

UNIDAD DE COMPETENCIA

5

**GESTIONAR, MONITOREAR Y EVALUAR EL
PROYECTO DE FORMACIÓN Y EMPLEO (PO) PARA
LOGRAR LOS OBJETIVOS Y METAS PROPUESTOS
DE LA MANERA MÁS EFICIENTE**

UNIDAD TEMÁTICA 14

ADMINISTRAR Y GESTIONAR EL PLAN DE ACCIÓN

Tema 14.1 ¿Cómo hacer realidad la planificación y el cambio?

La gestión es el proceso o conjunto de actividades por el cual la planificación se transforma en “realidad”. Implica:

- Trabajar en función de los objetivos determinados.
- Organizar el trabajo estableciendo mecanismos de coordinación y puntos de control.
- Modificar pautas de trabajo cuando surgen dificultades, cambios o al concretarse productos o actividades previas, éstos afectan los que estaban antes previstos.

La persona o la organización cuenta con una serie de recursos y es mediante la gestión, que ellos deben administrarse para obtener los resultados previstos y, hacerlo de manera eficiente y eficaz.

Los recursos pueden ser:

- *humanos*: cuando se trata de personas se refiere a sus competencias, valores pero también sus vínculos, sus grupos de pertenencia, etc. Cuando se trata de una empresa son las personas con capacidad técnica, disponibilidad y tiempo para trabajar y, por ello la gestión empresarial debe procurar la existencia de un ambiente general de trabajo satisfactorio, condiciones dignas de trabajo, ofertas de carrera profesional y de formación, así como proveer de motivación e incentivos adecuados, es decir asegurar trabajo decente para todos y todas.
- *materiales*: edificios o, en el caso de una persona, la existencia de un lugar para realizar actividades por cuenta propia, equipamiento, mercancías, materias primas, elementos consumibles. Se debe gestionar tanto la adquisición de estos recursos como su correcta utilización.

- *económicos*: están integrados por el dinero o la capacidad de obtener un préstamo para la adquisición de los bienes y servicios que se necesitan para lograr los objetivos, obtener los productos, etc.

La gestión consiste en la administración y utilización del conjunto de medios disponibles para conseguir los objetivos predeterminados y no debemos olvidar que estos objetivos son siempre para mejorar y cambiar.

Por ello se aplica tanto en una empresa, un grupo, una comunidad como en nuestra propia vida y en la familia: Cuando:

- reconocemos y modificamos nuestra mirada sobre los roles socialmente adjudicados, sobre nuestros derechos y deberes, los analizamos en el marco de los cambios sociales, etc., estamos realizando nuestro autodiagnóstico y contestando a la pregunta: ¿de dónde parto?;
- nos proponemos el cambio de roles en nuestro hogar, un reparto más equitativo de las tareas y responsabilidades, retomar nuestros estudios, conseguir o cambiar de trabajo, estamos estableciendo metas u objetivos y contestándonos a ¿qué quiero lograr?;
- analizamos los pro y los contra de salir a trabajar, lo conversamos con nuestras parejas, padres, hijos/as, negociamos, llegamos a un acuerdo y hacemos un plan para distribuirnos las tareas, estamos definiendo qué y cómo vamos a hacerlo;
- organizamos las tareas diarias en el hogar, quién hace qué cada día, vamos a trabajar o a estudiar, etc.: estamos gestionando nuestro proyecto y utilizando de la mejor manera los recursos y los tiempos de cada integrante. Estamos contestando a ¿cómo lo hago?;
- nos preguntamos ¿cómo vamos?, analizamos si es necesario cambiar algunas rutinas o responsabilidades estamos re-planificando, haciendo seguimiento y evaluando, o sea preguntándonos ¿cómo voy y qué tengo que cambiar?

Herramienta de trabajo N° 91:

¡Qué día de locos!

Propósito:	Materiales:	Duración:
<ul style="list-style-type: none"> Las y los participantes fortalecen y aplican conocimientos sobre gestión y analizan estrategias de administración y de gestión de recursos y tiempos. Identifican los puntos fuertes y débiles que tienen como gestores de su PO y las posibles acciones correctivas. 	Hoja de trabajo.	Tarea domiciliaria previa. 60 minutos en clase.

Desarrollo:

- Con anterioridad a la realización de esta actividad se deberá entregar a las y los participantes la Hoja de Trabajo y se les solicitará que, a partir de una lectura atenta del relato “*Un día de locos*”, la integren como tarea domiciliaria. Esta Hoja también deberá ser guardada junto con los otros ejercicios de reflexión sobre el PO.
- La/el facilitador informa al grupo que deberá realizar las siguientes actividades en un tiempo máximo de 45 minutos:
 - dividirse en no más de cuatro subgrupos integrados por el mismo número de participantes
 - decidir una estrategia de trabajo que les permita compartir las respectivas respuestas a las Hojas de Trabajo.

- realizar una presentación en la Plenaria sólo de las reflexiones o propuestas en las que hubo coincidencias y explicando cómo se organizaron para preparar la presentación.
- Luego de las presentaciones de los subgrupos la/el facilitador pregunta a la plenaria cuál/es fueron las principales dificultades que tuvieron para cumplir con las actividades
- A partir de las conclusiones de los subgrupos y del intercambio en plenaria, la/el facilitador presenta conceptualmente el tema, poniendo en evidencia la utilización adecuada o no de los recursos, los aciertos y errores cometidos en la gestión por parte de los protagonistas del caso, resaltar los beneficios de una estrategia preventiva pero también la necesidad de realizar acciones correctivas sobre la marcha pero teniendo en cuenta, los procedimientos posibles y autorizados por la empresa.
- Por último, convoca a las y los participantes a que apliquen lo aprendido identificando los puntos fuertes y los puntos débiles de su forma de gestionar el PO e instrumentando acciones correctivas.



UNIDAD TEMÁTICA 15

TRABAJO EN EQUIPO

Tema N° 15.1: 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:

Estas 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.

Lectura de apoyo 23

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:

Todas/os los 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 las y los demás integrantes**
2. **Ser leales consigo/a mismo/a y con las y los 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.

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

Herramienta de trabajo N° 92:

Asamblea en la carpintería.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los jóvenes reconocen la importancia del trabajo en equipo.	Hoja de trabajo.	45 minutos.

