

ANEXOS



LECTURA DE APOYO N° 1

Enfoque de derechos e igualdad de género

Derechos humanos de las mujeres

Hablar de “derechos humanos de las mujeres” puede parecer redundante. Sin embargo, no existe actualmente ninguna sociedad donde las mujeres dispongan de las mismas oportunidades que los hombres. Las mujeres del Tercer Mundo se ven afectadas de forma más dramática por lo que el sistema de derechos humanos y los mecanismos de garantía previstos para su cumplimiento pueden resultar limitados cuando se trata de defender los derechos humanos de las mujeres y, por ello, ha sido imprescindible aplicar una mirada de género a los mismos.

En los últimos decenios se ha avanzado mucho en la comprensión y en la incorporación del enfoque de género en las agendas de los organismos internacionales, primero, y –aunque más lentamente- en las de los Estados.

El enfoque de género se sustenta en los principios de igualdad y no discriminación que son, a su vez, la piedra angular de los derechos humanos.

Los derechos humanos se caracterizan por ser:

- ☞ universales: todo persona en cualquier lugar del mundo tiene los mismos derechos
- ☞ inalienables: los inherentes a la dignidad humana y, por ende, son irrenunciables y nadie tiene derecho a usurparlos
- ☞ indivisibles: todos los derechos, ya sea civiles, políticos, sociales, económicos, culturales o comunitarios son igualmente importantes y necesarios para la dignidad y la vida humano y no se puede establecer un ordenamiento jerárquico entre ellos. La satisfacción de un derecho facilita el avance los demás al igual que la negación de uno afecta el goce de los otros.

Sin embargo el reconocimiento formal de la igualdad entre hombres y mujeres, blancos e indígenas, no ha sido suficiente para garantizar el disfrute efectivo de los derechos humanos y de la ciudadanía plena por parte de todos ellos.

Por ello, en los últimos 25 años del siglo pasado, se desarrollaron instrumentos específicos de derechos humanos que reconocen y promueven la consideración

de las especificidades de la diversidad humana y, concretamente de las mujeres, Entre ellos cabe destacar:

- ✿ En 1975 las Naciones Unidas declaran el Año Internacional de la Mujer y en 1979, la Asamblea General adopta la **Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW)**.
- ✿ En 1995, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Méjico, 1975, Copenhague 1980 y Nairobi, 1985) adopta la **Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing**.
- ✿ En 1998, se emite la **Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo**, que define los derechos básicos del trabajo como derechos humanos inalienables e incluye entre las Normas Fundamentales del Trabajo los Convenios Nro.183 sobre protección de la maternidad y la Recomendación 191 ; Nro.156 sobre trabajadores con responsabilidades familiares (complementado por la Recomendación Nro. 165); , Nro. 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación, Nro. 100 sobre la igualdad de remuneraciones por trabajo de igual valor,


(Ver síntesis de sus contenidos en Lecturas de Apoyo).

- ✿ En el año 2000, la Asamblea General de las Naciones Unidas con la firma de 189 países adopta la **Declaración de los Objetivos del Milenio (ODM)** que define ocho objetivos de un programa global de desarrollo que tiene como norte para 2015, un cambio en las condiciones de vida de los habitantes del planeta en el marco de un compromiso efectivo. La igualdad de género es definida no sólo como un objetivo en sí mismo, sino también como una dimensión ineludible para la consecución de los otros siete ODM. . El ODM 3 está específicamente dedicado a ello y el Párrafo 20 de la declaración explicita el compromiso de los Estados de “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer como medios eficaces de combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y de estimular un desarrollo verdaderamente sostenible”.¹

¹ Para ampliar ver; Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el Programa de Trabajo Decente de la OIT: una visión de conjunto http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/hechos/obj_mil.htm

La formulación de este objetivo implica el reconocimiento de que sólo en la medida que se contemplen las necesidades y realidades diferenciales de hombres y mujeres, será posible avanzar en la disminución de las situaciones de desigualdad alarmantes que presenta la región, lo que además se plantea como condición *sine qua non* para que las políticas puedan ser eficaces. La autonomía de las mujeres será declamatoria en tanto no se establezcan políticas efectivas, infraestructura y esferas de cuidado que involucren no sólo a los hombres en condiciones de igualdad de responsabilidades, sino que también al Estado y a las empresas privadas. En la Declaración Ministerial sobre la generación de empleo y trabajo decente aprobada por el Consejo Económico y Social (ECOSOC) en 2006, se reconoció la transversalidad de este objetivo a todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

- ✿ En los primeros años del siglo XXI, la OIT identifica como uno de los mayores desafíos de la humanidad combatir el “**déficit de trabajo decente**” (TD).

 **Trabajo decente: trabajo productivo en condiciones de dignidad, equidad, seguridad y libertad, en el cual los derechos son protegidos, se cuenta con remuneración adecuada, igualdad de oportunidades, protección social, derecho a voz y representación.**

Actualmente el TD es considerado por la comunidad internacional como un instrumento fundamental para garantizar un desarrollo sostenible, superar la pobreza, combatir las desigualdades y fortalecer la democracia. Por ello, la amplia mayoría de los países y el sistema de las Naciones Unidas están comprometidos en los esfuerzos para incorporar de manera sistemática el empleo y el trabajo decente en sus agendas. El reto es, entonces, implementar nuevas estrategias de crecimiento económico con generación de más y mejores empleos para todos y todas.

El objetivo del *trabajo productivo* es importante para lograr una retribución que les permita a las personas alcanzar una vida digna. La *seguridad social* le entrega a quienes poseen un empleo la tranquilidad para ejercerlo y a aquellos que lo han perdido o están imposibilitados de practicarlo, la protección para mantener dicha vida digna. A través de los *derechos del trabajo* se busca mejorar las condiciones sociales de éste y disminuir la discriminación, aumentando así la posibilidad de lograr trabajo para todos/as. El *diálogo* es importante como tal y, a la vez, es un instrumento para lograr el resto de los desafíos.

- ✿ En 2009, la Conferencia Internacional del Trabajo, discute y aprueba el informe “**La igualdad de género como eje del trabajo decente**” lo que fue precedido por la campaña mundial “**La igualdad de género en el corazón del trabajo decente**” a partir de lo cual se entiende que no habrá trabajo decente ni se logrará un cambio cualitativo en materia de equidad en el mundo del trabajo si no es integra la igualdad de género y la no discriminación como tema transversal del Trabajo Decente.

2.1.2.2 El enfoque de derechos para un desarrollo sostenible y equitativo

2.1.2.2.1 La evolución en la conceptualización e institucionalización

“Históricamente, los derechos humanos han surgido y han sido reconocidos de manera progresiva, a través de distintas etapas o “generaciones” que han ido ampliando su alcance. Cada una de estas generaciones ha tenido su origen en distintos acontecimientos y momentos del pensamiento humano (Ver explicación sobre las tres generaciones en Lecturas de Apoyo)...

La **Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948**, formulada tras la deshumanizadora experiencia de la Segunda Guerra Mundial, recoge algunas de las pretensiones contenidas en los derechos humanos de tercera generación, y consagra, junto con el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, los derechos de primera y segunda generación. Se trata de una resolución de gran valor moral, que sin embargo no implicó una vinculación jurídica, excepto para aquellos Estados que la incorporaron a su propia Constitución”³.

Luego de un largo proceso de promoción y convencimiento, recién en 1966, la Asamblea General de Naciones Unidas pudo adoptar el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el **Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales**. El primero entró en vigor en marzo de 1976, después de ser ratificado por 35 Estados y garantiza el derecho a la vida (artículo 6), a la libertad y a la seguridad (art. 9.1) y al respeto de la vida privada (art. 17). Prohíbe la tortura y los tratos crueles, inhumanos o degradantes (art. 7). Reconoce asimismo las libertades de pensamiento, conciencia y religión (art. 18), de reunión pacífica (art. 21), de asociación, incluido el derecho a fundar sindicatos (art. 22) y el derecho de circulación. Finalmente, reafirma los derechos culturales de las minorías (art. 27).

2 Se puede acceder a los 12 brochure y los múltiples afiches que la integraron y que son de uso público libre a través de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_093672.pdf

3 Derechos Humanos, América Latina Genera: gestión de conocimiento para la igualdad de género, PNUD http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=360&Itemid=185

Cuenta con mecanismos específicos para su puesta en práctica para examinar las denuncias de incumplimiento por parte de los Estados Parte y de particulares que dicen ser víctimas de violaciones de los derechos estipulados en el Pacto.


El **Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos**, por su parte, entró en vigor en enero de 1975 y obliga a los Estados que lo ratifican a favorecer el bienestar general de sus habitantes (artículo 4), **establece el derecho de toda persona al trabajo y a la formación** (art 6), a participar en actividades sindicales (art.8), **a la seguridad social** (art. 9), **a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados** (art. 11), **a la salud** (art. 12) y **a la educación** (art. 13).

En ambos Pactos, los Estados Partes se comprometen a garantizar a hombres y mujeres la **igualdad en el goce de todos los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales** enunciados en ellos. Sin embargo, ninguno de los pactos hace referencia directa a la situación específica de las mujeres ni a los derechos sexuales y reproductivos. Por ello, ha sido necesaria la elaboración de los otros instrumentos a los que nos acabamos de referirnos.

2.1.2.3 Desarrollo e integración de enfoque de derechos con igualdad de género

“En la actualidad existe un consenso generalizado en que los derechos humanos son imprescindibles para el logro del desarrollo. El vínculo entre desarrollo y derechos humanos quedó claramente explicitado en el Informe sobre Desarrollo Humano 2000 del PNUD: “Los derechos humanos y el desarrollo humano comparten una visión y un propósito común: garantizar la libertad, el bienestar y la dignidad de cada ser humano”.

“A partir del reconocimiento de los derechos humanos como parte intrínseca del desarrollo sostenible e incluyente, y de éste como un medio para hacer realidad los derechos humanos, surge a finales del siglo XX el enfoque de derechos humanos con el objetivo de integrar en las prácticas del desarrollo, los principios éticos y legales inherentes a los derechos humanos.”⁴

 El enfoque basado en los derechos humanos:

- Es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que, desde el punto de vista normativo, se sustenta en las normas

internacionales de derechos humanos y, desde el punto de vista operacional, está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos.

- Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo.
- Busca cortar con anteriores prácticas del desarrollo centradas en la identificación y satisfacción de las necesidades básicas de la población beneficiaria, y reemplazarlas por prácticas basadas en el reconocimiento de que toda persona es titular de unos derechos inherentes.
- El objetivo ya no es la satisfacción de necesidades, sino la realización de derechos. Esta distinción es clave. Los derechos implican obligaciones. Las necesidades no. Hablar de derechos implica hablar de quién tiene responsabilidades en relación a esos derechos.

“El desarrollo de este enfoque ha coincidido con el cambio de paradigma en relación al empoderamiento y avance de las mujeres. Hasta hace muy poco, el desarrollo de las mujeres era visto como un valioso instrumento para el crecimiento económico o para la implementación exitosa de políticas de población, salud o educación. Actualmente se reconoce que el empoderamiento y autonomía de las mujeres y la mejora de su estatus político, social y económico son fines en sí mismos”.

- Por eso el enfoque basado en derechos precisa del enfoque de género. Más aún, la perspectiva de género es una dimensión nodal del enfoque de derechos porque faculta, entre otros aspectos y cómo veíamos en el punto 2.1, profundizar en las causas profundas del incumplimiento de derechos y del irrespeto a uno de los principios claves de los derechos humanos, el de igualdad y no discriminación.

“Así fue expresado en la Declaración de Viena (1993), en la cual se reconoció que los derechos humanos de las mujeres y las niñas forman parte inalienable e indivisible de los derechos humanos universales.

Por tanto, entre los objetivos claves del enfoque de derecho ocupan un lugar prioritario el análisis del grado de cumplimiento y aplicación de los distintos instrumentos para la igualdad de género y el avance de las mujeres atendiendo a;

- ✓ la causalidad: identificación de derechos no realizados o violados;
- ✓ la obligación: determinación de titulares de derechos y de deberes que no logran el goce efectivo

⁴ Los entrecomillados y varios de los desarrollos de este punto pertenecen al documento de la cita anterior “Documentos humanos. América Latina Genera”

- ✓ de capacidades: establecer las brechas de capacidad de los y las titulares de derechos y de obligaciones).”



La educación y la formación profesional tienen una responsabilidad ineludible en la dimensión de las capacidades, corresponde a ellas dotar a los y las titulares de los derechos y obligaciones de los conocimientos, destrezas, habilidades requeridas para poder acceder y gozar efectivamente de los derechos y cumplir con las obligaciones que de ellos emanan.

La importancia de incorporar la perspectiva de género en la implementación del enfoque de derechos ha sido puesta de relevancia desde múltiples instancias internacionales y nacionales.

- ❖ La Resolución 2000/5, de la Comisión de Derechos Humanos afirmó la necesidad de incorporar la perspectiva de género en la implementación del derecho al desarrollo, asegurando que las mujeres juegan un papel activo y determinante en él y enfatizó que el empoderamiento y su plena participación en base de igualdad en todas las esferas de la sociedad es fundamental para su logro.
- ❖ La Declaración de Entendimiento Común sobre el Enfoque Basado en Derechos de las Naciones Unidas (2003) identifica los siguientes como los principios nodales del enfoque:
 - ➔ **Articulación con los estándares de derechos humanos:** los programas e intervenciones en pos del desarrollo deben estructurar su trabajo en torno a los principios de inalienabilidad, indivisibilidad, interdependencia e interrelación de todo el conjunto de derechos humanos – civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y colectivos-.
 - ➔ **Igualdad, no discriminación y atención a grupos en mayor situación de vulnerabilidad:** dado que el propósito es la igualdad de resultados requiere prestar atención preferencial, focalizada a las personas y grupos que sufren discriminación: mujeres, personas con necesidades especiales, jóvenes y personas ancianas, población rural, pueblos indígenas y afrodescendientes, población LGBT(Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y transgénero), etc.
 - ➔ **Rendición de cuentas:** implica identificar las brechas de capacidades de los titulares de derechos y obligaciones, especialmente los más desfavorecidos y discriminados, para exigir sus derechos de manera eficaz. Aunque el Estado es el principal titular de obligaciones, cada vez en mayor medida se empiezan a considerar las responsabilidades de otros

actores no estatales cuyas acciones tienen un impacto sobre los derechos de las personas: empresas, instituciones públicas y privadas, agencias de cooperación y desarrollo etc.

- ➔ **Participación:** todas las personas y grupos sociales tienen derecho a una participación activa, libre y significativa en el desarrollo. La participación es el correlato de la rendición de cuentas. El enfoque de derechos concibe la participación como un fin en sí mismo, y como un medio para exigir a los titulares de obligaciones el cumplimiento de sus responsabilidades.
- ➔ **Empoderamiento:** el enfoque de derechos concibe a las personas como sujetos de su propio desarrollo y no como beneficiarias pasivas de las intervenciones. Ello requiere dotar a las personas, especialmente a las más desfavorecidas, del poder, las capacidades y el acceso a los recursos que les permitan exigir sus derechos y tener control sobre sus propias vidas.

A partir de los últimos desarrollos y compromisos de las Naciones Unidas respecto a la centralidad del trabajo remunerado para la autonomía de mujeres y varones así como a la necesidad de conciliar trabajo y familia e incorporar la responsabilidad compartida del cuidado y atención de menores y dependientes, parece evidente que el enfoque de derechos debe incorporar:

- ➔ **El trabajo decente** y la igualdad de género en él como unas de las Metas del Desarrollo del Milenio y como un objetivo central del combate a la pobreza y la exclusión social.
- ➔ **Los derechos sexuales y reproductivos:** ante la evidencia de que las mayores vulneraciones de los derechos de las mujeres se dan en el ámbito de la privado es necesario incorporar cuestiones como su derecho a vivir una vida libre de violencia doméstica y de acoso laboral, a ser valoradas y educadas sin estereotipos de conductas y roles basados en conceptos de inferioridad, subordinación y vida en función de los otros así como el derecho a decidir sobre su propio cuerpo y sobre su rol reproductivo.

2.1.3 Enfoque de derechos e igualdad de género en el diseño y gestión de la política de formación profesional y técnica

La participación laboral de hombres y mujeres, la calidad y los ingresos del empleo al que acceden así como sus perspectivas de desarrollo personal y ciudadano, su integración social y sus posibilidades de acceder al bienestar mantienen una relación directa con su nivel educativo y con el desarrollo de sus calificaciones y competencias. Estas últimas son determinantes, por su parte, en el incremento de la productividad individual y de la competitividad empresarial y, por ende, tienen un impacto directo en la reducción de las inequidades.

Las transformaciones en el mundo del trabajo y en las relaciones societarias se traducen en nuevos desafíos para la educación y la formación profesional. El nuevo escenario no sólo plantea la obsolescencia vertiginosa de conocimientos y ocupaciones sino el desafío de la generación del propio empleo. Ambos aspectos impactan tanto en la construcción de la identidad de las personas como en la colectiva o societaria porque, como vimos, el trabajo incide de manera decisiva en la formulación y gestión del proyecto de vida de las personas así como la cantidad y calidad del empleo del que dispone una sociedad es nodal para el grado de inclusión y equidad que ella presenta.

Todo ello ha conducido a una re-valorización y potenciación de la formación profesional que debe enfrentar el triple desafío de fortalecerse como:

- ▶▶ *un derecho fundamental*, como acabamos de ver, y un elemento esencial para la consecución de un trabajo decente. Ello requiere atender tanto a la cantidad, como a la calidad y la equidad de la oferta formativa e identificar cómo puede contribuir a la configuración de un entorno que haga posible el trabajo decente.
- ▶▶ *un área específica de intervención en el repertorio de las políticas de desarrollo y, concretamente, de las políticas activas de empleo* dado que;
 - ↳ asume el desarrollo y la actualización de las capacidades de las personas y empresas para la mejora de la competitividad y productividad para lo que ha cada vez está más extendida la adaptación de la formación por competencias, el mejoramiento de la empleabilidad y el aprendizaje permanente como orientaciones centrales del quehacer formativo;
 - ↳ contribuye tanto a la actualización e innovación tecnológica de los procesos productivos sectoriales como al abordaje de las micro y pequeñas empresas, la economía informal, el desarrollo rural, local, regional, etc.
 - ↳ desempeña un papel central en la articulación y complementación de las políticas y programas dirigidos tanto a la creación de empleo como a la mejora de la calidad del mismo, todo lo cual redundará en el aporte al buen vivir de las personas y al bienestar social;
- ▶▶ *una herramienta de inclusión social y equidad*;
 - ↳ procura incrementar las oportunidades de inserción laboral y de desarrollo personal y profesional de mujeres y varones, brindando una atención pertinente y de calidad,
 - ↳ amplía su cobertura para incluir a los grupos afectados por el desempleo, la discriminación, la vulnerabilidad y la exclusión,

- ↳ busca mejorar la equidad, removiendo estereotipos y barreras que dificultan el acceso y permanencia en la formación y promoviendo la igualdad de oportunidades y trato.

