



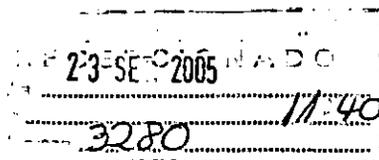
GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



## INFORME TECNICO FINAL

# CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DIRIGENCIAL PARA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS.

**FIA-FR-L-2005-1-G-007.**



**SEPTIEMBRE DE 2005.**

## CONTENIDO DEL INFORME TÉCNICO

**Fecha de entrega del Informe**

23 de septiembre de 2005

**Nombre del coordinador de la ejecución**

Marco Antonio Fernández Navarrete

**Firma del Coordinador de la Ejecución**

### 1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA

**Nombre de la propuesta**

Capacitación en Gestión Dirigencial para el Desarrollo de Organizaciones Campesinas.

**Código**

FIA-FR-L-2005-1-G-007.

**Entidad responsable**

Universidad Católica de Temuco.

**Coordinador(a)**

Marco Antonio Fernández Navarrete

**Lugar donde se realizó la actividad de formación (región, ciudad, localidad)**

IX Región de la Araucanía, Localidad Pillanlelun, Estación Experimental U. C. T.

**Tipo o modalidad de la actividad (curso, pasantía, otros)**

Curso de Formación.

**Fecha de realización (inicio y término)**

Inicio: 27 de mayo de 2005; Término: 13 Agosto de 2005.

## **2. ALCANCES Y LOGROS DE LA PROPUESTA**

### **Problema a resolver, justificación y objetivos planteado inicialmente en la propuesta**

#### **2.1 Educación y Capacitación para el Desarrollo.**

En los países desarrollados, los altos niveles de educación a los que accede la sociedad en general, se logran preferentemente por medio del proceso educativo formal. No así el caso de los países subdesarrollados, en que la mayoría de los habitantes de los espacios rurales poseen bajos niveles de escolaridad, situación que se agrava, dada la baja calidad de la educación rural y serias dificultades de acceso a ella. A esto se agrega la pérdida por desuso de conocimientos adquiridos en la etapa escolar, por parte del adulto.

A la luz de estos antecedentes preliminares, es posible inferir la gran relevancia que adquiere la educación de adultos de carácter formal, en la creación y modificación de actitudes que faciliten los procesos de introducción de innovaciones tecnológicas en la agricultura de nuestro país.

Cambios en los ambientes externos e internos del sector agropecuario, dan pie para que en el mundo rural, la gestión empresarial se posicione como el gran tema a desarrollar, en sus contextos de planificación, organización, dirección y control de recursos, conocimientos, relaciones y procesos, en pos de lograr productos y servicios que satisfagan los objetivos planteados por los productores en armonía con los consumidores.

#### **2.2 La necesidad de mejorar la organización para el desarrollo.**

Por décadas el tema de las organizaciones campesinas en Chile ha sido abordado en la lógica de la incorporación de capacidades a dirigentes, que han llegado a serlo, dadas las características del liderazgo ejercido al interior de sus comunidades. En general es posible señalar que, diversos programas capacitación han operado en la IX Región, generando en la mayoría de los casos una brecha comunicacional entre dirigentes y bases. Agrava esto último, el hecho que, los actuales dirigentes han envejecido con un paradigma de líderes productores – administradores, siendo actualmente presionados consiente o inconscientemente por sus bases en el ejercicio de un estilo diferente marcado por la característica de emprendedores – integradores, por cierto ausente en su formación, lo cual acarrea serios conflictos al interior de las organizaciones, fundamentados por un lado, en la pérdida de credibilidad de sus dirigentes y un afán de estos últimos por mantener ese estatus a cualquier costo. La conciencia o no de este fenómeno por parte de los seguidores se explica seguramente en los nuevos escenarios que la economía global impone sobre los diversos estratos del sector agrícola, dejando evidente a la comprensión de los campesinos los desventajosos términos de intercambio en el mercado que deben enfrentar cotidianamente.

En la actualidad capacitaciones y asesorías técnicas entregadas por el Estado a través de sus operadores y/o agentes privados del desarrollo (ONG,s), adolecen de sostenibilidad de resultados en la medida que, despliegan una serie de recursos escritos y verbales, que sólo permanecen en la memoria individual y colectiva durante el proceso mismo, extinguiéndose rápidamente una vez finalizada la intervención. En este contexto y en marco filosófico de la "posmodernidad" se puede visualizar como la globalización comercial y comunicacional demandan con urgencia un cambio en la racionalidad del sector agrícola, flexibilizando sus estrategias de acuerdo a la particularidad de cada realidad. Desde aquí la producción campesina se enfrenta a los desafíos de desarrollo organizacional, establecimiento de alianzas y diferenciación de sus productos. En este escenario se presenta el dirigente, como un actor fundamental que activará el proceso. No obstante, por lo anteriormente señalado, se hace imprescindible cultivar un nuevo tipo de dirigente en un proceso de capacitación continua, que les permita, además de la adquisición de habilidades y destrezas, romper su círculo de temor, inseguridad, estrés, desconfianza y frustración por iniciativas fracasadas. Es aquí donde las observaciones de los antiguos dirigentes cobran relevancia, en cuanto a como aquellas capacitaciones intensivas de los 60 verdaderamente los marcaron, representando verdaderas escuelas de formación integral.

### **2.3 Antecedentes Formales que Justifican la Propuesta.**

Los argumentos señalados anteriormente son avalados por antecedentes preliminares de una investigación efectuada por la Universidad Católica de Temuco, en torno a la temática de las organizaciones, aplicando la técnica de planificación por objetivos, modificada sobre siete Cooperativas Campesinas y Asociaciones Indígenas, a pesar de la diversidad agroecológica existente entre las organizaciones, un denominador común en la definición del problema central que la agricultura campesina enfrenta. De esta manera, la **Debilidad Organizacional** como el tronco de una situación que subordina en una condición de causa y efecto los problemas de producción y comercialización entre otros.

## **2.4 Objetivos de la Propuesta.**

### **2.4.1 Objetivo General de la Propuesta.**

Desarrollo de habilidades y destrezas de los dirigentes en ámbitos relativos gestión organizacional mediante una metodología de enseñanza formación por competencias.

#### **2.4.1.1 Objetivos Específicos de la Propuesta.**

- Desarrollar en los dirigentes participantes de la capacitación, una perspectiva intercultural que permita la visualización de su organización tradicional, como una empresa inserta en un ambiente global nacional e internacional.
- Desarrollar en el dirigente la capacidad innovadora y emprendedora a través del manejo de elementos esencialmente aplicados en torno a los ejes temáticos a abordar por el curso de capacitación.
- Integrar a las capacidades de los dirigentes competencias comprobables, relativas a la planificación proactiva, organización coherente, dirección bajo una lógica de liderazgo antropológico y control eficiente de las actividades de la organización.

## **Objetivos alcanzados tras la realización de la propuesta**

### **1. Módulos del Programa de formación.**

#### **1.1 Módulo 1: Gestión Organizacional.**

El primer módulo del curso de formación; que correspondió al de Gestión Organizacional, dictado por el Doctor Gabriel Vivallo Pinare. Quien ha integrado competencias sobre los participantes del curso, en temáticas relativas a la gestión de las organizaciones.

El modulo de Gestión Organizacional persiguió los siguientes competencias, que a su vez son coherentes con los objetivos específicos (señalados entre paréntesis), planteados por la propuesta, y definidos anteriormente:

**Competencia 1:** Caracteriza y describe la organización agropecuaria. Analiza y aplica los conceptos de gestión agropecuaria (Objetivos Específicos: 1.1, 1.2 y 1.3).

**Competencia 2:** Diseña y aplica a la empresa conceptos de planificación y toma de decisiones (Objetivo Específico: 1.3).

**Competencia 3.** El estudiante comprende, integra y aplica conocimientos y destrezas teórico-prácticas acerca del rol del líder dentro de una organización (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

**Competencia 4.** El estudiante identifica su rol dentro de la organización; las tareas y funciones asociadas a cada miembro y coordinación orientada a objetivos claros y colectivos, sobre la base talentos individuales y logrando un equipo unificado y eficiente (Objetivos Específicos: 1.1, 1.2 y 1.3).

### **1.2 Modulo 2: Rol del Dirigente en el Mundo Organizacional.**

El segundo módulo curso de formación correspondió al de Rol del Dirigente en el mundo Organizacional, dictado por el © Doctor Marco Antonio Fernández. El modulo persiguió los siguientes competencias, que a su vez son coherentes con los objetivos específicos (señalados entre paréntesis), planteados por la propuesta, y definidos anteriormente:

**Competencia 1.** El estudiante comprende, integra y aplica conocimientos y destrezas teórico-prácticas acerca del rol del líder dentro de una organización (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

**Competencia 2.** El estudiante identifica su rol dentro de la organización; las tareas y funciones asociadas a cada miembro y coordinación orientada a objetivos claros y colectivos, sobre la base talentos individuales y logrando un equipo unificado y eficiente (Objetivos Específicos: 1.1, 1.2 y 1.3).

**Competencia 3.** El estudiante comprende desde la propia experiencia la complejidad de las relaciones sociales y las formas de resolución de conflictos más efectivas en relación a su propia estructura de personalidad, el tipo de conflicto y las alternativas disponibles (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

**Competencia 4.** El estudiante reorientar y/o potenciar sus conductas en términos de una actitud positiva hacia la asociatividad y el trabajo en equipo, de modo de que incorporen estos elementos como claves en su desarrollo personal, familiar y comunitario (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

**Competencia 5.** El estudiante reconoce sus fortalezas y áreas de mejoría en pos de la autogeneración de conductas efectivas de trabajo asociativo-productivo (Objetivo Específico: 1.3).

### **1.3 Modulo 3: Liderazgo y Trabajo en equipo.**

El tercer módulo curso de formación correspondió al de Liderazgo y Trabajo en Equipo, dictado por el Psicólogo Mauricio Echeverría F. El modulo persiguió los siguientes competencias, que a su vez son coherentes con los objetivos específicos (señalados entre paréntesis), planteados por la propuesta, y definidos anteriormente:

**Competencia 1.** El estudiante comprende, integra y aplica conocimientos y destrezas teórico-prácticas acerca del rol del líder dentro de una organización (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

**Competencia 2.** El estudiante identifica su rol dentro de la organización; las tareas y funciones asociadas a cada miembro y coordinación orientada a objetivos claros y colectivos, sobre la base talentos individuales y logrando un equipo unificado y eficiente (Objetivos Específicos: 1.1, 1.2 y 1.3).

**Competencia 3.** El estudiante comprende desde la propia experiencia la complejidad de las relaciones sociales y las formas de resolución de conflictos más efectivas en relación a su propia estructura de personalidad, el tipo de conflicto y las alternativas disponibles (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

**Competencia 4.** El estudiante reorientar y/o potenciar sus conductas en términos de una actitud positiva hacia la asociatividad y el trabajo en equipo, de modo de que incorporen estos elementos como claves en su desarrollo personal, familiar y comunitario (Objetivos Específicos: 1.2 y 1.3).

#### **1.4 Modulo 4: Emprendimiento y Empoderamiento.**

El cuarto módulo del curso de formación correspondió al de Emprendimiento y Empoderamiento, dictado, al igual que el anterior, por el Sicólogo Mauricio Echeverría F. El modulo persiguió los siguientes competencias, que a su vez son coherentes con los objetivos específicos (señalados entre paréntesis), planteados por la propuesta, y definidos anteriormente:

**Competencia 1.** Los estudiantes integran y comprenden la naturaleza social del espíritu emprendedor desde una perspectiva teórica y práctica, combinando la innovación y las oportunidades en la generación de estrategias exitosas de trabajo (Objetivo Especifico: 1.2).

**Competencia 2.** El estudiante reconoce sus fortalezas y áreas de mejoría en pos de la autogeneración de conductas efectivas de trabajo asociativo-productivo (Objetivo Especifico: 1.3).

Es conveniente hacer mención a la redundancia en las competencias definidas para cada uno de los módulos del programa; las que a su vez, son coherentes con cada uno de los objetivos específicos definidos. Son repetidas modularmente, debido a la relevancia que constituye el enfoque interdisciplinario para la integración de las 8 competencias y lograr los objetivos definidos por el programa de formación.

## Resultados e impactos esperados inicialmente en la propuesta

### 1. Resultados esperados.

Los resultados directos del proyecto serán la formación en técnicas y aplicaciones en gestión organizacional de 30 participantes que ejercen dirigencia activa dentro de sus organizaciones. El egresado del programa de formación en gestión organizacional, será capaz de plantear, diseñar y dirigir sistemas organizacionales, en la búsqueda del desarrollo conjunto de la organización que representa.

Es conveniente hacer mención a la reorientación de objetivos sugerida por los integrantes de la "Mesa para la Agricultura Familiar Campesina". Fue sugerido, por la mencionada comisión, no considerar el eje de la interculturalidad; eje que en primera instancia se presentó como el primer módulo temático dentro del programa de formación. El citado módulo tenía como objetivos generales:

- Aportar con conocimientos básicos sobre las relaciones interculturales; sus modalidades y contenidos que caracterizan esta relación local desde un punto de vista comparativo.
- Entregar conocimientos y destrezas sobre las bases mínimas que involucran una relación intercultural
- Analizar las propuestas de desarrollo local experimentado en la región destacando sus meritos y debilidades conceptualizadas por parte de las ciencias sociales y en particular de la antropología.
- Capacidad del estudiante por distinguir los actores, las políticas y las categorías que deben existir en una relación intercultural.

Uno de los argumentos de mayor relevancia, señalada por la comisión para no considerar su inclusión, fue la participación de dirigentes, principalmente no mapuches (80%), provenientes de múltiples sectores de la VIII, IX, y X regiones; por lo tanto, dicho módulo, no respondía a las reales necesidades en torno a la formación de los dirigentes campesinos beneficiarios del programa.

### Impactos Esperados.

Los impactos esperados del programa de formación están focalizados en mejoras de la efectividad y calidad de la gestión del dirigente dentro de su organización, elementos que redunden en la mejora sustancial de la calidad de vida de los representados por el dirigente y sus familias, generando un proceso de mejora global desde el interior de la organización hacia su entorno.

## **Resultados obtenidos**

Descripción detallada de los conocimientos y/o adiestramientos adquiridos. Explicar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, de acuerdo a los resultados obtenidos.

En relación a los objetivos específicos propuestos, se han cumplido parcialmente los tres objetivos específicos planteados por la propuesta.

- Desarrollar en los dirigentes participantes de la capacitación, una perspectiva intercultural que permita la visualización de su organización tradicional, como una empresa inserta en un ambiente global nacional e internacional.
- Desarrollar en el dirigente la capacidad innovadora y emprendedora a través del manejo de elementos esencialmente aplicados en torno a los ejes temáticos a abordar por el curso de capacitación.
- Integrar a las capacidades de los dirigentes competencias comprobables, relativas a la planificación proactiva, organización coherente, dirección bajo una lógica de liderazgo antropológico y control eficiente de las actividades de la organización.

### **1. Resultados por Módulo del Programa de formación.**

#### **1.1 Módulo 1: Gestión Organizacional.**

##### **1.1.1 Objetivos del Curso.**

- El curso tiene como objetivos aportar a los participantes elementos teóricos y prácticos que le permitan, en su desarrollo como dirigentes activos, integrar elementos de economía, administración y gestión organizacional, en la toma de decisiones técnicas, económicas y financieras en la organización a la cual representan.

##### **1.1.2 Contenidos Temáticos.**

- La organización agropecuaria.
- Las empresas campesinas mapuche y no mapuche: subsistencia, familiar, empresa agrícola, empresa de producción agrícola marginal.
- Recursos humanos disponibles de acuerdo a sus competencias.
- El concepto de producción, productos y servicios de una empresa de la Araucanía. Indicadores de eficiencia productiva y económica de la empresa agropecuaria.
- Elementos de diagnóstico organizacional.

- El balance patrimonial.
- Planes de producción.

## **1.2 Módulo 2: Rol del Dirigente en el Mundo Organizacional.**

### **1.2.1 Objetivos del Curso.**

- Generación de una cultura de "liderazgo" dentro de la organización. Definir y desarrollar en el dirigente las habilidades de líder que le permitan: clarificar su visión, objetivos y estrategias. Involucrar al equipo en un objetivo común. Definir las reglas de actuación dentro de la organización. Motivar a las personas y alcanzar objetivos. Conducir al equipo de trabajo al éxito permanente.

### **1.2.2 Contenidos Temáticos.**

- Tipología de líder.
- Características de la comunicación efectiva.
- Liderazgo. El rol del Directivo.
- Cómo llegar a una cultura de "LIDER" en la organización.
- Relaciones del líder y su equipo.
- Resolución de conflictos y técnicas de mediación.
- Herramientas prácticas para lograr una actuación excelente por parte de cada uno de los miembros de la organización y de los equipos a través del líder o manejador.
- Planes de acción.

## **1.3 Módulo 3: Liderazgo y Trabajo en Equipo.**

### **1.3.1 Objetivos del Curso.**

- Potenciar y facilitar a los asistentes la incorporación de competencias efectivas en pos de generar conductas, conocimientos y actitudes coherentes con el trabajo en equipo, con especial énfasis las habilidades sociales de empatía, tolerancia, y resolución de conflictos. Entregar conocimientos teóricos-prácticos y herramientas coherentes con las tendencias actuales en función del mejoramiento de la productividad y la efectividad de los equipos de trabajo. Lo anterior en coherencias con la condiciones biopsicosociales y académicas de los participantes.

### **1.3.2 Contenidos Temáticos.**

- Psicología Social.
- Teoría de las Organizaciones.
- Teoría de los grupos.
- El individuo como Organización.
- Biología y Psicología del Hombre.
- Aspectos Básicos de la Personalidad.
- El trabajo en equipo.
- Sinergia de los Equipos de Trabajo.
- Roles al interior de los grupos.
- Herramientas y Dinámicas de trabajo colectivo.
- Herramientas de resolución de Conflictos.
- Negociación.
- Creatividad.

### **1.4 Módulo 3: Emprendimiento y Empoderamiento.**

#### **1.4.1 Objetivos del Curso.**

- Identificar los principales alcances del emprendimiento y empoderamiento social. Comprender el papel de las organizaciones de base, en los cambios de paradigma. Evaluar la propia experiencia y características que favorecen el emprendimiento. Comprender la importancia de la creación y mantenimiento de las redes sociales y asociatividad. Desarrollar competencias en pos de la generación de conductas individuales-organizacionales en pos de la innovación y desarrollo productivo y enriquecimiento social-cultural.

#### **1.4.2 Objetivos del Curso.**

- La globalización mundial y su influencia.
- Economía local y regional.
- El cambio de paradigma social.
- El concepto de emprendimiento social.
- El emprendimiento social, una alternativa y un desafío
- Estrategias de cambio en un mundo de emprendedores
- El aparato estatal y el mundo privado.
- Construcción de redes sociales.
- Condiciones personales para el emprendimiento
- La injerencia de las organizaciones e individuos en el mundo actual
- Concepto de empoderamiento.
- Experiencias exitosas.

## **2. Duración, Modalidad y Metodología Empleada.**

El plan de estudio fue dictado en modalidad diurna, en las fechas que son señaladas según módulo:

- a) Gestión Organizacional (viernes 27 de mayo- sábado 11 de junio).
- b) Rol del Dirigente (viernes 17 de junio- sábado 9 de julio).
- c) Liderazgo y Trabajo en equipo (viernes 15 de julio – sábado 30 julio).
- d) Emprendimiento y Empoderamiento (viernes 5 de agosto-sábado 20 de agosto).

Los horarios de clase comenzaban los días viernes de 14:00 a 18:00 horas y los sábados de 9:00 a 12:00 y 14:00 a 18:00 horas, totalizando 11 horas por cada fin de semana. Con ello fue posible realizar un total de 144 horas de actividades presenciales; 33 horas cronológicas por modulo, excepto el modulo de Rol del dirigente en el mundo organizacional, el cual tuvo una duración de 44 horas cronológicas.

## **3. Metodología Empleada.**

La metodología propuesta se basó en los principios de construcción de conocimiento por parte del capacitado, considerando en el desarrollo de cada unidad de aprendizaje, los preceptos que definen la educación de adultos. En el modulo de gestión organizacional, se desarrolló un ciclo de exploración de experiencias previas del capacitado, introducción de nuevos punto de vista al tema, estructuración de los nuevos conocimientos en la mente del capacitado y aplicación de los nuevos aprendizajes.

## **4. Evaluación Docente por Módulo.**

### **4.1 Módulo de Gestión Organizacional.**

#### **4.1.1 Evaluación Diagnostica Inicial.**

El grupo de 24 personas, respondían a un perfil de dirigentes campesinos y/o pequeños agricultores con distintos niveles de experiencia dirigenal reflejada tanto en los años de edad de los participantes como en el nivel de visualización del rol de los dirigentes y los socios de su organización.

Cada uno de ellos contó su experiencia en forma verbal en la primera sesión del presente módulo. Se puede concluir del discurso de cada uno de los dirigentes que, la mayoría de las organizaciones representadas en el curso se encuentra en un nivel de "adolescencia" en lo concerniente al nivel de madurez organizacional.

Los dirigentes reconocen que su rol en las organizaciones es el de "productor" y "administrador", sin visualizar aun la importancia de la integración y la delegación de funciones en la gestión de la organización, no obstante, la mayoría de las organizaciones cuentan con formalidad jurídica y se encuentran formalizadas respecto a las exigencias legales para interactuar con el mercado (con inicio de actividades comerciales).

#### **4.1.2 Evaluación Grupal Final.**

Los dirigentes toman conciencia de su rol dentro de la organización, quedando claros que pueden llegar a ser ellos, el peor de los obstáculos para el desarrollo de no mediar un cambio en actitud producto de nuevas competencias adquiridas en esta capacitación y en otras futuras.

Los estudiantes comprenden la importancia de planificar las acciones de la organización, diferenciando claramente los objetivos respecto de las metas en el desarrollo de una matriz lógica de planificación.

Los participantes comprenden la importancia de un clima organizacional propicio para la expresión de las potencialidades de cada uno de sus socios en los distintos momentos de la vida organizacional.

#### **4.1.3 Comentarios en relación tanto a aspectos negativos y como positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

##### **4.1.3.1 Aspectos negativos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Los dirigentes mayores se mostraron muy aprensivos en torno a la integración y delegación de responsabilidades a los socios, ellos dan claros signos del "síndrome del líder en conflicto", definido por la concentración de funciones en el dirigente al límite de sus propias capacidades.

##### **4.1.3.2 Aspectos positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Los dirigentes jóvenes se muestran muy abiertos a asumir su rol dentro de un proceso de desarrollo organizacional, marcado por un estilo democrático de tomar decisiones e incentivo de los socios por asumir responsabilidades compartidas.

##### **4.1.3 Aspectos susceptibles de ser mejorados.**

Resulta fundamental realizar los esfuerzos necesarios para nivelar las bases de cada una de las organizaciones representadas en este curso, con el objeto de reducir la brecha comunicacional entre dirigentes y socios.

Es fundamental que para una próxima oportunidad se establezcan criterios de mayor comunalidad para la conformación del grupo curso.

Resulta primordial diseñar algún mecanismo que garantice el máximo de asistencia posible por cada uno de los participantes en el programa.

## **4.2 Módulo del Rol del Dirigente.**

### **4.2.1 Evaluación Diagnostica Inicial.**

El grupo destaca por su heterogeneidad de experiencia dirigencias con presencia de antiguos líderes con muchas horas de capacitación en la materia, que datan incluso de épocas anteriores al gobierno militar, por otro lado los mas jóvenes, señalaron que esta sería su primera experiencia de participación en capacitación sistemática para dirigentes. Estos últimos representan un gran potencial para el desarrollo futuro de sus organizaciones.

### **4.2.2 Evaluación Grupal Final.**

Los estudiantes se familiarizan con elementos de la psicología transaccional y experimentan paso a paso una dinámica de resolución de conflictos a través de una dinámica grupal especialmente preparada para tal efecto.

Los estudiantes desarrollan efectivamente competencias para el trabajo en equipo y liderazgo antropológico. Cada uno de estos conceptos fue posible vivenciarlo en una experiencia de campo especialmente preparada para el logro del objetivo. Ellos finalmente comprenden que el éxito de la organización depende mayoritariamente del los equipos más que de la acción individual de los dirigentes y/o de alguno de los socios.

Los participantes son toman conciencia de sus defectos y virtudes personales, desarrollando a partir de ello un pensamiento critico, meta cognitivo, creatividad y espíritu emprendedor.