Desarrollo:

- Se explica de manera introductoria la importancia del trabajo en equipo.
- La/el facilitador lee la historia al curso, posterior a ellos se les pide a los y las jóvenes que respondan a la preguntas.
- Luego se pide a los y las jóvenes que lean su respuesta, de manera voluntaria, y se realizan comentarios.
- De esa manera se propicia la participación activa de cada uno en la emisión de sus opiniones. Para concluir la/el facilitador refuerza lo aprendido y reflexiona al respecto.



Herramienta de trabajo N° 93:

Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los jóvenes reconocen la diferencia entre equipo y grupo y la influencia en su entorno laboral.	Hoja de trabajo.	45 minutos.

Desarrollo:

- Las y los jóvenes leen la hoja de trabajo.
- Se divide al curso en dos grupos, cada uno selecciona a 5 actores para dramatizar lo que es equipo y lo que es grupo.
- La/el facilitador después de las presentaciones refuerza el contenido indicando la importancia de trabajar en equipo en el entorno laboral y hace la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante trabajar en equipo en el entorno laboral?

Herramienta de trabajo N° 94:

Con la mira en el norte.

Tal vez muchos de nosotros preferiríamos trabajar solos, sin necesidad de discutir nuestras ideas con otros, sin tener que situarnos en el lugar de otros, sin poner cara de “te estoy escuchando” o “qué interesante es lo que tú dices”, sin sentir que damos examen a cada rato, evitando interminables reuniones que culminan con un “bueno, ¿y en qué quedamos?”... Malas noticias: eso no es posible.



En el mundo de hoy estamos destinados a relacionarnos con otras/os en cualquier trabajo que desarrollemos. Sin embargo, reconozcámoslo: también nos gusta ser parte de otras/os. Necesitamos a las y los otros, somos en relación a otros/as. Entonces alegrémonos: trabajar en equipo puede aprenderse y disfrutarse.

Lo que da sentido a un equipo es la suma de esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos compartidos. Dicho en forma sencilla: remar todos hacia un mismo destino. Esto implica que el grupo ha definido hacia dónde remar, ¿verdad? Si bien es cierto que los equipos de trabajo deben tener claro hacia dónde apuntan sus esfuerzos –los objetivos– ello no es tan fácil. En primer lugar hay que saber definir los objetivos y, segundo, hay que comprometerse con estos objetivos de equipo y trabajar en su cumplimiento.

Para fijar objetivos, podemos tomar en cuenta ciertos requisitos. Primero, se deben plantear objetivos realistas y posibles de alcanzar; de lo contrario, se produce algún grado de frustración. Segundo, su realización debe tener plazos bien definidos. Tercero, los objetivos tienen que ser lo más específicos posibles, llegando incluso a señalar los responsables de implementar acciones concretas.

El cuarto y último requisito es que la materialización de objetivos sea medible y controlable, ya que sus resultados deben evaluarse para ser ajustados según su cumplimiento en el tiempo.

En relación al grado de compromiso, también deben darse ciertas condiciones. Éstas pueden ser tanto del ambiente como de los propios miembros del equipo.

Por ejemplo, hay empresas en que es una práctica frecuente señalarle a los equipos “esto es lo que hay que hacer; háganlo”; y en otras, “reúnanse y acuerden qué hay que hacer”. Digamos que los estilos organizacionales van desde muy verticales y autoritarios hasta muy horizontales, participativos y democráticos. Ciertamente, a todos nos parece más desafiante trabajar en medios que permitan un mayor grado de involucramiento, ya que eso nos ayuda a desarrollar capacidades, tomar riesgos, aprender a equivocarnos y corregir errores, ¿verdad?

Agreguemos, entonces, que las organizaciones que fomentan la participación necesitan un personal capacitado. Se necesita que cada uno sepa escuchar, proponer, argumentar, negociar, resolver conflictos y tomar decisiones. Sólo así fijaremos objetivos, los sentiremos nuestros y remaremos todos hacia el mismo Norte.

El sentido de esta actividad es entrenar la capacidad de identificar objetivos grupales y valorar el grado de adhesión que deben tener los miembros del equipo para comprometerse con los resultados esperados.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Conocer los elementos que facilitan la construcción de objetivos grupales.	Pauta para las y los observadores. <ul style="list-style-type: none"> Una revista o separata de publicidad, por equipo. Un pliego de cartulina por equipo. Tijeras y goma de pegar. Lápices y hojas en blanco. Lápices de color o marcadores.. 	45 minutos.

Desarrollo:

- Comente con el grupo la importancia del trabajo en equipo y estimule la toma de contacto con el tema, pidiéndoles que identifiquen experiencias de este tipo que hayan sido significativas para ellos, como por ejemplo, organizar una actividad del curso o una fiesta familiar. Introduzca la actividad mencionando que en un equipo, para que todos/as puedan contribuir adecuadamente, es fundamental contar con objetivos claros que orienten el desempeño de cada cual.
- Divida al grupo en equipos de seis a ocho personas y distribúales una revista, tijeras, goma de pegar y un pliego de cartulina a cada equipo.
- Solicite que cada equipo elija un/a observador/a y entrégueles la

“Pauta para los observadores/as”. Luego de revisar sus instrucciones, indíqueles que vuelvan a incorporarse a su equipo.

- Indique a cada equipo que pertenece a una empresa de publicidad y que tiene que realizar un afiche y un eslogan, que será expuesto en microbuses, paraderos para dar a conocer un nuevo jabón que pronto saldrá al mercado. El equipo es contratado por el dueño de la empresa que fabrica y comercializa el jabón y tienen que presentar su propuesta gráfica.
- Otórgueles 15 minutos para que creen el eslogan y diseñen el afiche.
- Un representante por equipo presentará el afiche y el eslogan, explicando los objetivos que se plantearon para desarrollarlos. Luego, ofrezca la palabra a las y los observadores/as. Pregúnteles si para hacer el trabajo les habría bastado a los equipos con las orientaciones iniciales. Solicíteles que comenten los objetivos que cada equipo definió y el grado de participación que hubo en dicha definición.
- Destaque la importancia de lograr el compromiso de todos los miembros de un equipo para alcanzar un objetivo.
- Someta a juicio de la plenaria el proyecto ganador, por aplausómetro, premiando al que haya logrado mayor coherencia entre el diseño del afiche y los objetivos.