Para cumplir con la doble y simultánea pertinencia con el entorno productivo y con sus sujetos de atención que estos desafíos entrañan, la formación técnica tiene que incluir la perspectiva de género. Ella conduce a visualizar las necesidades y demandas específicas y diferenciadas de mujeres y hombres, como herramienta para promover su empleabilidad, incrementar sus oportunidades de inserción laboral, desarrollar y fortalecer sus capacidades de emprendimiento,. Reconoce a los ámbitos formativos y laborales como espacios donde se construyen y reconstruyen identidades y concepciones culturales de lo que corresponde ser y hacer a mujeres y hombres, donde se otorga cierto valor social y económico a las actividades femeninas y masculinas.

“Trabajar con perspectiva de género en programas de formación profesional técnica y tecnológica supone desarrollar estrategias y acciones específicas para mejorar las condiciones de acceso, permanencia y progresión en la formación profesional técnica y en el ámbito laboral, y el desarrollo de competencias que colaboren con una inserción laboral exitosa y un proyecto de vida coherente, sostenible y digno tanto para hombres como para mujeres”.⁵

La formación se constituye así en un instrumento para el cambio cultural, para la construcción de una sociedad equitativa e incluyente, al ser un espacio de encuentro entre los ámbitos educativo, laboral y económico. Las acciones positivas que se desarrollen permitirán mejorar, por un lado la competitividad económica y, por otro, contribuir a lograr una mayor justicia social en el desenvolvimiento de las personas en la sociedad y en el mundo del trabajo.

5 Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica PFFTT. Ministerio de Educación. BID 2002-2005

LECTURA DE APOYO N° 2

Empleabilidad y ciudadanía

El concepto de ciudadanía ha sido objeto de múltiples discusiones y de constantes revisiones. No es unívoco, sus significados varían de una región a otra, de una comunidad, raza o etnia a otra y, por supuesto y en este plano con validez mucho más universal, cuando se aplica a varones y mujeres. Una definición básica y omnicomprendiva puede ser que la ciudadanía tiene que “ver con la pertenencia a un grupo o comunidad que confiere derechos y responsabilidades como resultado de tal membresía. Puede ser una relación con el Estado y/o entre integrantes de un grupo, sociedad o comunidad. La ciudadanía es a la vez una condición – o identidad – y una práctica o proceso de relacionarse con el mundo social a través del ejercicio de derechos/protecciones y del cumplimiento de obligaciones”¹

La lectura de género de la ciudadanía ha sido fundamental para profundizar en el concepto y en sus tensiones. La exclusión de las mujeres de la ciudadanía se ha sustentado en que no fueron consideradas ciudadanas porque su identidad social fue construida como esposas y madres y la familia no tuvo lugar dentro del lenguaje de derechos y obligaciones ciudadanas.

Hoy se sabe que: “El trabajo de las mujeres y las transformaciones del mercado de trabajo y de las familias ponen en cuestión los supuestos del bienestar basados en la familia y ciclo vital típicos. Las desigualdades sociales y las discriminaciones de género en el trabajo y la falta de atención a las nuevas necesidades surgidas en la esfera reproductiva afectan la ciudadanía social de las mujeres. El logro de la justicia de género requiere una radical reestructuración de las relaciones entre las diferentes fuentes proveedoras de bienestar, las familias, el estado, la comunidad y el mercado para asumir su responsabilidad en cuanto a garantizar el derecho al trabajo de las mujeres y su autonomía económica a través de diferentes medidas y mecanismos”(R.Aguirre, 2003)².

Por eso, en la actualidad estas son cuestiones ineludibles a abordar desde la formación en competencias para la empleabilidad y la ciudadanía dado que ambas confluyen en

una mayor conciencia de derechos y responsabilidades frente al trabajo, la sociedad y el Estado y en la necesidad de desarrollar capacidades básicas indispensables para elegir formas de vida y proyectos personales y familiares satisfactorios.

De igual modo, tanto para un ejercicio ciudadano consciente y respetuoso de la diversidad, de la convivencia democrática y no violenta como para el trabajo actual se requiere de capacidad de expresarse y comunicar, de tomar decisiones, de optar, de comprender el medio en el cual se actúa, de abordaje sistémico de la realidad, solidaridad, participación, autocuidado y cuidado de las y los demás, etc.

Formación para la empleabilidad y la ciudadanía

La formación para la empleabilidad y la ciudadanía se propone que la persona sepa lograr los resultados requeridos para su desempeño profesional y vital pero también que comprenda cómo se inscribe su accionar en un marco de referencia conceptual más amplio: ello significa aprender y comprender la razón por la cual lo hace, cuáles son las implicancias e impactos de su acción y desarrollar la capacidad de relacionar lo aprendido, de transferirlo a otras situaciones, de adaptarse a nuevos contextos laborales e integrarse en la sociedad como ciudadana y trabajadora³.

Ahora bien, la empleabilidad y la ciudadanía tienen relación con procesos que ocurren en distintos niveles:

- ▶▶ **estructural o macroeconómico:** comprende los lineamientos del desarrollo productivo del país y a nivel territorial, las condiciones del empleo, los niveles educativos y de ingreso de la población, etc.
- ▶▶ **normativo o cultural:** los paradigmas productivos, organizacionales y de relaciones de género inciden en la demanda de trabajo y la posición socio-educativa de las personas y las representaciones sociales sobre los sexos caracterizan la oferta de la fuerza de trabajo, haciendo que algunos colectivos sociales tengan mayores dificultades para insertarse y desarrollarse laboralmente y para integrarse activamente a la vida comunitaria. Asimismo los modelos de calidad de vida, de consumo, el comportamiento reproductivo inciden en la participación femenina en la población económicamente activa,

¹ Charlie Sever: *Género y Ciudadanía* – Colección de Recursos de Apoyo – BRIDGE Development – Gender – 2004 - <http://www.ids.ac.uk/bridge>.

² R.Aguirre: *Género, ciudadanía social y trabajo. Resultados de investigación*, Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, 2003

³ Irigoin, M; Vargas, F, *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*, Cinterfor: Montevideo, 2002

» **personal y relacional:** cada ser humano es singular, con una historia educativa, laboral pero también afectiva y emocional que incentiva o interfiere para su desarrollo personal y profesional, para acceder y hacer uso de oportunidades y recursos. Pero esta singularidad está condicionada por su género (internaliza roles y valoración de capacidades), raza, edad, por los vínculos y el clima familiar de pertenencia, etc. Así, por ejemplo, la exposición a la violencia o la subordinación a un excesivo autoritarismo inhibe, especialmente a las mujeres pobres o vulnerables y ello se traduce en mayores dificultades para liberar sus energías y abrirlas para la apropiación de nuevos conocimientos y actitudes. Sobre esta dimensión, las personas, apoyadas por estrategias pedagógicas, pueden tener mayor control, hacerse cargo de sus fortalezas y debilidades identificando los obstáculos de orden interno y externo que interfieren en el logro de sus objetivos. Esta dimensión es la que le compete centralmente a la formación profesional y técnica pero requiere del conocimiento y abordaje sistémico de las otras.

Estos niveles no pueden concebirse ni abordarse como compartimientos estancos y aislados: se requiere tanto del conocimiento muy preciso de las dimensiones estructural y cultural para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el incremento de la empleabilidad de mujeres y varones así como de la personal y relacional para que las personas reconozcan, tomen conciencia de sus propias fortalezas, debilidades y, condicionamientos que, como ya dijéramos, pueden actuar de facilitadores o de obstaculizadores para el cambio. Porque el fin último del mejoramiento de la empleabilidad y la ciudadanía, como lo es el de la educación, es cambiar vidas, mediante un recorrido que requiere saber de dónde parto, adónde quiero y puedo llegar y cómo hacerlo.

Por ello, el mejoramiento y/o fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía debería ser una orientación fundamental para las políticas de formación y también por ello requiere necesariamente ser analizada desde la perspectiva de género.

Empleabilidad, ciudadanía, género y diversidad cultural, son conceptos interdependientes, en los que se ponen en juego los aspectos personales y relacionales del aprendizaje y por ello deben ser concebidos como enfoques transversales del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde este enfoque, *formar para la empleabilidad y la ciudadanía* significa⁴:

» **fortalecer las capacidades de las personas** para que mejoren sus

posibilidades de inserción y desarrollo laboral y social *mediante competencias clave* que disminuyan el riesgo de la obsolescencia y que permitan a hombres y mujeres permanecer activos y productivos a lo largo de su vida, no necesariamente en un mismo puesto o actividad;

» **formar para un aprendizaje permanente y complejo que implica aprender a aprender, aprender a ser, aprender a convivir, aprender a hacer y aprender a emprender;**

» **apoyar a las personas para que identifiquen los obstáculos internos y externos** que interfieren en el logro de sus objetivos, así como las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo y en el desenvolvimiento ciudadano *y para que valoren sus habilidades y saberes.* Incluye una información y orientación sobre el mercado educativo y de trabajo que despliegue la diversidad de alternativas, sus exigencias y sus posibilidades, eliminando estereotipos que encasillan los trabajos como femeninos y masculinos, para personas blancas o negras, etc. y la instrumentación para la búsqueda y/o generación de trabajo;

» **estimular y fortalecer la capacidad de cada persona para definir y gestionar su propio itinerario de vida y profesional,** lo que es especialmente necesario en el entorno incierto en el que se desenvuelven.

Hoy las instituciones de formación profesional y técnica encuentran en el aprendizaje permanente un nuevo paradigma para su trabajo que está impulsado un nuevo ciclo de transformaciones. En efecto, antes se podía medir el accionar formativo por el número de cursos abiertos y de cupos ofrecidos para participantes que, con pocas excepciones, no retornaban jamás. Ahora se debe abrir la puerta para opciones de reingreso, actualización, perfeccionamiento, articulación con la educación formal y reconocimiento de las certificaciones en el mercado de trabajo. Y todas ellas deben apuntar a la alta calidad tanto para aportar al incremento de la competitividad en un mundo de productos y tecnologías cambiantes, rápida obsolescencia de los conocimientos y valorización de los aprendizajes logrados en los diversos ámbitos de actuación de las personas como para servir de instrumentos para mejorar las condiciones sociales y económicas generales, prevenir y luchar contra la exclusión social y la discriminación.

La temática de la formación deberá estar orientada al desarrollo integral de competencias laborales y sociales de la población objetivo y contemplará como base, el concepto pedagógico de “educación para el trabajo” y “aprender haciendo”, incluyendo las transversales de empleabilidad, emprendedurismo, género y ciudadanía.

⁴ Actualización de los desarrollos conceptuales y sucesivos aprendizajes del Programa FORMUJER (1998-2004) ejecutado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, Fundación INFOCAL de Bolivia, INA de Costa Rica, OIT/Cinterfor con el co-financiamiento del BID.

LECTURA DE APOYO Nº 3

Por ejemplo, debería incluirse en los diferentes momentos la estimulación de la lectura en voz alta, en la que se vayan turnando las personas. De este modo se estará aportando a diversos objetivos entre los que se destacan:

- socializar la información y compartirla en el grupo;
- explorar la capacidad lectora y actuar en consecuencia.

Cuando se requiera una acción remedial por las dificultades en este sentido no pueden ser superadas desde este Módulo, lo que debería hacerse es indicar a cada participante que procure buscar ayuda externamente.

Otro ejemplo de capacidades absolutamente transversales, que deben estar presentes en todos los módulos y ejercicios para que se consoliden como competencias, son las involucradas en la toma de decisiones y en la iniciativa. Los/as participantes están tomando siempre decisiones en los ejercicios, pero a menudo no miran esas situaciones como procesos de toma de decisiones. Tienden a pensar que la toma de decisiones está reservada para los grandes momentos en la vida, cuando en realidad, una ejercitación constante de lo que significa tomar una decisión y asumir sus consecuencias podrá ser una preparación efectiva para el momento en que corresponda tomar decisiones mayores, como es el caso, por ejemplo, de la elección de una alternativa de solución de un problema laboral o personal, la referida al inicio de la vida reproductiva.

En cuanto al desarrollo de la iniciativa, estrategias sencillas, pero efectivas, pueden ser la observación, estimulación y reflexión conjunta sobre:

- quién empieza a hablar;
- cómo afecta a la dinámica grupal el hecho que sólo algunos/as tomen la palabra y otros/as se mantengan en silencio;
- de quiénes surgen las ideas de cómo se podrían organizar los grupos;
- quién da una idea sobre cómo hacer la plenaria;
- cómo influye la calidad de la comunicación en el desarrollo de la capacidad de iniciativa de los sujetos y en los procesos de toma de decisiones;
- cómo el grupo y sus integrantes responden a los hechos imprevistos;
- quién da una opinión sobre qué hacer si una fecha indicada por el/la docente no es conveniente para el grupo;
- cómo podría cooperar el grupo frente a un problema de la comunidad, del centro formativo, de algún compañero/a.

Aprender a ser y a convivir: las competencias social y de servicio¹

Las capacidades que se movilizan en estos aprendizajes, integran lo que se ha llamado en Francia, desde hace bastante tiempo, la competencia social, el saber-ser. «Por competencia social se entiende, en general, las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes: la autonomía, la toma de responsabilidad, la comunicación social» (P. Zariffian, 1998a).

Coincidimos con la apreciación de Zariffian al considerar como «éticamente intolerable la idea de referirse a las cualidades personales que entran en el terreno psicológico y/o de la historia personal de cada trabajador/a y que no tienen que ver con el trabajo remunerado. Es claro que nadie tiene derecho, docente o empleador, a indagar sobre el tipo de características personales de cada cual y a juzgar a un trabajador/ a por ellas. Por esto Philippe Zariffian propone integrar las actitudes de autonomía, toma de responsabilidad y comunicación en el seno de las competencias profesionales. Lo que se requiere en el trabajo es que la persona actúe en forma autónoma, sea responsable y se comunique adecuadamente, no en general, sino en las situaciones laborales.

«Desarrollar una competencia de servicio», afirma este autor, «es preguntarse y saber, en nuestros actos profesionales, qué impacto tendrán, directa o indirectamente, sobre la manera en que el producto (el bien o el servicio) que se realiza beneficiará, útilmente, a sus destinatarios». Si una persona va a contribuir para la confección de una prenda de ropa, la competencia de servicio se relaciona con que el trabajador o la trabajadora sea capaz de preguntarse, en primer lugar, y luego de verificar, en qué medida el vestido servirá, será útil, para la persona que lo usará.

La formación para este tipo de competencia es central para la empleabilidad y la ciudadanía ya que se puede ayudar desde el comienzo a que cada futuro/a trabajador/a aprenda a hacer algo y a tener en consideración, al mismo tiempo, el destino de esa acción y la utilidad que podrá prestar a terceras personas.

Competencia social y de servicio y perspectiva de género

¹ Irigoin y Guzmán : Módulos de formación para la empleabilidad y la ciudadanía- FORMUJER, op. cit

Hay una perspectiva de género muy marcada en el planteamiento de Zariffian sobre la competencia de servicio que se torna bien actual y aporta elementos valiosos de reflexión en estos momentos en que ya no caben dudas acerca de la importancia de las estrategias de atención y cuidado de las personas dependientes tienen para incrementar las oportunidades de trabajo y, ante todo, mejorar la calidad de vida de mujeres y varones.

Al respecto este autor decía «...la competencia de servicio está todavía muy mal identificada como tal (como competencia profesional) y es muy poco reconocida. Sin duda, debemos ver en esto, un efecto y una causa a la vez, de la división sexual del trabajo: los sectores en los que esta competencia es solicitada más abiertamente, es decir, los de contacto directo con los usuarios, son sectores fuertemente feminizados. El reconocimiento de la profesionalidad de las actividades de servicio es también una manera de poner en juego, más globalmente (y para ambos sexos) la importancia de la competencia de servicio»

LECTURA DE APOYO N° 4

El ambiente de trabajo del Módulo

La palabra *trabajo* no es casual en este subtítulo. Estudiar es un trabajo, y de los más duros. Parece interesante organizar el ambiente de la clase como un ambiente laboral en el cual el grupo emprenderá un proceso de aprendizaje que estará signado por el interés y el esfuerzo. Se tratará de llamar la atención a los/as participantes y motivarlos/as para que se interesen por lo que se está tratando, pero también se deberá apelar, y ellos/as sobretodo deberán apelar, a su esfuerzo.

No todo les va a gustar; no siempre se van a sentir bien y con ganas de estudiar y aprender; puede que los ejercicios se les hagan a veces pesados; puede que no simpaticen mucho con todos/as los/as compañeros/as y/o con el/la facilitador/a; puede que tengan en un momento dado tantos problemas personales que les parezca inútil y una *pérdida de tiempo* tratar de estudiar. Todo esto puede ocurrir y ocurre, se espera que sea el/la facilitador, una de las personas *clave* para atraer a las personas hacia el sistema y mantenerlas en él.

El tipo de ambiente no es menor en el esfuerzo descrito. No se está hablando de un edificio, ni mobiliario, ni adornos especiales. Con recursos similares, pueden haber ambientes más o menos acogedores. En este aspecto se llama la atención sobre tres elementos que se juzgan centrales: la comodidad, la disposición del mobiliario y la programación visual del aula o del taller.

La comodidad es un primer factor, puesto que las personas merecen estar en un ambiente acogedor y cómodo. Las personas que provienen de sectores de escasos recursos han sufrido distintas experiencias en las cuales no se han sentido aceptadas ni acogidas. Es por tanto fundamental que ellas perciban que a el/la facilitador/a le importa que se sientan bien. Siempre hay maneras de estar más cómodo/a, muchas veces sin gasto de dinero o con poco gasto. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado un programa sobre condiciones del ambiente de trabajo y ha demostrado que una mayor preocupación de las personas, con capacidad de decisión, por diagnosticar las características positivas y negativas del lugar en que cada persona está y en tratar de superar las negativas, mejora sustantivamente las condiciones de trabajo de los/as trabajadores (los/as participantes, en nuestro caso).