### **4.2.3 Comentarios en relación tanto a aspectos negativos y como positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

#### **4.2.3.1 Aspectos negativos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Los dirigentes reconocen que no dan la importancia necesaria al tema de las comunicaciones dentro de su organización, concentrando su atención en aspectos fundamentalmente operacionales del grupo. Esto acarrea normalmente serios problemas de relaciones humanas dentro de la organización y potenciales conflictos de efecto acumulativo que agregan un lastre a su desarrollo. Generalmente los dirigentes subestiman las potencialidades de los socios de la organización, planteándose ellos con un mayor nivel de diferenciación social que los aleja de comunión de intereses con la organización en su conjunto.

Los estudiantes muestran su negación al concepto de "conflicto", tendiendo en cada uno de los casos la idea de evitarlos y/o esconderlos a cualquier costo.

La avanzada edad de algunos de los participantes o condición física de otros no permitió una participación plena en el desarrollo de la experiencia de campo. Esto restó riqueza a la unidad de aprendizaje.

Los participantes se resisten inicialmente a entrar en espirales de análisis que releven sus defectos frente a los otros participantes. Incluso resulta difícil para ellos la visualización de sus virtudes y la socialización de ellas con el resto del curso

#### **4.2.3.1 En relación a los aspectos positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Los estudiantes comprenden que los conflictos son una de las fuentes activadoras de energías grupales más poderosas dentro de una organización en la medida que se administren de buena forma y se incentiven las comunicaciones en un marco de respeto y fraternidad colectiva.

Los estudiantes finalmente comprenden que el liderazgo se expresa de manera circunstancial y lo importante es que los líderes estén preparados para identificar las potencialidades de sus socios, creando condiciones para la emergencia de un espontáneo interés de participar de cada uno de los integrantes de la organización.

Los participantes comprenden la complejidad de la persona humana y la relacionan con el ejercicio cotidiano dentro de una organización, internalizando los conceptos de perdón y amor al prójimo como esenciales para el rol de un dirigente moderno.

#### **4.2.4 Aspectos susceptibles de ser mejorados.**

Resulta fundamental realizar los esfuerzos necesarios para nivelar las bases de cada una de las organizaciones representadas en este curso, con el objeto de reducir la brecha comunicacional entre dirigentes y socios.

Es fundamental que para una próxima oportunidad se establezcan criterios de mayor comunalidad para la conformación del grupo curso.

Resulta primordial diseñar algún mecanismo que garantice el máximo de asistencia posible por cada uno de los participantes en el programa.

### **4.3 Liderazgo y Trabajo en Equipo.**

#### **4.3.1 Evaluación Diagnóstica Inicial.**

Al inicio del módulo se observa que los participantes no han logrado establecer relaciones interpersonales sólidas al interior del grupo privilegiando un vínculo superficial que los mantiene independientes unos de otros

Si bien han logrado compartir los elementos más sobresalientes de su quehacer como dirigentes campesinos es relevante destacar que no se conocen a nivel personal y tampoco han logrado compartir las diferentes estrategias o herramientas que cada uno de ellos ha utilizado para dirigir sus respectivas organizaciones.

Se visualiza al mismo tiempo algún grado de resistencia con la idea de trabajar con Psicólogos, presentando ciertos prejuicios con respecto al rol.

Al parecer en un primer momento no les agrada la modalidad de trabajo constructivista y vivencial, solicitando que se utilice la modalidad expositiva, lo cual refleja un nivel más bien bajo de tolerancia y apertura a la experiencia.

En términos de "Liderazgo", los participantes manejan este concepto en términos del "productor" y "administrador", por lo tanto, la visión es parcelada e incompleta.

En términos de "Trabajo en equipo", los participantes confunden los conceptos de "grupo de trabajo" con "equipo de trabajo", existiendo gran desconocimiento de las habilidades y estrategias para conformar y manejar un equipo de trabajo en forma efectiva.

#### **4.3.2 Evaluación Grupal Final.**

En primer lugar, se privilegiaron actividades para potenciar las relaciones interpersonales al interior del grupo, para aumentar el conocimiento a nivel personal y propiciar espacios para que compartieran sus experiencias dirigiendo sus propias organizaciones, a través de dinámicas vivenciales y de rol play experimentando emocionalmente conflictos con los equipos, estancamiento, trabajo colaborativo, conflicto de intereses y presión grupal.

En segundo lugar, se trabajaron las resistencias con el rol de Psicólogo, logrando que los participantes en su totalidad comprendieran el sentido del aporte que este tipo de profesional puede hacer al área, en términos del manejo de los recursos humanos.

En tercer lugar, los participantes comprenden el sentido de utilizar técnicas constructivistas y vivenciales como estrategia de enseñanza-aprendizaje, logrando abrirse a la experiencia y descubriendo la utilidad de estas en conjunto con el aporte que significan en su proceso de formación como dirigentes. En relación a la visión parcelada que se tenía sobre el rol del líder, el módulo les permitió completar y ampliar dicha visión, logrando que los participantes conocieran como se gesta un líder. Además, aprendieron a potenciar las características que como líderes se esperan que ellos tengan, aprendieron a desarrollar la visión de futuro, reconocieron y colocaron en práctica las acciones esperables del líder de una organización, comprendieron la importancia de aceptar los cambios y correr algunos riesgos y por sobre todo aprendieron la relevancia de saber tomar decisiones manejando las dificultades que se les pueden presentar a un líder.

En relación al trabajo en equipo, se establecieron las diferencias entre un grupo de trabajo y trabajo en equipo, logrando que los participantes aprendieran a colocar en marcha un equipo de trabajo eficiente. Asimismo los participantes descubrieron los distintos roles que existen dentro de un equipo de trabajo, la importancia de delegar funciones y de trabajar por la cohesión del equipo. También se revisaron las distintas dificultades y desafíos a los cuales está expuesto un equipo de trabajo, y además, al mismo tiempo se enseñó a reconocer e ir valorando que el aporte que este genera es mayor en términos de efectividad.

### **4.3.3 Comentarios en relación tanto a aspectos negativos y como positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

#### **4.3.3.1 Aspectos negativos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Nos encontramos con un grupo heterogéneo en términos de edad y de experiencia en el ámbito vivencial, por lo cual, se hace difícil comenzar el proceso con una base inicial homogénea para todos los participantes en términos de conocimientos.

El grupo heterogéneo presenta también distintos intereses, niveles de apertura con respecto a la modalidad de trabajo, lo cual fue un desafío en términos de incorporar diversas estrategias metodológicas para mantener el interés y la motivación de la audiencia.

Los participantes poseen poco conocimiento acerca de su estilo de funcionamiento psicológico individual, dificultándose la potenciación de sus talentos personales, así como la visualización de sus propias herramientas para la solución de conflictos y la toma de decisiones.

La actitud que los participantes tienen frente a la asociatividad y el trabajo en equipo a veces está teñida por malas experiencias, por lo cual, en algunos casos existe una visión negativa y errada de la misma.

Debido a la brecha generacional existente entre los participantes, se observaron resistencias a la modalidad de enseñanza constructivista entre las personas mayores (mayoría de los participantes).

#### **4.3.3.2 En relación a los aspectos positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

La heterogeneidad de los participantes en términos de edad y de experiencia en el ámbito dirigencial y el hecho de provenir de distintas localidades de la VIII, IX y X regiones, pueden ser evaluadas también como fortalezas, puesto que fue posible descubrir conocimientos y realidades diversas.

La sabiduría de las personas mayores, se integró con la apertura de los participantes más jóvenes, logrando que la experiencia fuera más beneficiosa para todos.

La alta motivación que los participantes mostraron por aprender y el gran nivel de participación de la mayoría de ellos, lograron que la experiencia fuera dinámica y enriquecedora.

Utilizar la propia experiencia de los participantes en el trabajo con sus organizaciones, resultó un elemento clave para concretizar y llevar a la práctica los contenidos del módulo.

Finalmente, y tal vez a nuestro juicio, lo más importante en términos de logro, tiene relación con el hecho de que desde este módulo, "Liderazgo y Trabajo en Equipo", se

desprendió la idea, organización y posterior conformación de una nueva agrupación (que hoy, ya es realidad), llamada por ellos: "LIDERES CAMPESINOS INNOVADORES", para continuar trabajando la temática, en conjunto con la generación de un nuevo proyecto que será presentado al FIA con la idea de hacer una gira tecnológica por Latinoamérica rescatando nuevas experiencias del sector agrícola.

#### **4.3.4 Aspectos susceptibles de ser mejorados.**

Resulta fundamental reformular el programa de formación, con el fin de comenzar con los módulos, "Liderazgo y trabajo en equipo" y "Emprendimientos y empoderamientos", con el objeto de cimentar las bases para el posterior desarrollo de los demás módulos.

Resulta fundamental realizar los esfuerzos necesarios para que estos conocimientos no sean recibidos tan "tarde en la vida" de las personas y sus organizaciones.

#### **4.4 Módulo de Emprendimiento y Empoderamiento.**

##### **4.4.1 Evaluación diagnóstica inicial.**

Los destinatarios del curso lo constituyen un grupo de 25 personas, dirigentes campesinos y/o pequeños agricultores con heterogeneidad en su ámbito de trabajo específico y en su nivel de experiencia como dirigentes; lo anterior además es observado en la edad de los participantes y en su concepción respecto del rol que cumplen. Se aprecian diferencias en términos cualitativos y cuantitativos de su accionar en tanto socios y dirigentes.

Llama la atención que, a pesar de que han cursado ya tres módulos anteriormente, se constituyen como "Equipo" sólo en el módulo anterior, lo que implica que es necesario fortalecer y potenciar lazos de confianza y participación de modo de trabajar armónicamente con las conceptualizaciones teóricas y experienciales. En relación a lo anterior, se hipotetiza, que el paradigma de los asistentes frente a estas instancias de aprendizaje, se sustenta en un modelo más bien receptivo y de poca participación, además no visualizan en este espacio de reunión, como una oportunidad de establecimiento de redes y asociatividad con otros dirigentes, de modo de compartir experiencias y aunar esfuerzos.

En otro aspecto, se observa una orientación a la postulación de proyectos y obtención de recursos de forma externa, asignando mayor poder al entorno político, económico y administrativo en la generación de acciones que impliquen el desarrollo de la organización y el mejoramiento de la calidad de vida de los socios; lo anterior en desmedro de las propias fortalezas, sinergias, y energía disponible en el grupo. En general conocen las leyes, reglamentos e instituciones encargadas de promover el desarrollo productivo de las organizaciones campesinas, además, se encuentran formalizada la existencia jurídica en los organismos correspondientes.

Cada uno de los participantes señaló sus expectativas al inicio del curso, de forma que estas se alinearan y adecuaron a lo planificado y lo deseado. En función de las discusiones generadas, es posible señalar que, la mayoría de las organizaciones representadas en el curso se encuentra en etapa de formación, por lo que se ratifica la

importancia de los contenidos del curso en el aumento de los niveles de participación, capacidad de generar redes, desarrollo de habilidades sociales y de comunicación desde la propia responsabilidad, así como el asumir compromisos con la autorreflexión y generación de ideas innovadoras.

En general, el grupo de dirigentes cuentan con experiencias amplia en cursos de capacitación, sin embargo estas están mas bien centradas en aspectos técnicos, no abordándose explícitamente temáticas relacionadas con el propio fortalecimiento de las competencias vinculadas a la inteligencia emocional, habilidades de liderazgo, capacidad de persuasión y negociación.

#### **4.4.2 Evaluación final grupal.**

Los estudiantes incorporan en su cognición y experiencia emocional elementos relativos a la propia responsabilidad del emprendimiento, con énfasis en su poder personal y organizacional en la generación de proyectos innovadores, mediante la participación en actividades grupales, diseñadas para tal efecto, reconociendo la efectividad de sus esfuerzos en situaciones donde ven implicadas sus visiones personales de vida y organizaciones, poniendo la efectividad en lo interno más que en lo externo, abriendo de esta forma la posibilidad de innovación y cambio.

Los estudiantes incorporan la importancia de la generación de redes y el trabajo asociativo. Mediante actividades de rol play y imagerías guiadas, son capaces de definir una red de relaciones, entender su importancia y reflexionar en torno a las propias habilidades de creación y mantenimiento de redes asociativas, incorporando la distinciones de negociación y persuasión como mecanismos efectivos de abordaje de los nuevos proyectos

#### **4.4.3 Comentarios en relación tanto a aspectos negativos y como positivos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

##### **4.4.3.1 Aspectos negativos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Existe dificultad para concretar o "atreverse" a establecer alianzas, prima algunos niveles de desconfianza y valoración de la red en términos de pérdida de ganancias, más que de inversión futura y ganancia compartida.

Se señala la expresión oral, como una limitante a la hora de persuadir.

##### **4.4.3.2 Aspectos negativos del proceso enseñanza-aprendizaje.**

Logran integrar en el trabajo del curso el funcionamiento en red, generándose a la fecha dos "negocios" o alianzas entre dirigentes de distintas localidades.

Son capaces de visualizar la estrecha relación entre las habilidades sociales y la construcción y mantenimiento de redes sociales, incorporando la persuasión y negociación como elementos claves en la asociatividad.

Además el grupo curso se encuentra gestionando la formalización de su constitución jurídica como organización de dirigentes.

#### **4.4.4 Aspectos susceptibles de ser mejorados.**

Como parte de la retroalimentación del curso, se señala como elemento importante de las próximas versiones, la realización de los módulos de "Liderazgo y trabajo en equipo" y "Emprendimientos y empoderamiento", en el inicio del taller de modo de generar mayor sinergia en el grupo, generar interrelaciones más potentes que permitan, desde un marco de confianza mutua por parte de los asistentes, el mayor aprovechamiento de los demás módulos, así como posibilitar la generación de alianzas.

A pesar de contar con altos niveles de asistencia y mantención de esta durante el curso, resulta poco ventajoso no contar en cada sesión del módulo con la asistencia de los mismos participantes de forma de dar continuidad a los aprendizajes, por lo que se sugiere generara un mecanismo de control que asegure la asistencia.

## Valoración desde los participantes

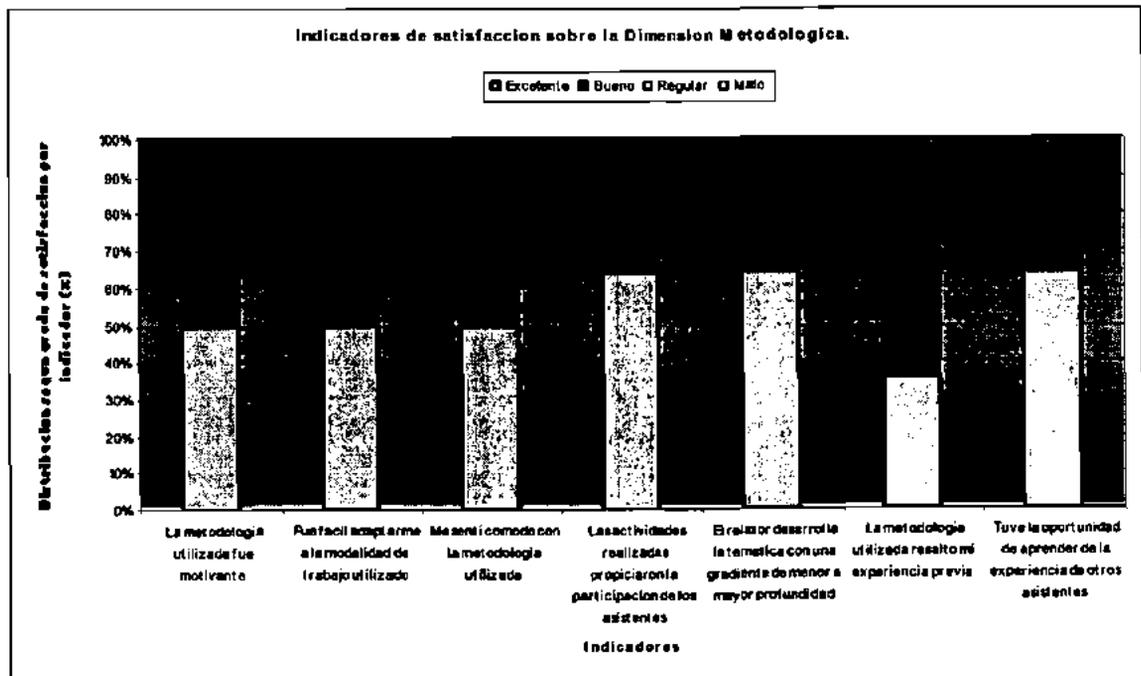
Análisis de la recepción por parte de los participantes de la temática abordada la actividad de formación, y si es posible obtener alguno de los impactos esperados, a partir de las capacidades y conocimientos adquiridos.

### 1. Valoración del programa de formación mediante la aplicación de encuesta.

Con la finalidad de evaluar distintos aspectos de curso, fue aplicada una encuesta (Anexo 1) al finalizar cada uno de los módulos del programa. La totalidad de los participantes evaluaron los módulos desde múltiples ámbitos. Estos ámbitos incluyeron la metodología empleada por el docente, los contenidos analizados en el módulo, la calidad del relator, los medios utilizados en clases, los servicios anexos al curso (alimentación, alojamiento, movilización, coordinación, etc), y finalmente una pregunta y/o observación al respecto de que elementos serian susceptibles de ser mejorados. El análisis del instrumento de evaluación se realizó de manera generalizada para los cuatro módulos.

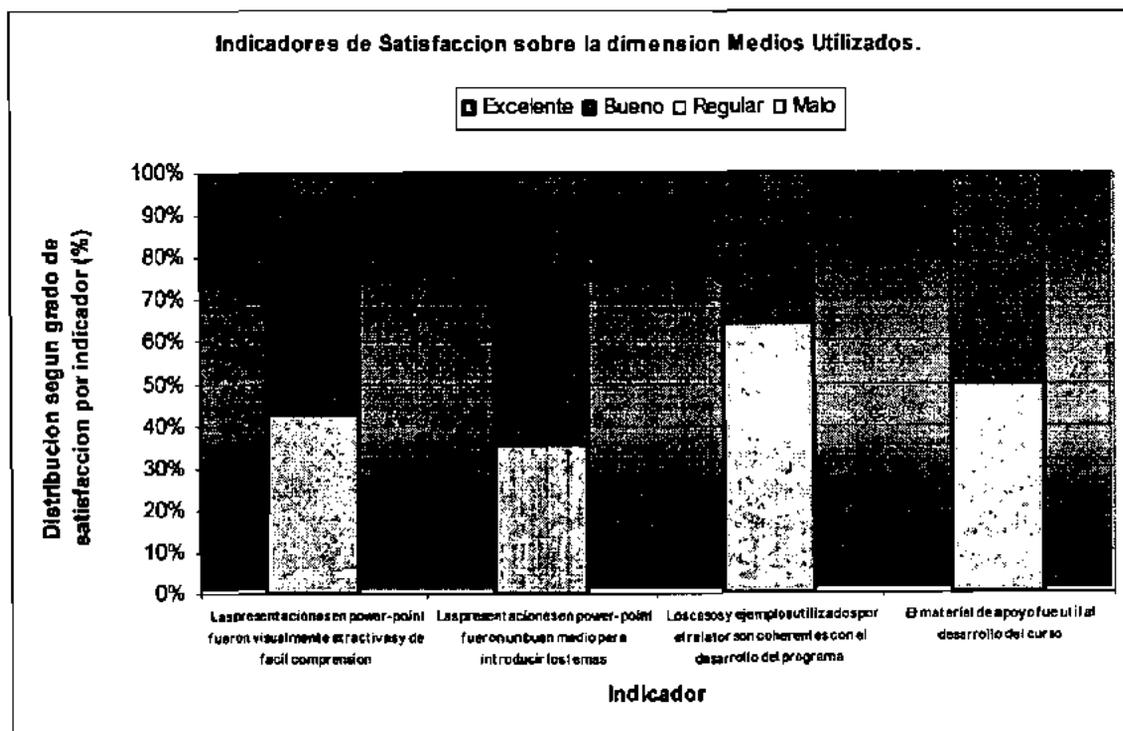
#### 1.1 Valoración generalizada de los módulos.

##### 1.1.1 Dimensión Metodológica.



Sobre la dimensión metodológica se observó una buena por parte de los participantes, observándose en el gráfico una distribución homogénea de las respuestas entre excelente y bueno para los 7 indicadores de la dimensión. Dicha tendencia se observó para los cuatro módulos; observándose conformidad en torno a la dimensión evaluada. También surgen algunos elementos que son importantes en torno a la dimensión metodológica; durante el comienzo del tercer módulo, se manifestaron algunas señales de disconformidad por la metodología empleada; principalmente práctica, propia de la disciplina psicológica y su aplicabilidad, elemento que resintió la dinámica de la metodología desarrollada hasta el segundo módulo. Dicho elemento fue corregido, de manera inmediata al comenzar la segunda sesión del tercer módulo, de manera de no desmotivar la participación de los dirigentes. Regularizando el proceso metodológico y obteniendo los excelentes niveles de participación del resto de los módulos.

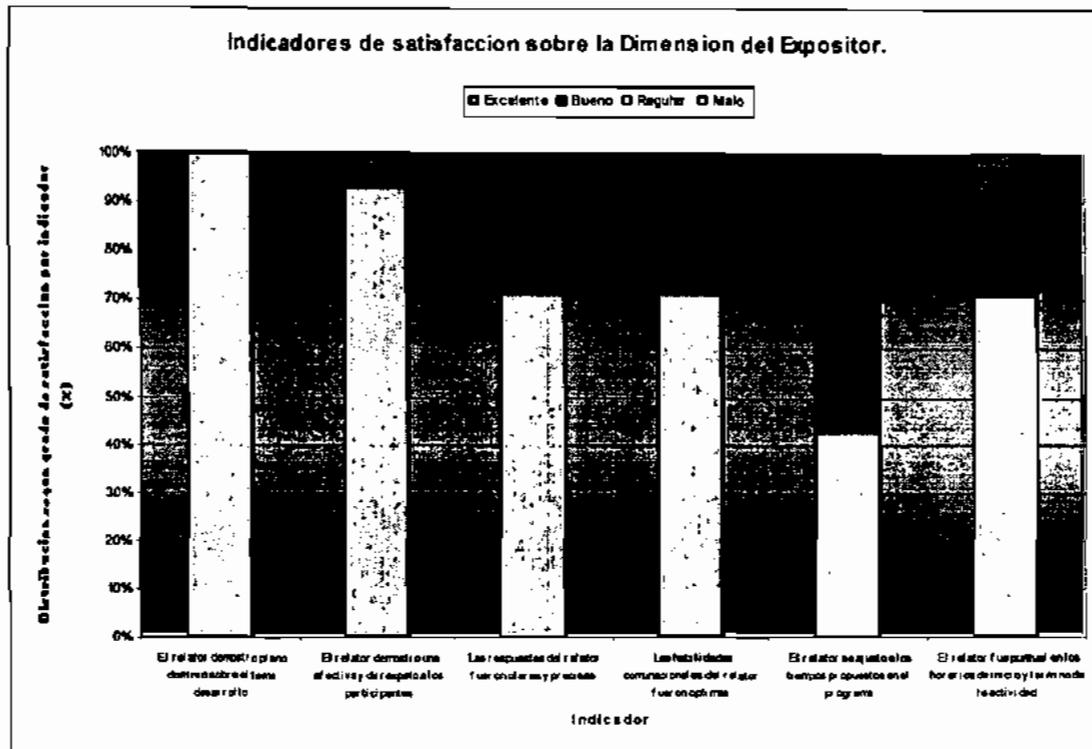
### 1.1.2 Valoración Dimensión Medios Utilizados.