Herramienta de trabajo N° 95:

Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

Vamos a hablar de la colaboración, palabra algo desvalorizada en estos tiempos, y vamos a contraponerla con la competitividad. Todas/os hemos escuchado insistentemente hablar de competitividad: que las relaciones de trabajo tienen un alto componente competitivo, que se compite para obtener la decisión favorable de un cliente, se compite para contar con la disponibilidad de la jefatura y se compite para obtener ascensos. También se nos dice que el mercado es competitivo y que ello permite la oferta de productos de mejor calidad y precios más bajos. Es un buen punto de vista, pero atención: no debemos olvidar la doble relación “competir –colaborar”.

Todas/os tenemos nuestras propias aspiraciones y una forma de lograrlas puede ser compitiendo con otros. Ciertamente. Sin embargo, como seres sociales también tenemos valores que nos van señalando la necesidad de buscar un equilibrio entre competir y colaborar, entre lucirnos y no opacar, entre llegar a la cima y no pisar a otros, entre alegrarnos por nuestro éxito y no entristecernos por el ajeno.

Es en este marco que la cooperación entre pares, entre jefatura y subalternos/as y entre compañeros/as de trabajo es una premisa fundamental para competir sanamente, para lograr objetivos y ser personas, al mismo tiempo. La solidaridad es una fuerza que produce sentido, placer, orgullo; sentimientos todos que buscan su propia agua para florecer.

¿Qué condiciones se necesitan para que la colaboración y la sana competencia vayan de la mano?

Hay tres planos en que pueden y deben darse condiciones de colaboración:

- **Plano individual:** Nuestra capacidad de colaboración requiere de seguridad en nosotros/as mismos/as, de claridad en nuestros valores, disposición a cambiar a lo largo de la vida, para ir alcanzando niveles superiores de desarrollo personal. No significa que no queramos competir y ganar, pero es seguro que experimentaremos mayores satisfacciones a partir de una actitud de cooperación, que en una de competitividad extrema o conspirativa. Es tarea de cada uno/a construir los equilibrios que nos permitan llegar lejos y, a la vez, hacerlo sanamente.
- **Plano grupal:** Hay ambientes que nos permiten “sacar” lo mejor de nosotros/as mismos/as, y otros que nos conectan con nuestro lado oscuro. Hay grupos con los que trabajamos colaborativamente sin problemas y otros en los que preferiríamos marginarnos, lucirnos individualmente o sabotear los resultados. La palabra clave, que hace la diferencia, se llama confianza. Existe confianza en un ambiente donde está permitido equivocarse, donde hay espacio para el aprendizaje, hay respeto por las ideas, ambientes en los que los resultados se valoran en el largo plazo, donde la superación está dada en un marco de transparencia. Ahora bien, todos hemos vivido en condiciones de no confianza y es nuestra convicción personal la que debe permitirnos superar esta adversidad y construir condiciones para que el grupo, en su conjunto, avance hacia relaciones cooperativas.

- **Plano organizacional:** Las empresas que se preocupan explícitamente por su ambiente de trabajo desarrollan políticas que favorecen la colaboración, la confianza y la sana competitividad. En estas situaciones el trabajo en equipo fluye, las decisiones se toman participativamente, las estructuras son más bien horizontales, el poder se comparte, las responsabilidades se delegan, la información relevante se pone en circulación y el clima organizacional es distendido. Sin embargo, aún si el medio no es propicio, cada uno/a de nosotros debe tener la seguridad de que nuestro propio actuar puede generar mejores condiciones, aunque sea creando micro climas en nuestro entorno más cercano.

El sentido de esta actividad es entrenar a las y los participantes en la valoración de la actitud colaborativa al interior de los equipos de trabajo. Se practicará tanto la habilidad para solicitar apoyo como para ofrecer colaboración, en contraste con una actitud competitiva a ultranza.

Se trabajará en equipos de cinco personas, armando cuadrados a partir de piezas fragmentadas. Ninguno de las y los participantes tendrá todo el material para lograr el objetivo y requerirá colaboración de su equipo para llegar a la meta. Los grupos trabajarán bajo dos condiciones diferentes, para contrastar el efecto de la colaboración en los resultados.

Propósito:	Materiales:	Duración:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorar la colaboración como herramienta para obtener resultados compartidos. ▪ Conocer el concepto de colaboración y las condiciones que facilitan este comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucciones para el Juego de los Cuadrados, versiones 1 y 2. ▪ Fragmentos para armar los cuadrados. ▪ Pauta para observadores. ▪ Sobres. ▪ Lápices y hojas en blanco. 	45 minutos.

Desarrollo:

- Motive la participación en esta actividad haciendo alusión a la importancia del trabajo colaborativo.
- Señale que competir es una forma de lograr resultados, pero no es la más adecuada si no se asume una actitud de colaboración entre los miembros de un equipo de trabajo.
- Solicite que se formen seis equipos de cinco participantes. Cada uno de estos equipos deberá compartir una mesa independiente de las otras.
- A las y los demás participantes pídales que se distribuyan equitativamente alrededor de las mesas, como observadores/as de estos equipos. Que vayan rotando para que puedan formarse una clara impresión del funcionamiento de cada uno.
- Entregue a cada participante un sobre con los fragmentos para componer un cuadrado.
- En cada equipo, cada integrante deberá confeccionar un cuadrado de tamaño exactamente igual al de sus cuatro compañeros/as. Ninguno podrá componer el cuadrado sólo con las piezas que ha recibido, por lo que deberá intercambiar piezas con sus compañeros/as. El trabajo no estará terminado hasta que cada miembro tenga ante sí, en la mesa, un cuadrado completo de tamaño igual al de todos los demás.
- Distribuya las instrucciones del juego, entregando a tres grupos la Versión 1 y a los otros tres la Versión 2. Son, justamente, las instrucciones las que harán que los grupos tengan resultados diferentes. Habrá unos que trabajarán bajo condiciones explícitas de colaboración y otros que tendrán que ir construyendo esas relaciones para poder cumplir el objetivo.
- A las y los observadores, entrégueles la pauta de observación.
- Otórgueles el tiempo necesario para finalizar el trabajo. Probablemente, tres de los equipos terminarán antes que los otros. A los tres equipos que trabajaron en condiciones más difíciles, espérelas durante un tiempo prudencial y luego permítales terminar los cuadrados, hablando entre ellos.
- Las y los participantes de los equipos comentarán qué sintieron armando los cuadrados. ¿Se sintieron presionados, expuestos a hacer el ridículo; o se sintieron bien, integrados al equipo, tranquilos, en competencia? Luego, las y los observadores harán comentarios apoyándose en la pauta que recibieron.