En segundo lugar, la disposición del mobiliario y el uso del espacio *habla* sin palabras sobre percepciones de las personas sobre las jerarquías y dinámicas dentro de un grupo: si unos/as se sienten por encima o no de los/as demás, si se estimula el encuentro o se busca, por el contrario, establecer y mantener divisiones marcadas.

Una sala rígida con un espacio destacado al frente y a veces en altura, para el/la facilitador/a, y espacios menores para los/as participantes, nos hablan elocuentemente, a pesar de no usar palabras. Se ve en eso un enfoque poco democrático que atribuye a el/la facilitador toda la importancia, la posesión de la verdad. Los/as participantes son considerados seres pasivos a los/as cuales es necesario transmitirles conocimientos y formas de hacer.

Esta concepción se opone diametralmente al enfoque de construcción de capacidades para un desempeño competente, que busca desarrollar en las personas la autoestima, la confianza e iniciativa, discernir, comprender y desarrollar lo que está aprendiendo y comunicarse adecuadamente en diálogos democráticos. Un diálogo democrático no significa diálogo irrespetuoso. Al contrario, un trato verdaderamente democrático implica un gran respeto entre las personas que dialogan, sea que en una organización laboral, por ejemplo, tengan el mismo o distinto nivel jerárquico.

La programación visual del aula o del taller es otro factor de interés. Paredes desnudas son, a lo menos, una pérdida de oportunidades de motivación y de comunicación. Son muchas las cosas que se pueden informar a través de ellas, es mucho lo que se puede comunicar entre todos/as a través de un diario mural, es mucho lo que los/as participantes pueden aprender por estos medios.

Se sugieren algunos ejemplos:

Ejemplo N°1:

Cursos en que cada día o día por medio se destaca «la palabra del día», con su ortografía correcta y acepciones. Al final del año, los/as participantes habrán estado en contacto con una variedad de palabras que les permitirán aumentar el universo de su vocabulario y mejorar su ortografía. Mejor aún es si el esfuerzo llega a poner la palabra en una oración de contexto y mucho mejor si esta oración tiene que ver con la realidad laboral.

Ejemplo N°2:

Cursos en que el diario mural está dividido en secciones diferentes, unas dedicadas a lo específico del avance académico (lo que se estudiará, aportes y testimonios sobre avances personales y grupales, la vida del centro de formación, fechas importantes, cambios de horarios, etc.) y otras a las noticias externas.

Esta última sección busca que los/as participantes comprendan mejor el mundo en que están viviendo, que puedan tener acceso a una síntesis de las noticias locales, nacionales y mundiales, lo que les permitirá asomarse fuera de su propio mundo y relacionarlo con lo que sucede en un universo más amplio. Se trata de que conozcan, comprendan e intercambien sobre lo que está pasando más allá de la casa y del centro de formación.

LECTURA DE APOYO N° 9

Poema Nacer Hombre

de Adela Zamudio
Nacida el 11 octubre 1845

Cuánto trabajo ella pasa
Por corregir la torpeza
De su esposo, y en la casa,
(permitidme que me asombre)
tan inepto como fatuo
sigue él siendo la cabeza,
porque es hombre.

Si alguna versos escribe
-?De alguno esos versos son
que ella sólo los suscribe?;
(permitidme que me asombre)
Si ese alguno no es poeta
¿por qué tal suposición?
-Porque es hombre.

Una mujer superior
en elecciones no vota,
y vota el pillo peor;
(permitidme que me asombre)
con sólo saber firmar
puede votar un idiota,
porque es hombre.

Él se abate y bebe o juega
en un revés de la suerte;
ella sufre, lucha y ruega;
ella se llama ?ser débil?,
y él se apellida ?ser fuerte?
porque es hombre.

Ella debe perdonar
si su esposo le es infiel;
mas, él se puede vengar;
(permitidme que me asombre)
en un caso semejante
hasta puede matar él,
porque es hombre.

¡Oh, mortal!
¡Oh mortal privilegiado,
que de perfecto y cabal
gozas seguro renombre!
para ello ¿qué te ha bastado?
Nacer hombre.

LECTURA DE APOYO N° 10

Tabla: Los derechos ciudadanos en la nueva Constitución Política del Estado con una mirada de equidad de género

ARTÍCULO N°	TEXTO
PRIMERA PARTE BASES FUNDAMENTALES DEL ESTADO DERECHOS, DEBERES Y GARANTÍAS	
8	II.El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.
11	La República de Bolivia adopta para su gobierno la forma democrática participativa, representativa y comunitaria, con equivalencia de condiciones entre hombres y mujeres.
14	<p>I. Todo ser humano tiene personalidad y capacidad jurídica con arreglo a las leyes y goza de los derechos reconocidos por esta Constitución, sin distinción alguna.</p> <p>II. El Estado prohíbe y sanciona toda forma de discriminación fundada en razón de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, tipo de ocupación, grado de instrucción, discapacidad, embarazo, u otras que tengan por objetivo o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona.</p> <p>III. El Estado garantiza a todas las personas y colectividades, sin discriminación alguna, el libre y eficaz ejercicio de los derechos establecidos en esta Constitución, las leyes y los tratados internacionales de derechos humanos.</p> <p>IV. En el ejercicio de los derechos, nadie será obligado a hacer lo que la Constitución y las leyes no manden, ni a privarse de lo que éstas no prohíban.</p> <p>V. Las leyes bolivianas se aplican a todas las personas, naturales o jurídicas, bolivianas o extranjeras, en el territorio boliviano.</p> <p>VI. Las extranjeras y los extranjeros en el territorio boliviano tienen los derechos y deben cumplir los deberes establecidos en la Constitución, salvo las restricciones que ésta contenga.</p>
15	<p>I. Toda persona tiene derecho a la vida y a la integridad física, psicológica y sexual. Nadie será torturado, ni sufrirá tratos crueles, inhumanos, degradantes o humillantes. No existe la pena de muerte.</p> <p>II. Todas las personas, en particular las mujeres, tienen derecho a no sufrir violencia física, sexual o psicológica, tanto en la familia como en la sociedad.</p> <p>El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar la violencia de género y generacional, así como toda acción u omisión que tenga por objeto degradar la condición humana, causar muerte, dolor y sufrimiento físico, sexual o psicológico, tanto en el ámbito público como privado.</p>

Tabla: Los derechos ciudadanos en la nueva Constitución Política del Estado con una mirada de equidad de género

ARTÍCULO N°	TEXTO
17	Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.
21	<p>Las bolivianas y los bolivianos tienen los siguientes derechos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A la auto identificación cultural. 2. A la privacidad, intimidad, honra, honor, propia imagen y dignidad. 3. A la libertad de pensamiento, espiritualidad, religión y culto, expresados en forma individual o colectiva, tanto en público como en privado, con fines lícitos. 4. A la libertad de reunión y asociación, en forma pública y privada, con fines lícitos. 5. A expresar y difundir libremente pensamientos u opiniones por cualquier medio de comunicación, de forma oral, escrita o visual, individual o colectiva. 6. A acceder a la información, interpretarla, analizarla y comunicarla libremente, de manera individual o colectiva. 7. A la libertad de residencia, permanencia y circulación en todo el territorio boliviano, que incluye la salida e ingreso del país.
26	<p>I. Todas las ciudadanas y los ciudadanos tienen derecho a participar libremente en la formación, ejercicio y control del poder político, directamente o por medio de sus representantes, y de manera individual o colectiva. La participación será equitativa y en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres.</p> <p>II. El derecho a la participación comprende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización con fines de participación política, conforme a la Constitución y a la ley. 2. El sufragio, mediante voto igual, universal, directo, individual, secreto, libre y obligatorio, escrutado públicamente. El sufragio se ejercerá a partir de los dieciocho años cumplidos. 3. Donde se practique la democracia comunitaria, los procesos electorales se ejercerán según normas y procedimientos propios, supervisados por el Órgano Electoral, siempre y cuando el acto electoral no esté sujeto al voto igual, universal, directo, secreto, libre y obligatorio. 4. La elección, designación y nominación directa de los representantes de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de acuerdo con sus normas y procedimientos propios. 5. La fiscalización de los actos de la función pública.

Tabla: Los derechos ciudadanos en la nueva Constitución Política del Estado con una mirada de equidad de género

ARTÍCULO N°	TEXTO
45	I. Todas las bolivianas y los bolivianos tienen derecho a acceder a la seguridad social. V. Las mujeres tienen derecho a la maternidad segura, con una visión y práctica intercultural; gozarán de especial asistencia y protección del Estado durante el embarazo, parto y en los periodos prenatales y posnatal.
48	I. Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio. II. Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador. V. El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado. VI. Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumplan un año de edad.
63	I. El matrimonio entre una mujer y un hombre se constituye por vínculos jurídicos y se basa en la igualdad de derechos y deberes de los cónyuges. II. Las uniones libres o de hecho que reúnan condiciones de estabilidad y singularidad, y sean mantenidas entre una mujer y un hombre sin impedimento legal, producirán los mismos efectos que el matrimonio civil, tanto en las relaciones personales y patrimoniales de los convivientes como en lo que respecta a las hijas e hijos adoptados o nacidos de aquéllas.
64	I. Los cónyuges o convivientes tienen el deber de atender, en igualdad de condiciones y mediante el esfuerzo común, el mantenimiento y responsabilidad del hogar, la educación y formación integral de las hijas e hijos mientras sean menores o tengan alguna discapacidad. II. El Estado protegerá y asistirá a quienes sean responsables de las familias en el ejercicio de sus obligaciones.
65	En virtud del interés superior de las niñas, niños y adolescentes y de su derecho a la identidad, la presunción de filiación se hará valer por indicación de la madre o el padre. Esta presunción será válida salvo prueba en contrario a cargo de quien niegue la filiación. En caso de que la prueba niegue la presunción, los gastos incurridos corresponderán a quien haya indicado la filiación.
66	Se garantiza a las mujeres y a los hombres el ejercicio de sus derechos sexuales y sus derechos reproductivos.
79	La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores ético moral. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos.
82	I. El Estado garantizará el acceso a la educación y la permanencia de todas las ciudadanas y los ciudadanos en condiciones de plena igualdad.

Tabla: Los derechos ciudadanos en la nueva Constitución Política del Estado con una mirada de equidad de género

ARTÍCULO N°	TEXTO
SEGUNDA PARTE: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DEL ESTADO	
147	I. En la elección de asambleístas se garantizará la igual participación de hombres y mujeres.
172	Son atribuciones de la Presidenta o del Presidente del Estado, además de las que establece esta Constitución y la ley: 22. Designar a las Ministras y a los Ministros de Estado, respetando el carácter plurinacional y la equidad de género en la composición del gabinete ministerial.
210	I. La organización y funcionamiento de las organizaciones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las agrupaciones ciudadanas y los partidos políticos deberán ser democráticos. II. La elección interna de las dirigentes y los dirigentes y de las candidatas y los candidatos de las agrupaciones ciudadanas y de los partidos políticos será regulada y fiscalizada por el Órgano Electoral Plurinacional, que garantizará la igual participación de hombres y mujeres. III. Las organizaciones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos podrán elegir a sus candidatas o candidatos de acuerdo con sus normas propias de democracia comunitaria.
CUARTA PARTE: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO	
338	El Estado reconoce el valor económico del trabajo del hogar como fuente de riqueza y deberá cuantificarse en las cuentas públicas.
395	I. Las tierras fiscales serán dotadas a indígena originario campesinos, comunidades interculturales originarias, afrobolivianos y comunidades campesinas que no las posean o las posean insuficientemente, de acuerdo con una política estatal que atienda a las realidades ecológicas y geográficas, así como a las necesidades poblacionales, sociales, culturales y económicas. La dotación se realizará de acuerdo con las políticas de desarrollo rural sustentable y la titularidad de las mujeres al acceso, distribución y redistribución de la tierra, sin discriminación por estado civil o unión conyugal.
402	El Estado tiene la obligación de: (...) 2. Promover políticas dirigidas a eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres en el acceso, tenencia y herencia de la tierra.

LECTURA DE APOYO N° 12

¿Qué situaciones o factores afectan la autoestima?

“La baja autoestima sucede tanto en hombres como en mujeres. Muchas situaciones de vida contribuyen en la actualidad a que las personas se sientan debilitadas y con poca capacidad de enfrentar desafíos que les parecen difíciles y excesivos para los recursos con los cuales cuentan. Pero reconociendo estas dificultades comunes, se puede, sin embargo, afirmar, que en el caso de las mujeres los problemas de autoestima son más pronunciados debido, principalmente, a su socialización y a los estereotipos que existen sobre sus capacidades y responsabilidades. Por lo general, las mujeres han tenido menos acceso a los recursos educativos y han sido menos valoradas en sus capacidades. En los sectores más pobres, la división de roles sexuales es más rígida y mayor el sometimiento de las mujeres a la autoridad masculina, lo que restringe sus motivaciones, expectativas y confianza en las posibilidades de desarrollar un proyecto de vida y ocupacional satisfactorio. Las tareas domésticas y responsabilidades familiares les consumen mucho tiempo e interfieren en sus posibilidades de capacitación e integración laboral.

Los problemas que enfrentan las mujeres en condiciones de vulnerabilidad o pobreza son percibidos como parte de destinos personales, teniendo poca conciencia de pertenecer a un grupo social mayor que padece condicionamientos y limitantes comunes.

Esta debilidad o ausencia de una conciencia de género afecta su confianza en las posibilidades de transformar su situación de partida. Los factores señalados inciden en el acceso, posición y movilidad de las mujeres en el mercado laboral. Por otra parte, cuando las personas tienen niveles mayores de educación formal y formación profesional y no han podido conseguir una situación laboral adecuada, se produce también inseguridad y angustia.

Un tema mayor es la atribución de control. ¿A qué atribuye la persona su situación insatisfactoria? En personas con una fuerte atribución de control externo, se verá que deposita toda «la culpa» de la situación en el sistema y se liberará de responsabilidad personal. Son las personas que dirán que todo está mal, que nadie honrado/a puede alcanzar un puesto de trabajo, que no importa cuánta educación se tenga, que el sistema está organizado para no aceptar a personas como él/ella. Por el contrario, las personas con una fuerte atribución de control interno tenderán a deprimirse y cargar sobre sí mismo/a la responsabilidad total de no haber podido conseguir un trabajo. Harán, probablemente, afirmaciones como las siguientes: «Yo no merezco nada, porque no sé nada, soy irresponsable,

soy antipático/a, me enredo para hablar, no sé cumplir con los horarios, no sé organizarme para trabajar, etc.»

Si bien existen muchas condiciones externas que dificultan o impiden el desarrollo, no se puede olvidar el papel de las personas en la conducción de sus vidas. En el presente se está sometido a muchos cambios, las formas de organizar el trabajo varían y las capacitaciones que se exigen en el medio laboral son mayores. En la actualidad, no siempre se tiene asegurado el acceso a una capacitación adecuada y permanente y se hace difícil responder a las nuevas exigencias de los trabajos. Sin embargo, frente a una misma situación los/as trabajadores/as tendrán resultados diferentes de acuerdo a las capacidades que hayan desarrollado. Estas capacidades les ayudarán a identificar mejor los problemas y a tomar decisiones adecuadas. Una mejor imagen de sí mismo/a y una mayor autoconfianza personal, por ejemplo, le ayudarán a persistir en el mejoramiento de las capacidades personales y en la formulación de planes de desarrollo laboral y personal.

Se puede afirmar que la empleabilidad de las personas es afectada negativamente por:

- » El bajo nivel de conocimiento de sus capacidades y la baja valoración de sí mismas.
- » La escasa comprensión de los distintos factores sociales que influyen en el curso de su vida.
- » La escasa reflexión sobre los vínculos sociales y sus grupos de referencia “.”¹

¹ V.Guzmán, M. Irigoin “Módulo de formación para la empleabilidad y la ciudadanía,” FORMUJER, OIT/Cinterfor, 2000.

LECTURA DE APOYO N° 13

Las enfermedades de transmisión sexual y cómo prevenirlas

Las enfermedades de transmisión sexual conocidas antiguamente como enfermedades venéreas, son una serie de enfermedades como resultado de una relación sexual con una persona infectada, de ahí la denominación también de infecciones de transmisión sexual.

¿Cuáles son estas enfermedades?

Entre las enfermedades de transmisión sexual más frecuentes y conocidas están: sífilis, gonorrea, chancroide, candidiasis, tricomaniasis, SIDA, entre otros.

¿Cómo se contagian?

A pesar que hay formas de contagio como las transfusiones de sangre, exámenes de sangre, tatuajes por el uso de agujas usadas por pacientes con la enfermedad o hasta una madre infectada que puede transmitir la enfermedad al bebé, la principal causa de contagio en un 90% es a través de las relaciones sexuales.

Las enfermedades de transmisión sexual no se contagian por vía oral, es decir, usando el plato, cuchara o tomando del mismo vaso, por un beso, o por nadar en piscinas o usar baños públicos y mucho menos por dar un abrazo o dar la mano sino, solamente a través de las relaciones sexuales.

El Tratamiento

Para algunas enfermedades de transmisión sexual no existe tratamiento, sobre todo para aquellas que son producidas por Virus como el herpes simple, el papiloma, la hepatitis B y obviamente el SIDA porque como se sabe el SIDA es mortal, es decir, no tiene cura.

Sin embargo, algunas de estas enfermedades a pesar de tener tratamiento, si no se las hace a tiempo o no se termina con todo el proceso, ocasionan daños graves en el aparato reproductor (como la esterilidad) o en otros órganos como el corazón, los huesos o inclusive en el cerebro.

Las enfermedades que se pueden curar son todas aquellas producidas por bacterias y parásitos (sífilis, gonorrea, tricomaniasis, ladilla, entre otros). Ante cualquier molestia de las que se mencionaron, se debe acudir a un centro de salud o ante personal profesional en salud. Cabe recalcar que estas enfermedades de transmisión sexual no pueden ser tratadas con medicinas caseras, se necesitan medicamentos y un tratamiento especial con personal profesional en el tema.

Prevención

Para no caer y lamentar las consecuencias de estas enfermedades de transmisión sexual por demás peligrosas se ha visto que la única forma es la prevención y el asumir con mucha responsabilidad nuestro comportamiento sexual. En ese sentido, el uso correcto del condón además de proteger del contagio es un método anticonceptivo efectivo que evita los embarazos no deseados.

VIH Y SIDA

¿Por qué se habla de VIH y SIDA?