Sobre la dimensión medios utilizados, se observa una buena recepción por parte de los participantes, observándose en el gráfico solo respuestas entre excelente y bueno; pero con una marcada tendencia de los 4 indicadores hacia la respuesta bueno. Sobre esta dimensión, es elemento de suma importancia destacar el desarrollo de material de apoyo para los alumnos; ya que orienta y facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje para docente y alumno. Clases a clase, fue suministrado el material respectivo al desarrollo

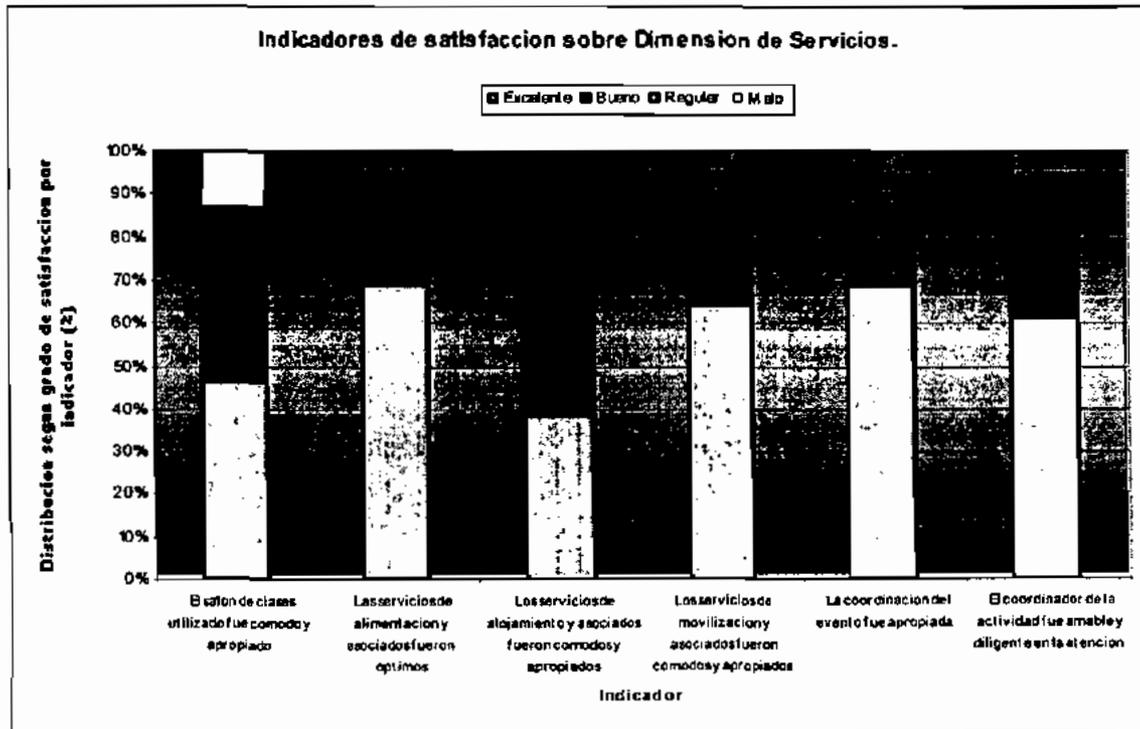
temático de cada uno de los módulos, y valorado por parte de los participantes entre excelente y bueno.

### 1.1.3 Valoración de la Dimensión de los Expositores.



Sobre la dimensión de los expositores, se observa una clara tendencia de los indicadores hacia una excelente valoración por parte de los participantes. Los indicadores de menor valoración dentro de esta dimensión corresponden a aspectos logísticos y ajuste de los docentes con los horarios previamente establecidos. Los mencionados elementos corresponden fundamentalmente a efectos secundarios producto de aspectos asociados a la dimensión servicios; por ejemplo los tiempos de llegadas de los buses y los tiempos de espera para reunir a los participantes en el aula de clases (después del arribo del bus, después de breaks y comidas, etc). Sin embargo la valoración de la dimensión de los expositores es entre excelente y buena, valorándose por sobre toda las cosas la calidad del equipo docente presente en este programa de formación (Anexo 2).

### 1.1.4 Valoración de la Dimensión de los Servicios.



Sobre la dimensión de los servicios, se observó una tendencia a la regularidad, particularmente en el primer indicador, correspondiente al salón de clases, en donde algunos participantes señalaron algún grado de disconformidad; en donde los participantes señalaron sentir incomodidad producto del frío del salón (en dicho salón se instalaban 3 estufas a gas durante todas las sesiones). En relación al resto de los indicadores se observa una clara conformidad observándose valoraciones entre excelente y bueno.

En relación a la pregunta y/o observación respecto de que elementos son susceptibles de ser mejorados en el curso, se observó ausencia de respuestas en este punto, observando claras manifestaciones de conformidad en los múltiples aspectos del curso de formación.

Se observa una clara mejora en la percepción de los participantes en relación al curso. En este punto se debe recordar la valoración de esta última dimensión en el informe de avance, en donde eran manifestadas claras señales de disconformidad, producto, principalmente de ajustes intrínsecos al inicio de un programa de formación de estas características. La aplicación de la encuesta de percepción se constituyó como una herramienta esencial para hacer modificaciones sobre la marcha del programa de formación, permitiendo tomar decisiones efectivas en torno a múltiples aspectos del curso.

## Resultados adicionales

Describir los resultados obtenidos que no estaban contemplados inicialmente como por ejemplo: formación de una organización, incorporación de alguna tecnología, desarrollo de un proyecto, firma de un convenio, entre otros posibles.

Dos resultados adicionales surgieron durante la ejecución de la propuesta. El primero de ellos, hace alusión a los requerimientos, detectados y mencionados a los docentes por los propios dirigentes, en replicar el programa de formación dentro de cada una de las organizaciones que los participantes representaban. El segundo resultado, corresponde a la generación de una organización, orientada a la captación de instancias de transferencia de tecnologías, denominada "Agrupación de Líderes para la Innovación Campesina" (A.L.I.C.A.), y cuyos objetivos específicos son los siguientes:

- Intercambio de experiencias creando redes de apoyo.
- Acceder a beneficios del Estado para nuevas instancias de formación y capacitación.
- Creación de instancia de seguimiento y sistematización de la experiencia de formación con extensión a las bases.
- Promoción de la innovación agraria con identidad campesina.

La directiva de esta nueva organización está constituida por los siguientes integrantes

- Presidente: Margarita Epull R.
- Tesorera: Florencia Melillan P.
- Secretario: Claudio Venegas V.
- Director: Luis Villaroel I.
- Director: Raúl Millalao A.

Esta nueva organización se constituye como una iniciativa con grandes proyecciones, y que surge en función de requerimientos colectivos de los dirigentes. El próximo paso de esta organización es la generación de plan de desarrollo; sobre la base de la planificación estratégica, al alero de la Universidad Católica de Temuco.

## Aplicabilidad

Explicar la situación actual del rubro y/o temática en Chile (región), compararla con las tendencias y perspectivas presentadas en la actividad de promoción o formación y explicar la posible incorporación de los conocimientos adquiridos en el corto, mediano o largo plazo, los procesos de adaptación necesarios, las zonas potenciales y los apoyos tanto técnicos como financieros necesarios para hacer posible su incorporación en nuestro país (región).

### 1. Estado del arte de la ruralidad de la IX Región.

La IX Región abarca una superficie total de 3.160.000 hectáreas, de las cuales 1.316.123 se encontrarían de acuerdo a los datos entregados por Cox (1983), Rojas (1984) y Zepeda y Lacki (1993), en categoría de "superficie con restricciones naturales", dadas fundamentalmente por tierras erosionadas, escarpadas y húmedas. De este subtotal se puede apreciar que un 95% se encontraría en manos campesinas, con un equivalente a 35.170 explotaciones agrícolas. Por su lado, de las 1.843.877 hectáreas de superficie en condiciones favorables para la explotación agrícola, se puede señalar que solamente un 29 % se encuentra utilizada por la agricultura campesina, en un equivalente estimado a 15.073 unidades económicas. Ya desde una perspectiva física, los datos hablan por sí solos, en torno a la necesidad urgente de atender a un sector de nuestra sociedad regional, proponiendo soluciones apropiadas a sus limitaciones productivas e incorporando inteligencia organizacional a su ámbito socioeconómico.

Demográficamente se puede señalar, según los datos entregados por Vial y Huaracan (1993), que del total de la población regional un 73% tendría una definición rural, con 22 de las 30 comunas definidas como rurales. Desde el punto de vista del índice sectorial de población económicamente activa, la IX Región muestra un 33.5 % de la población activa ocupada en la agricultura. Generalizando se puede señalar de acuerdo a la ficha CASEN (1992) que un 34.3 % de la población total se encontraría en situación de pobreza, un 11.7 % estaría en categoría de indigencia y un 48 % de su población rural total pertenece a la etnia Mapuche.

Desde el punto de vista del estilo de producir regional, se puede señalar que, los sistemas agrícolas se han caracterizado en los últimos cincuenta años por la gran internalización de los preceptos de la revolución verde, cuyo impacto se puede apreciar en la contaminación generalizada de cursos de agua, degradación paulatina y contaminación del recurso suelo, explotación indiscriminada de bosque nativo y uso forestal de los suelos agrícolas. Esto hace inminente la necesidad de reivindicar formas tradicionales y buscar nuevas y más sustentables formas de producir en un contexto más armonioso respecto de los recursos naturales.

Desde una perspectiva organizacional y hablando exclusivamente del contexto campesino, Fernández *et al.*, (1997) separan las organizaciones según presenten características vernaculares y organizaciones con lógica operativa occidental. El desarrollo de esta últimas por sobre las primeras a dado lugar sin duda alguna a profundas alteraciones de la cultura organizativa campesina, pudiendo apreciarse en la actualidad una suerte de coexistencia estructural, que confunde tanto a los actores

institucionales del desarrollo, como a los propios campesinos, generando conflictos de intereses e ineficacia en el uso de los recursos del Estado para el Desarrollo Rural.

Desde el punto de vista económico se puede señalar que la trayectoria regional no es muy satisfactoria y derechamente menor en crecimiento respecto de otras regiones del país, participa con aproximadamente el 2,4% de la generación del Producto Interno Bruto Nacional. Este rendimiento poco satisfactorio estaría determinado por su especialización en actividades agropecuarias tradicionales de naturaleza predominantemente extractiva. La actividad silvo-agropecuaria aporta un 19.1% del PIB regional. De este último a su vez, destacan los cultivos anuales con un 55% y la actividad silvícola con un 27 %,sobresaliendo en esta última la producción de pino y eucaliptus.

Respecto del total de las exportaciones FOB regionales, solamente un 7,87% corresponde a productos agrícolas propiamente tales y respecto a las exportaciones nacionales este ítem representa un 1,5 % del total del sector.

Todos estos antecedentes constituyen un sólido argumento, para el diseño de nuevas formas de abordaje de la problemática rural regional desde una perspectiva de complementariedad de recursos, fortalecimiento de potencialidades locales, participación campesina y coordinación interinstitucional.

#### **Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar**

Señalar aquellas iniciativas que surgen como días para realizar un aporte futuro para el rubro y/o temática en el marco de los objetivos iniciales de la propuesta, como por ejemplo la posibilidad de realizar nuevas actividades.

Indicar además, en función de los resultados obtenidos, los aspectos y vacíos tecnológicos que aún quedan por abordar para ampliar el desarrollo del rubro y/o temática.

#### **2. Los requerimientos de formación de fortalecimiento organizacional; una necesidad regional.**

La temática de la gestión de empresas aplicado a la agricultura se viene desarrollando en Europa, desde ya varias décadas atrás. No obstante, bajo la realidad de nuestro país, sólo a partir de mediados de la década de los noventa el tema comienza a adquirir significación. Este proceso de transformación y adaptación de lo individual a lo asociado y de productor a pequeño empresario a cobrado una vertiginosa relevancia, llegando a existir en la actualidad más de 500 empresas asociativas con distintas escalas de operación, distribuidas a lo largo del país. Sin embargo, el surgimiento de estas organizaciones no se ha producido en el marco de un proceso natural de madurez organizacional, sino más bien, han sido inducidas por la institucionalidad pública y privada, dando como consecuencia empresas con una escasa capacidad de emprender, decidir y arriesgar en una perspectiva de visión futura.

Avanzar en la interpretación, la prospección y la anticipación de nuevas realidades. Abrir nuestro entendimiento a las motivaciones que impulsan capacidades de liderazgo, emprendimiento e innovación, junto a profundizar en los roles que juegan la información y la organización, son los temas en los cuales se ha puesto el esfuerzo en los últimos años. Sin perjuicio de esto, es urgente estudiar y buscar nuevas alternativas que permitan mejorar, respecto al tipo de organización campesina que requiere el mundo rural. Desde esta perspectiva, la preparación profesionalizante y/o capacitación, definida como la entrega de información técnica unida al desarrollo de destrezas concretas, se presenta como una herramienta fundamental, que contribuye a estrechar la brecha entre la realidad rural campesina y la sociedad en su conjunto, entregando elementos que permiten mejorar los términos de intercambio entre ambos grupos sociales y fundando las bases de la transformación productiva y económica de la agricultura.

### 3 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

#### Programa de la actividad

Se indican en el Anexo 2.

#### Ficha de docentes o expositores, según el siguiente cuadro

|  |  |
|--|--|
| Nombre   |  |
| Apellido Paterno   |  |
| Apellido Materno   |  |
| RUT Personal   |  |
| Dirección, Comuna y Región   |  |
| Fono y Fax   |  |
| E-mail   |  |
| Nombre de la organización, empresa o institución donde trabaja / Nombre del predio o de la sociedad en caso de ser productor |  |
| RUT de la organización, empresa o institución donde trabaja / RUT de la sociedad agrícola o predio en caso de ser agricultor |  |
| Cargo o actividad que desarrolla   |  |
| Rubro, área o sector a la cual se vincula o en la que trabaja  |  |

### Material elaborado

Entregar un listado del material elaborado y distribuido con motivo de la actividad. Además, se debe entregar adjunto al informe un set de todo el material desarrollado y/o entregado para la actividad de formación o promoción (escrito y audiovisual) ordenado de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación.

También se deben adjuntar fotografías correspondientes a la actividad desarrollada. El material se debe adjuntar en forma impresa y en un medio magnético (disquet o disco compacto).

| Tipo de material | Nombre o identificación   | Preparado por          | Cantidad |
|------------------|---------------------------|------------------------|----------|
| PPT              | Gestión de Proyectos      | Gabriel Vivallo P.     | 1        |
| Apuntes          | Gestión Organizacional    | Gabriel Vivallo P.     | 3        |
| PPT              | Planificación Estratégica | Marco Fernández N.     | 1        |
| PPT              | Elementos de Comunicación | Marco Fernández N.     | 1        |
| PPT              | Liderazgo                 | Mauricio Echeverría F. | 2        |
| Apuntes          | Trabajo en Equipo         | Mauricio Echeverría F. | 1        |
| PPT              | Emprendimiento & Empod.   | Mauricio Echeverría F. | 3        |
| Apuntes          | Emprendimiento & Empod.   | Mauricio Echeverría F. | 2        |

Material se adjunta en el Anexo 3.

### **Programa de difusión de la actividad**

En esta sección se deben describir las actividades de difusión de la actividad, adjuntando el material preparado y/o distribuido para tal efecto.

En la realización de estas actividades, se deberán seguir los lineamientos que establece el "Instructivo de Difusión y Publicaciones" de FIA, que le será entregado junto con el instructivo y formato para la elaboración del informe técnico.

Debido a las características de la propuesta; por tratarse de una propuesta dirigida y exclusiva para dirigentes activos de organizaciones campesinas, en donde los participantes fueron seleccionados a través de sus organismos centrales, y en donde la Universidad Católica de Temuco no tuvo participación, no se elaboró ningún material de difusión de la actividad de formación. Excepto por el desarrollo de reuniones de difusión en donde se presentó el programa y fueron definidas las características de la convocatoria, para ello fue elaborado un material resumen de la propuesta. Además con motivo de la ceremonia de clausura, son adjuntados el programa de actividades de clausura del proyecto y la presentación final realizada en el mismo evento (**Anexo 4**).

## 4 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

### Evaluación de la actividad de Formación

En esta sección se debe evaluar la actividad en cuanto a los siguientes ítems:

#### a) Efectividad de la convocatoria

El programa de formación cuenta, en su quinta semana de realización, con 25 participantes, logrando de esta manera se logra el mínimo presupuestado en la formulación del proyecto. Dicha convocatoria se transforma en una ventaja debido a que las clases adquieren un mayor nivel de personalización y la conformación de grupos con mayor cohesión.

#### b) Grado de participación de los asistentes (interés, nivel de consultas, dudas, etc)

No obstante, el grado de participación ha sido excelente, existe real interés, los asistentes están muy comprometidos con la actividad y de la misma manera reconocen sus necesidades de formación. Lo que genera un gran nivel de consultas y nuevas perspectivas en los participantes.

#### c) Nivel de conocimientos adquiridos por los participantes, en función de lo esperado (se debe indicar si la actividad contaba con algún mecanismo para medir este punto y entregar una copia de los instrumentos de evaluación aplicados)

##### 1. Sistema de Evaluación.

Para constatar el nivel de conocimientos adquiridos, se elaboraron dos instrumentos de evaluación; el primero de ellos correspondió a una evaluación diagnóstica y el segundo correspondió a una evaluación final cual consideraba los siguientes elementos:

**1.1 Evaluación Diagnóstica:** Valoración de competencias previas mediante entrevistas individuales y/o dinámicas grupales con activa participación del alumnado y moderación por parte del docente. Fase de aplicación de Instrumento de la Unidad de Enseñanza Aprendizaje: Exploración de Experiencias Previas.

**1.2 Evaluación Formativa:** Valoración de competencias al finalizar el módulo; confrontación con competencias previas valoradas (evaluación diagnóstica). Fase de aplicación de Instrumento a la Unidad de Enseñanza Aprendizaje: Estructuración y Consolidación de Aprendizajes.

## **2. Principales dificultades encontradas en proceso de enseñanza-aprendizaje.**

Los elementos que han dificultado, de alguna manera, el proceso de enseñanza-aprendizaje lo constituyó la heterogeneidad etaria del grupo; el dirigente de menor edad posee 18 años y el mayor 63 años, la media grupal corresponde a los 40,3 años, con una desviación estándar de 10,6 años, valor que señala la variabilidad del grupo en torno a la edad. Otro elemento, de mayor relevancia, son los diversos niveles de escolaridad que presenta el grupo; con escasos niveles de escolaridad en los integrantes de mayor edad, que constituyen un 45% del grupo y en su totalidad presentan niveles de escolaridad básica incompleta, un 25% del grupo, muy cercano a la media en edad del grupo, presenta niveles de escolaridad básica completa, el 30% restante presenta niveles de escolaridad media incompleta y media completa, este último nivel alcanzado solo por dos integrantes del grupo.

Sin embargo la metodología aplicada ha sido satisfactoria y ha respondido a las necesidades de un grupo muy heterogéneo, en varios aspectos. Respecto del proceso de enseñanza-aprendizaje, es posible señalar que se ha desarrollado de manera adecuada, sobre la base de la metodología por competencias y los preceptos que definen actividades de capacitación y formación para adultos. En donde cada unidad de aprendizaje se desarrolla un ciclo de exploración de experiencias previas del capacitado, introducción de nuevos puntos de vista al tema, estructuración de los nuevos conocimientos en la mente del capacitado y aplicación de los nuevos aprendizajes. Todo ello con un enfoque práctico y vivencial que permita la constatación de la competencia adquirida.

**Problemas presentados y sugerencias para mejorarlos en el futuro (incumplimiento de horarios, deserción de participantes, incumplimiento del programa, otros).**

Inicialmente, mediante el llamado realizado por sus organismos centrales, convoco a 29 dirigentes. A la fecha, y como se mencionó, actualmente los participantes son 25. De esta manera se ha producido una deserción del 14% aproximadamente. Sin embargo, dicha deserción obedece a un factor geográfico; debido a que los participantes que ya no encuentran en el curso son de las localidades mas alejadas del centro de formación.

Además del factor geográfico, es posible señalar que sobre el 14% de deserción mencionado, también es relevante las condiciones meteorológicas, las excesivas lluvias durante gran parte de junio en la IX Región fuertes efectos sobre las vías de comunicación rurales, además de los problemas de salud asociados. Todos estos argumentos fueron señalados por los dirigentes al controlar la asistencia; la cual tuvo especial seguimiento por profesores y coordinación, durante las 12 sesiones que contemplaba el programa.

**Aspectos relacionados con la postulación al programa de formación**

a) Apoyo de la Entidad Responsable

bueno                       regular                       malo

Justificar:

La presencia y asesoramiento de la entidad ha sido constante.

b) Información recibida por parte de FIA para realizar la postulación

amplia y detallada                       aceptable                       deficiente

Justificar:

Existió poca claridad en las bases. Sobre todo respecto de la modalidad de selección de participantes y los montos máximos de financiamiento.

c) Sistema de postulación al Programa de Formación (según corresponda)

adecuado                       aceptable                       deficiente

Justificar:

El Sistema de postulación es detallado y preciso.

d) Apoyo de FIA en la realización de los trámites de viaje de expositores internacionales (pasajes, seguros, otros) (sólo cuando corresponda)

bueno                       regular                       malo

Justificar:

No corresponde.

e) Recomendaciones (señalar aquellas recomendaciones que puedan aportar a mejorar los aspectos administrativos antes indicados)

Se requiere de asistencia en la formalización de trámites para acceder a los fondos y hacer más expedita su obtención.

**Organización durante la actividad (indicar con cruces)**

| <b>Item</b>                          | <b>Bueno</b> | <b>Regular</b> | <b>Malo</b> |
|--------------------------------------|--------------|----------------|-------------|
| Nº asistentes                        | X            |                |             |
| Aspectos logísticos                  | X            |                |             |
| Calidad de la actividad              | X            |                |             |
| Cumplimiento del programa y horarios | X            |                |             |

## 5 Conclusiones Finales

Las actividades de formación han permitido:

- Efectuar una actividad de formación que responde efectivamente a las necesidades de los dirigentes de organizaciones campesinas. La metodología empleada responde a los más altos estándares de capacitación, y las tendencias educativas del siglo XXI, principalmente orientado al desarrollo de competencias, las cuales corresponden a aprendizajes demostrables.
- Confección de un diagnóstico dirigenal, que permite visualizar las principales falencias organizacionales del mundo campesino, definir los lineamientos prioritarios de formación y potenciar el trabajo asociativo desarrollado por las organizaciones, con un enfoque de gestión por competencias.
- Constatación del interés de los participantes en actividades de capacitación y/o formación, que permitan mejorar su gestión y de esta manera generar un impacto socio-económico positivo en sus asociados. Además, de la posibilidad de replicar un programa de estas características a las múltiples esferas del trabajo asociativo.
- Constitución de un equipo multidisciplinario, el cual aborda de manera integral, desde sus ámbitos de acción las necesidades de formación de los dirigentes de organizaciones campesinas.
- Constitución de la organización, orientada a la captación de instancias de transferencia de tecnologías, denominada "Agrupación de Líderes para la Innovación Campesina" (A.L.I.C.A.), y cuyos objetivos específicos son los siguientes:

Intercambio de experiencias creando redes de apoyo. Acceder a beneficios del Estado para nuevas instancias de formación y capacitación. Creación de instancia de seguimiento y sistematización de la experiencia de formación con extensión a las bases. Promoción de la innovación agraria con identidad campesina.



