vicente, "Redes sociales y superación de la pobreza."** Revista de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica, Santiago.