Porque el VIH (Virus de Inmunodeficiencia Humana), es el virus que produce el SIDA; este virus VIH puede estar en el organismo de una persona y esta no presentar ningún síntoma hasta inclusive 10 años posteriores al contagio, de tal forma que la persona portadora no es identificada con la enfermedad. Una vez que se conoce que la persona es positiva al VIH recién se habla de SIDA (Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida), porque se ha verificado que la persona es portadora de VIH y además que la enfermedad presenta síntomas, signos.

La única forma de saber es haciéndose un examen de sangre y en un lugar especializado para detectar esta enfermedad.

Contagio

El VIH se contagia a través de una relación sexual, la transfusión de sangre, la leche materna, el uso de agujas infectadas o través de la placenta; siendo éste el modo como una madre con VIH puede transmitir la enfermedad a su hijo durante

el embarazo. Sin embargo, los mayores porcentajes de contagio y la causa principal de la propagación, son a través de relaciones sexuales.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) casi la mitad de las personas infectadas por el virus tiene menos de 25 años de edad, y el 20% de las personas con SIDA tiene entre 20 y 30 años. Esto muestra que una gran cantidad de jóvenes a temprana edad ya en la adolescencia, se han infectado, es por eso tan importante que las y los adolescentes y jóvenes conozcan los riesgos para evitar y protegerse del contagio.

Síntomas

Los síntomas del SIDA se manifiestan a través de muchas infecciones como diarreas, enfermedades, manchas en la piel y otros malestares como fiebre, escalofríos. Todos estos síntomas se presentan debido a que el VIH debilita gravemente, todo el sistema de defensa del cuerpo.

Tratamiento

La enfermedad del SIDA aún no tiene cura, a pesar de que están permanentemente investigando y experimentando vacunas y diferentes medicamentos para esta

mortal enfermedad. Hasta ahora lo único que se ha logrado es prolongar un poco la vida de las personas e intentando que en ese periodo, el paciente tenga una mejor calidad de vida de la que el virus fulminante lo permitiría.

¿Qué es el Aborto?

Tratar el tema del aborto es bastante complejo, ya que intervienen variables como la conducta reproductiva de las mujeres, la falta de conocimiento y de información sobre métodos anticonceptivos, el limitado acceso a servicios de salud, la conducta machista del hombre (como pareja), el aspecto cultural, el nivel de escolaridad de la mujer, etc. El aborto es la interrupción del embarazo en los primeros meses de la gestación. Desde el punto de vista médico existen dos tipos de aborto: el espontáneo y el inducido o provocado.

El espontáneo, se da de forma natural, sin que medie la decisión ni la intervención intencional externa, aquí se incluyen los causados por accidentes, golpes, fiebres altas, etc. El inducido o provocado ya sea por factores como riesgo para la salud de la madre, embarazo precoz (a temprana edad), incesto y violación u otras razones que impiden continuar con el embarazo. Este aborto debería ser realizado por personal capacitado, de lo contrario puede afectar gravemente la salud física de la mujer causándole hemorragias, infecciones, esterilidad o en algunos casos la muerte.

LECTURA DE APOYO N° 14

Sexualidad, maternidad, paternidad y trabajo

Hasta bien avanzado el siglo XX, el pasaje a la adultez estuvo definido para los varones por el acceso al trabajo productivo y, para las mujeres, por la maternidad o trabajo reproductivo y/o por el matrimonio. Asimismo, mientras la tenencia de un hijo para los varones, si no se producía en el marco del matrimonio, no necesariamente le significaba responsabilidad, hacerse cargo, vivir con él sino que era valorada o justificada por su derecho al ejercicio de su sexualidad, para las mujeres era sinónimo de vida dedicada y comprometida con su cuidado.

Hoy esta concepción ha evolucionado mucho aunque, para una muy significativa proporción de la población masculina, estos patrones de comportamiento siguen vigentes y también persiste una clara diferencia en la condena social, cuando quién se desentiende de los/as hijos es un varón que cuando lo hace una mujer. Combatir estas concepciones, es un compromiso de todas y todos.

Dar vida es un hecho de la mayor trascendencia y por ello implica una responsabilidad que debe ser asumida tanto por los varones como por las mujeres y, por su parte, la sociedad y los estados deben hacer posible ofrecer las condiciones, mediante las políticas, para que ambos la asuman sin que ello signifique comprometer o cercenar su desarrollo personal y laboral. Entre las múltiples políticas necesarias y posibles, la educación para una paternidad y una maternidad responsable, segura y producto de una decisión madura no puede faltar.

La sexualidad en la adolescencia

<http://www.youtube.com/watch?v=E5qTnjFUwAw&feature=related>

La sexualidad

<http://www.youtube.com/watch?v=KzrkP-EApQI&feature=related>

Paternidad responsable

<http://www.youtube.com/watch?v=t1VvIh1xPuw&feature=related>

Si bien varones y mujeres deben ser igualmente responsables en el ejercicio de su sexualidad, es innegable que para las mujeres los impactos de la desatención son muchísimas más graves. La maternidad, especialmente adolescente y juvenil, es determinante respecto a las posibilidades de elegir libremente su proyecto de vida así como de insertarse laboralmente. En nuestra región la correlación entre

maternidad temprana y pobreza es altísima. El 25% de las latinoamericanas son madres antes de cumplir 20 años y, mientras que entre los grupos socioeconómicos de mayores ingresos, menos de un 5% de jóvenes mujeres han sido madres a los 17 años, entre los grupos de menores ingresos, la incidencia alcanza entre un 20% y un 35% de las jóvenes, dependiendo del país. Esto es especialmente preocupante porque incluye “un alto porcentaje de casos no deseados, presenta mayores riesgos de salud reproductiva que en madres de edades mayores, y genera además círculos viciosos de exclusión de una generación a la siguiente, dado que la mayoría de las madres adolescentes son pobres, de escasa educación y con altas posibilidades de constituir hogares monoparentales, sin redes de protección ni promoción sociales (reflejando) *falta de acceso a derechos reproductivos y a la igualdad de oportunidades*” (OIT, Juventud y trabajo decente en América Latina, 2010)

Otro aspecto a tener presente en esta cuestión es la relación entre maternidad temprana y retraso o abandono de los estudios y de los proyectos de vida, para asumir esta nueva responsabilidad, lo que claramente aumenta las probabilidades de transmisión intergeneracional de la pobreza. Si bien se necesitan más investigaciones para responder con seguridad si estas jóvenes obtienen bajos logros a raíz de la maternidad temprana o si ésta es consecuencia del bajo nivel educativo, no hay duda sobre la correlación entre ambas cuestiones y sobre la fuerte incidencia que tienen en la cristalización de los roles tradicionales. En América Latina casi el 30% de las mujeres jóvenes que no estudian no trabajan remuneradamente, realizan únicamente tareas domésticas y se ocupan de las responsabilidades familiares, mientras que en el caso de los jóvenes que no estudian ni trabajan, ninguno realiza quehaceres domésticos. Esta situación las impulsa a volcarse a matrimonios o uniones tempranas, cambiando un hogar pobre por otro y a visualizar la maternidad como un camino para la adultez o para “poseer algo propio”, escapando de la dependencia de la condición de hija, en especial cuando pertenecen a hogares conflictivos, desestructurados, con problemática de violencia, etc.

La estructura de los hogares constituye la condensación en las unidades familiares de la dinámica demográfica de la población, desde esta perspectiva puede verse como el “resumen” de las pautas de fecundidad, mortalidad y nupcialidad. “Asimismo la estructura de hogares da cuenta de las formas peculiares en que se organizan las familias para enfrentar su reproducción biológica y social. Finalmente, las diferencias en las pautas de convivencia de la población reflejan también las desigualdades demográficas, de acceso al trabajo, a la vivienda y a los bienes económicos en general” (Wanda Cabella, 2007).

La estructura del hogar se expresa habitualmente en la distinción entre estos diferentes tipos de hogar: unipersonal, pareja sola, pareja con hijos (hogar nuclear o tradicional) monoparental, extendido y compuesto¹.

En las últimas décadas se ha concretado y se ha ido agudizando una transformación cultural a nivel global en las relaciones conyugales y familiares producto de la interacción de la prolongación de la vida, el aumento de la participación laboral de las mujeres y los cambios vertiginosos en la formación y disolución de las uniones conyugales lo que, desde el punto de vista de la estructura de los hogares, se expresa en cambios en la incidencia porcentual de los distintos tipos de hogar. Entre estos cambios el aumento de los hogares con jefatura femenina es un fenómeno que se observa tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados. Diversos estudios muestran que estos hogares, tendencialmente, son más pobres que los dirigidos por hombres, de acuerdo con una serie de indicadores de pobreza tales como: los ingresos totales y per cápita de los hogares, la equivalencia del ingreso medio por adulto, la propiedad de tierras y recursos.

La mayor vulnerabilidad a la pobreza se deriva del carácter de sostén económico único o principal de la mujer. Como tendencia dominante, las mujeres que los encabezan:

- ✚ tienen ingresos menores, menor nivel educativo y mayor número de hijos;
- ✚ deben asumir las responsabilidades económicas sin dejar las domésticas (doble y triple jornada) ante la falta de aportes del padre ausente;
- ✚ la escasez de servicios de cuidado para sus hijos/as, especialmente los menores de 4 años es el más fuerte impedimento para insertarse laboralmente así como para, cuando logran hacerlo y obtener vacantes para que sus hijos asistan a un centro infantil, conciliar los horarios laborales con los de dichos centros, por las etapas de adaptación que, habitualmente y en especial en los centros públicos, son prolongadas. Esto lleva a que muchas madres pierdan sus trabajos o tengan serios problemas por tener que faltar para llevar a sus niños/as por períodos muy cortos y en días alternados. Obviamente, también los feriados o vacaciones de los centros educativos les generan las mismas tensiones o dificultades.
- ✚ La situación de pobreza habitualmente está asociada a condiciones precarias o difíciles de vivienda (en particular el acceso al agua) que exige mayores esfuerzos y tiempo en las tareas domésticas.

<http://process-secure.net/nwfs.org/PDF/Spanish%20NFPPDF>

(Ginecología y Obstetricia - Vol. 41 N°1 Enero 1995, Bellido Percy)

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/ginecologia/vol_41n1/paternidad.htm

¹ Hogar extendido: hogar nuclear más otros parientes, o a una persona con otros parientes. Hogar compuesto: hogar nuclear o extendido más otra u otras personas cuya relación con el jefe del hogar no es de parentesco.

LECTURA DE APOYO N° 15

Conciliación vida laboral y vida familiar con corresponsabilidad social

Preocupaciones, avances y desafíos

“Los profundos cambios en el mundo trabajo y la actual crisis económica global amenaza con profundizar las desigualdades que hoy constituyen el problema fundamental de América Latina y el Caribe, tanto entre países como al interior de éstos, en los hogares y en el universo laboral. Plantear soluciones a los desequilibrios socioeconómicos desde una perspectiva de género resulta pertinente a fin de que las economías cuenten con una ciudadanía más capacitada y productiva y que pueda ejercer sus derechos. El cambio de paradigma en las familias y en los papeles de género obliga a discernir los procesos de inserción laboral de las mujeres, así como las transformaciones familiares, culturales, económicas, demográficas y de modelos laborales.

La relación entre la esfera familiar, que exige cuidados y atenciones, y el mundo laboral, que requiere de trabajo constante, se ha convertido en una fuente de tensiones para las personas, situación que se agudiza con la pérdida de la calidad de vida y acarrea grandes costos sociales.

Estas tensiones están generando altos costos para las mujeres, para las personas que requieren de cuidados, pero también para el crecimiento económico de los países, el buen funcionamiento del mercado de trabajo y la productividad de las empresas. Los resabios de la tradicional división sexual del trabajo se exacerban a falta de medidas efectivas para la conciliación entre los ámbitos laboral y familiar, lo que compromete decisivamente las posibilidades de desarrollo humano de las naciones.

Si bien cada día hay más mujeres que participan en trabajos remunerados y que se encargan de aportar recursos al hogar, no ocurre aún una redistribución trabajo doméstico ni una adecuada provisión de servicios públicos que aligeren esta carga. Más aún, la precarización de las condiciones de trabajo, la inestabilidad, la informalidad y la caída en la cobertura de la seguridad social han configurado un déficit de trabajo decente que puede agravarse ante la actual crisis económica global.

Pensar que el cuidado y el trabajo en el hogar es un asunto que compete sólo a las mujeres ha impedido que mejore su calidad de vida, ya que las familias se han transformado pero las expectativas hacia ellas permanecen inalteradas, a costa de su autonomía, desarrollo y bienestar. La solución a esta situación exige la

colaboración del Estado y de todos los actores sociales, en un enfoque integrado de políticas públicas que hagan compatible la vida familiar y laboral para todas las personas, sobre la base de que el cuidado humano es también una responsabilidad de los hombres.

Por eso se está promoviendo a nivel de la política internacional y ya ha comenzado a ser adoptado por algunos países de la región y está en discusión en otros la conciliación de la vida familiar con la laboral con corresponsabilidad social, es decir que las tareas de cuidado sean compartidas entre hombres y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado y las familias, así como por la sociedad en general.

En este marco comienzan a debatirse cambios tanto en la legislación y las políticas públicas como en los patrones culturales vigentes en la sociedad, en varones y mujeres y también en las empresas, todos ellos orientados hacia la conciliación con corresponsabilidad social.

- Desde el Estado:
 - Se busca asegurar el estricto cumplimiento de la legislación internacional y nacional de protección a la maternidad y extender a los colectivos que hasta ahora han carecido de esta cobertura como los trabajadores por cuenta propia, en la economía informal, el trabajo doméstico y rural.
 - Se reconoce la necesidad de ampliar los servicios de cuidado infantil, especialmente los de menores de 3 a 5 años según sea la cobertura educativa en el país
 - Se le está reclamando desde la sociedad la instrumentación o el cofinanciamiento y el apoyo económico u organizacional para la atención de 0 a 5 años, en especial para las familias de menores recursos
 - La noción de “responsabilidades familiares” ha estado presente en las normas de la OIT desde la década del 60 asociada al avance de las mujeres en el mundo del trabajo. En el año 1981 se aprobó el Convenio 156 y la Recomendación 165 que establecen que para garantizar a las mujeres igualdad de oportunidades y trato en el trabajo, se requerían cambios en el papel masculino tradicional, es necesario una mayor participación de los hombres en la familia y el hogar. El planteo es que las medidas de conciliación estén disponibles para garantizar a ambos el derecho al trabajo sin que sus responsabilidades fuesen un obstáculo o constituyeran una fuente de discriminación. La consecución de este objetivo está

directamente relacionada con la posibilidad de eliminar las barreras que enfrentan las mujeres para insertarse y permanecer en el mercado laboral. La sobrecarga de trabajo doméstico y las responsabilidades familiares que, por otra parte, las afectan, condicionan y limitan sus trayectorias ocupacionales (sobre todo a las mujeres de hogares de menores ingresos). El Convenio establece la obligación de los Estados de incluir, entre los objetivos de su política nacional, el permitir que las personas con responsabilidades familiares puedan ejercer su derecho a desempeñar un empleo, sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales. Asimismo, plantea la obligación de implementar medidas para permitir la libre elección de ocupación y facilitar el acceso a la formación, y para permitir la integración y permanencia de estos/as trabajadores en la fuerza laboral y su reintegración después de un tiempo de ausencia motivada por dichas responsabilidades. Otros aspectos importantes se relacionan con la ampliación de los servicios a la infancia y de ayuda familiar, basada en estadísticas y encuestas sobre las necesidades y preferencias de los trabajadores con responsabilidades familiares. Se deben establecer planes para el desarrollo sistemático y facilitar la organización de servicios y medios adecuados y suficientes, gratuitamente o a un costo razonable, que respondan a las necesidades de estos trabajadores y de las personas a su cargo. Se asume que tanto el hombre como la mujer son responsables de sus hijos y, por lo mismo, se propone que ambos puedan hacer uso de una licencia parental posterior a la licencia de maternidad. Se establece que hombres y mujeres deberían poder obtener un permiso en caso de enfermedad del hijo o de otro miembro de su familia directa.

- No todas las legislaciones y prácticas de los Estados latinoamericanos aún han adoptado, y lo más importante instrumentado estas orientaciones de políticas, y la situación actual de la participación femenina y de las economías familiares, lo reclama con urgencia.
- Entra las acciones de carácter legislativo que más se están extendiendo o están siendo debatidas se encuentra la extensión de la licencia por maternidad y la incorporación de la licencia por paternidad de forma tal que ambos puedan turnarse en el cuidado de los/as niños y/ o compartir los tiempos de licencia para que ninguna de los dos deba sufrir costos no explícitos de sus alejamiento del trabajo, tales como retención de los/as empleadores/as a tomar mujeres, a incluirlas en los planes de capacitación y desarrollo de carrera, las dificultades para reinsertarse cuando ha sido reemplazada en sus funciones y responsabilidades, etc.

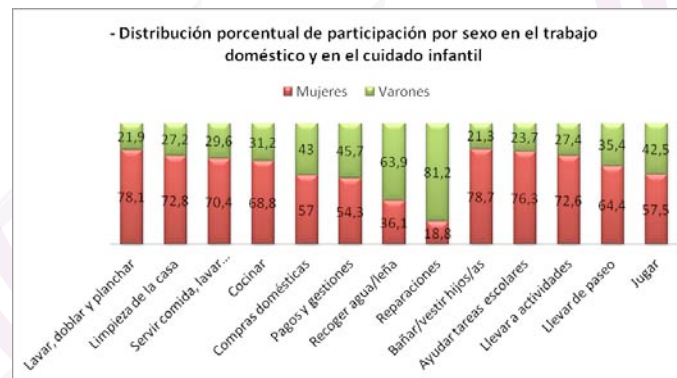
Desde la sociedad toda:

- El concepto de economía del cuidado se ha difundido de manera relativamente reciente para referir a un espacio bastante indefinido de bienes, servicios, actividades, relaciones y valores relativos a las necesidades más básicas y relevantes para la existencia y reproducción de las personas, en las sociedades en las que viven. Así, el cuidado refiere a los bienes y actividades que permiten a las personas alimentarse, educarse, estar sanas y vivir en un hábitat propicio. Asociarle al término *cuidado* el concepto de *economía* implica concentrarse en aquellos aspectos de este espacio que generan, o contribuyen a generar, *valor económico*. Es decir, lo que particularmente interesa a la economía del cuidado es la relación que existe entre la manera en que las sociedades organizan el cuidado de sus miembros y el funcionamiento del sistema económico. Una primera aproximación iguala la noción de cuidado a la de *trabajo no remunerado* realizado en el ámbito del hogar. Esta es la concepción de economía del cuidado que mayor difusión ha tenido. Está asociada a la noción de reproducción social, entendida fundamentalmente como reproducción de la fuerza de trabajo. Desde este punto de vista, la economía del cuidado refiere al espacio donde la fuerza de trabajo es reproducida y mantenida, incluyendo todas aquellas actividades que involucran la atención de los miembros del hogar, la crianza de los niños, las tareas de cocina y limpieza, el mantenimiento general del hogar y el cuidado de los enfermos o discapacitados. En realidad se debe considerar el concepto de *economía del cuidado ampliada*, que contempla no sólo el trabajo no remunerado al interior de los hogares, sino también la provisión pública y privada de servicios de cuidado. Esta última incluye el empleo doméstico (en el sentido más tradicional del término) y también servicios de cuidado de niños, personas mayores, enfermas y discapacitadas, servicios de educación y de salud.
- La sociedad tiene que tener presente y actuar en consonancia con una nueva realidad en la organización y composición de las familias: hoy conviven las familias con dos fuentes de ingresos (padre y madre que trabajan), los hogares unipersonales y los monoparentales, compuestos por una sola persona adulta que se hace cargo de la familia (modelo muy frecuente en América latina actualmente, encabezado en un 30% por mujeres). El tamaño de las familias se ha reducido y comprenden un número inferior de personas (o ninguna) que pueden contribuir activamente en las tareas reproductivas (hijos, familiares mayores a cargo, etc.). El envejecimiento de la población comporta un número mayor de personas en el núcleo familiar necesitadas de atención (se estima que en el año 2050, 1 cada 4 latinoamericanos/as será una persona adulta mayor).