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

---

## ANEXO 1



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



### ENCUESTA DE EVALUACION PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRIGENTES CAMPESINOS FIA-UCT.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL MODULO:</b>  |  |
| <b>Nombre relator:</b>     |  |
| <b>Fechas de duración:</b> |  |

#### ASPECTOS DE LA EVALUACION.

| 1. Metodología Empleada. |   | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|--------------------------|---|-----------|-------|---------|------|
| 1                        | La metodología utilizada fue motivante.   |           |       |         |      |
| 2                        | Fue fácil adaptarme a la modalidad de trabajo utilizado.                          |           |       |         |      |
| 3                        | Me sentí cómodo con la metodología utilizada.                                     |           |       |         |      |
| 4                        | Las actividades realizadas propiciaron la participación de los asistentes.        |           |       |         |      |
| 5                        | El relator desarrolla la temática con una gradiente de menor a mayor profundidad. |           |       |         |      |
| 6                        | La metodología utilizada resalto mi experiencia previa.                           |           |       |         |      |
| 7                        | Tuve la oportunidad de aprender de la experiencia de otros asistentes.            |           |       |         |      |

| 2. sobre los contenidos ANALIZADOS. |  | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|-------------------------------------|--|-----------|-------|---------|------|
| 1                                   | Los contenidos del curso fueron relevantes y respondieron a nuestros problemas organizacionales. |           |       |         |      |
| 2                                   | Los contenidos vistos en clases son aplicables directamente dentro de nuestras organizaciones.   |           |       |         |      |
| 3                                   | Los contenidos vistos respondieron a nuestras expectativas de formación.                         |           |       |         |      |
| 4                                   | Los contenidos fueron claros y de fácil comprensión.   |           |       |         |      |



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



## ENCUESTA DE EVALUACION PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRIGENTES CAMPESINOS FIA-UCT.

### ASPECTOS DE LA EVALUACION.

| 3. sobre el relator. |  | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|----------------------|--|-----------|-------|---------|------|
| 1                    | El relator demostró pleno dominio sobre el tema desarrollo                 |           |       |         |      |
| 2                    | El relator demostró una afectiva y de respeto a los participantes          |           |       |         |      |
| 3                    | Las respuestas del relator fueron claras y precisas                        |           |       |         |      |
| 4                    | Las habilidades comunacionales del relator fueron optimas                  |           |       |         |      |
| 5                    | El relator se ajusto a los tiempos propuestos en el programa               |           |       |         |      |
| 6                    | El relator fue puntual en los horarios de inicio y termino de la actividad |           |       |         |      |

| 4. sobre los medios UTILIZADOS. |  | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|---------------------------------|--|-----------|-------|---------|------|
| 1                               | Las presentaciones en power-point fueron visualmente atractivas y de facil comprension       |           |       |         |      |
| 2                               | Las presentaciones en power-point fueron un buen medio para introducir los temas             |           |       |         |      |
| 3                               | Los casos y ejemplos utilizados por el relator son coherentes con el desarrollo del programa |           |       |         |      |
| 4                               | El material de apoyo fue util al desarrollo del curso  |           |       |         |      |





GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

---

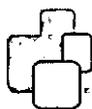
## ANEXO 2

**Anexo 2. Ficha de Docentes del programa de Formación.**

|   | <b>Nombre</b>                           | <b>RUT</b> | <b>Formación</b>                | <b>Fono</b> | <b>E-mail</b> | <b>Región</b>     | <b>Lugar de Trabajo</b>           | <b>Actividad Principal</b>                              |
|---|---|------------|---------------------------------|-------------|---------------|-------------------|-----------------------------------|---|
| 1 | Marco Antonio<br>Fernandez<br>Navarrete |            | Ing. Agrónomo,<br>Ms. Cs. © Dr. |             |               | IX Región, Temuco | Universidad Católica de<br>Temuco | Docencia;<br>Desarrollo Rural<br>Ciencias Empresariales |
| 2 | Angel Gabriel<br>Vivaldo Pinare         |            | Ing. Agrónomo, Dr.              |             |               | IX Region, Temuco | Universidad Católica de<br>Temuco | Docencia;<br>Economía<br>Planificación Territorial      |
| 3 | Jose Alfredo<br>Soto Gonzalez           |            | Ing. Agrónomo                   |             |               | IX Region, Temuco | Universidad Católica de<br>Temuco | Docencia<br>Estadística<br>Economía y Gestión           |
| 4 | Mauricio Andres<br>Echeverria Frau      |            | Psicólogo                       |             |               | IX Region, Temuco | Universidad de la Frontera        | Docencia<br>Psicología Organizacional                   |



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



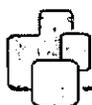
# INFORME TECNICO FINAL

---

## ANEXO 3



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

---

## MODULO I

## CONDICIONES SOCIOECONOMICAS Y CONSUMO DE LOS AGRICULTORES DE LA ARAUCANÍA

### Criterios de definición de la pobreza

Los niveles de pobreza de los pequeños agricultores e indígenas, fue establecido en base al consumo de una familia de cuatro personas, dos adultos y dos niños en edad escolar, los adultos de edades entre 45 y 50 años, de peso medio 60 Kg. y de actividad física media. Sus necesidades fueron evaluadas en dólares, a \$ 400 por dólar.

- Alimentación por persona fue cuantificada en 2.760 calorías por día
- Energía fue evaluada en consumo de gas de ciudad 0.125 Kg. por persona por día y el equivalente a un gasto de 0,66 kwh, por persona por día en electricidad. Lo que corresponde a consumo de leña y lamparones.
- Consumos domésticos el equivalente a \$ 82 por persona por día.
- Consumos de condición de vida, equivalente a una consulta FONASA por persona por año, mas la receta y el transporte ponderando comunas lejanas con aquellas mas próximas.

El resultado de estos consumos mínimos de subsistencia familiar, es el equivalente a USA \$ 135 por mes.

Al incorporar en el análisis gastos en agua potable, transporte escolar, pago de pensión a estudiantes, compra de libros, diversiones, tratamientos médicos, vacaciones, pago de equipamientos del hogar, muebles, enseres y servicios, reparaciones o modificaciones de la casa y gastos sociales, la cifra sobrepasa los US\$ 200 por mes. Esta cifra a nivel latinoamericano es considerada umbral de pobreza por los organismos internacionales y es el criterio de definición usada en la investigación.(VIVALLO et al 1991)

Aplicaciones de este criterio en estudios de casos en pequeñas propiedades en las comunas de Lonquimay, Ercilla, Victoria, Purén y Carahue han permitido elaborar el esquema presentado en la figura N°1 "Condiciones socioeconómicas y niveles de pobreza rural"

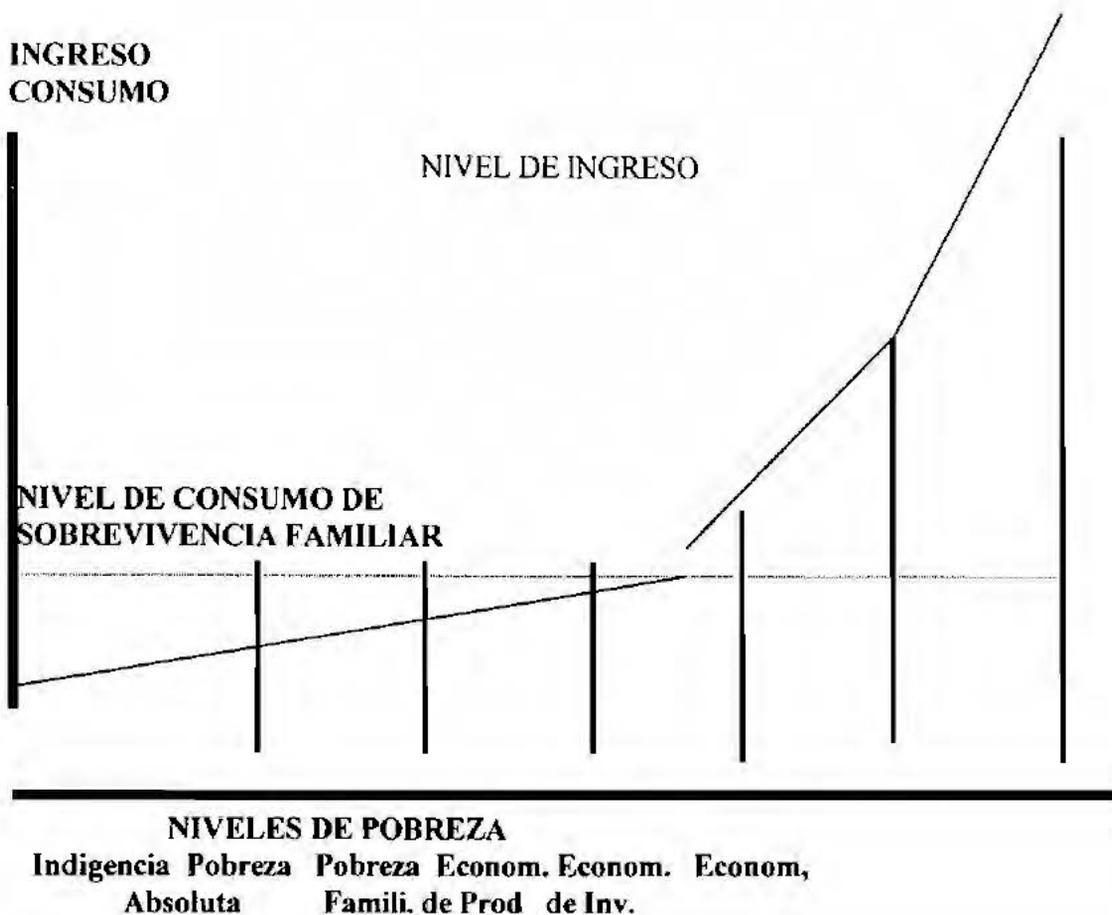
El análisis de la pobreza en la pequeña agricultura, en función del ingreso y del consumo, permite concluir que la actual disponibilidad de recursos generada por los ingresos de los actuales sistemas de constituyen base para una estrategia de prosperidad, aún cuando éstos dupliquen sus rendimientos . Es además , lo que explica la situación socioeconómica actual.

La situación de prosperidad se inicia cuando el empresario ,comienza a invertir para ampliar su negocio y crear una dinámica económica nueva sin sacrificar consumos.

La figura N°1 muestra en un gráfico las condiciones socioeconómicas a partir de los ingresos y del consumo.(VIVALLO et al 1991)

## CONDICIONES SOCIOECONOMICAS Y NIVELES DE RURAL

## POBREZA



### La Indigencia

Según la (FAO,1988) esta situación socioeconómica corresponde a un nivel de ingresos que no alcanza para comprar el mínimo de alimentos. Las familias en esta condición, además de la depresión económica pierden vitalidad biológica con efectos a corto y largo plazo en las relaciones familiares, comportamiento social y especialmente en el desarrollo de los niños.

Los pequeños agricultores, que se encuentran en esta situación son especialmente los asimilados al Minifundio de producción agrícola de subsistencia y el Minifundio de producción agrícola marginal, los agricultores o sus hijos sin opciones de sobrevivencia en el campo son candidatos al éxodo rural.

### Minifundio de producción agrícola de subsistencia

Estas son pequeñas unidades de producción, con tierra muy escasa, capital agropecuario casi inexistente, condiciones de hábitat precarias, la fuerza de trabajo es familiar y puede no tener excedente, destina más de la mitad o la totalidad de la producción para el consumo familiar directo y un excedente para el mercado, tiene poco acceso a los servicios de primera necesidad.

### Minifundio de producción agrícola marginal.

Es similar al minifundio de subsistencia ,solo que, la mayoría de los ingresos provienen de fuera de la propiedad.

### **Pobreza absoluta**

Es la condición socioeconómica en que el ingreso de las familias no permite satisfacer el conjunto de necesidades básicas: alimentos, energía ,consumos domésticos y de condición de vida.

En esta condición se encuentran los pequeños agricultores minifundistas y parte de las explotaciones que se asimilan a la agricultura familiar de subsistencia.

### **Explotaciones de agricultura familiar de subsistencia**

Estas unidades de explotación, son pequeñas pero la tierra no es una restricción tan limitante como en el minifundio; poseen algún capital agropecuario de construcciones, cercos, implementos agrícolas de tiro animal, ganado menor y algunos bovinos; el trabajo familiar es predominante, pero, contratan ocasionalmente mano de obra temporal, tecnificación total o parcial en algunas operaciones, contrato de mecanización, uso de insumos como vacunas, alimentos concentrados y agrotóxicos. Parte de la producción se destina para el consumo de la familia y otra parte más importante que en el minifundio de subsistencia para el mercado ,para comprar las necesidades mas vitales.

### **La pobreza.**

Según la (FAO ,1988),las familias rurales en condición de pobreza, no satisfacen en forma continua y permanente sus necesidades básicas por lo que no se integran completamente en la sociedad global. En el medio rural esta condición puede ser crónica, estacional, en épocas sin cosechas, o causada por desastres naturales.

Las explotaciones que están en esta situación en la IX Región corresponden al minifundio y gran parte de las explotaciones que corresponden a las de agricultura familiar de subsistencia.

### **La economía familiar**

Las familias en esta situación tienen ingresos que en la mayoría de los casos cubren sus necesidades básicas pero no les permiten acumular. También en este grupo se presentan ocasionalmente problemas y los ingresos quedan en el nivel de la pobreza.

En esta condición se sitúa la agricultura familiar tradicional de subsistencia y algunas , con predominio de la producción para el mercado.

### **Explotaciones de agricultura familiar con predominio de producción para el mercado**

Tienen condiciones parecidas a la agricultura familiar de subsistencia con una mayor disponibilidad de factores: mas tierra y de mejor calidad, uso predominante de mano de obra familiar, se contrata mano de obra extrafamiliar, aún cuando, el consumo

familiar es abastecido en gran parte por su propia producción, se destina gran parte al mercado cerealero, pecuario y lechero y en algunos caso al de productos de exportación. Presentan un cierto grado de intensificación, la mecanización es común, el uso de insumos es frecuente, disponen de mas ganado con especializaciones productivas, mas construcciones, maquinaria y equipos, reciben crédito y asistencia técnica.

### **Economía de la producción y de la inversión**

Estas familias por su desarrollo socioeconómico están en condiciones de acumular; sus necesidades básicas están satisfechas en forma permanente; solo faltan algunos elementos ligados a los recursos y factores de la producción para entrar en procesos de expansión económica. **Cuando estas explotaciones superan los problemas de integración a la sociedad, modernizan su vida doméstica, expanden la empresa, se ligan a la agroindustria y al comercio nacional e internacional y disponen de activos financieros, se llega a la economía de la inversión y a la prosperidad.**

A estas condiciones económicas corresponden explotaciones familiares con predominio de producción para el mercado.

Desde el punto de vista del éxodo rural, generalmente, las explotaciones con problemas de consumo y subsistencia son los candidatos a la emigración a los centros urbanos.

## ***CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LACALIDAD***

### **INTRODUCCION**

Existen muchos factores que influyen en el éxito de la implantación de la Calidad Total. Armand Feigenbaum, en su libro Control Total de la Calidad, menciona a nueve factores básicos:

- los mercados;
- el dinero;
- la administración;
- el personal;
- la motivación;
- los materiales;
- las maquinas y la mecanización;
- los métodos modernos de información;
- y los requisitos cada vez más exigentes del producto.

Más recientemente El Dr. William Ouchi, autor de la "Teoría Z", señala que el éxito en la implantación de la Calidad Total en una organización depende principalmente de dos factores:

- el entorno cultural de la organización y
- el grado de compromiso gerencial. Además agrega que la implantación de la Calidad Total requiere algo equivalente a un cambio en la cultura de la Organización.

El compromiso gerencial se relaciona con el Liderazgo, tema de nuestra anterior sesión. En este capítulo nos ocuparemos sobre la Cultura Organizacional para la Calidad, uno de los aspectos clave que debe ser creado y mantenido para favorecer el camino hacia la excelencia.

**La Cultura es un concepto adecuado en la medida que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces. John P. Kotter acuñó el término cultura para definir de una forma muy amplia y con sentido holístico las cualidades de un grupo humano específico que se transmiten de una generación a otra.**

En The American Heritage Dictionary se define el término cultura, más formalmente como la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y cualquier otro producto del trabajo humano, así como de las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente.

Se ha demostrado que la cultura se transmite en el seno de una colectividad: la familia, la escuela, el grupo de pares, la organización, una región o país. La cultura es un proceso continuo, que comienza en el seno materno y continúa durante los años de escolaridad y con la participación en colectividades organizativas y sociales a lo largo de la vida.

La cultura es compartida y por ende se comunica y refleja en los grupos. En un mismo país hay varias culturas, e incluso dentro de una organización hay varias sub-culturas que pertenecen a la cultura de dicha organización.

## **QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización.

Definimos la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

Según J. Campbell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- a) **Autonomía Individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- b) **Estructura.** El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- c) **Apoyo.** El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- d) **Identidad.** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- e) **Recompensa al Desempeño.** El grado en que la distribución de premios al personal se basen en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- f) **Tolerancia del Conflicto.** El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- g) **Tolerancia del Riesgo.** El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos. Cada una de las siete características se puede representar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se presenta cada característica se localiza en el extremo izquierdo, y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características. El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad del un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto, nos permite visualizar, un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizacional.

## **CULTURAS FUERTES Y DEBILES**

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas.

Esa clase de cultura muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta, en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos. Por consiguiente, hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino. Cuanto mas fuerte la cultura organizacional, menos debiera preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento del personal. Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "solidas" o sea profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

Segun Shein, la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

- a) Estabilidad de los miembros de la organización;
- b) Homogeneidad del equipo directivo;
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto;
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo;

## **CREACION Y COSERVACION DE LA CULTURA**

La fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores. Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión de lo que debe ser ella. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre como alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- a) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y
- b) Lo que los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Es evidente que los fundadores suele tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre como hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica, el porque hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aun muchos años después de su muerte.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura se transmite a los trabajadores en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afecta el futuro de la empresa. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indica a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones, como medio de identificar a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

## **COMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACION**

Se plantean las siguientes sugerencias:

- a) Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaleciente, para buscar su adaptación al entorno.
- b) Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar aquellos que resulten disfuncionales.
- c) Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- d) Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.
- e) Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- f) Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
- g) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- h) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- i) Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir.
- j) Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

## **CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario ha sido planteado para afianzar la lectura de esta sesión, Si Ud desea colaborar nos puede responder las que considere convenientes, lo cual le agradecemos de antemano.

1. Cómo calificaría Ud. la cultura de su organización?
2. Qué elementos o valores tipifican la cultura de su organización. Considera que de estas características favorecen la calidad y potencian la rentabilidad de su negocio
3. De que manera los directivos transmiten la cultura a los miembros de su organización?
4. Se da a conocer los valores compartidos a través de una declaración escrita?

5. Cómo es su comportamiento como directivo?(es lo mas visible de su administración)
6. que imagen tienen sus colaboradores de Ud.? Elija la que mejor describe la percepción que tienen ellos de Ud. a) Autocratico b) Lider c) Inteligente d) Benevolo e) Imparcial o justo
7. Conoce Ud. el comportamiento de sus colaboradores mas cercanos?
8. Existe en su empresa algun tipo de decriminación? Explíquela
9. Considera Ud. que su empresa necesita efectuar algún cambio en el sentido administrativo y en la cultura de los colaboradores para implantar la calidad total.? En que aspectos?

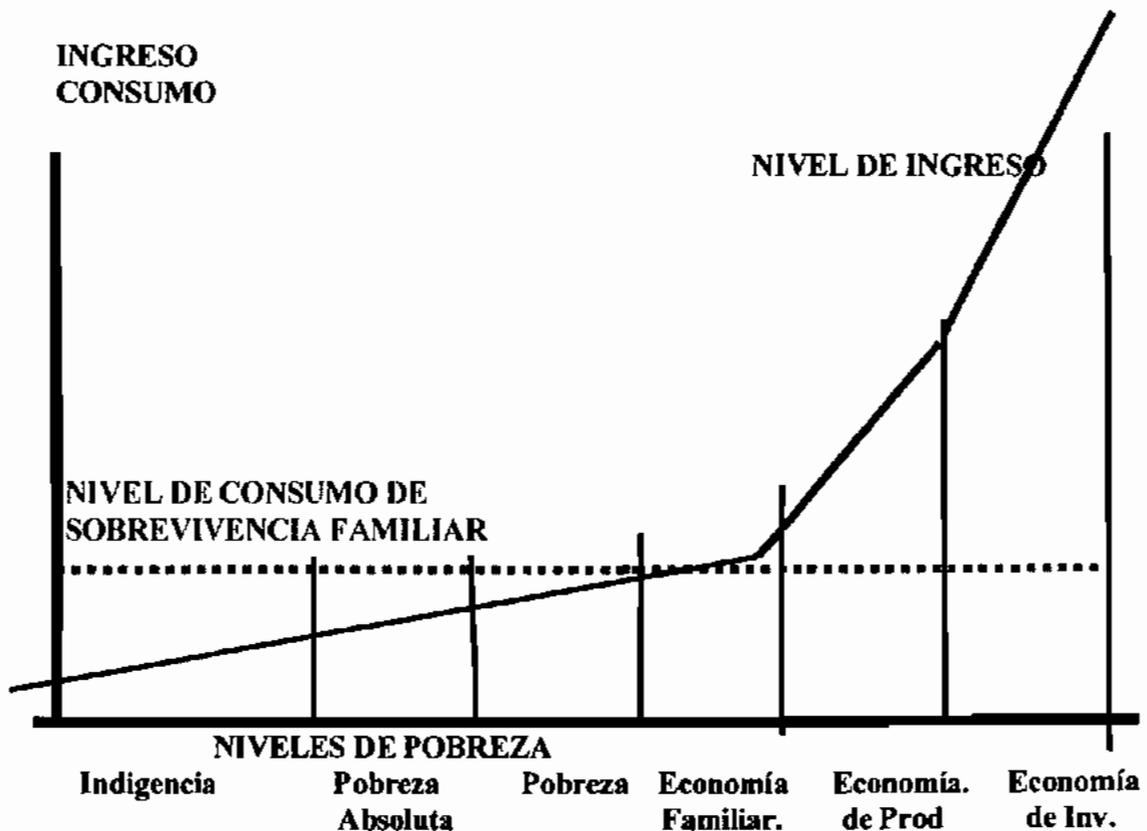
## DIAGNOSTICO Y ELEMENTOS DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS

Dr. Gabriel Vivallo P.  
Gabriel Cartes

- ANTES DE QUE UD COMIENZEN A TRABAJAR SOBRE EL DIAGNOSTICO DE DE LAS ORGANIZACIONES CAMAPESINAS DOS CONCEPTOS

¿PARA QUE LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA?

- SACAR LOS CAMPESINOS DE LA POBREZA
- MEJORAR EL NIVEL DE VIDA
- ASEGURAR EL CONSUMO FAMILIAR
- GENERAR PROSPERIDAD



La línea punteada de rojo indica los NIVELES DE CONSUMO DE SOBREVIVENCIA, la línea punteada de rojo indica ingresos inferiores a los necesarios para sobrevivir. La línea azul continua indica superar el nivel de sobrevivencia y caminar a la prosperidad.

**UN OBJETIVO IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN RESIDE EN CONSEGUIR QUE LOS SOCIOS TENGAN INGRESOS QUE SUPEREN LA LINEA ROJA PUNTEADA**

**¿QUE ES EL CONSUMO FAMILIAR?**

## **CONSUMO FAMILIAR**

- . **comprados**
- . Alimentos
- . **producidos**
- . leña ,carbón. parafina, petroleo
- . **Energía**
  - . energía solar ,eólica
  - leña
  - . gas de cocina
  - . biogas
- . médico, dentista . farmacia
- . **Condición de vida**
  - higiene . escuela, universidad, iglesia
  - transporte . reparación de vehículo
- . arreglo y reconstrucción de habitación
- . **Domésticos**
  - ropa y calzados. muebles, electrodomésticos y utensilios
  - artículos de recreación limpieza de casa,lavado de ropa
  - . higiene corporal

### **TAREAPARA LA CASA**

**INVESTIGAR EN LA ORGANIZACIÓN CON EL MAYOR NUMERO DE SOCIOS POSIBLES CUANTO DINERO PRECISA PARA SOBREVIVIR UNA FAMILIA DE DOS ADULTOS Y DOS NIÑOS.**



**EN TRABAJO DE GRUPO SE SEPARAN LAS PALABRAS POSITIVAS DE LAS NEGATIVAS Y SE PRIORIZAN**

| <b>POSITIVA</b> | <b>PRORIDAD</b> | <b>NEGATIVA</b> | <b>PRIORIDAD</b> | <b>PRIORIDAD GENERAL</b> |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------|
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |
|                 |                 |                 |                  |                          |

**La prioridad determina las PALABRAS buenas o malas mas importantes para la ORGANIZACIÓN**

**ORIGEN DE LAS PALABRAS**

| <b>ORIGEN INTERNO EN LA ORGANIZACION</b> | <b>ORIGEN EXTERNO A LA ORGANIZACION</b> |
|--|---|
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |

**El grupo separa las PALABRAS que son de responsabilidad de la ORGANIZACIÓN y los que son de fuera de la organización, de ámbitos distintos a la organización**



## ¿QUE ORGANIZACIÓN TENEMOS, COMO ARREGLAMOS NUESTRA ORGANIZACION?

Las FORTALEZAS y DEBILIDADES son nuestras, están dentro de la organización

Las OPORTUNIDADES y AMENAZAS están fuera de la organización

Los socios mediante palabras determinan las FORTALEZA y DEBILIDADES de la organización

Y los socios mediante PALABRAS definen la OPORTUNIDADES y AMENAZAS que están fuera de la organización

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |

## ¿QUE ORGANIZACIÓN QUEREMOS PARA?

|  |   |
|--|---|
| APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES                               | TRANSFORMAR LAS AMENAZAS EN OPORTUNIDADES                                   |
| POTENCIAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES | TRANSFORMAR LAS DEBILIDADES EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES |

**Palabras que indican acción para.....**

.....antes de hacer el plan miremos para el lado para estar seguros .Sobre todo a organizaciones que consideramos mejores que la nuestra.