Herramienta de trabajo N° 96:

Una mano lava a la otra.

¿Han oído hablar de sinergia? El origen de esta palabra no está muy claro, pero se dice que es un antiguo vocablo médico utilizado para describir la forma en que las partes del cuerpo trabajan armoniosamente. Más tarde, fueron los japoneses quienes incorporaron este término a la gestión organizacional. Su sentido, en este ámbito, es claro: sinergia es la energía de un trabajo en equipo, en el cual el resultado es mayor que la suma de las partes. Dos más dos son cinco o siete o nueve o quince, sinérgicamente hablando. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Dos afirmaciones traducen esta idea:

- En un equipo los esfuerzos no se suman, se multiplican.
- El resultado de un buen equipo debe superar al que obtendría el mejor de sus miembros, multiplicado por el número de participantes.

Expliquémoslo así: un equipo de individuos brillantes es menos eficaz que un equipo brillante de individuos.

¿De dónde viene esta energía que hace que el resultado de un equipo sea mayor al resultado que produciría cada persona por sí misma? Proviene de la convergencia de diferencias que –bien armonizadas– se complementan y se potencian. Esta armonización de las diferencias se refiere a la complementariedad de experiencias, de conocimientos, de actitudes y de habilidades; se refiere también a saber entregar los propios talentos y apoyarse en el de los otros; a reconocer que cada uno tiene algo que aportar y algo que buscar; y a poner en sintonía todas esas fortalezas. Sin embargo, el camino hacia relaciones de yo apporto-tú aportas está lleno de dificultades psicológicas que pueden complicar la relación grupal. El proceso de compartir bienes –conocimientos o habilidades– con los demás, dista mucho de ser un simple intercambio. Pone en juego la madurez de las personas, su equilibrio emocional, sus intereses, su autoimagen, entre otras condiciones. Esta dificultad es sólo un lado de la moneda. El otro –el lado positivo– es que si se encuentra un buen equilibrio de capacidades, la energía que se concentra al interior de los equipos genera condiciones de multiplicación de fortalezas, lo cual no es posible lograr en forma individual. Lo que es propio de un buen equipo, entonces, es obtener resultados mejores que los individuales, sumados entre sí.

La armonización del trabajo en equipo requiere el reconocimiento de los méritos colectivos por sobre los individuales. Debe trabajarse bajo la premisa de que “ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros juntos”, dado que

una de las principales fortalezas de un equipo es la capacidad de combinar las cualidades individuales bajo el concepto de complementariedad. Por ejemplo, las cualidades que conducen a ideas creativas e inventivas son totalmente opuestas a las cualidades que alertan a una persona a verificar el detalle más pequeño que puede estropear el producto final. Nadie tiene en sí mismo/a la suma de todas las competencias necesarias para lograr los objetivos del equipo.

El sentido de esta actividad es facilitar el autoconocimiento de las condiciones personales que favorecen y limitan el trabajo en equipo, entendiendo que cada cual debe potenciar sus fortalezas y complementar capacidades con los otros miembros del equipo.

Se trabajará en un ejercicio de retroalimentación y autoevaluación de capacidades, en equipos de cinco personas como máximo.

Propósito:	Materiales:	Duración:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer el valor de la sinergia de un equipo de trabajo y las capacidades personales que contribuyen en ella. ▪ Integrar un equipo de trabajo, con plena conciencia que la suma de las contribuciones particulares hacen un todo superior a la suma de las partes. ▪ Valorar tanto el aporte personal al equipo, como el de los otros integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de contribución a los demás miembros del equipo. ▪ Matriz de autoconocimiento y retroalimentación. ▪ Tijeras. 	45 minutos

Desarrollo:

- Estimule la participación en esta actividad, comentando que existe una palabra llamada “sinergia” que, si bien es cierto tiene mucho significado en el trabajo grupal, existe poca comprensión de ella. Basándose en los antecedentes para el/la facilitador/a, explique brevemente el concepto de sinergia y oriente a los/as participantes respecto de la importancia de reconocer que todos podemos sumar fuerzas en la obtención de resultados, aportando nuestras fortalezas y complementándonos con los/as demás. Puede dar un ejemplo, señalando que un/a creativo no es mejor que un/a organizador y un/a dirigente no es mejor que un/a hacedor/a, pero para llegar a los resultados grupales se necesita al individuo persona creativa, al organizador, al dirigente y al hacedor y nadie tiene todas esas capacidades igualmente desarrolladas. Por lo tanto, cada uno debe conocer qué características personales aporta al equipo y cuáles requieren ser complementadas con las fortalezas de otros.
- Solicite que se organicen equipos de cuatro a cinco personas y que nombren una coordinadora. Facilite que los equipos se constituyan entre personas que se conozcan y respeten.
- Entregue a cada participante la Hoja de contribución a los demás miembros del equipo, solicitándoles que emitan sus opiniones sobre cada participante de su equipo, siguiendo las instrucciones que en ella se especifican. Otórgueles 15 minutos.
- Luego pídeles que recorten las tablas de capacidades y carencias y la entreguen a la persona coordinadora. Ésta las retendrá –boca abajo para garantizar la reserva del contenido– hasta que se le indique que las distribuya.
- Hecho esto, entregue a cada participante la Matriz de autoconocimiento y retroalimentación. Solicíteles que completen sólo los cuadrantes del lado izquierdo. De esta forma estarán primero reflexionando sobre sus propias características personales para enfrentar el trabajo en equipo.
- Cuando hayan finalizado, solicite a cada persona coordinadora que distribuya a sus titulares las tablas que se le había encargado retener, con las opiniones de las otras personas del equipo.
- Pida ahora a cada participante que complete la información de los cuadrantes del lado derecho, sin omitir ninguno de los comentarios que sus compañeros/as hayan hecho sobre él o ella.
- Invítelos a reflexionar sobre el valor del autoconocimiento y solicíteles que seleccionen las características –tanto positivas, como por mejorar– con las que se sientan identificados y las transcriban en la

última sección del formato. Cuide que no se sientan “heridos” por los comentarios menos favorables que cada cual haya recibido e invítelos a considerar esa información en sus procesos de desarrollo personal.