Desde las mujeres y los varones:

- El incremento del nivel educativo femenino ha tenido como consecuencia una mayor valoración de la propia autonomía económica y el bienestar personal. Muchas mujeres desearían trabajar remuneradamente, pero no pueden hacerlo porque no tienen como resolver el cuidado de los hijos y de las personas mayores a cargo de la familia. Las obligaciones domésticas han tenido importantes y negativas repercusiones en la vida de las mujeres: carreras interrumpidas, salarios más bajos (en promedio, un 30% menos), empleos de peor calidad (segregación horizontal y vertical), es decir, una desvalorización del valor de trabajo femenino en el mercado laboral.
- Por su parte, las expectativas masculinas se han incrementado respecto a su derecho a la afectividad y al desempeño más comprometido y, por ende, con disfrute, en la crianza de sus hijos/as y también en la asunción de responsabilidades en el cuidado de sus padres cuando ya no pueden valerse por sí mismos. Si bien sigue existiendo una notoria diferencia entre el tiempo dedicado a las tareas del hogar y de cuidado por parte de las mujeres, que depende y se potencia con los otros factores que regulan las relaciones sociales y particularmente con la etapa del ciclo vital, la estructura del hogar y el estrato socioeconómico, comienza a percibirse lenta y muy recortadamente, el involucramiento masculino aunque aparece concentrado en un número reducido de actividades. A título de ejemplo, planteamos la situación en Uruguay que ha realizado recientemente una Encuesta sobre el uso del tiempo.

Por ejemplo en el 2007, la mitad del volumen global de trabajo en Uruguay se realizaba en el ámbito de los hogares que, como ya sabemos, es un trabajo fuera del mercado laboral y de las cuentas nacionales. La distribución del tiempo que se dedica a este trabajo no remunerado es contundente no sólo desde una mirada de género sino desde la imperiosa necesidad de avanzar hacia la conciliación entre vida laboral y vida familiar: el 73.2% corresponde a las mujeres y sólo el 26.8% a los hombres.



Desde el sector empresarial:

- Comienza a aceptarse que un mejor y necesario aprovechamiento de la fuerza de trabajo femenina y de su creciente capital educativo que, como vimos supera al de los varones así como la mejora de las motivaciones, del clima laboral y, por ende, de los resultados en términos de productividad y calidad requiere de su involucramiento en esta responsabilidad social con el cuidado de las nuevas generaciones. Por ello, la organización de guarderías, el pago de subsidios para cuidado de hijos/as tanto para varones o mujeres, políticas propios de incentivos y beneficios derivadas de la comprensión de este fenómeno empiezan a aparecer en el diálogo social, en los convenios de trabajo por empresa, etc. y en los procesos de negociación de las condiciones laborales a nivel nacional. Por supuesto esta actitud de “responsabilidad social empresarial” es bien dispar no sólo entre países sino entre empresas grandes y pequeñas, y prácticamente, está ausente en las Micro y Pequeñas no necesariamente por insensibilidad sino por dificultades económicas.

Crear condiciones de trabajo más favorables a la familia, garantizando al mismo tiempo el respeto de las responsabilidades laborales, requiere un esfuerzo en términos de **diálogo tripartito** y la colaboración entre todos los actores sociales involucrados. Mientras el Estado define las políticas públicas y la base legislativa en favor de la conciliación, las empresas pueden contribuir a través de la definición de medidas internas o actuando procesos de negociación colectiva conjuntamente con los representantes sindicales. Cada mujer y cada varón, tanto si constituyen una pareja que convive como si están criando separadamente a sus hijos/as, también deberán dialogar para acordar y cumplir con sus responsabilidades de manera compartida y más equitativa.

LECTURA DE APOYO N° 16

Valores, normas y actitudes

Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima y, de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera.

Valores éticos

Son las preferencias, expresiones afectivas o maneras de actuar de las personas ante objetos, cosas o fenómenos de la naturaleza y la sociedad. Entre estos valores incluimos: la generosidad, la justicia, la sublimidad, la bondad, la solidaridad, la lealtad, la honestidad, la fraternidad, la amistad, etc.

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos pre configuradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia. Los valores éticos son medios adecuados para conseguir nuestras finalidades. Al hablar de valores es importante diferenciar entre los valores que podemos llamar finales y los valores de tipo instrumental.

Los valores instrumentales son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Los Valores de Competencia son otros valores instrumentales, son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad.

Los valores finales (objetivos existenciales) pueden dividirse en dos tipos:

- Valores personales: aquellos a los que aspira la persona para sí misma y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?
- Valores éticos - sociales: constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Y responde a la pregunta ¿qué quiere usted para el mundo? Dentro de los valores éticos - sociales encontramos:
Valores ético - morales: se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra “moral” proviene del latín mores, que significa costumbre. Y responde a la pregunta ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes les rodean?

Los valores morales

Son apreciaciones o puntos de vista que tienen las personas sobre diferentes fenómenos o cosas de la sociedad y la naturaleza, según dichas apreciaciones las cosas pueden ser malas o buenas, justas o injustas, puros o impuros, decoroso o indecorosos, honrados o deshonorados, etc.

Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características esenciales:

- Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.
- En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de molestia con uno mismo.

¿Qué son las normas?

Los valores juegan un papel especial en la formación de normas o reglas. Los valores pueden conservarse a nivel individual. Sin embargo, las normas nacen de las interacciones grupales.

Los valores inspiran a la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Las normas son reglas que se deben seguir, modelo al que se debe ajustar un trabajo. Las normas son reglas de conductas consensuadas, entre tanto los valores son criterios para evaluar y aceptar o confeccionar normas. Asimismo, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

¿Qué son las actitudes?

Una actitud es la consecuencia de los valores y normas que la preceden, a su vez es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predice nuestra tendencia a actuar de una manera determinada.

Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, hay que modificar los valores y creencias que las preceden. A este tipo de revisión y cambio apunta la perspectiva de género

Importancia de los valores en la empresa o lugar de trabajo

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización (empresa o microempresa), crea un sentido de identidad del personal con la organización.

También lo son porque, cuando los valores están en línea se obtienen varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización (empresa o lugar de trabajo), para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

204

Tipos de Valores - Positivos

- Solidaridad
- Responsabilidad
- Veracidad
- Honradez
- Honestidad
- Respeto
- Justicia

Solidaridad

La solidaridad es el vínculo que une a personas y pueblos de modo que el bienestar de los unos determina el de los otros.

La generosidad actúa a favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad de la aportación para esas personas, aunque le cueste un esfuerzo.

Se conoce con el término de solidaridad a aquel sentimiento o también considerado por muchos un valor, a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética moderna.

Responsabilidad:

Las fuentes de la dignidad humana constituyen su conciencia, inteligencia, voluntad, libertad y sentido moral de sus actos; todo esto se manifiesta en ser responsables; es decir, en la capacidad de responder a sus obligaciones.

La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando consciente de sus actos sabe que es la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable y hasta deberá responder por el llegado el caso.

Pero este no es el único significado que le podemos dar a este término, ya que también comprende otros sentidos, como ser el de cargo, compromiso o la obligación para con algo, por ejemplo, una maestra tiene la responsabilidad de llevar a buen puerto la educación del alumnado a su cargo. También se lo aplica como un sinónimo de causa y puede usarse para explicar por ejemplo cuál fue la causa de un determinado accidente: la ausencia del cinturón de seguridad en el conductor y su acompañante fue la responsable que ambos saliesen despedidos del vehículo. También se lo puede encontrar aplicado a definir la imputabilidad de una deuda u obligación, que sería el caso de un instrumento o herramienta de nuestra propiedad y que le causó un daño a otra persona.

El concepto de responsabilidad va de la mano del concepto de libertad, ya que sin esta no existiría la posibilidad de elegir hacerse cargo de una situación o persona y sin dudas es su complemento y mejor compañera.

En tanto, el concepto de responsabilidad tiene una importante significación en el campo del derecho y se lo conoce regularmente como responsabilidad jurídica.

Se dice que alguien tiene la responsabilidad jurídica de o sobre algo cuando transgrede una norma jurídica. Indefectiblemente y aparejado a este quiebre y falta de observación de la norma preestablecida aparecerá la sanción, que es la reacción de la sociedad, la cual reclamará esta desviación ante la autoridad pertinente, que en este caso será la judicial, siendo esta última la que tendrá como menester castigar al individuo que pasó por alto esa norma.

Veracidad:

El término se emplea cuando se quiere dar cuenta que alguna cuestión, un hecho, una declaración, entre otras cuestiones, guardan estricta conformidad con la verdad.

Es decir, la veracidad es algo así como la condición que ostentará un juicio o un razonamiento, que expresará fehacientemente lo que opina quien lo emite.

La veracidad está estrechamente vinculada con conceptos como la buena fe, la honestidad y la sinceridad y por ello es que además se opone ciertamente a la hipocresía y a la mentira.

Hay algunas profesiones, como por ejemplo la medicina y el periodismo, que les exigirán a quienes las practican el mínimo margen de error posible con respecto a la veracidad de aquello que sostienen o tienen el deber de comunicar. Así, explicar al/la paciente con veracidad su estado de salud le facultará actuar de la forma correcta para cuidarse y lo estimulará a hacer todo lo necesario para mejorar su calidad de vida.

Honradez:

Refiere a la cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Quien obra con honradez se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive. Un sujeto honrado se distinguirá por cuatro cuestiones fundamentales: manejo de sus actos con absoluta y total sinceridad, propiedad al obrar, transparencia y calidad humana.

Este último aspecto de la calidad humana resulta fundamental, porque rigurosamente debe haber una especial calidez innata en la persona para que pueda observar todas aquellas características que mencionamos se erigen en representativas de lo que es una persona honrada.

Entre algunas de las expresiones más comunes de la cualidad de la honradez se cuenta aquella en la cual una persona con necesidades económicas y sociales insatisfechas, a pesar de ello, por ejemplo, devuelve una billetera con dinero que encontró accidentalmente en su camino. La persona con honradez de veras se olvida de todas aquellas necesidades que pueda tener y lo que prevalece en su obrar es aquella tendencia hacia lo recto, justo, transparente y sin engaño, por ello, se ve ante todo movido a devolver ese dinero que no le pertenece, cuando el camino más fácil y redituable sería quedárselo.

Honestidad:

La honestidad, del término latino honestitas, es la cualidad de honesto. Por lo tanto, la palabra hace referencia a aquel que es decente, decoroso, recatado, pudoroso, razonable, justo, probó, recto u honrado, según detalla el diccionario de la Real Academia Española (RAE).

En otras palabras, la honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

La honestidad no puede basarse en los propios deseos de las personas. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones. Una persona no puede actuar de acuerdo a sus propios intereses, por ejemplo obviando información, y ser considerado honesta.

El filósofo chino Confucio (551 A.C.-479 A.C.) ha distinguido entre tres niveles de honestidad. En un nivel más superficial (denominado Li), incluye a las acciones que una persona realiza con el objetivo de cumplir sus propios deseos, tanto en el corto como en el largo plazo, pero demostrando sinceridad.

Un nivel más profundo es el Yi, donde el actuante no busca su propio interés sino el principio moral de la justicia, basándose en la reciprocidad.

Por último, el nivel más profundo de la honestidad es el Ren, que requiere de auto comprensión previa para comprender a los demás. Este nivel implica que un hombre debe tratar a quienes se encuentran en un nivel inferior de la escala social de la misma forma que le gustaría que los superiores lo traten a él.

Respeto:

La palabra respeto proviene del latín respectus y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia.

Por otra parte, mirar a algo o alguien con respeto también puede hacer referencia al temor o al recelo. Por ejemplo: “Al mar hay que tenerle respeto, ya que puede ser peligroso”.

El respeto es un valor que permite que la persona pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. También se expresa hacia quienes detentan la autoridad, como sucede con los/as alumnos/as y sus maestros/as o los/as hijos/as y sus padres.

El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia en base a normas e instituciones. Implica reconocer en sí y en los demás los derechos y las obligaciones, por eso suele sintetizarse en la frase “no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”.

Por el contrario, la falta de respeto genera violencia y enfrentamientos. Cuando dicha falta corresponde a la violación de una norma o de una ley, incluso es castigada a nivel formal. Un expresión contundente de la falta de respeto es la violencia en todas sus expresiones y especialmente la intrafamiliar o ante personas de distinta raza, étnica, etc.

Justicia:

El concepto de justicia tiene su origen en el término latino iustitia y permite denominar a una de las cuatro virtudes cardinales, aquella que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. La justicia es aquello que debe hacerse según el derecho, la razón y la equidad.

Por otra parte, la justicia hace referencia al Poder Judicial y a la pena o castigo público. De esta forma, cuando la sociedad “pide justicia” frente a un crimen, lo que hace es pedir al Estado que garantice que el crimen sea juzgado y castigado con la pena que se merece de acuerdo a la ley vigente.

Puede decirse que la justicia tiene un fundamento cultural (basado en un consenso social sobre lo bueno y lo malo) y un fundamento formal (aquel que es codificado en disposiciones escritas, aplicadas por jueces y personas especialmente designadas).

LECTURA DE APOYO N° 17

Los Anti valores.

El camino de los anti valores es a todas luces equivocado porque no solo nos deshumaniza y nos degrada, sino que nos hace merecedores del desprecio, la desconfianza y el rechazo por parte de nuestros semejantes, cuando no del castigo por parte de la sociedad .

Tipos de antivalores

- Pereza
- Injusticia
- Envidia
- Perjuicio
- Odio
- Deshonestidad

Pereza:

Pereza, (latín: acedia, accidia, pigritia), es la negligencia, tedio o descuido en realizar acciones, movimientos o trabajos. Se la conoce también como flojera, haraganería, holgazanería; entre otros términos que pueden incluso llegar a ser peyorativos.

Algunos ejemplos serían:

- Perseguir una presa para comer.
- Asearse.
- Practicar cualquier tarea, para mejorar habilidades. Puede que sólo se haga por simple placer, que en realidad indica algún tipo de beneficio.
- Hablar con los demás para establecer relaciones sociales.
- Ayudar a los demás para establecer o mejorar las relaciones sociales.

En el caso de los seres humanos (y otros animales), tenemos un cerebro muy grande y que consume mucha energía (20% del total que necesita el cuerpo), tanto si se usa, como si no. No utilizarlo supone un desperdicio de energía. Para evitarlo, una sensación desagradable, el aburrimiento, evita dejar inactivo el cerebro y otra agradable, la curiosidad, mueve al individuo a buscar algún tipo de actividad interesante, aunque no haya una necesidad inmediata. Las actividades no tienen por qué ser puramente mentales; sirve cualquier actividad en la que intervenga el cerebro, desde leer hasta hacer deporte.

A las personas que evitan realizar cualquier actividad necesaria o que reclame la salida o superación de la situación en la que se encuentra, que no realice los esfuerzos requeridos, se les llama vagas. Las causas para tener dicha tendencia pueden ser variadas, desde mala alimentación o enfermedades o simplemente que las actividades que realizan no les resultan beneficiosas.

Injusticia:

Refiere a la falta de justicia, de bien común y de equilibrio dentro de diversos grupos sociales que pueden ir desde la comunidad toda hasta el sujeto individual. Como tal, la injusticia implica principalmente el no respeto por los derechos tanto de los individuos como de la sociedad en conjunto, y este no respeto o esta falta de derechos puede hacerse visible de innumerables formas: algunas más pequeñas y casi invisibles, otras más notorias y flagrantes. Si entendemos que la justicia es la búsqueda del bien común y del bienestar conjunto, la injusticia será entonces el beneficio de algunos en pos del perjuicio a otros.

Al pensar en injusticia o en la falta de justicia, inmediatamente tendemos a asociarla con situaciones de resolución judicial o legal. En ellas, la injusticia se evidencia al no condenar apropiadamente a un criminal, al no actuar de acuerdo a lo que establece la ley, etc. Sin embargo, hay muchas maneras de actuar de modo injusto en el día a día sin que esto sea necesariamente penado por la ley. Tal es el caso de aprovecharse de un individuo cuando quiere comprar un artículo al informarle mal el precio, no cediendo el paso al transeúnte por parte de los automovilistas, no respetando el espacio público y dañándolo con basura, etc.

El trabajo en pos de la eliminación de las conductas injustas circunstanciales o globales es algo en el que toda la comunidad debe comprometerse. La injusticia existe cuando los individuos de una sociedad o comunidad no reconocen los derechos de los demás y pasan por arriba de ellos. El cambio de actitud ante pequeñas o grandes situaciones de injusticia es el único camino hacia el logro de sólidas estructuras de justicia.

Envidia:

La envidia supone dos típicos sentimientos, por un lado, la tristeza airada o el disgusto profundo por el bien ajeno o en su defecto por el cariño y la estimación que otros disfrutan y del que se carece y por otro lado implica el deseo honesto de emular alguna cualidad destacada o algún bien que otro posee y que por supuesto uno no dispone. A Laura se le despertó la envidia cuando nació su

hermano menor y toda la atención de sus padres recaía en él. Realmente envidio tu habilidad en la cocina.