**¿QUE LES COPIAMOS Y QUE NO LES COPIAMOS A LAS OTRAS ORGANIZACIONES DE LA REGIÓN O PAÍS?**

| ASPECTO A COPIAR | ASPECTO A NO COPIAR |
|------------------|---------------------|
|                  |                     |
|                  |                     |
|                  |                     |
|                  |                     |
|                  |                     |

**HASTA AQUÍ HEMOS HECHO UN DIAGNÓSTICO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN Y ALGUNOS ELEMENTOS DE PRONOSTICOS**

**AHORA TENEMOS QUE PLANIFICAR PARA EL FUTURO**

**INVENTEMOS EL FUTURO**

**SEAMOS CREATIVOS, INNOVEMOS, MEJOREMOS LO BUENO**

**SEAMOS REALISTAS PROPONGAMOS LOCURAS IMPOSIBLES....UNA DE ESAS LOCURAS PUEDE SERVIR DE CABALLO DE BATALLA PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN Y LLEARNOS AL ÉXITO**

**OBJETIVOS Y NECESIDADES DE RECURSOS**

| OBJETIVOS | RECURSOS PROPIOS | RECURSOS EXTERNOS | COMO OBTENER LOS RECURSOS | QUIEN OBTENDRÁ LOS RECURSOS |
|-----------|------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|
|           |                  |                   |                           |                             |
|           |                  |                   |                           |                             |
|           |                  |                   |                           |                             |
|           |                  |                   |                           |                             |
|           |                  |                   |                           |                             |

A veces los objetivos se pueden alcanzar con recursos propios

A veces los objetivos se pueden alcanzar con recursos propios más recursos externos

Se debe saber de donde se obtendrán los recursos, como obtenerlos y quienes se encargarán en la organización de la responsabilidad de obtener los recursos

**Proyecto de negocios**  
 dr ag vivallo p

**LAS PALABRAS DEL NEGOCIO**  
 ¿Qué palabras se asocian a negocio?

| INTERNAS | EXTERNAS |
|----------|----------|
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |
|          |          |

**ORDENEMOS LA PALABRAS EN EL TIEMPO**  
 ¿Qué es primero y que es último?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**LAS PALABRAS Y LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN VENTA**

|                 |  |
|-----------------|--|
| QUE             |  |
| CUANTO          |  |
| CUANDO          |  |
| COMO            |  |
| DONDE           |  |
| CUANTOS SOCIOS  |  |
| CUANTOS A FIRME |  |
| INDIVIDUAL      |  |
| COLECTIVO       |  |
|                 |  |

**¿Quiénes somos en el grupo para iniciar un negocio?**

|   |  |
|---|--|
| ¿CUANTOS SOMOS EN EL GRUPO?                 |  |
| ¿A CUANTOS LES GUSTARIA LIDERAR EL NEGOCIO? |  |
| ¿CUANTOS SON CAPACES DE TOMAR DECISIONES?   |  |
| ¿PUEDEN PLANIFICAR EN CONJUNTO?             |  |
| ¿CUMPLEN SUS COMPROMISOS CON EL GRUPO?      |  |
| ¿ACEPTAN LA DISCIPLINA DEL GRUPO?           |  |
| ¿TRABAJAN AGUSTO EN EL GRUPO?               |  |
| ¿PASAN MUCHO DIGUSTOS?                      |  |
| ¿SE TIENEN CONFIANZA?                       |  |

**¿Quiénes somos en el grupo para iniciar un negocio?**

|  |  |
|--|--|
| ¿CUANTOS SOMOS CAPACES EN EL GRUPO DE TRABAJAR 15 HORAS AL DIA VARIOS DIAS PARA SACAR ADELANTE EL NEGOCIO? |  |
| ¿TIENEN LA SALUD Y FUERZA PARA SOPORTAR GRANDES ESFUERZOS PARA SACAR ADELANTE EL TRABAJO Y EL NEGOCIO?     |  |
| ¿TIENEN FUERZA EMOCIONAL PARA SOPORTAR PRESIONES JUSTAS E INJUSTAS?  |  |
| ¿ESTAN DISPUESTOS A SACRIFICAR ALGO DEL NIVEL DE VIDA QUE TIENEN PARA SACAR ADELANTE EL NEGOCIO?           |  |
| ¿SUS FAMILIAS LOS APOYAN AL 100%?  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Quiénes somos en el grupo para iniciar un negocio?**

|   |  |
|---|--|
| ¿QUE SE NECESITA COMO PERSONA PARA INICIAR UN NEGOCIO?                      |  |
| ¿TIENE EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS?                        |  |
| ¿HA TENIDO ESTRENAMIENTO EN NEGOCIOS?                                       |  |
| ¿HA TRABAJADO EN NEGOCIOS SIMILARES AL QUE QUIERE INICIAR?                  |  |
| ¿QUE PIENSA UD DEL CUENTE?  |  |
| ¿CREEN REALMENTE QUE EL NEGOCIO LES PERMITIRA MEJORAR SU CONDIKION DE VIDA? |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

**LAS PALABRAS Y EL MERCADO**  
¿que precisamos saber de los compradores?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |





GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

## MODULO II



### LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

5. Su principal virtud
6. Su principal defecto
7. Como crees tu que te percibe la otra persona
8. Como cree la otra persona que la percibes tú

### EL SIGNIFICADO DEL TERMINO COMUNICACION

\* En latin es *communis*: "Poner en común"



\* Existe comunicación siempre y cuando dos personas interactúen y negocien el significado de un determinado fenómeno.

\* Los significados representan una función de la historia compartida entre los propios intercomunicantes.

\* Las familias construyen sus propios sistemas de comunicación privados.

\* Cuando negociamos intentamos alcanzar un acuerdo común con respecto a un determinado fenómeno.

## LA COMUNICACION ES UNA TRANSACCION

Esta concepción supone que ambos intercomunicantes reciben (descodifican) y envían (codifican) mensajes a la vez.

La comunicación como una transacción, no considera a una persona como emisor de los mensajes y a la otra como receptor. Ambos son, simultáneamente, emisores y receptores, y ninguno de los dos ha de ser el que inicie el mensaje.

Desde este punto de vista, las personas están, continuamente, recibiendo y enviando mensajes. Nadie es capaz de evitar la comunicación con los demás.



## TRANSACCIONES COMPLEMENTARIAS Y SIMETRICAS

### INTERCAMBIOS SIMETRICOS

Las personas poseen una tendencia a reflejar o imitar el comportamiento de los demás.

- Minimizan las diferencias.

### INTERACCIONES COMPLEMENTARIAS

- Tiene lugar cuando el comportamiento de una persona supone un complemento de la conducta del otro individuo.

- Maximizan las diferencias.

- Implica a individuos que poseen un estatus diferente, dentro de los mismos límites de la interacción.

- Ambos perciben que uno de los sujetos es superior, básico o fundamental.

## CONOCIENDO LAS REGLAS

Según la comunicación está gobernada por reglas implícitas interna o externamente. Toda vez que predominan las reglas internas la comunicación será más interpersonal. Se definiría como una regla el gesto, acción o actitud necesaria a la comunicación, deseada por cada una de las personas que participa en ella.

### REGLAS ESTRUCTURALES

Como perteniente en rituales religiosos, cines de gala, jerarquía, para bailar se necesitan dos personas, etc.

### REGLAS DE CONTENIDO

Juicios políticos de valor, juicios religiosos de valor, devoluciones personales, etc.

### REGLAS DE PROCEDIMIENTO

Saludar y despedirse, tocar la bocina, comportamiento respetuoso, no entrar sin ser invitado, etc.

La seropreocupación no logra en transcurso de la negociación de las reglas, entre las personas que se comunican.

## RECAPITULACION

LA COMUNICACION ES UN PROCESO DE NEGOCIACION Y DE ACUERDO QUE SE INICIA A PARTIR DE NOSOTROS MISMOS Y DE LOS DEMAS.

SUPONE COSTOS Y BENEFICIOS

IMPLICA CODIGOS Y CONSISTE EN CODIFICAR Y DESCODIFICAR.

ES TRANSACCIONAL Y SE PRESENTA EN TRANSACCIONES QUE PUEDE SER TANTO SIMETRICAS COMO COMPLEMENTARIAS.

## EL LENGUAJE SOBRE LOS HOMBRRES Y LAS MUJERES

El lenguaje desempeña dos funciones: limita y amplía nuestra propia percepción.

El lenguaje no es un mero reflejo de los pensamientos del locutor o emisor, sino que ayuda a configurarlos y a darles forma, dando nombre a un determinado número de cosas e ignorando otras tantas.

El conocimiento sobre las diferencias cerebrales es vital para quienes se desempeñan en ámbitos educacionales y comunicativos.

En el siglo XIX se confirmó que el lenguaje se localizaba en el hemisferio cerebral izquierdo.

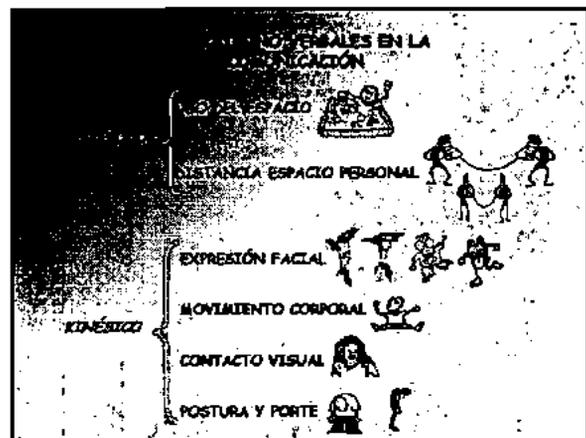
Cada uno de los hemisferios cerebrales cumple con funciones diferentes, de forma que ambos hemisferios contribuyen, cada uno a su manera, a percibir eficazmente la organización de la información.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

La comunicación no verbal es tan importante, si no más, como la comunicación verbal. El cómo decimos las cosas es, por lo menos, tan importante, si no más, como el contenido de nuestro mensaje, es decirlo, lo que decimos.

El 93% del significado social del proceso de comunicación o negociación cara a cara, proviene de las señales no verbales que se emiten durante ese proceso.

Gran parte de la información referente al género se transmite a través de señales no verbales.





**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

*Diferencias proxémicas:*

La utilización del espacio es clave en el proceso comunicacional.

El espacio personal: Es el área o zona que separa a una determinada persona, es decir, su yo personal, de los demás.

Existen normas específicas que rigen las distancias físicas a mantener durante una interacción social y, cuando alguien viola esas normas, nos sentimos realmente incómodos.

Nos sentimos más incómodos cuando alguien se acerca demasiado, que cuando una determinada persona se mantiene demasiado alejada.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

La necesidad de distancia interpersonal se ve fuertemente influenciada por la situación o el contexto en concreto.

**La territorialidad**

Se puede definir la territorialidad como una necesidad de establecer y mantener un determinado espacio propio.

Espacio personal es la zona que nos rodea, la cual se mueve o se desplaza con nosotros conforme nos vamos moviendo o desplazando.

La territorialidad se refiere a una zona o zonas inmóviles o estables.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

Diferencias proxémicas existentes entre los hombres y las mujeres

| Comportamiento femenino  | Comportamiento masculino   |
|--|--|
| Es más frecuente acercarse a las mujeres.                            | Es menos frecuente acercarse a los hombres.                            |
| Las mujeres se acercan más a las demás personas.                     | Los hombres se acercan menos a las demás personas.                     |
| Las mujeres discriminan más a la persona a la que deciden acercarse. | Los hombres discriminan menos a la persona a la que deciden acercarse. |
| El acercamiento femenino crea una mayor ansiedad.                    | El acercamiento masculino crea una mayor ansiedad.                     |

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

La territorialidad nos sirve para cumplir, al menos, con dos objetivos primordiales. Para comunicar o transmitir nuestra propia identidad personal (nuestra personalidad, valores y creencias) al entorno que nos rodea; y para regular la interacción social, estableciendo barreras o puentes comunicacionales a través del propio contexto comunicativo.

En general a las mujeres se les permite tener un territorio personal más pequeño que a los hombres.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Parece que existen más hombres que mujeres que posean su propia silla personal, cuyo uso está única y exclusivamente permitido a sus dueños.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

### *DIFERENCIAS KINESICAS*

La kinesia hace referencia al movimiento corporal, a las expresiones faciales, así como a los gestos.

Mientras las expresiones faciales transmiten el tipo de emoción básica que experimentamos en un determinado momento (enfado, alegría, tristeza), nuestro movimiento corporal y nuestra postura transmiten la intensidad de esas mismas emociones.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

### *El contacto visual*

Transmite interés o atención, también indica afecto positivo y simpatía, enfado y amenaza.

El contacto visual también puede manifestar el estatus o la dominación de una persona.

Se tiende a mirar más a los individuos más dominantes que a aquellos que ejercen poca dominación.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Los sujetos dominantes miran menos mientras escuchan, y más mientras hablan. En el caso de los individuos poco dominantes sucede exactamente lo contrario.

El contacto visual ejerce la función de regulador de una conversación ya que ayudan a las personas que participan en ella a saber cuándo tomar su respectivo turno para hablar y para escuchar.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Los sujetos dominantes miran menos mientras escuchan, y más mientras hablan. En el caso de los individuos poco dominantes sucede exactamente lo contrario.

El contacto visual ejerce la función de regulador de una conversación ya que ayudan a las personas que participan en ella a saber cuándo tomar su respectivo turno para hablar y para escuchar.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

### *Las expresiones faciales*

Proporcionan al hablante una retroalimentación adecuada, expresan diversas emociones y demuestran sensibilidad, interés y compromiso hacia una determinada persona.

Una de las expresiones faciales más investigadas y analizadas es la sonrisa.

Se atribuye muchas características positivas a las personas que sonríen: inteligencia, una buena personalidad y el hecho de ser una persona agradable.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO

Cuando una mujer no sonríe se le adjudican más calificativos negativos, tales como áspera, ruda o severa, que cuando no sonríe un individuo perteneciente al sexo masculino.

Los hombres se rigen según ciertas reglas culturales masculinas que inhiben algunas respuestas emocionales, especialmente aquellas referentes a la expresión de ternura y afecto.

La mujer tiende a sonreír más que los hombres y como consecuencia de ello, sus sonrisas son mucho más difíciles de interpretar.

La sonrisa de una mujer puede significar alegría, un comportamiento social adecuado, o bien un método para disimular su nerviosismo.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

Las expresiones faciales son métodos sumamente eficaces para comunicarse de forma no verbal.

Las mujeres tienden, más que los hombres, a expresar sus propias emociones, a través de sus expresiones faciales

En el caso de los niños, conforme van madurando, tienden a omitir sus formas de expresión no verbales y aprenden a desempeñar la conducta sexual propia de su género.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

Diferencias kinésicas (postura y porte) entre hombres y mujeres

*Comportamiento femenino*

Las mujeres mantienen sus brazos cerca del cuerpo

Las mujeres no tienden a recostarse cuando permanecen sentadas

Cuando caminan, las mujeres mueven todo su cuerpo, desde el cuello hasta los pies.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

**La postura y el porte:**

Los mensajes no verbales, llevados a cabo con la cabeza intentan transmitir sentimientos de agrado/desagrado, mientras que aquellos ejecutados con el resto del cuerpo transmiten información referente a sensaciones de relajación/tensión.

La postura y el porte masculino mantienen una estrecha relación con el comportamiento prosémico de los hombres

Los hombres necesitan y toman posesión de un mayor espacio físico y las mujeres toman posesión de un espacio más reducido.

**COMUNICACIÓN NO VERBAL Y GENERO**

Diferencias kinésicas (postura y porte) entre hombres y mujeres

*Comportamiento femenino*

Las mujeres mantienen sus brazos cerca del cuerpo

Las mujeres no tienden a recostarse cuando permanecen sentadas

Cuando caminan, las mujeres mueven todo su cuerpo, desde el cuello hasta los pies.

*Comportamiento masculino*

Los hombres mantienen sus brazos separados de su cuerpo.

Los hombres tienden a recostarse cuando permanecen sentados

Los hombres mueven sus brazos de forma independiente, y tienden a torcer, ligeramente la caja torácica.

**COMUNICACION NO VERBAL Y GENERO**

**Los gestos**

Las diferencias existentes en lo que se refiere a la utilizacion de los gestos por parte de ambos sexos es tan evidente que podriamos identificar la condicion sexual masculina o femenina de una determinada persona, basandonos unicamente en sus propios gestos.

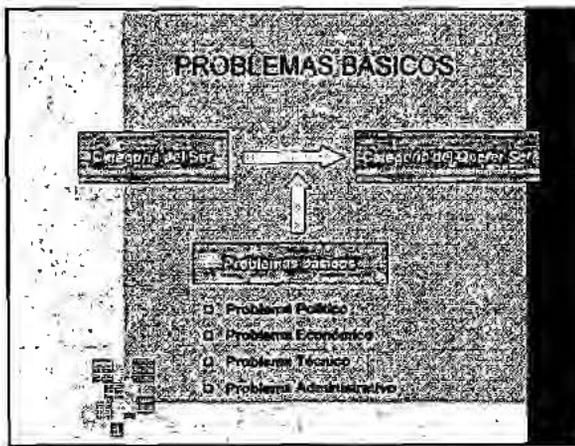
**COMUNICACION NO VERBAL Y GENERO**

**Diferencias kineticas (gestuales) entre hombres y mujeres.**

|   |  |
|---|--|
| <p><i>Comportamiento femenino</i></p> <p>Las mujeres tienden a mantener sus manos bajas o colocadas sobre una silla.</p> <p>Las mujeres tienden a jugar con sus cabellos o con sus vestidos; colocan las manos sobre el regazo y aplauden con más frecuencia que los hombres.</p> | <p><i>Comportamiento masculino</i></p> <p>Los hombres casi nunca mantienen sus manos bajas o colocadas sobre una silla.</p> <p>Los hombres hacen gestos en los que arrastran y/o estiran las manos; golpean con los nudillos; señalan con los dedos; y utilizan los brazos para levantarse de una silla, con más frecuencia que las mujeres.</p> |
|---|--|

**LOS PARADIGMAS DE LA COMUNICACION**

Marco Antonio Fernández N.



## LA EMPRESA

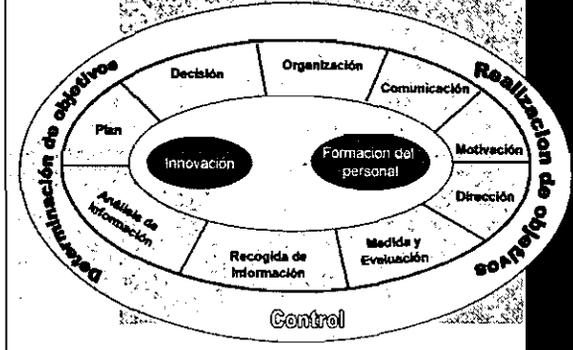
• Iniciativa humana que a través de la inversión recursos económicos y humanos busca maximizar utilidades económicas para el caso de las empresas privadas o niveles de satisfacción para empresas sociales.

## FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- **PLANIFICACIÓN:** "Prevenir el futuro y prepararse para sus contingencias"
- **ORGANIZACIÓN:** "Definir la fuente de recursos y distribuirlos en su faceta humana y material"
- **DIRECCIÓN:** "Poner en marcha lo planificado, cautelando que cada quien cumpla su tarea"
- **CONTROL:** "Verificar el correcto funcionamiento del organismo de acuerdo a planes, reglas e instrucciones que se han emitido"



## ELEMENTOS DE LA GESTIÓN



## CARACTERÍSTICA DEL PROCESO DE GESTIÓN

- **La Universalidad:** PODC son funciones cualquier tipo de empresa u organización humana, sean estas de orden comercial o espiritual etc.



## LA RECURRENCIA

"Se requiere controlar la planificación"



### LA ENVOLVENCIA

- La administración envuelve y ocurre en todos los niveles y rincones de la empresa



### LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Concepción anticipada y racional de una acción futura que se desea realizar como fruto de la evaluación de fines y medios
- Se requiere:
  - Seleccionar objetivos
  - Determinar recursos necesarios
  - Decidir entre caminos alternativos
- Debe Lograr:
  - Anticipar el futuro
  - Evitar las sorpresas
  - Minimizar los riesgos
  - Aprovechar oportunidades o ventajas



### ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

|   |   |
|---|---|
| <p><b>A</b> → <b>La Visión</b><br/><i>El sueño</i></p>            | <p>Ejemplo: Llegar a ser la más grande empresa del mundo en Latinoamérica</p> |
| <p><b>B</b> → <b>La Misión u objetivos</b><br/><i>La meta</i></p> | <p>Ejemplo: Satisfacer el mercado nacional de flores mexicanas</p>            |
| <p><b>C</b> → <b>Las políticas</b><br/><i>La guía</i></p>         | <p>Ejemplo: Política de relaciones públicas</p>                               |
| <p><b>D</b> → <b>Los procedimientos</b><br/><i>La forma</i></p>   | <p>Ejemplo: Procedimiento de compra de insumos</p>                            |
| <p><b>E</b> → <b>Los programas</b><br/><i>La Acción</i></p>       | <p>Ejemplo: programas de producción de flores</p>                             |

### ESTADO DEL ARTE VISION - MISION

- Hay empresas que restringen la publicación de su visión y misión.
- Aquellas empresas que publican su misión y visión presentan problemas de identidad, frente a otros significativos, o simplemente buscan aglutinar a sus miembros en torno a un propósito colectivo.
- Existe la tendencia a describir la visión dentro de un corto futuro o de largo plazo, mientras la misión se aprecia en presente.
- En general se considera que la visión representa aspiración, mientras que la misión las asocia a descripción.
- Los aspectos formales dentro de las diferentes visiones se presentan como sigue: alcanzar el liderazgo reconocido internacionalmente, fomentar la eficiencia, mejorar la relación con los clientes e incidir en la dirección y gestión de los recursos humanos, comprometerse con la sociedad y el medio ambiente, servir al cliente y rentabilidad.



## ESTADO DEL ARTE VISION - MISION

Dentro del mismo contexto Morcillo et al (2000) en un estudio de declaraciones de visión y misión de veintiocho empresas internacionales concluye:

- ❑ Existen empresas que no logran diferenciar los conceptos de visión y misión.
- ❑ Los conceptos de visión y misión no se encuentran en el sector público.
- ❑ Existen empresas que no tienen definidas visión y misión, utilizando otras etiquetas para manifestar su pensamiento.
- ❑ Ciertas empresas han definido su visión y misión, pero no lo consideran importante.



## CARACTERISTICAS DIFERENCIALES DE LAS EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO

- Al año 2000 se registran en el ministerio de justicia chileno, 16.000 empresas sin fines de lucro.
- Se diferencian de las privadas por:
  - ❑ No poseen fines de lucro.
  - ❑ Poseen un Directorio con seriedad social.
  - ❑ Tienen una misión orientada al bien público.
  - ❑ Se encuentran exentas de impuestos.
  - ❑ Ofrecen ventaja tributaria a los donantes.
  - ❑ Parte de sus integrantes son voluntarios.



## LAS EMPRESAS SOCIALES Y LAS EMPRESAS COMERCIALES

| EMPRESAS SOCIALES   | EMPRESAS COMERCIALES   | EMPRESAS SOCIALES  |
|---|--|--|
| <p>Se centra en el modo de sus operaciones, procesos, reglas, resultados.</p> <p>Ajustar los resultados y tiempo.</p> <p>Reservar los recursos para el futuro.</p> <p>CONTRIBUCION SOCIAL</p> | <p>• Estabilización de los recursos que existen en el país.</p> <p>• Dualidades (multiples) y de larga plazo.</p> <p>• Raza var percibe la operacion del dinero. Por lo tanto rara vez está al este corresponsable sobre sus acciones.</p> <p>• Practican dos actividades simultaneamente. Es decir, la empresa de finción representa una actividad abierta y la delimita en la empresa.</p> | <p>• El dinero.</p> <p>• Cuantitativo y de corto plazo.</p> <p>• Focalización del cliente frente al precio y calidad del producto o servicio.</p> <p>• Exigencia de los empresarios respecto a los deberes de los socios o trabajadores.</p> <p>• Satisfacción de los trabajadores o socios de las otras labores.</p> <p>• Se desarrolla en una actividad, cual se genera recursos para financiar las operaciones.</p> |

fuente: Elaboración propia a partir de Cooperación Social de Chile (2000)

## ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO COMPETITIVAS

- McFarland (1999) en Harvard Business Review, señala que las empresas sociales que logran ser competitivas respecto de las fuentes de financiamiento serán aquellas que:
  - Poseen claridad absoluta de su misión.
  - Desarrollan un permanente espíritu crítico alerta a los cambios del entorno.
  - Valorizan los aspectos económicos y administrativos de la empresa (Marketing).
  - Desarrollan mecanismos permanentes de alimentación de la misión institucional.
  - Disponen de un poder de convocatoria a través de la transparencia social que posibilite el acceso.
  - Logran conformar un staff de voluntarios.



- Hertzlinger (1994) por su lado señala que organizaciones requieren implementar muchas medidas concretas, para adoptar en forma definitiva conceptos de la gestión de empresas comerciales. Fundamentalmente de los conceptos de misión y visión.



- Dentro de las visiones más recurrentes en corporaciones fines de lucro, a nivel mundial, podemos mencionar aquella basada en la promoción de la armonía social y fomento voluntariado, como expresiones concretas del ejercicio de las virtudes humanas y divulgación de nuevas ideas. La última visión sin duda y como ya lo señalara Cooney (2000) sitúa a las empresas sociales dentro del grupo de organizaciones con mayor capacidad de innovación, dada su convicción profunda por lo que hacen y su independencia tanto del poder público como del espíritu de lucro.