UNIDAD TEMÁTICA 16

TRABAJO BAJO PRESIÓN

El trabajo bajo presión puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual. Muchos trabajos hoy en día tienden a ser bajo presión, como puede constatarse con sólo mirar los avisos de empleo.

La exigencia de ser capaz de trabajar bajo presión se ha producido por varias razones:

- En primer lugar porque el nivel de exigencia de las empresas ha aumentado. En efecto, en un mundo tan competitivo, las empresas deben esforzarse para sobrevivir y desarrollarse, y esto significa recargar con más trabajo a sus empleadas/os para ahorrar en personal y mostrar mejores cifras. Lo mismo puede decirse del aumento de los estándares de calidad, a través de las diversas certificaciones (ISO y otras), que obligan a utilizar procedimientos y controles que anteriormente no existían, y que demandan mayor tiempo.
- Otro factor que podrían citarse como responsable del trabajo bajo presión es la polifuncionalidad, que se ha transformado en algo común. Es decir, nadie hace solamente una tarea o función, sino varias, y esto desde luego aumenta la carga de trabajo.
- También la cultura de la respuesta rápida, en el sentido de responder lo mejor y más rápido posible a las/os clientes, ha estimulado el trabajo bajo presión, ya que por ejemplo, una cotización hay que enviarla “ya”, pues de lo contrario los competidores podrían adelantarse y se perdería un negocio.

Tema 16.1: Manejando mis emociones

Las emociones son **reacciones naturales que nos permiten ponernos en alerta ante determinadas situaciones que implican peligro, amenaza, frustración, etc.**

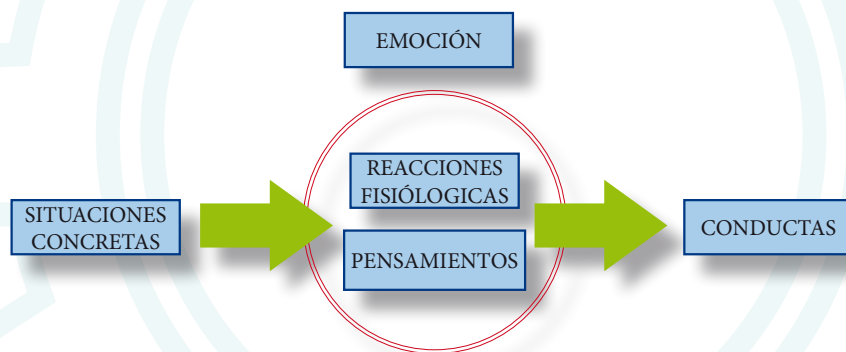


Los componentes centrales de las emociones son las reacciones fisiológicas (incremento del ritmo cardíaco y de la respiración, tensión muscular, etc.) y los pensamientos. Es necesario adquirir ciertas habilidades para manejar las emociones ya que una intensidad excesiva puede hacer que las personas las vivan como estados desagradables o les lleven a realizar conductas indeseables.

Ante este tipo de situaciones en la mayoría de los seres vivos suelen producirse una serie de reacciones fisiológicas dirigidas a poner el organismo en alerta. En las personas también se producen estas reacciones, pero son más complejas que en los animales ya que esas reacciones van acompañadas por pensamientos específicos, que nos permiten diferenciar un rango mayor de emociones. Además, las personas no debemos reaccionar de forma instintiva (por ejemplo agrediendo a aquello que nos amenaza o escapando de la situación), sino que a lo largo de nuestra infancia aprendemos formas de comportarnos más adecuadas.

Así en las emociones humanas entran en juego cuatro aspectos:

- Una situación concreta.
- Una serie de reacciones fisiológicas específicas o sensaciones (aceleración del pulso y de la respiración, tensión muscular, etc.).
- Unos pensamientos determinados.
- Un tipo de respuestas concretas apropiadas para esa situación.



Herramienta de trabajo N° 97:

Mis emociones.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los participantes conocen técnica básica para relajarse y poder controlar sus emociones.	Ninguno.	45 minutos

Desarrollo:

- La/el facilitador, prevé que no haya interferencias en el aula y si fuese posible evita ruidos externos, para facilitar la concentración
- Posterior a esto, lee las instrucción de manera clara con un tono de voz pausado y bajo
- Siéntate en una posición cómoda; cierra tus ojos; relaja profundamente todos tus músculos, empezando por tus pies y subiendo hacia tu cara. mantenlos relajados; Respira a través de la nariz siendo consciente de tu respiración. A medida que expulses el aire di la palabra “control” para ti mismo/a. Respira fácil y naturalmente. Se repite el proceso durante 5 minutos, expulsa el aire y repite control.
- Al terminar se explica la importancia de práctica este ejercicio de manera constante, para que la respuesta sea automática al respirar y repetir la palabra.



La ansiedad y la ira son reacciones naturales y positivas que tenemos para ponernos en alerta ante determinadas situaciones, que son consideradas como peligrosas. Pero también pueden ser emociones negativas que no funcionan como debieran, activándose ante estímulos inofensivos y provocando malestar y conductas inadecuadas.¹⁴



¹⁴ : Angel Antonio Marcuello García http://www.psicologia-online.com/autoayuda/iemocional/control_emocional.shtml

Herramienta de trabajo N° 98: Inteligencia emocional.

“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”



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.

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 acarrearán 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. 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”.

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.

Lectura de apoyo 24

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los jóvenes conocen el concepto básico de inteligencia emocional y la importancia del mismo.	Hoja de trabajo.	45 minutos.

Desarrollo:

- Se entrega a las y los jóvenes la hoja de trabajo y se les pide seguir la lectura que la/el facilitador hará de la historia.
- Posterior a ello se hace una breve explicación de lo que es la inteligencia emocional y se les pide respondan las preguntas.
- La/el facilitador refuerza al cerrar la dinámica con el concepto.

Herramienta de trabajo N° 99:

Componentes de la inteligencia emocional.

El proceso de aprendizaje no solo depende del conocimiento y la capacidad intelectual, sino también de cómo el o la participante controle sus emociones para el beneficio propio.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los jóvenes reconocen los componentes de la inteligencia emocional y su importancia en un contexto laboral.	Hoja de trabajo.	45 minutos.