Entonces, la envidia es desatada por dos situaciones bien concretas, ya sea por la escasez de objetos materiales o porque los mismos son muy difíciles de lograr, por tanto, aquellos que son poseedores de esos bienes tan preciados suelen despertar en quienes no los tienen y los quieren, la envidia, la cual podrá ser “sana”, es decir, será expresada pero sin ningún tipo de rencor y con la esperanza de, en algún momento, poder ser poseedores de los mismos bienes que se desean, o en su defecto, “insana”, en este caso no existe la mencionada esperanza de alguna vez poseer el bien que se desea y además se le desea que a quien lo posea le vaya cada vez peor.

La psicología sostiene respecto de la envidia que es un sentimiento que habitualmente es negado ante uno mismo y ante terceros por el sujeto que lo experimenta. Normalmente, lo que hace el envidioso es ocultar su envidia por algo, porque admitirla sería admitir también una carencia.

Perjuicio:

Todo aquel menoscabo material o moral que alguien sufre tanto en su persona como en sus bienes que puede ser causada tanto por la violación de una norma jurídica, de un derecho o como consecuencia de prácticas discriminatorias, de la existencia de prejuicios como los de género, raza, etc. pero también de acciones públicas o privadas que al atender determinados objetivos o proteger derechos de terceros, en los hechos, generan consecuencias negativas para otros grupos o personas.

Odio:

El odio es aquel sentimiento de aversión, de rechazo muy intenso que una persona siente hacia otra o hacia algo. El odio es el sentimiento más negativo que un ser

humano pueda experimentar en su vida, porque con él le desea el mayor mal posible, ya sea al sujeto u objeto odiado.

La enemistad y la repulsión son las dos cuestiones que se vinculan más estrechamente con este sentimiento, en tanto, de existir alguna de estas lo más probable es que esa situación que por ejemplo comenzó como una enemistad a secas, luego, con el correr de los tiempos y de la acentuación del sentimiento se transforme en puro odio.

El odio genera dos comportamientos bien concretos, por un lado el de evitar aquello que se odia y por otro lado la destrucción de aquello que genera odio. Cuando el sentimiento de odio se encuentra dirigido a un ser humano puede verse materializado en insultos o agresiones físicas.

Las razones en las que se fundamenta el odio pueden ser muy variadas. Entre las razones que llevan a alguien a sentir odio por otra persona o por algo se cuentan que ese otro lo haya hecho sufrir o haya amenazado su existencia y la de sus seres queridos.

Deshonestidad:

La deshonestidad tiene dos dimensiones: con uno/a mismo/a y con los/as demás o con algo con lo cual uno/a se haya comprometido. Deshonesta llamamos a aquellas personas que no hablan con la verdad, que no practican lo que dicen, que no son transparentes, que mienten que no tiene ninguna clase de escrúpulos o moral en su actuar.

LECTURA DE APOYO N° 18

Compromiso y lealtad

Quizás nadie entienda mejor el valor de la lealtad que aquella persona que ha sido traicionada en algún momento. Está claro que todas las personas esperamos la lealtad de las demás, y que a nadie le gusta ser traicionada, o saber que una amistad habló mal de nosotros. En otro sentido, nos parece terrible cuando, después de trabajar en una empresa muchos años, nos despiden sin pensar en todos los años que le invertimos. Detectar la lealtad (o deslealtad) en los demás es fácil, pero ¿Cómo estoy viviendo yo la lealtad? ¿Realmente sé qué es? ¿Qué esperan los/as demás de mí?

La lealtad implica un corresponder, una obligación que se tiene al haber obtenido algo provechoso. Resulta un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos. Por eso, el concepto de lealtad se entronca con temas como la Patria, el trabajo, la familia o la amistad. Cuando alguien nos ha dado algo bueno, le debemos mucho más que agradecimiento.

La lealtad es un valor, pues quien traiciona, se queda solo/a. Necesitamos ser leales con quienes nos han ayudado: ese amigo o esa compañera que nos defendió, el país que nos acoge como patria, esa empresa que nos da trabajo. La lealtad implica defender a quien nos ha ayudado, en otras palabras “sacar la cara”.

Si somos leales, logramos llevar la amistad y cualquier otra relación a una etapa más profunda, con madurez. Cualquiera puede tener un amigo superficial o trabajar en un sitio simplemente porque nos pagan. Sin embargo, la lealtad implica un compromiso mayor: supone estar con alguien a quien queremos en las buenas y en las malas, es el trabajar no sólo porque nos pagan, sino porque tenemos un compromiso con nosotros/as mismos/as de hacer las cosas bien y actuar rectamente, con la empresa en donde trabajamos, y con la sociedad en su conjunto.

En este sentido, la lealtad es una llave que nos permite sentirnos en armonía y paz, tener un auténtico éxito en nuestras relaciones. No es un valor fácil de encontrar, muchas personas son interesadas y se acercan buscando un beneficio. Es, por supuesto, más común aquella persona que al saber que puede obtener algo de nosotros se nos acerca y cuando dejamos de serle útil se aleja o se desentiende.

Es frecuente saber que alguien frecuenta un grupo contrario porque le da más beneficios, luego, esta persona no resulta confiable para nadie.

Las actitudes desleales son muy diversas y tienen distintos niveles de gravedad pero es importante identificar en ellas rasgos que deberíamos modificar: las críticas que realizan las personas, resaltando los defectos, lo limitado de sus cualidades, o lo mal que realizan su trabajo. Hablar mal de nuestros jefes, maestros o de las instituciones que representan, divulgar confidencias que se nos han hecho, quejarnos del modo de ser de alguien y no ayudarlo a superarse, dejar una amistad por razones injustificadas y de poca trascendencia, como el modo de hablar, vestir o conducirse en público; el poco esfuerzo que se pone al hacer un trabajo determinado, pretender cobrar una suma más alta de la pactada.

Como vemos, la lealtad se relaciona estrechamente con otros valores como la amistad, el respeto, la responsabilidad y la honestidad entre otras.

Sin embargo, no es suficiente con contradecir las actitudes desleales para ser leal, es necesario detenernos a considerar algunos otros aspectos: algunas observaciones:

Toda relación entraña y requiere de lealtad y compromiso, implica un deber respecto a las personas. Como la confianza y el respeto que debe haber entre padres e hijos/as, de la empresa con sus empleados/as y viceversa, entre amigos/as, de los/as alumnos/as hacia su escuela. Es necesario reconocer los valores que representan las instituciones o aquellos que promueven las personas con sus ideas y actitudes. Nunca será buena idea que una persona que se preocupa por sus valores, trabaje en un lugar donde se hacen fraudes o impera la corrupción. Se deben buscar y conocer los valores permanentes para cualquier situación, de otra forma se es “leal” mientras se comparten las mismas ideas. La persona que convive en un ambiente de diversión malsana y excesos, pronto se alejará y comenzará a hablar mal de aquellos que dejaron de participar de sus actividades.

De esta forma vemos como la lealtad no es sólo consecuencia de un afecto, sino el resultado de una deliberación mental para elegir lo que es correcto. El mentir para encubrir las faltas de un amigo/a (en la casa, el trabajo o la escuela) no nos hace leales, sino cómplices.

LECTURA DE APOYO N° 19

Hábitos y comportamientos deseables en la vida social y laboral

Hábito es toda capacidad adquirida por la constante práctica de un ejercicio, sea éste de naturaleza intelectual, volitiva, motriz. Puede o no estar establecido por alguna norma y se debe a la persistencia de ciertas impresiones en el sistema nervioso, por cuanto se adquiere por la práctica repetida de algún acto.¹

Habito refiere al modo especial de proceder o conducirse, adquirido por la repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas.

La psicología señala que el hábito es cualquier comportamiento repetido regularmente, que requiere de un pequeño o ningún raciocinio. Los hábitos pueden ser tanto beneficiosos –por ejemplo si nos protegen de errores o accidentes - o perjudiciales – cuando responden a procesos mentales sin sentido o fomentan inflexibilidad conductual.

Entre los métodos existentes para que una persona pueda romper con un hábito perjudicial, los especialistas recomiendan repetir el comportamiento hasta que se vuelva desagradable o separar al individuo del estímulo que lo induce a determinada conducta.

El comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Existen distintos modos de comportamiento, de acuerdo a las circunstancias en cuestión:

- El comportamiento consciente es aquel que se realiza tras un proceso de razonamiento. Un ejemplo de este tipo de comportamiento es saludar a un conocido cuando lo vemos en la calle, o llegar a tiempo al trabajo.
- El comportamiento inconsciente, en cambio, se produce de manera casi automática ya que el sujeto no se detiene a pensar o a reflexionar sobre la acción (como rascarse tras una picadura de mosquito).
- El comportamiento privado tiene lugar en la intimidad del hogar o en soledad. En este caso, el individuo no está sometido a la mirada de otras personas.

- El comportamiento público es lo contrario, ya que se desarrolla frente a otros seres humanos o en espacios compartidos con el resto de la sociedad.

Para la psicología, el comportamiento es todo lo que hace un ser humano frente al medio. Cada interacción de una persona con su ambiente implica un comportamiento. Cuando dicho comportamiento muestra patrones estables, puede hablarse de una conducta.

Es posible hablar de buen comportamiento o mal comportamiento, según cómo las acciones se puedan enmarcar dentro de las normas sociales. Un/a niño/a se comporta mal cuando no obedece a sus padres y no cumple con aquello que se le ordena, un/a trabajador/a se comporta mal (se desempeña mal) cuando no realiza lo que se le ordena. Por lo general, el mal comportamiento genera un castigo por parte de la autoridad social (padres, maestros, empleadores, juez, etc.).

Hábitos y conductas deseables en las organizaciones

El conocimiento, experiencia y habilidades que se requieren para desempeñarse en un cargo o un trabajo específico, han venido cambiando a partir de la globalización, la competitividad y las nuevas estrategias de mercado que se han visto obligadas a generar las empresas. Las capacidades y habilidades deseables y los hábitos relacionados a ellas se han identificado a través de múltiples estudios desde donde se han esbozado una serie de conductas que son propicias para apoyar los objetivos de las organizaciones.

Los hábitos son propios de cada individuo, normalmente se definen como una serie de comportamientos repetidos regularmente, que se da de manera automática y que son aprendidos y aplicados sistemáticamente por esta persona en su vida cotidiana. Los seres humanos expresan hábitos de manera cotidiana y estos se originan e influyen por diversos factores dentro de los que se encuentran; la formación recibida en los primeros años de desarrollo, las vivencias tanto laborales como académicas/formativas, los requerimientos que jefes u organizaciones han realizado en trabajos anteriores, el tipo y nivel de experiencias obtenidas a través del desarrollo en diversas áreas: laborales, entrenamientos, desarrollo profesional y social, la relación con amigos/as, el tipo de dificultades que se han experimentado y el desarrollo académico/formativo en general.

¹ González Muñoz, M: Conocimiento, Educación y Valores. página 2,

También hay un gran peso de la forma como se construyen las conductas a medida que la persona experimenta diversas situaciones así como de la imagen que se hace del mundo, el tipo de modelos mentales, los recursos personales, los valores, la forma como aprende, la capacidad analítica y la inteligencia general.

Dentro de los hábitos hoy valorados como más importantes en las organizaciones se destacan:

1. Relacionamiento y aptitudes sociales
2. Buena presentación personal
3. Estrategias de relacionamiento
4. Manejo de problemas y situaciones complejas generando soluciones,
5. Capacidad de autopromoción,
6. Proactividad,
7. Capacidad de moverse entre el liderazgo y la conducta de seguimiento de acuerdo a las tareas o proyectos que se desarrollen
8. Apertura al aprendizaje.
9. Evaluación de resultados.
10. Ahorro

Los resultados de la gestión en un cargo se determinan por el proceso de desarrollo dentro del mismo y aquí es donde los hábitos juegan un papel importante, pues son ellos los que garantizan a la persona su desempeño, Los hábitos al ser automáticos, no son procesos conscientes sin embargo implican una serie de condiciones como

son las actitudes que se asumen respecto a las personas o situaciones, la búsqueda de oportunidades, generar situaciones de negociación, crear instancias de comunicación y generar o no adaptación y niveles de pensamiento flexible.

Es importante que cada persona identifique y sea consciente de sus hábitos y el impacto que estos causan en el medio donde se desenvuelve, una forma de realizar esto es hacer seguimiento y observación durante algunos días a los comportamientos que se emiten. Por ejemplo, es importante revisar los modelos mentales, el tipo de creencias que se manejan, la forma como se interactúa con otras personas y el nivel de pensamientos que se originan al hacerlo, el tipo de actitudes hacia la vida en general, la forma como se construyen pensamientos, y mas allá empezar a evaluar las conductas de organización, manejo del ambiente personal, planeación de actividades desde las más simples a las más complejas, las emociones que se relacionan con cada evento y cada uno de esos comportamientos que hacen que la persona exprese su personalidad de una manera específica. También la personalidad se expresa y es valorada por la organización mediante la forma de vestirse, desde cómo se selecciona la ropa, el tipo de colores que se combinan, el tipo de impacto que se quiere generar o el nivel de importancia que se le da a la imagen a representar.

Los hábitos son comportamientos arraigados, sin embargo es posible con voluntad y esfuerzo modificarlos, cambiarlos o transformarlos en conductas deseables y lograr mayores niveles de aceptación dentro de las organizaciones.

LECTURA DE APOYO N° 20

La importancia de la resolución de problemas

Es en el día a día donde resolvemos desde los problemas más triviales hasta los que tienen un significado profundo para nosotros/as. Podemos vernos enfrentados, por ejemplo, a tener que arreglar una estufa en pleno invierno, darnos cuenta que no nos alcanza el pan para el te, o reconsiderar si queremos cambiar de carrera, si somos estudiantes superiores.

Seguramente habrá personas muy capaces de resolver las pequeñas piedritas del zapato, como arreglar la estufa. Pero, menos personas tienen las competencias para resolver problemas de mayor complejidad. Ello hace que las situaciones se impongan sin que tengamos un manejo de gestión sobre ellas. Resolver problemas de envergadura supone tener claro el sentido de lo que queremos, desarrollar coraje para correr riesgos, tener confianza en uno mismo, enfrentarse al proceso de tomar decisiones, etc. De allí que a veces tengamos una actitud de avestruz; nos escondemos. Otras, enfrentamos las dificultades con valentía. La diferencia hace que vayamos o no resolviendo problemas para construir las condiciones de una vida acorde a nuestros valores y convicciones.

La resolución de problemas contribuye significativamente en la obtención de un trabajo

Buscar trabajo es una invitación a aplicar esta competencia. Se ponen en juego todas las habilidades porque buscar una opción laboral requiere pasar por varias etapas, en cada una de las cuales debemos ir solucionando problemas. Por ejemplo, averiguar los requerimientos del puesto (cuáles son los conocimientos que se necesitan y cuál es la experiencia previa que solicitan); conseguir ropa apropiada para el proceso de postulación; redactar un currículum adecuado al cargo; imaginar preguntas y ensayar respuestas que se presentarán en la entrevista personal. Estas acciones preparativas implican ir resolviendo, paso a paso, problemas del proceso de postulación con éxito, el cual no está exento de tensión.

La resolución de problemas facilita la estabilidad laboral

No sólo nos importa encontrar un trabajo, también nos importa mantenernos en él. Queremos que reconozcan nuestra labor, nos respeten como persona y nos den nuevas oportunidades. En definitiva queremos sentir que nos vamos

desarrollando. Esto pasa necesariamente por nuestra competencia para enfrentar y resolver problemas. Por ejemplo, el mundo tecnologizado de hoy exige a las empresas cambios permanentes. Los cambios traen consigo problemas que resolver. Los problemas por resolver requieren, de parte nuestra, una gran capacidad de adaptación y reacción proactiva. Debemos estar, permanentemente, en condiciones de presentar una actitud flexible y abierta para comprender que los problemas son desafíos y nuevas oportunidades para construirnos nuestra propia estabilidad laboral.

Ahora bien, si estamos enfrentados a una actividad económica independiente, resolver problemas es una competencia fundamental. En este caso, además de que la persona debe resolver problemas constantemente, cuenta con menos apoyo del entorno, para el proceso de evaluar alternativas y decidir soluciones. Si agregamos a esto que trabajar en forma independiente tiene grandes riesgos, podremos fácilmente concluir que para lograr estabilidad en un negocio propio es vital desarrollar habilidades que permitan resolver problemas exitosamente.

Planteamiento y solución de problemas

La creatividad un medio para la solución de problemas

La creatividad, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

En este tema, es importante recalcar que la creatividad es una herramienta fundamental para la solución de problemas, ya que esta será el motor para solucionar los mismos. En base a la creatividad podemos encontrar soluciones rápidas y sencillas.

Pasos para la solución de problemas

- **Paso 1.** Identificar, indicar y clarificar el problema: esto implica una fase de identificación de los diversos problemas que llevan a la selección de un tema principal.
- **Paso 2.** Analizar el problema recopilando hechos y la información necesaria para trabajar en el problema a fin de familiarizarse con todas las causas posibles.

- **Paso 3.** Desarrollar soluciones alternativas: requiere la enumeración y el examen de todas las diferentes formas para solucionar un problema y un análisis del impacto tanto positivo como negativo de cada solución alternativa.
- **Paso 4.** Seleccionar la mejor solución: este paso consiste en el proceso de seleccionar la mejor o mejores soluciones alternativas, del grupo de soluciones posibles que hemos encontrado. La alternativa ideal puede no ser la mejor en ese momento. La mejor alternativa se determina con base no solamente en su eficiencia, o porque es la solución más rápida, sino además en consideración de factores tales como: presupuesto y tiempo disponibles, situación económica, capacidad del personal para ejecutarla, etc.
- **Paso 5.** Diseñar un plan de acción: implica definir una meta, delineando los objetivos y tareas específicas, el programa y presupuesto, las responsabilidades, etc.
- **Paso 6.** Implementar una solución: significa poner la solución escogida en ejecución y supervisar su progreso así como el seguimiento correcto del plan del proyecto.
- **Paso 7.** Evaluar: implica la evaluación sobre cómo hemos alcanzado nuestro objetivo, determinando los efectos o ramificaciones de la solución y las implicaciones positivas y negativas del proceso/fases del proyecto respecto a nuestra idea y objetivos iniciales.

LECTURA DE APOYO N° 21

Estrategias para la solución de problemas familiares y laborales – Resolución de conflictos.