### LA VISION

- En una empresa social la visión compartida representa la esencia más profunda que motiva la participación de los miembros. En este sentido Senge (1996) desarrolla la analogía del holograma, si uno divide una fotografía por la mitad, cada fragmento muestra solo parte de la imagen total, pero si se divide un holograma, cada fragmento muestra intacta la imagen completa.



- La única forma de motivar y dar empowerment a las personas que trabajan en una empresa es a través de la visión compartida. Ray Smith señala "con una visión clara el consenso es inevitable".



- La visión es el sueño o el norte que cada persona desea para su empresa. Cuando esta se unifica las personas se automotivan para el emprendimiento. La visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente. Con visión los grupos se convierten en comunidad. John Pepper, Presidente de Procter and Gamble Company.



## La Mision

- La misión en una organización sin fines de lucro es una declaración del ámbito actual y futuro de servicios, mercados, segmentación, geográfica, competencias, distintivas, desarrolladas por organización para lograr una ventaja sensible en largo plazo (adaptado de Hax y Majluf, 1983)



- Peter Draker (1992) señala para organizaciones sin fines de lucro: La misión debe enunciarse en forma operativa, de forma que constituya algo más que una declaración de intenciones. Esta debe centrarse en lo que la organización realmente intenta hacer y luego debe ejecutarse en forma tal que sus miembros puedan decir: esta es contribución al logro del objetivo.



## REGLAS DE ORO DE UNA BUENA MISIÓN

- Haga lo que mejor sabe hacer. Subordine el concepto mercado a sus competencias.
- Observe las oportunidades y necesidades de su entorno. Esto es: ¿Dónde podemos distinguimos de veras? ¿realmente una pauta con los recursos limitados que poseemos?
- Lograr el compromiso de su gente con la misión. ¿Creemos realmente esto?



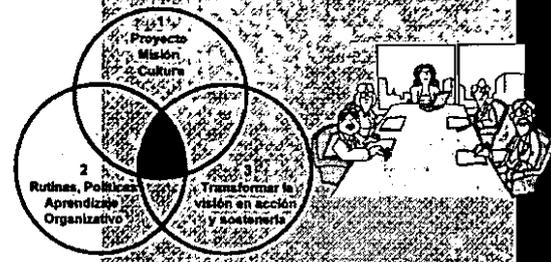
## Misiones Chilenas

- Para Lecaros y Lara (2000) la misión en una institución sin fines de lucro debe constituir la suma de verbo + mercado determinado. Un ejemplo para Chile:

| INSTITUCIÓN     | VERBO                                      | MERCADO   |
|-----------------|--|---|
| HOGAR DE CRISTO | • Acoger                                   | • A los más pobres entre los pobres.              |
| MUNDO DEL CIRCO | • Enseñar al mundo del circo               | • A niños de escasos recursos.                    |
| PROYECTO SER    | • Planificación, calidad de vida           | • A personas con dependencia de alcohol y drogas. |
| SALVECOR        | • Salvar al maripán                        | • A niños de escasos recursos.                    |
| ITIA            | • Habilitar                                | • A gente con querebra olfáctico.                 |
| CIUDAD DEL NIÑO | • Hogar, protección, formación y educación | • A niños de escasos recursos.                    |
| ADORATRICES     | • Resaltar en sociedad                     | • A mujeres marginadas.                           |
| SIMÓN DE CIRENE | • Fortalecer organizaciones                | • De entidades con fines sociales.                |

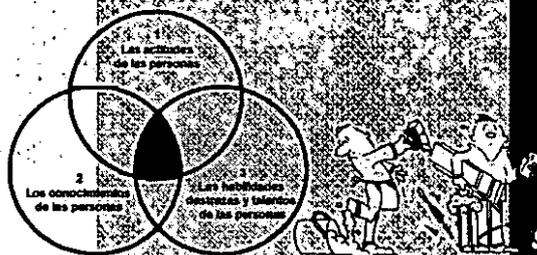
Fuente: Lecaros y Lara (2000)

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES



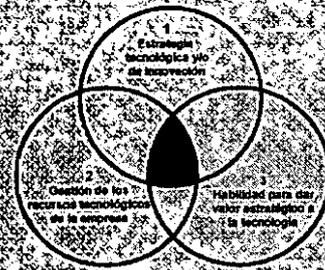
- Estilos de dirección, estructuras, formas de gobierno, rutinas que favorecen la adaptación de la organización a exigencias del entorno.

## COMPETENCIAS PERSONALES



- Las cualidades íntimas y específicas que atesora una persona que obtiene un determinado éxito en sus iniciativas profesionales.

## COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS



- Traduce un dominio tecnológico por parte de la empresa y implica el saber concebir, producir y vender.

## COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Propósito estratégico del emprendedor que detenta el proyecto

Gestión e integración de los recursos de la empresa

Iniciativa para buscar nuevos productos

- Las competencias estratégicas definen las habilidades de un emprendedor para construir el proyecto imaginado, que debería apuntalar e incrementar la competitividad de la empresa.

## CLASES DE INNOVACION

- La innovación tecnológica
  - La innovación de producto.
  - La innovación de procesos.
- La innovación social
- La innovación en métodos de gestión

Gradual

Radical

La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado; o en un proceso operativo en la industria y en el comercio; o en un nuevo método de servicio social.

↓

**LA INNOVACION ES UNA IDEA QUE SE VENDE**

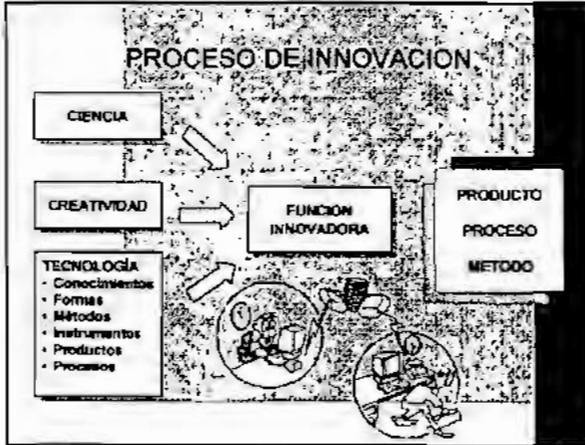
¿En qué aspecto insiste esta primera definición?

Viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye... innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía.

↓

**INNOVAR ES ENCONTRAR UNA RESPUESTA ORIGINAL**

¿En qué aspecto insiste esta segunda definición?



### CONCLUSIONES ESPECIFICAS PARA ONG'S CHILENAS

- Las ONG's se enfrentan en la actualidad al desafío de incorporación de recursos para su sostenibilidad, luego de la desaparición del financiamiento estatal en forma definitiva el apoyo financiero.
- Es fundamental para la viabilidad de las ONG's replicar los modelos de gestión que han sido exitosos en el mundo de las ONG's.
- Si una ONG's no logra empujar de lado de contar con el apoyo de los asociados no será posible su sostenibilidad y sobrevivencia.
- Las ONG's deben buscar su propia de financiamiento. Deben buscarlo a través de sus estrategias y actividades que generen ingresos y sostenibilidad.

### CONCLUSIONES ESPECIFICAS PARA ONG'S CHILENAS

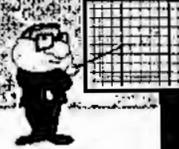
- Las ONG's deben superar una etapa de crecimiento y incorporar de voluntarios a su estructura organizacional.
- Es fundamental para las ONG's implementar estrategias de financiamiento a través de las cuales se organicen en misión en busca de mayor credibilidad y confianza.
- Profesionalización de personal. Las ONG's deben buscar perfeccionar sus habilidades y conocimientos en el área de gestión de recursos humanos.

### CONCLUSIONES GENERALES PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

- Es fundamental para las organizaciones sin fines de lucro, hacer más visibles a la sociedad en general.
- Las organizaciones sin fines de lucro deberán trabajar para generar un ambiente legal más abierto y de apoyo.
- Resulta clave para el desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro establecer alianzas estratégicas tanto en el sector público como privado.
- Es fundamental ampliar el apoyo social privado y voluntario.

## CONCLUSIONES GENERALES PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

- Las organizaciones sin fines de lucro deben generar mecanismos que permitan hacer pública su transparencia, credibilidad y confianza.
- Se requieren alianzas estratégicas dentro del mismo sector que permitan generar efectos sinérgicos.
- En resumen, es fundamental para los directivos de organizaciones sin fines de lucro, gestionar la organización con enfoques similares (no iguales) a las empresas comerciales.



## TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

- La desapeza en el manejo de conflictos y negociación tiene mucha importancia para las comisiones directivas y para la gerencia, que muchos cambios necesarios en las organizaciones lleva conflictos dentro del consejo y entre el consejo y la gerencia.
- Mayor actuación de las comisiones directivas en la recaudación de fondos.
- Crece el énfasis en la diversidad para la composición de las juntas directivas, más allá de los requisitos clásicos: riqueza, influencia política y sabiduría.



## TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

- Frente al escaso tiempo que tienen las personas que miembros de las comisiones directivas, emerge el modelo de participación como un modelo alternativo de gobierno.
- Existe una creciente competencia entre organizaciones sin fines de lucro por miembros de sus comisiones.
- Las personas están participando en menos comisiones directivas, pero con un mayor nivel de involucramiento.



## TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

- En general el papel y liderazgo activo de las comisiones directivas de este tipo de organizaciones está creciendo. Una conducta activa es crítica para el logro de la misión y éxito de la organización.
- Los miembros de las comisiones directivas tienen en la actualidad mayor conocimiento de su papel y responsabilidades frente a la organización.
- Hay una creciente inspección minuciosa del sector no lucrativo, incluyendo a los medios de comunicación. Existen altas expectativas y baja tolerancia en la percepción de conflictos de intereses.
- Existe un cambio de actitud del público hacia las organizaciones sin fines de lucro y con ello la idea de caridad está cambiando.

## TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

- Hay más regulación y monitoreo por parte de los gobiernos.
- Los plazos de permanencia de las comisiones directivas se están acortando ya no son de por vida.
- Con comisiones directivas más diversas en su composición, potencial de conflicto crece.
- Se implantan estructuras variables que se representan en figuras más apropiadas para lo operativo, la dirección y estrategia que para la organización en sí misma.

## FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO



- Por su lado el **management** efectivo, tal como lo señalan Herzlinger (1994) y Taylor (1996), debe cumplir con siguientes requerimientos:
  - Conocer con precisión sus responsabilidades.
  - Conocer la diferencia entre gobernar y gerenciar. Trabaja sobre temas que representan alto interés para la organización.
  - Se estructura de acuerdo a sus funciones.
  - Busca la diversidad de recursos humanos, en experiencias, antecedentes y destrezas.
  - Conocer la organización y el contexto donde ella opera.

## FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO

- Actúa como grupo de trabajo de equipo.
- Entiende la complejidad de la institución y las implicancias de sus decisiones.
- Entiende y conoce a los beneficiarios de la organización.
- Actúa estratégicamente estableciendo medidas claras de acción.
- Se hace asesorar por expertos.
- Enfoca sus reuniones sobre asuntos que verdaderamente importan.



## FUNCIONES DEL DIRECTORIO

- También en el plano de las preocupaciones estratégicas de organizaciones sin fines de lucro McArthur (1999) enumera siguientes prioridades a asumir por una junta directiva eficaz:
  - Determinar la misión y los propósitos de la organización.
  - Seleccionar al director ejecutivo más calificado para asumir responsabilidad.
  - Apoyar al director ejecutivo y evaluar su actuación.
  - Garantizar la planificación eficaz de la organización.
  - Preocuparse por obtener suficientes recursos para el cumplimiento de la misión institucional.
  - Administrar los recursos eficazmente.
  - Definir y supervisar los programas y servicios de la organización.
  - Mejorar la imagen pública de la organización.
  - Servir de tribunal de apelaciones para la organización.
  - Evaluar su propio desempeño.



## El directorio antiguo versus el moderno en organizaciones sin fines de lucro



| LA FUNCIÓN ANTIGUA   | LA FUNCIÓN MODERNA   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El administrador define problemas, evalúa las opciones y propone las acciones. La junta directiva escucha, aprueba y monitorea.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La junta directiva y la administración definen los problemas que los planes, discuten las opciones y resuelven los problemas conjuntamente.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La junta directiva define las políticas y el administrador las implementa. Se definen claramente los territorios. Los directivos están claramente responsabilizados en su organización.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>La junta directiva y la administración trabajan conjuntamente las políticas y las llevan a cabo. Los directivos se involucran en decisiones por la naturaleza de los problemas.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura de comisiones permanentes está paralizada y los directivos administrativos son sujetos de reglas y de funcionamiento rígidas. La junta directiva es impotente en todo el tiempo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura de la institución es un reflejo de las prioridades estratégicas. Se caracterizan de la flexibilidad y las acciones en favor. Los miembros de la organización participan directamente. La junta directiva es el centro de acción.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros de la junta directiva se reúnen en los primeros. El propósito no varía. El estado está en la transición de empresas a empresas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las reuniones de la junta directiva se celebran en común. El propósito cambia según las circunstancias. Énfasis en la participación y el estado.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La junta directiva está cercada por una "callejón de salida". El administrador culpa los recursos administrativos y se apropiación de los talentos de los directivos.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>La junta directiva está comprometida con un tipo de una "conexión de acciones". La junta directiva cultiva valores y capacidades colectivas.</li> </ul>   |

Fuente: Tuckman, Chel y Millard, 1988, Harvard Business Review

A propósito de incorporar *management* a las organizaciones de servicios sociales, Drucker (1989) indica: "Hace veinte años la dirección era una palabra sucia para aquellos involucrados en instituciones sin fines de lucro. Su actividad se definía como libre de la sordida marcha del capitalismo, ahora la mayoría de sus directivos reconocen la necesidad de aprender gestión y dirección estratégica". Es fundamental dentro de las estrategias de este tipo de organizaciones, profesionalizar sus cuadros directivos.



## DESAFÍOS VITALES DE LAS ONG PARA LA PRÓXIMA DÉCADA

En la actualidad las empresas sin fines de lucro en el mundo enfrentan "duros tiempos" en cuanto a la disponibilidad de donantes y cambios descendentes de aportes. En este ambiente, este tipo de organización debe generar nuevas estrategias para su sobrevivencia. Algunas de ellas se citan por Andersen (1996) y Herzlinger (1994):

- Establecimiento de lazos o alianzas estratégicas con empresas con fines de lucro a través del concepto de causas relacionadas, causando la definición de la visión y misión corporativa.
- Generación de capacidades gerenciales especializadas permitan incorporar gestión a la organización y actuar como contraparte de otros gerentes provenientes del mundo comercial.
- Modernizar estructuras organizativas más flexibles y eficientes.
- Relevamiento del marketing dentro de las acciones de la organización.
- Formular planes estratégicos que egresen valor permanente a la organización.



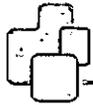
## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

María Antonia Fernández N.





GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

---

## MODULO III

## Lección 1 ¿Qué es el trabajo en equipo?

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.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

**Complementariedad:** Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

**Coordinación:** El grupo de personas, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

**Comunicación:** El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

**Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

**Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Ejemplo de trabajo en equipo:

Las consultoras funcionan con equipos de trabajo; cuando acometen un proyecto constituyen un equipo al frente del cual hay un jefe o coordinador y en el que se integran especialistas de las áreas implicadas (informáticos, economistas, etc.). En su desempeño no cuenta el buen trabajo individual de cada uno de ellos, sino la labor del equipo en su conjunto.

## Lección 2 Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Ejemplo: En un hospital los anestesiólogos forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad, tienen un jefe común (jefe de sección), pero cada uno responde de su trabajo (la labor de un anestesiólogo no depende de la de sus compañeros).

Puede que un anestesiólogo realice una labor fantástica mientras que el departamento en su conjunto sea un auténtico desastre.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rápida respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser diferentes.

Ejemplo: Una entidad financiera constituyó un equipo de trabajo para analizar una oportunidad de inversión en el extranjero. Formaban parte de este equipo desde subdirectores generales hasta empleados de reciente incorporación, especialistas en determinadas materias. Dentro del equipo todos funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas.

### Lección 3 Puesta en marcha de un equipo de trabajo

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

Simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un equipo de trabajo. El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre ellos, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

En primer lugar hay que definir con claridad cuales van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.

Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.

Hay que determinar su posición dentro de la organización.

De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.

Hay que seleccionar a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a sus miembros.

Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos.

No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma.

Para ello resulta muy interesante las actividades extralaborales: comidas informales, actividades de ocio - excursiones, equipos deportivos, etc.).

Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente.

Normalmente los equipos irán pasando por diversas etapas:

**Inicio:** predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

**Primeras dificultades:** el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

**Acoplamiento:** los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite el optimismo.

**Madurez:** el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

**Agotamiento:** buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llegamos al momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando.

Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito.

Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una situación negativa de la que difícilmente salga.

Para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

Resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder, etc.)

#### **Lección 4 Jefe del equipo**

Todo equipo necesita un jefe, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director.

El jefe puede ser simplemente eso, un jefe, o puede ser algo más, un auténtico líder.

Hay jefes que no son líderes y también puede haber líderes que no son jefes.

La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen.

El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa: la organización lo ha colocado al frente del equipo.

El líder recibe su autoridad del propio equipo: diversos factores (carisma, personalidad, energía, etc.) le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores.

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder.

Un jefe podrá dirigir el equipo en base a la autoridad que su cargo conlleva pero puede que no sea capaz de motivarlo, de obtener su máximo rendimiento.

Además, si dentro de un equipo el jefe y el líder son distintas personas se puede producir una dualidad de mandos, cada uno caminando en una dirección diferente.

Aunque el jefe no sea un líder al menos debe contar con una serie de cualidades mínimas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo:

- Debe ser una persona justa, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual.
- Persona muy trabajadora, que de ejemplo: si exige a los demás, él por delante.
- Una persona exigente pero humana, que busque y persiga la excelencia pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante el fallo del colaborador.
- Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo.
- Respetuosa: que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario.
- Un defensor de su equipo, que no tolere ataques externos. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores.
- Una persona que se preocupe por el bienestar de su gente. Si se produce un fallo él lo asumirá de cara al exterior, nunca echará la culpa a un colaborador (internamente si pedirá responsabilidades). Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, de que todos participen activamente.
- Un organizador nato: consigue que el equipo funcione, que vaya avanzando, que se vayan cumpliendo los plazos.
- Una persona decidida, que sepa tomar decisiones por difíciles que sean. No se esconde ni pasa la decisión a algún colaborador.

- El jefe debe confiar en su equipo ya que esto el equipo lo percibe.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que los posibles defectos del jefe se suelen transmitir al resto del equipo ya que su comportamiento tiende a ser imitado.

¿Cuáles son los principales cometidos del jefe del equipo?

- Organizar el equipo: Quién se va a ocupar de cada aspecto, normas de funcionamiento (nivel de autonomía de cada miembro, coordinación del equipo, reuniones, evaluaciones, etc.).
- Procurar al equipo los recursos necesarios para realizar su labor, (técnicos, materiales, humanos, etc.).
- Tratar de lograr un equipo cohesionado, eficiente.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y plazos del proyecto, verificar que se va avanzando en la dirección adecuada tomando en caso contrario las medidas oportunas.
- Supervisar el trabajo del equipo antes de presentar los resultados al órgano supervisor.
- Centralizar la relación del equipo con el resto de la organización, especialmente con los niveles superiores.

## Lección 5 Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos. Entre ellos se encuentran:

**La persona positiva:** Empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros.

El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.

**El crítico:** Es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo.

Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.

**El discutidor:** No está de acuerdo con nada, siempre defiende otra idea. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio.

Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

**El incordio:** Es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo.

Igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite se le tendrá que llamar la atención.

**El bocazas:** Nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe e impide que la gente se centre en la tarea.

En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

**El listillo:** Lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces insufribles.

Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

**El pícaro:** Se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo.

Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.

**El cuadriculado:** Tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos.

Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

**El reservado:** Le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida.

Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

**El gracioso:** No suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio.

Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.

**El organizador:** Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.

Hay que contar con él, consultarle, realizar su papel (es un activo para el equipo).

**El subempleo:** Tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés.

Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

**El incompetente:** Justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminará generando ineficiencias.

Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cual es su techo de competencia que no hay que traspasar.

## Lección 6 Comunicación

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo.

El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

- De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).
- De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).
- Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación.

Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan).

Uno de los principales cometidos del jefe es conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo.

Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe.

Si éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, estará señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.

Si por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc., es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo.

Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (juntarse los viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se señaló, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización.

El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

## Lección 7 Cohesión del equipo

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros.

Existe un sentimiento de equipo: Sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo.

En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

- Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.
- Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo, busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo.

Esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

**De su propia composición:** Si hubo una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido).

Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo.

En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo personas conflictivas.

En este caso el jefe debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

**De su tamaño:** Por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

**Del carisma del líder:** Si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganar la adhesión de sus colaboradores, tendrá buena parte del camino recorrido.

**Del proyecto asignado:** Si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir de este a la menor oportunidad.

**Del ambiente de trabajo:** Si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, nacen las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

La respuesta del equipo dependerá en gran medida de la actitud que adopte su jefe: cerrar filas o buscar responsables.

## Lección 8 Reuniones

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del trabajo en equipo. Se celebran reuniones con cierta frecuencia, persiguiendo distintos objetivos:

Debatir y decidir sobre aquellos asuntos de mayor trascendencia en los que convenga conocer la opinión de todo el equipo.

Puesta en común; con el fin de que todos los miembros tengan un conocimiento exacto de la situación del proyecto, de las líneas en las que se va avanzando, de las dificultades que van surgiendo y de las decisiones que se van tomando.

También sirven para fijar criterios, homogeneizar ideas, compartir opiniones, intercambiar puntos de vista, ayudar a crear una cultura común (modo de actuar, nivel de exigencia, escala de valores, etc.).

Además, favorece el contacto personal: facilita la comunicación y ayuda a cohesionar al equipo.

La eficacia de las reuniones cuando están bien organizadas y dirigidas exige que se les preste la atención debida.

Las reuniones hay que prepararlas con seriedad, empezando por el jefe del equipo. Si los colaboradores detectan que éste acude a las reuniones sin haberlas preparado es posible que terminen imitándolo, convirtiéndose la reunión en una pérdida de tiempo.

Las reuniones únicamente se deben convocar cuando haya una razón que lo justifique. No se puede frivolar convocando reuniones sin un objetivo claro, simplemente porque toca hacerlo (supone una pérdida de tiempo para todo el equipo, además daña internamente el sentimiento de profesionalidad del equipo).

Preparar las reuniones implica:

Fijar un orden del día que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece con la intención de respetarlo, lo que no impide cierta flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha.

Se debe avisar con tiempo suficiente a aquellas personas que vayan a presentar algún informe para que tengan tiempo de prepararlos.

El jefe debe establecer desde la primera reunión un elevado nivel de exigencia, marcando la pauta al resto del equipo (conocimiento exhaustivo del tema a exponer, su presentación, repartir al resto un dossier con la información preparada, etc.).

Se debe fijar un tiempo estimado para la reunión que hay que tratar de respetar, si no las reuniones se terminan eternizando y se termina abordando asuntos de escasa trascendencia.

Hay que evitar fijar las reuniones en horarios "inconvenientes" (lunes a primerísima hora de la mañana, viernes por la tarde, o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.).

Si las reuniones se alargan el jefe del equipo debe fijar descansos de forma regular para que los asistentes puedan despejarse. Hay que evitar reuniones maratónicas que dejen a los participantes exhaustos.

La sala de reuniones debe ser cómoda, amplia, bien iluminada, con la temperatura adecuada, sin ruido, etc.

El jefe del equipo se preocupará de la participación de todos, evitando que algunos puedan monopolizar la reunión mientras que otros apenas participan.

Debe tratar de crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita la discrepancia y se fomente el debate. Debe evitar que se produzcan enfrentamientos personales que enrarezcan el ambiente.

Si bien el debate en algún momento se pueda acalorar, lo que no se puede permitir bajo ningún concepto es que se produzcan ataques personales.

Por otra parte, en el momento en el que se adopta una decisión, por polémica que sea, se exigirá a todos los miembros del equipo un apoyo incondicional (ya no es tiempo de discrepar).

Durante la reunión alguien debe ir tomando nota de los asuntos tratados, decisiones adoptadas, posibles actuaciones encomendadas a algún miembro, etc.

Posteriormente, y una vez finalizada la reunión, se repartirá copia de esta acta al resto de asistentes.

En definitiva, es responsabilidad del jefe del equipo velar porque las reuniones se desarrollen con normalidad y resulten útiles.

A continuación, a título de ejemplo, se señalan algunas actuaciones que el jefe debe evitar:

Convocar una reunión sin un asunto que realmente la justifique.