Desarrollo:

- Se divide al curso en 5 grupos, se entrega la hoja de trabajo y se les asigna un componente de la inteligencia emocional para analizar.
- Luego del análisis se pide que cada grupo demuestre con un ejemplo gráfico el concepto con relación a un contexto laboral.
- Se pide en plenaria que expliquen el gráfico al resto del grupo.
- La/el facilitador hará las aclaraciones respectivas sobre los conceptos dando énfasis sobre la importancia de la inteligencia emocional en el empleo.
- Además se pedirá a cada joven que en su hoja de trabajo escriba las conclusiones que generan en cada presentación.



Herramienta de trabajo N° 100:

Analizando lo que pienso antes de actuar.

Las personas actuamos de diferente manera en función a lo que pensamos y hacemos que nuestro cuerpo reaccione, para luego actuar. Por ello es importante primero analizar qué tipo de pensamiento se tiene antes de actuar.

Cada persona tiene un conjunto de juicios que son fruto de la experiencia personal y que implica un diálogo consigo misma y que determina su accionar.

Por ello es importante que se controle los pensamientos negativos y se transformen en positivos.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Reconocer los pensamientos negativos para detenerlos y reaccionar de forma adecuada al entorno laboral.	Hoja de trabajo.	90 minutos.

Desarrollo:

- Se inicia la clase retomando lo que significa emoción y los elementos que lo componen.
- Se explica el ejemplo que tienen en la hoja de trabajo.
- Se busca un ejemplo que nazca de los y las jóvenes y se hace el mismo proceso del ejemplo.
- Se pide a los y las jóvenes que respondan a la primera pregunta de la hoja de trabajo y al terminar, de forma voluntaria los y las jóvenes la socializan.
- Después la/el facilitador explica la importancia de detener el pensamiento negativo y luego transformarlo en positivo, se explica la técnica y se invita a los y las jóvenes a aplicar con sus propios ejemplos en la hoja de trabajo, la/el facilitador acompaña el proceso.

UNIDAD TEMÁTICA 17

CALIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL

Tema 17. 1 - 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. 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.¹⁵

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total

Herramienta de trabajo N° 101:

Calidad total en mi vida laboral

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.

Lectura de apoyo 25

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 lo 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

Desarrollo

- Se inicia la clase explicando al grupo el concepto básico de lo que es calidad, relacionando el mismo con productos de uso común y la forma como se diferencia un producto de calidad. Posterior a ello se introduce el concepto de lo que es calidad total y las 5 S.
- Se divide al curso en grupos de 5 personas, se distribuye la hoja de trabajo, para que analicen los conceptos básicos de calidad total y las 5S.
- En plenaria los grupos explican lo que entendieron, y la/el facilitador aclara y refuerza la participación del grupo
- Una vez aclarado los conceptos la/el facilitador explica a las y los jóvenes que deben aplicar conceptos a su accionar de vida y trabajo, se les entrega la hoja de trabajo respectiva y se les pide que la llenen de manera individual
- Para cerrar la dinámica, se les pide que las y los participantes, de manera voluntaria lean lo desarrollado en su hoja de trabajo, y el o la facilitador/a refuercen el tema



UNIDAD TEMÁTICA 18

PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

Tema 18.1: 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.

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.

166

Lectura de apoyo 26

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 inexistentes. Fundamentalmente se han vinculado a organizaciones comunitarias, de desarrollo local y en la búsqueda de beneficios para la familia, los menores, etc.

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. 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.

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/a. 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.

Herramienta de Trabajo N° 102: Pensando en Liderazgo

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.

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los participantes debaten sobre las actitudes y comportamientos de una persona líder.	Hoja de trabajo.	30 minutos.

Desarrollo

- La/el facilitador pide a los y las jóvenes que respondan individualmente la columna "Marcador Individual" de la Hoja de Trabajo jerarquizando las doce características abajo mencionadas. Poner el número uno (1) antes de la característica que considera más importante en un/a buen/a líder, el número dos (2) para la segunda característica, etc. La característica marcada con el número doce (12) será la menos importante.
- Luego divide a los/as integrantes en dos subgrupos y pide que por consenso, ordenen con el mismo criterio las características y lo coloquen en la columna "Marcador del Grupo"
- Las conclusiones de ambos grupos se presentan en plenaria y se solicita que cada grupo plantee las características que tuvieron menos consenso u ofrecieron mayores dudas y debates pero no para buscar un nuevo consenso sino para mostrar que lo importante es tener en cuenta las distintas situaciones porque será en función de éstas que algunas características tienen prioridad sobre otras..

Herramienta de trabajo N°103: Autoevaluándome como líder

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los participantes se autoevalúan respecto a sus actividades y destrezas para ejercer el liderazgo e identifican aspectos a cambiar, fortalecer, etc.	Hoja de trabajo.	70 minutos.

Desarrollo

- La/el facilitador recuerda que se pueden poseer de manera innata o natural algunas condiciones para actuar como líder pero también se pueden aprender o desarrollar destrezas que harán posible un ejercicio eficaz de liderazgo.
- Propone a las y los jóvenes que se apliquen el test de liderazgo, remarcando que se trata de una actividad de autoconocimiento, absolutamente personal por lo que se les invita a ser muy sinceros y a reflexionar, cada uno/a por su cuenta sobre los resultados.
- A partir de la autoevaluación cada cual tendrá la posibilidad de desarrollar o fortalecer los aspectos que le faltan o que les interesaría poseer. En esta reflexión se deben tener en cuenta las vivencias y aprendizajes acumulados hasta ahora y también podrá revisarse a la luz de las próximas actividades.

Tema 18.2: El liderazgo como función estratégica.

El liderazgo es 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/a líder. Esta persona es instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Lectura de apoyo 27

La/el 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 la/el líder se posiciona como tal a partir de sus relaciones funcionales con personas específicas 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. Esta definición 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.



Herramienta de Trabajo N° 104: Tipos de Lideres

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 se presenta una tipología bastante extendida 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
- cautelosas/os
- cirujanas/os
- funerarias/os
- colaborativas/os

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los participantes conocen algunos tipos de liderazgo que existen y lo representan de manera vivencial.	Disfraces si es necesario.	60 minutos.