Definición de conflicto:

- El conflicto ocurre cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias por naturaleza o no pueden ser reconciliadas.
- El seguimiento de objetivos incompatibles por diferentes personas o grupos.

El conflicto refiere a:

- aquel que existe dentro de nosotros o nosotras cuando no vivimos de acuerdo a nuestros valores;
- la amenaza de nuestros valores y perspectivas;
- procesos de cambio social violentos o no-violentos;
- relaciones interpersonales;
- posiciones diferentes en grupos que tratan de trabajar juntos;
- inhabilidad de llegar a un entendido entre dos partes que están debatiendo un asunto;
- grupos que tratan de imponer su criterio sobre otro u otros.

La verdad sobre el conflicto:

- El conflicto es inevitable
- El conflicto se desarrolla porque estamos trabajando con las vidas de las gentes, sus trabajos, sus hijos e hijas, su orgullo, auto-concepto, ego, y su sentido de propósito y misión
- Existen indicadores de conflicto que pueden ser reconocidos en las personas o en los grupos
- Hay estrategias disponibles para la resolución de conflictos y está probado que resultan efectivas
- Aunque inevitable el conflicto puede ser minimizado, re-canalizado y/o resuelto.

Algunas de las razones principales del conflicto:

- Comunicación pobre
- Tensiones y dudas entre mandatos sociales y familiares y nuestros deseos y necesidades
- Búsqueda de poder
- Insatisfacción con el estilo de liderazgo.
- Liderazgo débil
- Rigidez, esquematismo, falta de apertura
- Cambios en la estructura organizacional

- Desconfianza entre la gente

Algunos indicadores de conflicto:

- Lenguaje corporal
- Angustia y resistencia a tomar decisiones
- Desacuerdo, sin importar el asunto
- Retener información o malas noticias
- Sorpresas repentinas
- Declaraciones públicas fuertes
- Ventilar los desacuerdos a través de los medios comunicativos
- Conflictos en los sistemas de valores
- Anhelo de poder
- Aumento en la falta de respeto
- Oposición abierta
- Falta de candor en asuntos presupuestarios y sensitivos
- Falta de objetivos claros
- Falta de discusión del progreso, fracaso con relación a los objetivos, falta de evaluar los programas justamente, o del todo.

El conflicto es destructivo cuando:

- Se le da más atención que a las cosas realmente importantes;
- Socava la autoestima o la auto-valoración ;
- Polariza la gente o los grupos, reduciendo la cooperación;
- Aumenta y agudiza las diferencias;
- Conduce a comportamiento irresponsable y dañino, tal como insultos, peleas, agresiones verbales o gestuales, etc.

El conflicto es constructivo cuando:

- Faculta la clarificación de problemas y asuntos importantes
- Fortalece en la toma de decisiones
- Conduce a la solución de problemas
- Involucra a la gente en la solución de asuntos importantes para ellos o ellas
- Conduce a una comunicación más auténtica
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad
- Ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conocen mejor
- Permite la solución de un problema latente
- Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas

Otras razones por las cuales también se crea el conflicto

- Cambios en la forma que se han hecho las cosas
- Desacuerdos y dispuestos sobre roles y responsabilidades familiares
- Nociones fundamentales sobre sistemas de valores
- Defensores muy articulados en ambos bandos
- Inhabilidad para llegar a un entendimiento o consenso
- Rumores dañinos
- Amenazas de venganza
- Elecciones de concilios o comités
- Falta de comunicación
- Necesidad de poder y control
- Falta de un sentido de misión
- Cultura de sobrevivencia
- Luchas entre familias y clanes

Algunos estilos cuando se trabaja con conflictos

- **Huidizo**- Huir o negar la existencia del conflicto. Muchas personas esperan que el problema desaparezca por sí solo. Esto normalmente no ocurre. Este es un acercamiento no recomendado, pero muchas personas lo siguen.
- **Acomodadizo**- Muchos o muchas prefieren **ajustarse** en vez de luchar. ¿Por qué? Algunas veces para hacerse los mártires, otras veces porque están asustados o asustadas, en otras ocasiones buscan reconocimiento, etc. En todo caso este es otro acercamiento erróneo al conflicto, es injusto, no genera soluciones creativas, y casi siempre la persona acomodaticia no es feliz con la situación que vive.
- **Competitivo**- Algunas personas **se molestan y culpan a otra persona**. Dicen: “Estás ignorando mi autoridad” o “Estás siendo muy injusto o injusta” o “Tu me has herido y me las voy a cobrar,” etc. Este tipo de conflicto se convierte en una batalla indigna en la cual una persona o grupo quiere ganar a toda costa (como un arreglo de divorcio). Este tipo de acercamiento es nefasto porque detiene el pensamiento constructivo, además produce largos efectos de hostilidad.
- **Transigente** - Algunas personas buscan encontrar **un arreglo**, encontrar un término medio y “elaborar un acuerdo.” Esta sería una buena solución si fuera enteramente cierta. Muchas veces el acuerdo es efímero y sólo trata de ganar más terreno al oponente. Este es el tipo de acuerdo que muchas veces se ve en los políticos, conlleva a la falsa representación, intimidación con una sonrisa, en lugar de buscar soluciones óptimas a los problemas en ambas partes.
- **Integral**- Muchas personas pueden controlar su coraje, su competitividad, sus emociones y buscar soluciones genuinas e innovadoras. Soluciones que sean justas para ambas partes. Este es un acercamiento creativo al manejo de conflictos, uno que debemos tomar.

Destrezas de mediación en conflictos

Dos tipos de mediación de conflictos

- **Distributiva** (también llamada competitiva, suma-cero, ganar-perder o reclamo de valor).
Un lado “gana” y el otro lado “pierde”
Hay solamente un número fijo de recursos a ser divididos, mientras uno gana más el/la otro gana menos
El interés de una persona se opone al interés de las otras
La preocupación básica en este tipo de mediación es ganar la mayor parte para nuestro propio interés
Las estrategias dominantes de este modo de mediación son la manipulación, presionar, y esconder información
- **Integral** (colaborativa, ganar-ganar, crear valores).
Hay una cantidad variada de recursos para ser divididos y ambos lados pueden “ganar”
La preocupación básica es llevar al máximo los resultados
Las estrategias dominantes incluyen la cooperación, el compartir información, y la solución de problemas mutuos. Este tipo de mediación se conoce como “crear valor” porque el objetivo es que ambos lados salgan con un valor adquirido mayor que el que comenzaron.

Claves para la mediación integral

- Oriéntate sobre las formas en las que ambos grupos ganan; tu actitud en la mediación juega un papel importante en los resultados que obtendrás
- Planifica y ten una estrategia concreta. Ten claridad en lo que es importante para ti y por qué lo es
- Conoce tu mejor alternativa en la negociación
- Separa la persona del problema
- Enfoca en el interés, no en las posiciones y considera la situación de la otra parte
- Entiende el sufrimiento, las luchas y las frustraciones de la gente en el problema
- Crea diferentes opciones en la que haya ganancia mutua
- Genera una variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer
- Busca la mejor salida basado en los objetivos comunes
- Presta mucha atención al proceso y flujo de la mediación
- Toma en consideración las cosas intangibles; comuníquese cuidadosamente
- Usa tus destrezas de escuchar, re-frasea, haz preguntas y luego más preguntas

LECTURA DE APOYO N° 22

¿Qué es y para qué sirve la planificación?

Es mediante la realización de un plan estratégico de acción viable que el proyecto cumple con sus objetivos de cambio, de mejora de la situación de partida., Y cuando lo miramos desde el sujeto, esto quiere decir que es al desempeñar la capacidad de planificar que estará poniendo en marcha las actividades requeridas para lograr sus objetivos.

La capacidad de planificar es la capacidad de determinar eficazmente:

- las prioridades y metas del proyecto,
- el establecimiento de objetivos y plazos de las distintas tareas y actividades necesarias para lograr dichas metas,
- la organización y administración adecuada de la información, los recursos y los tiempos requeridos para la realización de las tareas/ actividades.

Planificar es, por ende, pensar y crear futuro o sea, como vimos en el tema anterior, es tener una actitud sistémica y proactiva. De las decisiones que tomemos hoy dependerá nuestro éxito o nuestro fracaso. Este proceso ayuda también a que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad,

La planificación permite:

- Definir hacia dónde nos dirigimos.
- Negociar.
- Comunicar eficazmente.
- Generar compromiso.
- Ordenar pensamientos.
- Guiar hacia el objetivo.
- Controlar.

Para lograr un objetivo, como puede ser el conseguir un empleo o mejorar en el que tenemos, no nos basta con la consideración de un solo aspecto y ello requiere contestar a las preguntas que definen las tres primeras etapas del proyecto y a las que ya nos hemos referido: *¿cuál es el problema o de dónde parto?, ¿Qué quiero lograr?, ¿Qué debo hacer para lograr el objetivo: o sea a partir de lo que tengo, que hago para obtener lo que me falta?*

Para esto tenemos que cumplir una serie de pasos:

- 1.- Analizar el problema o la oportunidad: efectuar el autodiagnóstico de las fuerzas externas – en nuestro caso el entorno productivo y social, el mercado laboral- y las fuerzas internas – nuestros frenos, los factores que han incidido positivamente o frenando nuestras trayectorias - que intervienen en la situación de partida.
- 2.- Determinar la/s meta/as u objetivo/s. Este es un paso fundamental porque si nos equivocamos en esta determinación estaremos también equivocándonos en las acciones.
- 3.- Establecer prioridades: determinar claramente el orden de importancia y de urgencia de los objetivos que se pretenden alcanzar en consonancia con los recursos de que se disponen.
- 4.- Manejar las variables (controlables y no controlables) que pueden intervenir durante el tiempo planificado, de forma tal que permita anticipar las condiciones existentes en el futuro.
- 5.- Determinar las acciones de cada alternativa respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.
- 6.- Diseñar la sucesión de acciones y su coordinación
- 7.- Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear, y en qué medida, para conseguir los objetivos deseados.
- 8.- Valorar qué otros recursos serán necesarios en el futuro, y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden obtener.
- 9.- Determinar los plazos en que se podrán alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta un razonable margen de tolerancia.
- 10.- Calcular los costos necesarios para alcanzar los resultados.
- 11.- Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución de los planes.
- 12.- Establecer formas de monitoreo de las acciones.

La planificación puede ser individual, grupal, organizacionales y en todos los casos es una tarea fundamental de la gestión.

En general se reconocen tres niveles de planificación:

- *Planificación estratégica:* refiere a los objetivos generales que quiere lograr la persona-, por ejemplo en su vida personal o en su proyecto ocupacional- o la organización- en este caso la realizan normalmente

quienes ocupan las posiciones de decisión, gerencia, etc., Se debe tener en cuenta el contexto y las características personales o de la organización.

- *Planificación táctica:* los planes que se hacen para cumplir los objetivos o metas específicas y aumenta el nivel de concreción con respecto a la anterior.
- *Planificación operativa:* es la que se hace para las tareas y actividades. Tiene un gran nivel de detalle y se materializa mediante procedimientos.

Los tres niveles de planificación se concretan mediante los planes de acción en los que se establece:

- El cronograma de las actividades a realizar.
- El reconocimiento de cuáles serán los recursos e insumos críticos.
- Qué tecnología de la información será requerida para llevar a cabo el proceso.
- Cuáles serán los puntos de control claves.
- Qué circuito de comunicación será necesario para mantener interconectadas a las distintas personas de las diferentes áreas involucradas en los planes de acción.
- Cuáles serán las acciones preventivas requeridas para aliviar los efectos de potenciales emergencias y contingencias.

- Este proceso implica la definición de los objetivos, que deberán reunir las siguientes condiciones:
- Estar expresados en términos de resultados a lograr.
- Ser coherentes, es decir, estar integrados horizontal y verticalmente en la organización.
- Ser prioritarios.
- Ser específicos en cuanto a calidad, cantidad, costo y plazo.
- Resultar desafiantes pero alcanzables.
- Tender a la superación permanente.

Por último, con respecto al horizonte temporal, tenemos:

- *Planificación a largo plazo:* tiene que ver con la estrategia que la persona o la organización seguirán para llegar al futuro deseado.
- *Planificación a mediano plazo:* son proyecciones que se realizan con un horizonte acotado de tiempo que se define a partir de los alcances del proyecto. Por ejemplo: el tiempo en el que se finalizará el curso que estamos realizando y el tiempo que nos insumirá conseguir un empleo
- *Planificación a corto plazo:* son los programas y procedimientos que se utilizan en las actividades cotidianas.

LECTURA DE APOYO N° 23

Particularidades del trabajo en equipo.

El *aprendizaje colaborativo* es aquel que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es “un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común”. Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es “un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común”. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del *aprendizaje colaborativo*

- Cohesión.
 - Asignación de roles y normas.
 - Comunicación.
 - Definición de objetivos.
 - Interdependencia.
- **La cohesión:** Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

- **La asignación de roles y normas:** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un “código de cooperación”. Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.
- **La comunicación:** Como ya se ha visto una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación.
- **La definición de objetivos:** Es muy importante que los/as integrantes tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno/a pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto “equipo”.
- **La interdependencia positiva:** El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los/as demás compañeros/as con los que interactúa día a día. Para que los/as integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado “Supervivencia en

una isla” en el que los/as compañeros/as de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde “el todo sea mucho más que la suma de las partes”.

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos/as los/as integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, debe cumplir cada uno/a su rol sin perder la noción de equipo... Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los/as demás integrantes
2. Ser leales consigo/a mismo/a y con los/as demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Es la capacidad para trabajar de manera complementaria. Es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.

Aplicado al mundo laboral, representa la capacidad humana de asumir responsablemente –al interior de un equipo de trabajo y en un nivel óptimo de desempeño- el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir un objetivo.

LECTURA DE APOYO N° 24

EMOCIONES

“Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana. Dado que estas situaciones se repiten una y otra vez a lo largo de la historia de la evolución, el valor de supervivencia de nuestro repertorio emocional fue confirmado por el hecho de que quedaron grabadas en nuestros nervios como tendencias innatas y automáticas del corazón humano”

“Pero mientras nuestras emociones han sido guías sabias en la evolución a largo plazo, las nuevas realidades que la civilización presenta han surgido con tanta rapidez que la lenta marcha de la evolución no puede mantener el ritmo”

Emoción: “Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar”.

Se sostiene que existen cientos de emociones, junto con combinaciones, variables, mutaciones y matices. El argumento de que existe un puñado de emociones centrales se basa en cierta medida en el descubrimiento de Paul Ekman, según el cual las expresiones faciales para cuatro de ellas (temor, ira, tristeza, placer) son reconocidas por personas de culturas de todo el mundo, incluidos los pueblos prealfabetizados presumiblemente no contaminados por la exposición al cine o la televisión.

Las emociones primarias reconocidas preferentemente con sus familias

- **Ira:** furia, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia, y odio patológicos.
- **Tristeza:** congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- **Temor:** ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- **Placer:** felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción,

euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.

- **Amor:** aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).
- **Sorpresa:** conmoción, asombro, desconcierto.
- **Disgusto:** desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- **Vergüenza:** culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contricción.

Se dice que tenemos una mente emocional y otra racional, la primera es mucho más rápida actúa sin ponerse a pensar en lo que está haciendo, descarta la reflexión deliberada y analítica que es el sello de la mente pensante... las acciones que surgen de la mente emocional acarrear una sensación de certeza especialmente fuerte, una consecuencia de una forma sencilla y simplificada de ver las cosas que pueden ser absolutamente desconcertantes para la mente racional. Cuando ha pasado la tormenta, o incluso en medio de la respuesta, nos sorprendemos pensando: “¿Para qué hice esto?” Una señal de que la mente racional está despertando, aunque no con la rapidez de la mente emocional... este rápido modo de percepción sacrifica la exactitud a favor de la velocidad, dependiendo de las primeras impresiones, reaccionando al cuadro general o a los aspectos más sorprendentes. Asimila las cosas de inmediato, como un todo, reaccionando sin tomarse el tiempo necesario para un análisis reflexivo. Los elementos vívidos pueden determinar esa impresión, efectuando una cuidadosa evaluación de los detalles. La gran ventaja es que la mente emocional puede interpretar una realidad emocional (él está furioso conmigo; ella está mintiendo; esto lo entristece) en un instante, emitiendo los juicios intuitivos que nos dicen con quién debemos ser cautelosos, en quién podemos confiar, quién está afligido. La mente emocional es nuestro radar para percibir el peligro; si nosotros (o nuestros antecesores en el proceso evolutivo) esperáramos que la mente racional hiciera algunos de estos juicios, tal vez no sólo estaríamos equivocados sino que podríamos estar muertos. El inconveniente es que estas impresiones y juicios intuitivos, debido a que se efectúan en un abrir y cerrar de ojos, pueden ser erróneos o falsos”.

La lógica de la mente emocional es asociativa; toma elementos que simbolizan una realidad, o dispara un recuerdo de la misma, para ser igual a esa realidad. Esta lógica del corazón –de la mente emocional- está bien descrita por Freud en su concepto de ‘proceso primario’ de pensamiento; es la lógica de la religión y la poesía, la psicosis y los niños, el sueño y el mito (como señala Joseph Campbell,

‘los sueños son mitos privados; los mitos son sueños compartidos’)... si la mente emocional sigue esta lógica y estas reglas, con un elemento que representa a otro, las cosas no necesariamente deben estar definidas por su identidad objetiva: lo que importa es cómo son percibidas; las cosas son lo que parecen. Lo que algo nos recuerda puede ser mucho más importante que lo que ‘es’.

Esto conduce a la postura contra-intuitiva de que los sentimientos son típicamente indispensables para las decisiones racionales; éstos nos señalan la dirección correcta, dónde la pura lógica puede ser mejor utilizada... Así, a las emociones les importa la racionalidad. En la danza de sentimientos y pensamiento, la facultad emocional guía nuestras decisiones momentáneas, trabajando en colaboración con la mente racional y permitiendo –o imposibilitando– el pensamiento mismo. De la misma manera, el cerebro pensante desempeña un papel ejecutivo en nuestras emociones, salvo en aquellos momentos en que las emociones quedan fuera de control y el cerebro emocional pierde sus frenos.

En cierto sentido, tenemos dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional. Nuestro desempeño en la vida está determinado por ambas; lo que importa no es sólo el cociente intelectual sino también la inteligencia emocional. En efecto, el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional.