Además, a las reuniones se convocarán únicamente las personas pertinentes. Hay que evitar que las reuniones puedan suponer una pérdida de tiempo para parte de los asistentes que no tienen nada que ver con el tema tratado.

**Llegar tarde a la reunión:** si exige puntualidad a los miembros del equipo debe predicar con el ejemplo. La falta de puntualidad resta seriedad, hace perder el tiempo a los demás y crea un precedente que puede ser imitado.

**Trivializar la reunión:** adoptar un tono excesivamente desenfadado. No se trata de que haya que dirigir las reuniones con excesivo rigor, incluso cabe algún momento de relajación, pero no se debe permitir es que éstas pierdan seriedad.

**Monopolizar la reunión:** acaparar el tiempo sin apenas permitir a los otros asistentes intervenir. La reunión se organiza para que la gente participe y exponga sus puntos de vista, por lo que hay que darles la oportunidad de hacerlo.

Tampoco se puede permitir que un asistente intente monopolizar la reunión; además, hay que tratar de que aquellas personas menos proclives a participar también tomen la palabra.

**No ejercer la autoridad que su cargo le confiere:** Aunque no debe abusar de la misma y siempre debe tratar de convencer antes que ordenar, no obstante si en algún momento hace falta llamar al orden debe saber hacerlo.

Permitir que la reunión se aleje de su objetivo principal y derive hacia otros asuntos menores. Otro posible fallo es no ir cerrando temas: ir pasando de un tema a otro sin tomar decisiones claras.

En el acta de la reunión hay que recoger de forma precisa los temas tratados y las decisiones adoptadas.

## Lección 9 Toma de decisiones

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los miembros del equipo eviten tomar decisiones, tratando que sea el equipo en su conjunto o bien el jefe quienes las deban asumir.

Además, la agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha.

El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el ámbito de responsabilidad de cada miembro y con qué autonomía van a contar para su desempeño.

Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

Hay que exigir a los colaboradores que decidan ellos mismos; hay que evitar la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca.

Además, debe favorecerse dentro del equipo una atmósfera que favorezca la toma de decisiones.

Para ello el jefe debe empezar por dar ejemplo, aceptando sus propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que a el competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo. Nada de reprender, abroncar o amenazar al colaborador, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar).

Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir.

Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de profesionalidad y de rigor, en definitiva, de cierta frivolidad.

En esta disyuntiva entre tomar decisiones y posibles errores hay que tener presente que por regla general a cualquier organización le resulta mucho más gravoso no tomar decisiones a tiempo que el hecho de que algunas de ellas resulten erróneas.

Un aspecto que hay que tener presente es que cuando el equipo adopta decisiones de forma colectiva éstas suelen ser más extremas que las que adoptarían individualmente sus miembros, tanto si la decisión es conservadora como si es arriesgada.

Esto se explica porque individualmente se suelen rechazar las posiciones radicales por miedo a equivocarse, mientras que en el grupo las personas se sienten más arropadas y ello les lleva a extremar sus puntos de vista.

Es un aspecto que hay que tener en cuenta para evitar tomar decisiones excesivamente radicales.

## **Lección 10 Dificultades del trabajo en equipo**

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.

Cuando se forma un equipo y éste se hecha a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza.

Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten.

Muchos equipos crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí.

Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se enteran de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad.

Ellos están metidos de lleno en el proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre.

Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores.

Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlas inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas.

Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo ante los problemas, no sea buscar culpables sino soluciones.

Lo peor que puede pasar es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo.

Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones).

Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos) hay que solicitarlos.

Si el problema es grave (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) hay que ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización.

Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales.

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión.

Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta.

Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos.

Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando.

De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa.

Si inmediatamente al comenzar a operar, se presenta una dificultad que el equipo no sabe cómo resolver, puede que este arrase con todas sus ilusiones.

### **Lección 11 Conflictos en el equipo de trabajo**

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces. La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo.

Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, etc.

O agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño.

## Lección 12 Motivación

La motivación hace referencia a todas aquellas actuaciones de la organización encaminadas a ilusionar a sus miembros con vista a conseguir de ellos un fuerte compromiso con el trabajo.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones.

Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo.

La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no.

La organización debe cuidar una serie de factores para conseguir ilusionar al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío.

No se puede reunir un grupo de profesionales, ilusionarlos, y luego encomendarles un trabajo gris, infertil, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

La organización debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación.

También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando objetivos parciales, aunque sean pequeños.

De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez.

Un éxito temprano contribuye a aumentar la autoconfianza del equipo.

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular.

Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Cada miembro es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier persona busca en su trabajo:

Tener un sueldo que le permita cubrir con cierta holgura sus necesidades económicas.

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera en la organización, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su jefe, que se le trate como profesional y no como un simple subordinado.

El empleado siempre valorará un reconocimiento del jefe (a veces puede resultar más motivador que una recompensa económica).

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.

Y debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Lo que no debe tolerar será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Como conclusión:

La organización debe buscar que la participación de un empleado en un equipo de trabajo suponga para él una oportunidad de alcanzar las metas anteriores.

### **Lección 13 Evaluación del equipo de trabajo**

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo.

La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas.

Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo la dirección de la organización debe dejar muy claro cuales son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a que atenerse y se evitan posibles malos entendidos.

El o los evaluadores no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación sino que debe reunirse con el jefe del equipo y explicarle el porqué de la misma.

Entre ambos acordarán un programa de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento.

No obstante, esta evaluación no va dirigida exclusivamente al jefe del equipo, sino que éste debe compartir los resultados de la misma con el resto de colaboradores.

El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo.

Por otra parte, dentro del equipo el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros la gratificación otorgada al equipo.

Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros.

No resulta justo tratar a todos por igual.

No obstante, esta diferenciación debe estar muy meditada y ser tremendamente justa con el fin de evitar posibles polémicas.

Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, subjetiva, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada.

## **Lección 14 Equipo eficaz**

Equipo eficaz es aquél que consigue coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes obteniendo el máximo rendimiento.

Ello le permite funcionar fluidamente, de forma compenetrada, alcanzando las metas propuestas por la dirección.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible.

Entre las notas distintivas de un equipo eficaz se encuentran las siguientes:

Sabe seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias. Gente motivada, con ganas.

Buenos profesionales permiten formar buenos equipos, pero también buenos equipos consiguen desarrollar buenos profesionales.

Se nombra un jefe de equipo con carisma, una persona capaz de conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir; una persona que se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.

Consigue imponer un elevado nivel de profesionalidad: el trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.

Se define claramente el cometido del equipo, sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar.

Dentro del equipo cada miembro conoce perfectamente cual es su papel.

El proyecto encomendado es difícil, exigente, pero alcanzable. Se trata de un proyecto ilusionante que supone un auténtico desafío profesional.

La organización presta al equipo el apoyo necesario, facilitándole los medios humanos y técnicos requeridos, el acceso a la información pertinente.

Existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe cohesión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso.

El ambiente es de participación, los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, no se intenta imponer un pensamiento único.

La crítica constructiva es bienvenida. No obstante, una vez adoptada una decisión se exige un apoyo sin fisura.

El equipo sabe integrarse dentro de la organización, desarrolla lazos eficaces de comunicación y colaboración con el resto de ella.

La organización establece un sistema de motivación y remuneración que tiene presente tanto al equipo en su conjunto como a sus miembros individualmente. La organización sabe recompensar el esfuerzo realizado.

La organización establece un sistema de evaluación del equipo que permite detectar con rapidez posibles carencias, lo que ayuda a adoptar las medidas correctoras necesarias.

## Lección 15 Equipo que no funciona

A veces el equipo de trabajo termina por no funcionar, en algunos casos incluso a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros.

Los motivos de este fracaso pueden ser numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

**Falta de liderazgo:** el jefe no organiza, no motiva, no empuja. En definitiva, no lidera.

**Objetivo mal definido:** esto origina que el equipo no sepa a qué atenerse, que se produzcan conflictos con otras áreas de la organización por invasión de competencias, que no se aborden temas que en cambio sí le corresponden.

**Escasa comunicación:** tanto dentro del equipo como con el resto de la organización.

La labor de un equipo exige ante todo coordinación: los miembros conocen en profundidad un ámbito determinado del proyecto pero les falta una visión global del mismo.

Poner todas estas piezas en orden, que vayan encajando, exige mucha comunicación entre todos los componentes del equipo. Sin comunicación la coordinación es imposible.

**Desmotivación:** se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia.

**Complejidad del proyecto:** también puede ocurrir justamente lo contrario, que el trabajo asignado sea demasiado complejo y que el equipo no se encuentre preparado, no cuente con gente con la formación y experiencia necesarias.

En aquellos proyectos complejos, con un plazo de ejecución muy amplio, que presentan numerosas dificultades, donde no se aprecian avances, es muy posible que el equipo se termine desencantando.

De ahí la importancia de establecer objetivos intermedios que permitan al equipo ilusionarse con su logro.

A veces al trabajo en equipo le falla el apoyo de la organización.

El equipo de trabajo se introduce como algo novedoso pero poco a poco va cayendo en el olvido, queda descolgado, sin un lugar determinado dentro de la estructura organizativa.

Algunos directivos se muestran reacios al trabajo en equipo. Por desconocimiento, porque no confían en su eficacia, porque le resta poder, porque temen que al tener que trabajar estrechamente con otros, queden al descubierto sus carencias.

Los proyectos iniciales pierden interés y el equipo va quedando sin cometido.

A veces lo que falla es la adaptación de la organización a esta nueva forma de organizar el trabajo.

Se potencian los equipos de trabajo pero al mismo tiempo se sigue manteniendo unos esquemas de evaluación y remuneración enfocados únicamente en el individuo.

**Falta de reconocimiento:** Si el proyecto exige a los miembros del equipo un fuerte sacrificio personal hay que compensarles económicamente.

**Dificultades de relación dentro del equipo:** Inicialmente sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente cordial se va deteriorando.

La tensión del trabajo, las diferentes personalidades de sus miembros (caracteres problemáticos, ambiciones, timideces, falta de tacto en el trato, etc.), los pequeños roces personales, etc., van enturbiando las relaciones.

El estrecho contacto personal que demanda el trabajo en equipo puede hacer que la atmósfera de trabajo se haga insoportable (miembros que no se dirigen la palabra, se acusan de los fallos del proyecto, se ocultan información, etc.).

La química personal entre los diferentes componentes va a determinar en muchos casos el éxito o fracaso de un equipo.

Lo que sí suele ocurrir es que cuando un equipo comienza funcionando mal termina fracasando, ya que resulta difícil corregir los vicios iniciales, especialmente a medida que va transcurriendo el tiempo.

De ahí la importancia de dar apoyo al equipo en los momentos iniciales para que se vaya soltando y vaya adquiriendo experiencia.

Hay que evitar que el equipo de trabajo se pueda estrellar tan sólo al comenzar a funcionar ya que el daño resultante puede ser difícil de superar.

## **Lección 16 Agendas ocultas “Iceberg”**

Con esta expresión se denomina el posible juego sucio que de forma sutil un miembro del equipo puede tratar de hacerle al jefe.

Cuando un jefe dirige un equipo puede ocurrir que algunos de sus miembros traten de boicotear su gestión. Por enemistad, por celos profesionales, por querer desbancarle, etc.; los motivos pueden ser diversos.

En todo colectivo humano cabe que existan personas dañinas, lo que obliga al jefe del equipo a estar muy pendiente de su gente, seguirlas muy de cerca, tratando de detectar cualquier movimiento de oposición que pueda surgir.

Mientras antes se descubra más posibilidades habrá de neutralizarlo.

El jefe del equipo debe tratar de mantener una comunicación fluida con todos sus colaboradores, conocer sus preocupaciones, sus frustraciones, sus desacuerdos con las decisiones adoptadas.

Esto permite que las posibles diferencias se vayan detectando y solucionando sobre la marcha, evitando que se pueda ir generando un malestar interno.

Cuando la oposición de un miembro del equipo al jefe es directa, el enfrentamiento es abierto, no se puede hablar de agendas ocultas. En este caso las cartas están sobre la mesa y el jefe sabrá a qué atenerse.

La oposición de un colaborador suele ser más dañina cuando es tapada, sigilosa, cuando se trata de menoscabar el prestigio del jefe entre el resto del equipo.

El colaborador rebelde tratará de conseguir apoyos dentro del equipo con vista a intensificar su operación de acoso.

A veces el jefe del equipo no detecta nada hasta que el daño ocasionado es ya muy significativo.

El miembro conflictivo habrá conseguido erosionar muy seriamente su credibilidad, habrá propagado falsos rumores, habrá deteriorado gravemente el ambiente de trabajo, la cohesión del grupo.

Un ataque de este tipo puede arruinar el futuro del equipo.

Si el jefe llega a detectar la existencia de estas agendas ocultas debe actuar de inmediato.

Debe comenzar teniendo un encuentro con la persona implicada. Esto permite:

Dejarle claro que se está al tanto de su actuación y que no se piensa tolerar.

Tratar de conocer los motivos de este ataque y ver si se pueden solucionar.

Antes de dar este paso hay que asegurarse plenamente de que esta persona está efectivamente promoviendo una "revuelta" dentro del equipo.

Si este colaborador (o colaboradores) persiste en su actitud no quedará más remedio que apartarlo del equipo por muy importante que sea su cometido.

Si siguiera dentro del equipo podría ocasionar mucho daño.

Una estrategia que no suele funcionar es la de no reaccionar, hacer como si uno no supiera nada con la esperanza de que el tiempo vaya solucionando el problema.

Normalmente el tiempo lo que hará es agravarlo. Además, el líder transmitirá una imagen de debilidad o en el mejor de los casos de no enterarse de la película.

## Lección 17 Sanciones

El jefe del equipo de trabajo debe tratar de ganarse el apoyo de sus colaboradores ya que esto permite una mayor cohesión dentro del grupo, gente más involucrada en su trabajo, más motivada, etc.

Para ganarse este apoyo son necesarios una serie de requisitos; dar ejemplo, dispensar un trato correcto, crear un ambiente de trabajo agradable, no adoptar actitudes déspotas, dictatoriales, etc.

No obstante, lo anterior no va refido con mantener la disciplina necesaria, con ser exigente con las actuaciones y con ejercer la autoridad cuando sea conveniente.

Aunque la persona sancionada difícilmente encontrará su castigo justificado, a la larga los miembros distinguen claramente cuando el jefe usa su autoridad y aplica sanciones de manera arbitraria, caprichosa e injusta, y cuando lo hace justificadamente.

En este segundo caso es frecuente que la sanción, sobre todo si es mesurada, en lugar de crear un sentimiento de animadversión contra el jefe lo que genere es un afán de superación, el decir "a mí esto no me vuelve a suceder".

Un jefe que no utiliza su autoridad termina perdiéndola y sin autoridad es imposible dirigir un grupo humano.

En todo caso, la sanción debe utilizarse con mucha moderación, cuando ya no haya más remedio y de modo que para la persona sancionada no suponga una humillación.

Por supuesto se sanciona en privado, nunca en público delante de los compañeros.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**LO QUE NOS LLEVO A TENER ÉXITO EN EL PASADO ES DIFERENTE DE LO QUE NECESITAMOS EN EL FUTURO.**

**RAZONES DEL CAMBIO**

NO POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN

RESULTADOS POBRES / MÉDIOCRES

PROBABILIDAD O INACIENCIA DE QUIEBRA





### PROCESO DE CAMBIO EXITOSO

- ↳ Utilizar fuerzas grupales
- ↳ Brindar argumentos razonables
- ↳ Participación
- ↳ Compartir los beneficios
- ↳ Ofrecer seguridad al personal
- ↳ Comunicación y Educación
- ↳ Predisponer favorablemente
- ↳ Trabajar en toda la organización

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### Supuestos Básicos

**PERSONAS**

- En gente quiere cambiar y crecer
- Tienen más energía y creatividad que la que están utilizando actualmente en su trabajo
- La mayoría espera de una buena oportunidad para mejorar su desempeño
- La gente desea y agradece el empoderamiento

**GRUPOS**

- Resisten un liderazgo clave para el éxito
- Influyen poderosamente en la conducta de los miembros
- Requieren desarrollar habilidades para desempeñar roles complejos

**ORGANIZACIÓN**

- El exceso de control, resulta negativo
- El conflicto adecuadamente conducido resulta funcional
- Los objetivos de las personas pueden ser compatibles con los de la organización

### Ventajas e Inconvenientes del Desarrollo Organizacional

| VENTAJAS                         | INCONVENIENTES                                      |
|----------------------------------|---|
| • Cambio en toda la organización | • Requerimientos de tiempo                          |
| • Mayor motivación               | • Costo importante                                  |
| • Mayor productividad            | • Largo periodo de aplicación                       |
| • Mejor calidad de trabajo       | • Posibilidad de fracaso                            |
| • Mayor satisfacción laboral     | • Posibilidad de ambigüedad                         |
| • Mejor trabajo en equipo        | • Enfrentar el trabajo grupal más que el individual |
| • Reducción de conflictos        | • Dificultad en la evaluación                       |
| • Compromiso con objetivos       | • Incompatibilidad cultural                         |
| • Disposición al cambio          |   |



## TRABAJO EN EQUIPO

- **OBJETIVO.- ENTREGAR PAUTAS DE TRABAJO PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO EN EQUIPO DE LAS DIRECTIVAS DE CENTRO DE PADRES DE NUESTROS COLEGIOS.**

1

## QUE ES EL TRABAJO EN EQUIPO.-

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general.

La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales. "SINERGIAS"

Es un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar las metas propuestas.

Conjunto estructurado de relaciones en el que los directivos tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo común o metas afines y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad.

2

## TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo no es fácil. Es fácil trabajar en grupo, pero no en equipo. El trabajo en equipo involucra logros y dificultades. Mediante el trabajo en equipo, se logran personas capaces de emplear su potencial al 100%. Con líderes que sean talentosos coordinadores, hábiles para transmitir objetivos y visiones.

- No basta con tener un grupo de personas inteligentes, experimentadas. Sólo super estrellas. Más trascendental es la CALIDAD PERSONAL.
- **CONDICIONES PARA TENER UN EQUIPO DE TRABAJO:** Tener objetivos claros, comprometerse con ellos, tener una organización del equipo con roles bien definidos y reglas. Sinergia: tener bien claro que el todo es más que la suma de las partes.
- Tener claro la misión y compartir los objetivos. Tener el deseo y la necesidad de trabajar juntos para lograrlos.
- Lo más importante es el objetivo. Si está bien identificado y se logra que la gente se comprometa con él, se tiene el 50% del equipo armado, así están unidos para enfrentar ese objetivo común, lo que no podrán alcanzar individualmente.

3

## ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO:

No es un grupo de personas que se juntan de vez en cuando en forma espontánea o informalmente.

Es un grupo bien organizado; con roles y responsabilidades, con relaciones de poder claras, con un líder aceptado por todos, con reglas, principios y valores que orientan la conducta de las personas.

Todos deben conocer y comprometerse con esas reglas y el papel que le corresponde a cada uno..

4

## FACTORES DE ÉXITO:

Calidad personal; individuos con actitudes de colaboración más que de competencia, que tienen espíritu de entrega, que ponen sus habilidades al servicio de los demás, que saben escuchar y comunicarse, con una gran dosis de sabiduría, con sana humildad, abiertos a dar y a aprender.

Se necesitan personas con actitudes: actitud frente a los desafíos (no achicarse), actitud frente al trabajo.

Trabajar más en conciencia, porque no trabajo solo para mí, trabajo para el equipo; y el equipo confía en que lo que estoy haciendo, lo estoy haciendo bien.

5

Para trabajar en equipo hay que ganarse la confianza y tener confianza en los demás. Tener una actitud correcta frente a los compañeros: "Yo puedo ser super fantástico para enfrentar desafíos, super trabajador y todo ... pero neurótico, mal genio, amurrado, pesado, etc. No se puede trabajar en equipo con personas que no tienen un dominio de las relaciones interpersonales.

Se requiere humildad, reconocer el propio valer y a la vez, estar dispuesto a poner esas habilidades al equipo, así como los otros hacen lo mismo.

Estas son habilidades y conductas que se pueden aprender y entregar. Se necesita reaprender a colaborar, a entregar lo que sé, a compartir información.

6

## CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS

- Los equipos también son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, pueden durar solo unos cuantos meses).
- Los equipos tienen metas y objetivos centrales, diferenciación de funciones entre sus miembros, sistemas de valores estándar o normas de comportamiento, niveles de poder e influencia y grados de cohesión.
- Su formación esta basada a partir de dos o más personas. También por la influencia de un líder, ya sea, asignado por el equipo o surgido espontáneamente para cubrir esa necesidad.

7

## TODOS LOS EQUIPOS DEBEN HACER LO SIGUIENTE:

- Establecer Objetivos y prioridades.
- Analizar o asignar la manera de hacer el trabajo.
- Estudiar la manera de cómo el equipo está trabajando, sus procesos, toma de decisiones, comunicaciones, etc.
- Examinar las relaciones entre la gente que realiza el trabajo.

8

## CONDICIONES ADECUADAS PARA LA INTERACCION DEL GRUPO

- > Un objetivo común.
- > Valores personales homogéneos.
- > Estructura adecuada.
- > Autoridad y status similares.
- > Condiciones para la objetividad y el criterio abierto.
- > Un trabajo de equipo satisfactorio.
- > Y otras condiciones útiles (etc, etc.).

9

## EL PROYECTO:

- Debe surgir del mismo grupo, esto los obliga a organizarse: diseñar un plan de trabajo, con un objetivo puntual, con roles y plazos definidos.
- Auto control sobre el desarrollo del proyecto. Conformar verdaderos equipos bien afilados, es un proceso largo. No es fácil.
- Es todo un desarrollo con avances y retrocesos como cualquiera relación humana que uno desea mantener, hay que estar permanentemente cultivando, retroalimentando, reevaluando y renovando objetivos, revisando roles, el proceso de comunicación y el cumplimiento del trabajo.

10

## RESULTADOS POSITIVOS:

- Donde más se notan los beneficios son en: cambio de estilo de trabajo, y reuniones más organizadas y eficientes, se llegan a acuerdos concretos en mínimo tiempo, los miembros empiezan a descubrir cualidades en sí mismos y en sus compañeros, comienzan a valorar la personalidad y el aporte de los demás, aprenden a escuchar y a reconocerse como personas, se dan cuenta cuan poco se conocen.
- Llegar a formar un equipo maduro, sólido, de confianza mutua y compromiso innegable, consolidado, requiere mucha perseverancia. Hay que darse tiempo para cambiar la forma de pensar y actuar (cultura), explicar en que consiste el trabajo en equipo. Gastar tiempo y capacitar a la gente en este tipo de habilidades sociales, ya que son personas que están acostumbradas a recibir órdenes.
- Ponerse de acuerdo en cambiar nuestra cultura; aprender a decirnos las cosas de frente y entender que hay personas que no enganchan y que desean ser: super estrellas.

11

## EVALUACIÓN:

- Se puede lograr evaluando el grado de cumplimiento de los objetivos y el clima grupal.
- Al comienzo el clima es estupendo, hay entusiasmo y ganas de trabajar, el proyecto en cambio, no avanza, nadie sabe mucho que hacer con él. En otros momentos el proyecto agarra vuelo, pero el clima no está bueno porque surgieron los primeros inconvenientes. Después, otra vez se reniega del proyecto porque no camina, no se ven resultados.
- Hasta que el equipo persevera y logra avanzar, se empiezan a cumplir los objetivos en un agradable clima grupal.

**“Un buen equipo se nota por que logra sus objetivos en un clima gratificante”**

12

## LIDERAZGO, UNA HABILIDAD:

¿Hasta cuándo dura el entusiasmo? Todo depende del líder del proyecto y de los facilitadores del equipo. Para esto se requiere entrenar a las personas, entrenar en habilidades de liderazgo.

El líder debe ser un conocedor de las relaciones interpersonales y de las variables grupales, debe manejar la comunicación y la participación de los miembros, la organización interna del equipo.

Debe apoyar, animar y ser flexible; ponerse firme y tomar decisiones rápidas cuando hay que hacerlo o consultar y delegar en otros momentos. El líder puede facilitar o trancar un equipo, requiere ser reconocido y validado por todos.

Facilitador: Es quien facilita el trabajo en equipo, esto requiere capacitación, debe tener llegada con las personas, poseer habilidades de relaciones interpersonales y de comunicación.

Debe detectar y capacitar a las personas con habilidades y características de líderes, con dones de mando, innovadores, creadores, inteligentes y flexibles.

13



## CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Uno de los grandes problemas en el trabajo de equipo es el hecho de que no todos pueden pensar igual y que pueden surgir antagonismos y disensiones.

Algunas veces un directorio ha trabajado junto durante muchos años, pero nunca se aclararon las tareas específicas de cada uno de ellos, o las condiciones han cambiado y las antiguas definiciones de los roles ya no son adecuadas.