Desarrollo:

- Luego de la explicación sobre tipologías posibles de liderazgo, se divide al curso en 5 grupos, y se solicita a cada subgrupo que asuma la presentación de uno de los 5 tipos explicados.
- Cada subgrupo puede presentarlo a través de un socio drama, un sketch cómico, mimo y otros.
- Para cerrar la/el facilitador explica la importancia de actuar en función al contexto.

Tema 18.3 Principales características de las personas que ejercen liderazgos estratégicos

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

Lectura de apoyo 28

Dedicación: Las personas líderes están comprometidas con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones.

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

Credibilidad: Las personas líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad.

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.

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.

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. Para tener éxito, las y los líderes estratégicos 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.

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.

Herramienta de trabajo N° 106: Debatiendo sobre características del liderazgo estratégico

Propósito:	Materiales:	Duración:
<ul style="list-style-type: none"> Analizar los valores que sustentan las características del liderazgo estratégico. Analizar los resultados individuales y grupales en la toma de decisiones. Examinar los efectos de los juicios de valor en la selección del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de Trabajo de las Características del Liderazgo, para cada participante. Hoja Descriptiva de la Situación de las Características del Liderazgo, para cada participante. Hoja Descriptiva de las personas voluntarias, de las Características del Liderazgo, para cada participante. 	120 Minutos.

Desarrollo:

- La/el facilitador distribuye una Hoja de Trabajo a cada participante. Les da diez minutos para llenarla en forma individual.
- La/el facilitador recoge las Hojas de Trabajo y les comunica a los/as participantes que serán los/as encargados/as de la selección de personal. Arma subgrupos de seis personas
- Cuándo los subgrupos están acomodados en el salón, se distribuye una copia a cada participante de: la Hoja Descriptiva de la Situación y la Hoja Descriptiva de Voluntarios. Los/as participantes cuentan con diez minutos para hacer su selección individualmente. Posteriormente los subgrupos cuentan con treinta minutos para escoger cinco Presidentes/as, entre los/as voluntarios/as.
- Cada subgrupo comparte sus elecciones y explican las razones de las elecciones.

- La/el facilitador conduce una discusión sobre el ejercicio con todo el grupo, comparando los juicios hechos, con base en los hechos precisos de la información que utilizaron para valorar.
- Luego se reparte nuevamente a cada participante la Hoja de Trabajo Características del Liderazgo. Se pide a cada subgrupo que llegue a un marcador por consenso.
- En la discusión final, la/el facilitador sistematiza las características de la función estratégica del liderazgo mostradas durante todo el ejercicio y guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Tú eres uno/a de las o los seis coordinadores, que planearán un programa de actividades de fin de semana, para la empresa. La tarea del grupo es la de elegir para ese evento, a las cinco personas que ejercerán la Presidencia de los comités. Doce personas se han ofrecido como voluntarias. Las funciones de las 5 Presidencias serán las siguientes:

1. EVENTOS SOCIALES. Desarrollar actividades que integren a participantes e invitados/as en un ambiente de diversión y entretenimiento.

2. EVENTOS CULTURALES. Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.

3. RELACIONES PÚBLICAS. Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.

4. HOSPEDAJE Y COMIDAS. Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.

5. FINANZAS. Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

Tú debe elegir cinco personas para presidir los comités, tomando en cuenta los perfiles de quienes se ofrecieron como voluntarios/as que aparecen en la Hoja de Descripción .

Comité	Selección de la presidencia de comité	
	Elección individual	Elección en grupo
1. Eventos Sociales		
2. Eventos Culturales		
3. Relaciones Públicas		
4. Hospedaje y Comida		
5. Finanzas		

HOJA DESCRIPTIVA DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

JUAN: Es un veterano del ejército, con buena experiencia de combate en Vietnam, aunque es algo frío e impersonal, es una persona excelente para la organización y planeación. En el pasado fue responsable en gran parte del éxito del “Día de Donación de Sangre”.

ROBERTO: Es un atleta muy conocido y muy popular entre el sexo femenino. El béisbol ha sido su única actividad en los últimos años. Es un perfeccionista, sin embargo, se frustra fácilmente cuando trabaja con otros.

FRANCISCO: Es un activista político. Parece estar continuamente involucrado en algunas causas o manifestaciones. Ha probado sus cualidades de liderazgo, organizó un boicot contra los supermercados, con mucho éxito para su comunidad.

MARÍA: Es una mujer muy atractiva y popular, que ha participado en gran número de concursos de belleza. No ha estado involucrada en actividades orientadas a la tarea, excepto para ayudar a decorar el salón de baile del Club Campestre después de haber sido electa como reina.

JOSÉ: Es tímido e introvertido; el que sea voluntario es sorprendente. Se han corrido rumores de que está visitando a un siquiatra una vez a la semana. El que ocupe una posición de liderazgo, podría ser una actividad terapéutica para él.

ELENA: Es muy franca y a veces raya en la grosería. Generalmente es voluntaria en muchas actividades, pero rara vez la eligen. Es, sin embargo, muy activa y persistente en el trabajo que se le asigne.

ROSA: Realizó un excelente trabajo como líder, para uno de los partidos políticos, durante las pasadas elecciones. Sus puntos de vista políticos la ponen en conflicto con Francisco, por lo que se pelean a menudo. Actualmente tiene algunos problemas matrimoniales y existen rumores de un posible divorcio.

SUSANA: Es miembro activo de un grupo de teatro. Es consejera de un grupo de arte, el cuál es bien recibido pero muy poco atendido. Sin embargo, Ella y María están saliendo con el mismo joven y en la actualidad no se hablan.

RICARDO: Es una persona que se compromete con muy pocas actividades sociales, pero realiza un trabajo adecuado. Es excesivamente sensible por lo que prefiere hacer las cosas él mismo, antes que delegarlas. Como resultado, una de sus características es la impuntualidad.

PEDRO: Tuvo que ver en gran parte, con el establecimiento de una organización local de servicios. Es muy abierto y goza su vida social. Durante el año pasado, sin embargo, fue arrestado dos veces por conducta desordenada.

MARGARITA: Es alegre y risueña, muy popular con los hombres y nunca falla a una cita. No es muy popular con sus compañeras de trabajo.

ANA: Actualmente está saturada de actividades, pero se ofreció como voluntaria porque se siente necesaria. Ha desempeñado el papel de Relaciones Públicas en eventos anteriores y hace un excelente trabajo siempre y cuando cuente con el tiempo suficiente.