Esto invierte la antigua comprensión de la tensión entre razón y sentimiento: no se trata de que queramos suprimir la emoción y colocar en su lugar la razón, como afirmaba Erasmo, sino encontrar el equilibrio inteligente entre ambas. El antiguo

paradigma sostenía un ideal de razón liberado de la tensión emocional. El nuevo paradigma nos obliga a armonizar cabeza y corazón. Para hacerlo positivamente en nuestra vida, primero debemos comprender más precisamente qué significa la emoción de manera inteligente.

Esferas principales de la inteligencia emocional según Salovey

- Conocer las propias emociones. Capacidad de controlar sentimientos en un momento a otro fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo.
- Manejar las emociones. Para que los sentimientos sean adecuados, capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesivas. Quien carece de esta capacidad lucha constantemente contra sentimientos de aflicción y los que la poseen se recuperan con mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.
- La propia motivación. Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El auto dominio emocional es postergar la gratificación y contener la impulsividad y sirve de base para toda clase de logros.
- Reconocer emociones en los demás. Es la empatía basada en la auto conciencia emocional les permite adaptarse a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren, es la “habilidad fundamental” de las personas y despierta el altruismo.
- Manejar las relaciones. El arte de manejar las emociones de los/as demás, competencia e incompetencia social.

LECTURA DE APOYO N° 25

CALIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL

La evolución en el concepto de calidad

El concepto de calidad no es nuevo y surge asociado a la detección y solución de problemas generados por la falla de un producto o servicio, pero es con la Revolución Industrial y la producción en masa que, al instalarse la necesidad de obtener resultados uniformes, se vincula con el cumplimiento o conformidad con una norma, criterio o patrón que establece las características que debe tener el objeto, ya sea material o inmaterial. La existencia de la norma es lo que facultaba el control de calidad para verificar el ajuste entre las especificaciones y el resultado alcanzado.

A esta primera concepción de calidad, con los cambios en los sistemas de producción, se le incorporó luego la satisfacción de las demandas o expectativas del cliente y se pasa entonces de la verificación con los criterios externos a la gestión eficaz de todo el proceso productivo para evitar los rechazos y reclamos.

Con la globalización, la lucha por la competitividad y las nuevas estrategias de mercado se instala la necesidad de lograr el mejor producto o servicio posible, de alcanzar la excelencia y para ello se entiende que la calidad se gestiona mediante procesos de mejora continua. Y estos procesos dependen de las capacidades y habilidades puestas en juego por los/as trabajadores, Esto conduce al enfoque de competencias, que expresa cuáles son las conductas más propicias o necesarias para el logro de los resultados esperados, o sea de la calidad de los productos o de los servicios

Concepto de calidad total

Hoy el concepto de calidad incluye simultáneamente el ajuste o cumplimiento de las especificaciones de la norma, la satisfacción del cliente externo e interno y la búsqueda de la mejora continua y se aplica tanto al producto como a la organización. Así el concepto de Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.¹

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”

¿Qué son las 5 S?



Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

¿Por qué las 5 S?

Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradero para que nuestra empresa sea un autentico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene. Se denomina 5 s, por los términos utilizados en lengua japonesa.

Las iniciales de las 5 S:

Desechar Seiri	Separar lo necesario de lo innecesario Eliminar lo innecesario (herramientas, procesos, etc.)
Ordenar Seiton	Poner los materiales, las herramientas y otro en orden Organizar las cosas necesarias de manera eficiente
Limpiar Seisou	Quitar las manchas, basuras, etc. Mantener la limpieza del taller a la visita
Sanidad Seiketsu	Mantener el lugar de trabajo en buenas condiciones sanitarias Mantener la higiene de los instrumentos
Disciplina Shitsuke	Cumplir el reglamento de la empresa Tener como costumbre el mejoramiento

La 1ª S: Seiri (Clasificación y Descarte)

- Significa separar las cosas necesarias y las que no lo son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.
- Para Poner en práctica la 1ª S debemos hacernos las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué debemos tirar?
 2. ¿Qué debe ser guardado?
 3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
 4. ¿Qué deberíamos reparar?
 5. ¿Qué debemos vender?

SEITON (Organización) La 2da S

- La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.
- Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.
- Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas:
 1. ¿Esto es necesario que esté a mano?
 2. ¿Todos llamaremos a esto con el mismo nombre?
 3. ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

SEISO (Limpieza): La 3ª S

La limpieza la debemos hacer todos.

- Es importante que cada persona tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.
- Toda persona deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirara cualquier tipo de suciedad generada.
- Para conseguir que la limpieza sea un hábito tener en cuenta los siguientes puntos:
 1. Todos/as deben limpiar utensilios y herramientas al terminar de usarlos y antes de guardarlos
 2. Las mesas, armarios y muebles deben estar limpios y en condiciones de uso.
 3. No debe tirarse nada al suelo
 4. No existe ninguna excepción cuando se trata de limpieza. El objetivo no es impresionar a las visitas sino tener el ambiente ideal para trabajar a gusto y obtener la Calidad Total

SEIKETSU (Higiene y Visualización): La 4ª S

Esta S envuelve ambos significados: Higiene y visualización.

- La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de Calidad.

Recursos visibles en el establecimiento de la 4ta. S:

1. Avisos de peligro, advertencias, limitaciones de velocidad, etc.
2. Informaciones e Instrucciones sobre equipamiento y máquinas.
3. Avisos de mantenimiento preventivo.
4. Recordatorios sobre requisitos de limpieza.
5. Avisos que ayuden a las personas a evitar errores en las operaciones de sus lugares de trabajo.
6. Instrucciones y procedimientos de trabajo.

SHITSUKE (Compromiso y Disciplina): la 5° S

- Disciplina no significa que habrá una persona pendientes de nosotros/as dispuesta a castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos.
- Mediante el entrenamiento y la formación para todos (¿Qué queremos hacer?) y la puesta en práctica de estos conceptos (¡Vamos a hacerlo!), es como se consigue romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos.
- Esta 5 S es el mejor ejemplo de compromiso con la Mejora Continua. Todos debemos asumirlo, porque todos saldremos beneficiados.

LECTURA DE APOYO N° 26

PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

El liderazgo como competencia individual

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- como el conjunto de capacidades de la persona líder
- como una función estratégica dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo la primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

Todas las personas tenemos diferentes escenarios de participación: en la familia, en la sociedad lo que implica distintas organizaciones sociales, culturales, deportivas, religiosas pero también la participación en partidos políticos, que se suele utilizar como sinónimo de participación ciudadana. En rigor toda participación es una actividad, un compromiso ciudadano pero es bastante frecuente que se reserve esta designación para las acciones mediante las cuales las personas influyen en el funcionamiento y en el resultado de los servicios públicos y del gobierno en general, ya mediante el involucramiento en la planificación, toma de decisiones e implementación de políticas y programas o mediante la promoción de agendas públicas, de presión a través fundamentalmente de organizaciones de la sociedad civil para la inclusión o solución de determinadas cuestiones o problemas.

No todas las personas tienen las mismas posibilidades de participar ni de acceder a los espacios donde se toman las decisiones que afectan su vida y el futuro de la sociedad. En el caso de las mujeres, esto es bien evidente, porque –si bien están cada vez más activas e involucradas– sus oportunidades y su incidencia en los espacios públicos societarios son menores, cuando no inexistentes. Fundamentalmente se han vinculado a organizaciones comunitarias, de desarrollo local y en la búsqueda de beneficios para la familia, los menores, etc. El creciente involucramiento en los partidos políticos, su llegada– aún en la gran mayoría de los países bastante lejos de la paridad– al parlamento y a los ministerios, el desarrollo de sus propias

organizaciones mediante las cuales hacen oír su voz, plantean no sólo demandas sino propuestas de solución y de políticas, afirman sus derechos y obligaciones, están demostrando que ellas cuentan con las capacidades para participar en todos los espacios y en los debates y toma de decisión de los asuntos públicos. Muchas de ellas ya se han consolidado como líderes y, en América Latina, hoy se cuenta con dos presidentas mujeres: basta ver las fotos de los cónclaves presidenciales para tomar conciencia de la presencia minoritaria pero que va abriendo camino

Toda participación significa alguna forma de liderazgo si entendemos *liderar* como la capacidad que tiene una persona para organizar y dirigir a un grupo de personas e influir en ellas para el logro de un objetivo común.

En los albores de la historia, el líder, que era casi siempre hombre, fue concebido como el ser con dotes especiales, superiores al resto de los miembros del grupo, capaz de demostrar su superioridad y de lograr que adhirieran a sus ideas y de movilizarlos para la acción. Como alguien con una forma de expresarse y de actuar que hacía que las restantes personas no pudieran o les resultara muy difícil sustraerse a su atracción. Así, magnetismo personal, condiciones carismáticas se consideraban sinónimo de capacidad de incidir sobre las grandes masas o aún sobre grupos pequeños sin esforzarse.

Ahora, y sin desconocer que existen personas con estas cualidades personales, casi innatas, se sabe que la capacidad de liderar puede desarrollarse en cualquier persona, se aprende al igual que tantas otras competencias: cada uno/a tiene algunas condiciones que le permiten aportar a sus grupos, abordar situaciones específicas a partir de sus capacidades y de acuerdo a las circunstancias que le toca enfrentar.

Entre el conjunto de capacidades que una persona puede desarrollar para aportar a los grupos en la actualidad se destacan¹

- Tener metas claras: saber dónde se quiere llegar y cómo se pueden lograr
- Saber escuchar y comprender las motivaciones de las y los demás
- Saber usar la información, entregando y no reteniendo lo que es necesario o simplemente éticamente correcto que las y los demás conozcan

¹ Guzmán, V., Irigoin M.- Módulo de formación para la ciudadanía, Unidad Modular 3 – FORMUJER op.cit

- Hablar en un lenguaje comprensible, con precisión de los mensajes que se quieren transmitir y teniendo en cuenta las características y posibilidades de las y los interlocutores.
- Contribuir a organizar el accionar colectivo diseñando estrategias, procesos, cursos de acción pertinentes y efectivos para el logro de los resultados buscados
- Ayudar a orientar al grupo hacia las metas sin autoritarismo
- Reconocer y valorar las capacidades de las y los demás, o sea desarrollar, estimular y fortalecer los talentos de quienes lo rodean.
- Tratar de lograr acuerdos sin imposiciones
- Capacidad de delegar, de no intentar hacerlo todo sino de promover compromisos, reparto de responsabilidades y tareas para que cada uno/a pueda realizar mejor las tareas de acuerdo a sus fortalezas, sus capacidades.

Las personas pueden aportar más o menos al cumplimiento de los objetivos grupales y ese aporte puede variar de acuerdo a la situación, asumiendo a veces la conducción y otras siendo seguidor. Esto es el liderazgo situacional y enfatiza la posibilidad de todas y todos de poner en práctica estas capacidades, de fortalecer aquellos comportamientos o conocimientos que las integran.

Por ejemplo, en el accionar de un grupo de estudio, cada integrante puede aportar de acuerdo a sus fortalezas, alguno/a en la organización de las tareas, otro/a en lo recreativo, un/a tercer/a integrante en las dificultades o problemas personales, de tiempo, etc de algunos/as participantes. De lo que se trata es de tener presente que todos/as tenemos fortalezas y , potencialidades que pueden descollar y apoyar a otros/as en ambientes propicios.

Según estudios realizados una persona pone de manifiesto su competencia de liderar fundamentalmente a través de dos dimensiones de su conducta: *consideración e Iniciación de estructura*.

La *consideración*: hace referencia al grado en el que la persona líder se interesa por el bienestar y satisfacción de sus seguidores siendo accesible, amistoso, comunicativo y asumiendo la representación de los intereses del grupo.

La *iniciación de estructura*: refiere al grado en que la persona que ejerce el liderazgo explica y define su propio papel y permite que los/as seguidores/as puedan tener claridad respecto a lo que espera de ellos/as y a lo que podrían aportar. Clarifica los roles, establece, discute y acuerda metas o estándares de ejecución, planifica, coordina, propone, solución de problemas y mantiene el control de la tarea colectiva

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades que definen el liderazgo y, si bien no hay unanimidad y se considera que estos rasgos tienen que tener relación con la situación y el contexto en el que se está desarrollando, los principios básicos identificados con mayor frecuencia son:

SABIDURÍA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de la realidad ▪ Experiencia ▪ Autoconocimiento ▪ Equilibrio 	SEGURIDAD <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortaleza ▪ Autoestima alta ▪ Confianza en si mismo/a
PRINCIPIOS ORIENTADORES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verdad ▪ Valores ▪ Predicar con el ejemplo ▪ Atención a los cambios sociales 	PODER <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valentía ▪ Fuerza de voluntad ▪ Compartir con la gente ▪ Tomar decisiones ▪ Actitud positiva

LECTURA DE APOYO N° 27

El liderazgo como función estratégica

Conforme se consolida la teoría de la administración, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función estratégica dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza “ las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos”.

Según esta perspectiva el liderazgo es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de liderazgo aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un individuo líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El/la líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.: en definitiva el o la líder se posiciona como tal a partir de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica

En esta línea, el liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra “organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

1. El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su obra “The leadership factor” (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
2. Lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: “voluntariamente”, que también podría traducirse como “de buena gana”. No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

Por tanto, si una organización cuenta con alguna/s persona/s que fije/n el rumbo y la oriente/n en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un/a líder o líderes. El/la verdadero/a líder es quien genera el entusiasmo que motivará el rendimiento, concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los/as líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen diversos tipos de líderes, cada uno/a suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de una compañía y también en concordancia con la cultura e historia institucional. A continuación presentamos una tipología bastante extendida en su uso pero cabe señalar que como tal es extrema y que en la realidad se dan muchas intersecciones entre las características o estilos de cada tipo y también es muy frecuente que una misma persona, según las circunstancias y la situación por la que esté pasando la organización o empresa, asuma diferentes perfiles

- audaces
- cautelosos/as
- cirujano/as
- funerario/as
- colaborativo/as

1. Líderes audaces

Son generalmente quienes fundaron o crearon la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros/as personas creen inalcanzables. En general tienen mucha prensa y si bien no se puede negar su importancia solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el liderazgo cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas no suelen resultar adecuados/as. No todas las personas audaces son líderes. Algunas son simplemente “jugadoras” que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia.

Los/as verdaderos/as líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.

2. Líderes cautelosos/as

Están interesados/as y comprometidos/as en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario.

Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados/as en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los/as audaces. Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito.

Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todas las personas de estilo cauteloso son líderes. Algunos/as son en realidad simplemente “guardianes” que no incrementan el valor de la compañía y por ello suelen ser reemplazadas por el/la líder cirujano/a o inclusive por el/la funerario/a.

3. Líderes cirujanos/as

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización. Frecuentemente son quienes salvan

a las empresas que se hallan al borde del colapso. Por ejemplo, Lee Iacocca fue un cirujano que salvó a la Chrysler Corporation. Hizo que el foco de atención de la empresa fueran los automóviles y eliminó de la misma los segmentos no relacionados con la industria automotriz.

Iacocca salvó a la Chrysler aplicando las aptitudes que había adquirido durante su larga trayectoria en la Ford. Introdujo una mini camioneta y reintrodujo el convertible, lo que por una ironía de la vida fueron las dos medidas decisivas que no se le permitió tomar en la Ford.

Iacocca siguió sus instintos, y sus talentos coincidieron con los requerimientos de la empresa. Eso lo convirtió en el líder adecuado en el momento apropiado.

4. Líderes funerarios/as

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de quienes sobreviven y/o fueron afectados/as por la defunción de la institución.

Se encargan de tomar decisiones en un momento en que quienes están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos. El/la líder funerario/a debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas o inclusive sobre la misma compañía. En el interín, deben hacer frente a los apegos emocionales de los/as sobrevivientes. Es a menudo necesario un verdadero liderazgo estratégico para cerrar una línea de productos o retirarse del mercado. A veces, quien asume el liderazgo funerario debe cerrar una compañía entera cuando ésta se encuentra demasiado enferma para recuperarse.

5. Líderes colaborativos/as

Tienen una habilidad especial para la creación de entornos que estimulan la iniciativa, el aprendizaje y el desarrollo del talento, la gestión del conocimiento institucional a la que hoy se entiende como imprescindible en la actual economía del conocimiento. Tienen un rol fundamental en la definición de metas claras y compartidas para un equipo, solucionar situaciones de conflictos personales, motivar, etc. Por ello, no son excluyentes con los anteriores y son fundamentales en las etapas de crecimiento y/o de innovación organizacional.

LECTURA DE APOYO N° 28

Principales características de las personas que ejercen liderazgos estratégicos

Algunas de las características comunes y/o más destacadas son:

Dedicación:

Las personas líderes están comprometidas con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar. Reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

Pasión:

Las personas líderes aman la organización y sus objetivos y anteponen las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión.

Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los/as líderes/asudaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los/as líderes cautelosos/as es más sutil y menos visible. Están dedicados/as a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Se orientan a los cambios progresivos y no a los espectaculares. Quienes priorizan el liderazgo colaborativo dirigen su pasión a concitar acuerdos y a formular con claridad sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Aunque parezcan fríos/as y calculadores/as, el/la cirujano/a y el/la funerario/a son también líderes apasionados/as que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible. El/la cirujano/a está dispuesto/a a eliminar los segmentos enfermos e improductivos para hacer más sana la organización en su conjunto y para que pueda existir más tiempo. El/la funerario/a

asume la responsabilidad de hacer lo necesario para ayudar a la organización a aprovechar al máximo sus últimos momentos.

Credibilidad:

Las personas líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un/a líder debe estar dispuesto/a a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los/as líderes estratégicos/as hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los/as líderes los discuten con su equipo. Esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define al liderazgo estratégico.

Aptitudes extraordinarias:

La persona líder estratégica debe ser la mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos/as líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos/as se destacan en las ventas y otros/a resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita a la persona con liderazgo estratégico y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso:

La pasión o impulso es inútil si el/la líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los/as líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

Flexibilidad y disposición para dejar el poder:

Quien ejerce un liderazgo estratégico comprende que, dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los/as líderes estratégicos/as deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor/a y tener la capacidad de hacerlo.

Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado:

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, ningún/a líder puede liderar: sin el equipo adecuado, un/a líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren.

Los/as integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente “recibir el pedido y echar a correr”.

Una vez que tiene un equipo, el/la líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del o de la líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. Quién lidera debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al/a la líder estratégico. Muchas personas líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos.

Los/las líderes consolidados/as comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un/a líder al que se lo/a aplaude como salvador/a, se lo/a proclama genio/a creativo/a o simplemente se lo convierte en la “persona de negocios del año” deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.