Parece que hay consenso en que es importante dejar constancia de los beneficios que este nuevo liderazgo puede significar para las organizaciones pero, sin embargo, se perfilan sus rasgos con excesiva superficialidad.

Por ello el **liderazgo 2.0 es algo no sólo importante sino necesario** para la transformación de la empresa-jaula en empresa-red y por eso me preocupa que la falta de definición actual acabe degenerando en un estereotipo del líder 2.0 como “jefe-colega con buen rollito participativo que convoca reuniones por twitter desde su iphone”.

El objetivo es **ofrecer una relación no exhaustiva de rasgos diferenciales del liderazgo 2.0** que sirva como punto de partida para una conversación sobre el tema. Esta relación incluye tanto rasgos específicos de este tipo de liderazgo como aquellos otros que, sin serlo, también resultan indispensables para definirlo.¹⁶

1. **Enredado:** El líder 2.0 nace de la red, en la red y para la red. No se refiero necesariamente a Internet, sino a cualquier red humana en general. El líder 2.0 no tiene cabida en una jerarquía. El liderazgo 2.0 es liderazgo en red.
2. **Carismático:** El líder 2.0 no lo es por nombramiento ni puede autoproclamarse como tal. Su liderazgo le es otorgado por la red; es el resultado agregado de las voluntades individuales de los miembros de la misma. Es un liderazgo basado en la influencia, no en el poder
3. **Líquido:** El liderazgo 2.0 es fluido, cambiante. Está sujeto a las permanentes fluctuaciones de la red y puede oscilar muy rápidamente entre valores relativamente alejados entre sí. Es un liderazgo vivo alimentado por la conversación.
4. **Autocrático:** El liderazgo 2.0 no es un atributo de la persona sino del rol o roles que dicha persona es capaz de desempeñar en cada red en función de sus competencias. Es una meritocracia contextual, ya que el líder suele ser quien mejor hace algo en un contexto (red) determinado ante una necesidad determinada.
5. **Distribuido:** Por ser adhocrático, el liderazgo 2.0 está distribuido entre los miembros de la red y puede recaer sobre cualquiera de ellos en función de las circunstancias y las necesidades. El líder 2.0 cede y comparte su liderazgo con quien mejor uso de él puede hacer en cada momento.
6. **Colaborativo:** La conversación es la esencia del liderazgo 2.0. El líder 2.0 escucha y participa en la conversación generando y aportando a la

misma contenidos de valor para la red, ya que opera en el paradigma de la abundancia, en el cual el conocimiento sólo aporta valor en la medida en que es compartido.

7. **Conector:** El líder 2.0 conecta a las personas con la información que buscan o necesitan; franquea las barreras que dificultan o impiden el intercambio de información y aprovecha y promueve el uso de la tecnología para potenciarlo.
8. **Transparente:** Más allá de la autenticidad o el ser genuino, el líder 2.0 no sólo es transparente sino que fomenta esa transparencia a su alrededor mediante la empatía, la simplicidad y la libertad.
9. **Artesano:** El líder 2.0 disfruta de su trabajo y de la calidad del mismo (ética hacker) e inspira a otros a recuperar la satisfacción y el orgullo producidos por el trabajo bien hecho.
10. **Innovador:** El líder 2.0 fomenta la diversidad, el emprendimiento, la curiosidad, el cuestionamiento del status quo y la destrucción creativa, entre otras actitudes, en un compromiso constante con la innovación.

Herramienta de trabajo N° 107: Rasgos del Liderazgo 2.0

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los participantes encuentran diferencias entre un liderazgo más convencional y uno 2.0..	Hoja de trabajo.	30 minutos.

Desarrollo:

- Se pide a los y las jóvenes que lean el párrafo de la hoja de trabajo.
- Se divide al curso en 5 grupos y se les pide que hagan una comparación entre ser líder y ser líder 2.0 y que establezcan las diferencias que encuentran.
- En plenaria llegan a conclusiones.

¹⁶ (Bolívar José Miguel, *Innovación y productividad (GTD) para un mundo técnico*, 2010, www.optimainfinito.com/2010/03/desarrollo-profesional-10-rasgos-del-liderazgo-20.html)

Diferencias entre:

Nº	“Líder”	Líder 2.0
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Conclusiones:

1	
2	
3	

Herramienta de Trabajo N° 108: Comprometiéndome a ejercer mi competencia de liderazgo

Propósito:	Materiales:	Duración:
Las y los participantes logran asumir un compromiso para ejercer /aplicar sus competencias de liderazgo para las condiciones de su entorno inmediato.	Hoja de trabajo.	20 minutos.

Desarrollo:

- La/el facilitador entregará a cada participante una hoja donde cada uno/a se comprometerá a ejercer su competencia de liderazgo para mejorar su entorno .
- Cada uno/a marcará con una C en la columna SI las líneas en las que está dispuesto/a a comprometerse.

UNIDAD TEMÁTICA 19

HERRAMIENTAS BÁSICAS DE OFIMÁTICA.

Tema 19.1: Las herramientas de Ofimática

El uso y acceso a las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación se ha transformado en una nueva competencia para la empleabilidad de las personas y su inclusión social y laboral. Su importancia es tal que hoy no se concibe un proceso formativo sin la utilización de las redes de Internet como herramientas de apoyo y especialmente de vinculación de las personas entre ellas, independientemente del lugar donde se encuentren.

Estas herramientas cambian y avanzan a pasos vertiginosos, sin embargo el acceso es aun restringido para las y los jóvenes y mujeres mas pobres. Por ello este módulo forma parte importante del proceso formativo para el desarrollo de competencias básicas en el Programa de Formación Técnica Laboral para Jóvenes Bachilleres.

En ese contexto esta guía presenta las líneas básicas para que los/las facilitadores/as trabajen el modulo de NTIC's, dependiendo del nivel de conocimientos que tenga el/la participante, adecuándose a aquellas personas que se inician en la computación, o para alguien que tiene algo de experiencia en el manejo de paquetes de computación, en este sentido el/la facilitador/a ajustara los temas en forma bastante amplia y/o especifica de acuerdo a la necesidad, motivo por el cual, acompañamos contenidos en formato digital.

Lectura 29 (adjunto en CD)