La mayoría de los equipos nunca han dedicado el tiempo adecuado para asegurarse de que todos los miembros entiendan sus papeles y que se espera de ellos.

Algunas veces se puede observar que el problema básico de un equipo de trabajo es el predominio del conflicto perturbador y la hostilidad.

En algunos directivos los sentimientos de hostilidad entre los individuos y las camarillas han llegado a tanto que las personas que necesitan trabajar juntas no se hablan.

14

## COMO SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS

Para hacerle frente al conflicto, es necesario que los directivos en conflicto lleguen a ciertos acuerdos:

1.- Todas las partes deben ponerse de acuerdo para reunirse y trabajar para solucionar los problemas.

2.- Es de gran ayuda si los directivos están de acuerdo en que existen problemas, que estos problemas deben solucionarse y que todas las partes tienen alguna responsabilidad de trabajar en ellos.

3.- Las personas pueden encontrar que es más fácil hacer frente al conflicto, si pueden aceptar que el resultado final de la sesión de formación de equipo no es que la gente simpatice con otros si no que se comprendan unos a otros y sean capaces de trabajar juntos.

15

## VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

**Amplitud de la información:** Al acumular los recursos de varios directivos contamos con más elementos en el proceso de toma de decisiones.

**Diversidad de la información:** Esto nos brinda la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas de solución.

**Aceptación de la solución:** Muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva porque la gente no acepta la solución. Pero si en la decisión participan los que serán afectados habrá mejores posibilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten.

**Legitimidad del proceso:** El proceso de la toma de decisiones en un directorio se ajusta a los ideales democráticos y, en consecuencia, se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona.

16

## DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

**Lentitud:** Se requiere tiempo para reunir al directorio.

**Conformismo:** El deseo que tienen los directivos de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la desilusión del disenso, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

**Domnio de la discusión:** Uno o algunos miembros del directorio a veces dominan la discusión en la mesa directiva.

**Responsabilidad ambigua:** Los miembros del directorio comparten la responsabilidad, pero ¿quién es el responsable del resultado final?

17

## 20 FACTORES DE ÉXITO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

1. Objetivos claros y realistas
2. Reglas claras (Responsables, Respetuosos, Rectos)
3. Organización
4. Repartición tareas según habilidades.
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Conocimiento mutuo
8. Comunicación
9. Confianza recíproca
10. Comprensión
11. Colaboración
12. Complementación
13. Coordinación (sinergia)
14. Compromiso con el equipo ("Comisera")
15. Cohesión (unión, solidaridad, "todos p'uno, uno p'todos)
16. Control(es) y evaluación(es)
17. Creatividad
18. Optimismo = pensar positivo
19. Voluntad y energía
20. Perseverancia

Etc.!

• Éxito = Eficacia en el logro de los objetivos

• Eficacia = Mejor resultado en menos tiempo con el menor esfuerzo ojalá con el menor costo.

18

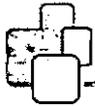
## CONCLUSION

En conclusión se podrá concretar según los datos obtenidos de que el trabajo en equipo (DIRECTIVA DE CENTRO DE PADRES) es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los directivos al ofrecer una gran cantidad de ideas y opiniones lo que llegan a facilitar al directorio en la toma de decisiones, y resolver el problema mas eficientemente.

19



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

---

## MODULO IV

### Actividad 1 Adaptase a nuevas situaciones

Las organizaciones fueron creadas por la sociedad para producir los bienes y servicios que las personas necesitan para su bienestar. En este contexto es lógico pensar que si la sociedad cambia, las organizaciones deben hacer ajustes para adaptarse a las nuevas situaciones. Aun siendo así de lógico, sabemos que el ser humano reacciona con dificultad frente a estos ajustes. A ese fenómeno lo denominamos "resistencia al cambio". Cualquier cambio importante implica, a nivel personal, una modificación de las costumbres, de las relaciones interpersonales, de las responsabilidades, de las formas habituales de reaccionar, de los conocimientos requeridos o de los oficios realizados por períodos prolongados, todo lo cual cuesta enfrentar.

La actitud que cada uno de nosotros tiene para enfrentar los cambios es determinante en el grado de flexibilidad con que nos movemos. Así, nuestra resistencia o propensión a los cambios puede tener diferentes manifestaciones, como se verá a continuación:

- **Anticipación:** La persona identifica que en el futuro se presentarán nuevas necesidades, se requerirán nuevas respuestas y se prepara para ello.
- **Aceptación:** Reconoce la evidencia de un cambio y coopera apoyándolo en forma entusiasta. Muestra flexibilidad para adaptarse a él.
- **Indiferencia:** No contribuye a sumar fuerzas para que el cambio se produzca. Sólo hace lo que se le solicita, sin involucrarse activamente.
- **Resistencia pasiva:** No incorpora nuevos aprendizajes. Sigue haciendo, por el mayor tiempo posible, lo que estaba haciendo antes del cambio. No protesta, pero pierde entusiasmo. Se automargina silenciosamente.
- **Resistencia activa:** Protesta, se rebela, atrasa y deteriora explícitamente las condiciones en que debería darse el cambio.

Las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio podemos apreciarlas en el siguiente cuadro-resumen:

| FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO  | FUERZAS RESTRICTIVAS DEL CAMBIO  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad no satisfecha.</li> <li>• Sentido de crecimiento personal.</li> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> <li>• Personalidad desafiante.</li> <li>• Seguridad en sí mismo.</li> <li>• Expectativas de beneficios.</li> <li>• Mirada de largo plazo.</li> <li>• Formación en un ambiente estimulante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez mental.</li> <li>• Temor.</li> <li>• Inseguridad en sí mismo.</li> <li>• Falta de expectativas de beneficios.</li> <li>• Insuficiente preparación para asumir cambios.</li> <li>• Comodidad.</li> <li>• Actitud reactiva.</li> <li>• Entorno autoritario o castrador de iniciativas.</li> </ul> |

**Actividad 2            Adaptase a nuevas situaciones**

Así como en las empresas está siempre presente la necesidad de responder ante situaciones de cambio, también en las personas existe una imperiosa necesidad de adaptarse frente a situaciones cambiantes y modificar permanentemente sus actitudes y modos de acción. En el principio fue: "Terminé la Básica, sé leer y escribir, por lo tanto existo". Luego fue: "Terminé la Media, tengo conocimientos, puedo interpretar el diario, significa que soy un ciudadano". Después fue: "Me recibí, tengo un título, por lo tanto conseguiré un buen empleo". Ahora viene: "Estoy en aprendizaje continuo, de lo contrario voy quedando obsoleto". En esta última etapa desaparecieron palabras como "terminé" o "me recibí".

En este nuevo contexto las personas deben enfrentar dos requerimientos simultáneos e íntimamente relacionados: el aprendizaje continuo y la polivalencia. Vamos a entender por "polivalencia" la versatilidad de capacidades, relacionadas o diferentes, con que una persona enfrenta su trayectoria de trabajo; se refiere a poder desempeñar bien múltiples funciones distintas.

La tendencia actual de un comportamiento más flexible de la fuerza laboral, modifica de forma importante la división del trabajo que existió hasta hace algunos años e impone a las personas nuevos criterios de formación. La educación deja de ser una sucesión de etapas discontinuas, para convertirse en un proceso continuo, a lo largo de toda la vida laboral. Ya no hablamos de "enseñanza" o "educación", solamente. El énfasis está en el "aprendizaje", en el proceso de incorporación de conocimientos, de actitudes y del desarrollo de habilidades, conjunto que en relación con cierto contexto y ciertas necesidades, hoy denominamos "competencias".

La polivalencia reconoce que el trabajador recibirá múltiples exigencias de reconversión de sus capacidades técnicas-específicas durante la vida laboral, a la vez que requerirá en forma permanente de una actitud favorable al cambio. Se puede afirmar que, como consecuencia de las nuevas condiciones productivas, adquiere importancia la formación sistemática y permanente, cuyas fuentes se encuentran ya no sólo en instancias formales como la escuela, los institutos o centros de capacitación, sino en las mismas organizaciones. Las empresas no sustituyen, sino que complementan a los centros tradicionales de enseñanza, otorgando aprendizaje a partir de las prácticas laborales, de los planes de capacitación, de cursos específicos, de la experiencia que transmiten los supervisores, de las evaluaciones de desempeño que generan retroalimentación y de los procesos de inducción.

Así, cobra especial importancia la actitud de cada cual. Lo que debemos hacer, para favorecer el aprendizaje continuo y las competencias siempre vigentes, es volver a la edad de los "por qué". ¿Por qué? Porque todo cambia. ¿Para qué? Para mantenerme vigente. ¿Cómo? Buscando oportunidades y aprovechando las que se me presentan. ¿Cuándo? Siempre.

## Actividad 1 Ser creativo(a)

Si bien la curiosidad de un niño lo lleva a hacer preguntas indagatorias en forma natural, a medida que crece va perdiendo esa capacidad de asombro y comienza a asociarse a una actitud en la que se privilegian las certezas y los amoldamientos a reglas establecidas. La creatividad va cediendo paulatinamente terreno frente a un marco restrictivo impuesto desde fuera del individuo. Lo que se quiere destacar es que si algo se pierde, es porque ese algo alguna vez existió. La cuestión, entonces, es cómo recuperarlo.

En general no es que la gente no tenga creatividad para solucionar sus problemas, es que tiene dificultades para “ver” o definir cuál es el problema. Identificar una buena pregunta es clave para dar con el problema; a partir de ella, se puede empezar a construir una solución. Dicho de otra forma, es infinitamente mejor una solución mediocre a un problema real, que una buena solución a un problema mal definido.

Revisemos un ejemplo: En la empresa EMPRE S.A., nadie utiliza los computadores recién instalados y el gerente general, muy molesto, se pregunta por qué serán todos tan cómodos que no quieren cambiar la forma de trabajo acostumbrada. El jefe de contabilidad se pregunta cómo alguien pudo comprar aparatos tan complicados; y el encargado de personal se plantea cómo hacer más fácil el uso de estos computadores. La búsqueda de solución al planteamiento del gerente general sería una amonestación a todos los “cómodos”; la búsqueda de solución al problema esbozado por el jefe de contabilidad, sería revisar la orden de compra de los computadores para ver si pueden ser cambiados; el camino sugerido por el encargado de personal lleva a capacitar a las personas en el uso de la nueva tecnología. Tres soluciones diferentes a un planteamiento mejor o peor enfocado.

Siempre será un buen inicio creativo tener una mente dispuesta a interrogarse: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿es posible de otra manera?, ¿hay otros recursos que pudieran utilizarse?, ¿qué pasaría si...?, ¿cómo se hace en otra parte?, ¿puedo verlo yo de otra forma? La teoría de la creatividad ha identificado seis preguntas universales, a la base de cualquier generación de ideas: qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, quién.

Por ejemplo, existe una sencilla técnica que recomienda preguntar, ¿por qué está ocurriendo un problema? y luego repetir cuatro veces más ¿por qué?

- ¿Por qué se paró esa máquina? Se le quemó un fusible por sobrecarga.
- ¿Por qué hubo sobrecarga? No había suficiente lubricación en los rodamientos.
- ¿Por qué no había suficiente lubricación en los rodamientos? La bomba no estaba bombeando suficiente lubricación.
- ¿Por qué no estaba bombeando suficiente lubricación? El eje de la bomba estaba vibrando como resultado de la abrasión.
- ¿Por qué había abrasión? Porque no había filtro, lo que permitía el paso de partículas a la bomba.

Solución: La instalación de un filtro en la bomba.

Quando se habla de problemas puede creerse que se trata de errores que hay que solucionar. En el pensamiento creativo los problemas tienen un sentido más amplio: son

fuelle de oportunidades. Las necesidades no satisfechas pueden verse, evidentemente, como un problema. Sentir carencia de alimento, afecto, tiempo, dinero, abrigo, salud o posibilidades de esparcimiento son inconvenientes que pueden agobiarnos. Sin embargo, gran parte de los inventos que hoy están a disposición de la humanidad nacieron como consecuencia de personas o equipos que decidieron entender esa limitación como un desafío.

La creatividad e iniciativa entiende, entonces, las necesidades como la principal fuerza de transformación de lo existente, hacia un estado superior y ello requiere que tengamos una disposición en ese sentido. Es bien conocido el dicho que señala: "Podemos ver el vaso medio lleno o medio vacío"; es nuestra opción. Para que una necesidad sea vista como un desafío hacen falta ojos con apellido de iniciativa, pensamiento con apellido de creatividad, emociones con apellido de ganas de superarse. Así, se entiende una necesidad como el principal motor que genera la energía para transformar la realidad, cuando es percibida desde la voluntad y la capacidad de emprender.

## Actividad 2 Ser creativo(a)

La capacidad creadora la tenemos todos, pero con mayor fuerza en aquellas áreas que son de nuestro interés o donde radican nuestras seguridades. Si nos gusta el cine y tenemos facilidades para imitar personas es probable que seamos más creativos inventando personajes y caracterizándolos, por ejemplo. En cambio, si somos buenos para desarmar máquinas, es probable que nuestra creatividad se exprese mejor en la reparación de artefactos.

Lo que se quiere decir es que la condición de creatividad no es múltiple con igualdad de resultados. Todos debemos estimular nuestra creatividad a partir de nuestras habilidades. Esto que parece obvio es, generalmente, desatendido. Ninguno de nosotros ha estado ajeno a la exigencia de aprender matemática bajo un método igual para todos los alumnos, sin importar –por ejemplo– si nuestras condiciones permitirían mayor asimilación bajo un enfoque artístico o bajo un esquema puramente lógico.

Lo que queremos destacar es la necesidad de prestar especial atención a las diferencias individuales, a las condiciones que nos entregan seguridades y a las necesidades personales, al momento de implementar una estrategia de desarrollo de la creatividad. Así como todos tenemos ciertas condiciones favorables para crear, también tenemos potenciales bloqueos de diferentes naturaleza: sociales, culturales y emocionales. Por ejemplo, temor al fracaso, ser muy conscientes del posible impacto negativo de una innovación, no querer equivocarnos, temor al riesgo, miedo al ridículo. Ser conscientes de ello representa un paso importante para vencer estas dificultades.

Ahora bien, sabiendo lo que facilita y lo que frena la creatividad, veamos los pasos naturales que se producen en nosotros al generar una idea innovadora.

- Recolección de antecedentes o información: Nos "hacemos" de la situación o problema.
- Maduración de posibles alternativas, en forma racional y analítica: Nos "da vuelta" el tema.
- Incubación inconsciente: Al relajarnos, alejarnos de la problemática o dormir, nuestro organismo –sin nuestro permiso– sigue elaborando posibilidades. Nos "persigue" el tema.

- Inspiración: Surge una idea que nos resulta atractiva, que nos emociona. Se nos "prende la ampollita".
- Configuración final: Pulimos nuestra idea en función de la realidad práctica. Esa idea será, seguramente, la combinación de elementos ya conocidos y aportes nuevos. "Aterrizamos".

Actividad 3 Ser creativo(a)

Nuestro cerebro está dividido en cuadrantes, cada uno de los cuales tiene diferentes funciones y habilidades. Todos tenemos capacidades múltiples, aunque con distintos grados de desarrollo, cuya base se aloja en sitios específicos que pueden ser estimulados.

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <p><b>Frontal Izquierdo</b></p> | <p>En este cuadrante se sitúa la capacidad lógica y de razonamiento. Las personas que tienen el lóbulo frontal izquierdo más desarrollado, presentan mayor habilidad en la resolución de problemas, poseen una mayor visión estratégica, tienden a liderar los procesos y son hábiles en la toma de decisiones.</p> |
| <p><b>Frontal Derecho</b></p>   | <p>En este cuadrante se sitúa la capacidad de generar ideas creativas. Quienes presentan mayor desarrollo de este lóbulo, tienen mayor capacidad para representarse los conceptos en imágenes. Adoptan lo novedoso con rapidez y son muy aficionados a las metáforas.</p>   |
| <p><b>Basal Izquierdo</b></p>   | <p>En este cuadrante se sitúa la capacidad de organización. Las personas con mayor desarrollo de este lóbulo muestran una alta capacidad para planificar, ordenar, archivar y mantener rutinas. Son, por ello, más predecibles.</p>   |
| <p><b>Basal Derecho</b></p>     | <p>En este cuadrante se sitúan las capacidades perceptivas. Son personas que desarrollan su vida guiándose por sentimientos e intuiciones, antes que por la lógica racional. Tienen gran interés por los demás.</p>   |

Como puede verse, alguna justificación existe cuando se dice que las personas muy creativas tienen más desarrollado el lado derecho del cerebro; y las personas prácticas, racionales y funcionales, el lado izquierdo. Aun así, es primordial saber que todos tenemos potencial para ser creativos, existiendo algunos factores que lo estimulan y otros que lo frenan.

En la actividad anterior resaltamos algunos estimuladores y restrictores de la creatividad. Ahora complementaremos este aspecto diciendo que también facilita y dificulta la creatividad la posición que tenemos, el punto de vista desde donde miramos la realidad. Suena paradójico, pero veámoslo así: todos tenemos roles que llevan a que nuestro

pensamiento actúe desde una mirada “sesgada”. Desde el rol de padres, ponemos nuestra creatividad al servicio del proceso formativo de nuestros hijos; desde el rol de abuelos, ponemos nuestra creatividad al servicio del fortalecimiento de las emociones del nieto; desde el rol de vecinos, ponemos nuestra creatividad al servicio de un trazado de límites que permitan la convivencia armónica sin que resultemos invadidos en nuestra privacidad. Sin embargo, algún problema determinado puede requerir que tratemos a un hijo como trataríamos a un nieto, o relacionarnos con un vecino como si fuera nuestro hijo, lo cual requiere una gran dosis de flexibilidad en nuestros puntos de vista.

Por ello es necesario experimentar la fuerza que tiene nuestra capacidad de innovar a partir de nuestra mirada natural, y también desde un ángulo diferente.

#### Actividad 1 Traducir ideas en acciones

Transformar ideas creativas en acciones implica avanzar un nuevo paso en el ciclo innovativo. Por eso plantearemos que estas producciones que revolucionan lo conocido hasta el momento deben tener una materialización posible. Ambos conceptos –creación y concreción- han sido estudiados como parte de un todo asentado en el pensamiento divergente y en el pensamiento convergente, como mecanismo necesario para pasar de una idea a la materialización de la misma.

En el trabajo creativo, en las primeras fases, es conveniente que predomine el pensamiento divergente: éste abre posibilidades. En cambio, en la realización de las ideas es conveniente que predomine el pensamiento convergente, para que lleguen a hacerse efectivas. Ambos pensamientos deben interactuar. Además, íntimamente relacionado con el pensamiento, hay que trabajar la actitud. La actitud creativa: abierta, flexible, sensible, positiva, tiene su complemento en la actitud de implementación: persistente, clara en los objetivos, constante, esforzada, aterrizada.

Las etapas de la creación que corresponden propiamente a la concreción de una idea dicen relación con comprobar que sea factible de ser llevada a la práctica, que tenga un uso, que sea funcional a un objetivo. Revisemos los pasos siguientes:

- **Fase de Comprobación:** donde el innovador chequea y formula su creación en términos ordenados, dándole una configuración funcional y desarrollando la idea para su utilización práctica. El innovador revisa que lo creado esté al servicio del cumplimiento de los objetivos que había establecido. Es una fase racional y controlable, de contacto con el mundo exterior, con el mundo real.
- **Fase de Planificación:** en la que se programa la materialización de la idea. Para que exista un aporte que satisfaga alguna necesidad, debe generarse un producto o servicio disponible para quienes fue concebido. Aquí se pasa de la comprobación de su utilidad a la búsqueda de recursos, a la elaboración de un programa de acción y a la asignación de prioridades.
- **Fase de Implementación:** en la que toda la energía y recursos se ponen al servicio de la ejecución. En esta fase se realizan todas las acciones que fueron planificadas en el papel. A partir de este momento se encuentran las dificultades “de la calle” y se requiere mucha claridad de objetivos para no desistir.

## Actividad 2 Traducir ideas en acciones

Un inventor o innovador genial es aquel que pasa del “chispazo” a la concreción de una idea. Reconozcamos, por ejemplo, que Bill Gates no es famoso por haber inventado un software en su casa, sino porque hoy todos en alguna medida dependemos de Microsoft Window e Internet Explorer. Eso sólo se consigue saltando muchos obstáculos, como en una carrera de vallas. A esta misma hora en el mundo entero habrá seguramente muchos Bill Gates escondidos, que nunca llegaremos a conocer. Digamos, entonces, que así como saltar vallas requiere técnicas que todo entrenador conoce, llevar adelante iniciativas implica solucionar problemas y esto puede hacerse de mejor manera si se ponen en práctica ciertos pasos. Revisemos los más importantes.

**Identifique el problema:** Generalmente cuando estamos frente a un problema contaminamos nuestra visión con la sensación de no poder avanzar. Definir el problema es determinar exactamente dónde radica la dificultad. Los intentos de mejoramiento que parten pensando en las soluciones, generalmente fracasan. Si el proyecto que está emprendiendo tiene más de un problema –es lo más probable– identifique y defina cada uno. Plantéese todos los problemas posibles, sin autocensura; posteriormente tendrá la oportunidad de eliminar algunos de los problemas registrados. Siempre es mejor tomar el tiempo necesario para reflexionar con calma y hacer, en lo posible, un análisis desprovisto de cargas negativas.

**Analice el o los problemas seleccionados:** Es absolutamente necesario determinar las causas del problema y hacerlo en el nivel más específico posible. No es lo mismo decirse “no me quisieron entregar el formulario de postulación”, a decirse “no me entregaron el formulario de postulación porque fui cuando estaba cerrado”. Analizar un problema es desagregar sus partes para intervenir sobre situaciones específicas. Debemos centrarnos sólo en las causas más importantes del problema que hemos definido. Para ello, es necesario hacer una lista con las causas que aparecen como las más frecuentes del problema. Para facilitar y orientar la elaboración de esta lista de posibles causas, se las puede diferenciar entre:

- Causas materiales; por ejemplo, falta de recursos.
- Causas personales; por ejemplo, desconocimiento.
- Causas de procedimientos administrativos; por ejemplo, hay mucha burocracia.
- Causas legales; por ejemplo, no hay una autorización en regla.

**Enfréntelo con la mejor actitud:** Mentalmente debe eliminar las objeciones que se transforman en barreras impuestas por nosotros mismos. Es frecuente que nos digamos:

"Es una idea impracticable". "Eso no se puede hacer". "Ya lo probamos antes". "No tenemos los recursos". "No ha llegado el momento para eso". "No se puede". "La burocracia me la ganó".

Empezar a hacer gestiones desde esta actitud es ponerse la barrera a un nivel más alto del que ya está.

**Desarrolle posibles soluciones:** La pregunta que debemos responder es: qué situaciones son posibles de mejorar desde nuestro propio ámbito de responsabilidades. Esta etapa, generalmente requiere creatividad, innovación, iniciativa, emprendimiento, tenacidad. Aquí

se nos plantea el desafío de innovar, de buscar soluciones creativas que permitan mejorar el problema, actuando sobre las causas y no sobre los efectos indeseados. Un método útil para fomentar la creatividad es, por ejemplo, aplicar a la situación actual soluciones que han sido utilizadas para resolver otros problemas. Puede que la idea funcione tal como fuera usada alguna vez anterior, o quizá haya que adaptarla.

### Actividad 3 Traducir ideas en acciones

Lo que interesa especialmente, en esta ocasión, es estudiar el significado de alcanzar lo decidido, gracias a la perseverancia, persistencia, tenacidad o empeño sostenido. La perseverancia se refiere al esfuerzo que hay que hacer en pos de una meta, aunque surjan dificultades de diferente magnitud o pese a que disminuya la motivación personal a través del tiempo.

Desde la escuela, el "aguantar" a un profesor con el que no simpatizamos, luego reportar a un jefe que no sería el elegido por nosotros, hasta tener un marido o una esposa que a veces nos rompe los nervios, siempre enfrentaremos pequeñas crisis o grandes huracanes que requieren de nuestra fortaleza para lograr resultados. Convengamos en que la vida es hermosa, pero no necesariamente sencilla.

Sin embargo, hay que estar claros: la perseverancia no es sinónimo de terquedad. Habiendo tomado una decisión, no se trata de insistir si uno se da cuenta de que se ha equivocado en la decisión o en los medios para lograrla. El camino de la perseverancia no es ciego. Requiere evaluación permanente para ajustar la voluntad al sentido del esfuerzo, a las posibilidades de logro y a las herramientas con que estamos trabajando. Si queremos arreglar una cañería rota, por ejemplo, necesitaremos herramientas y sería muy tonto desalentarnos porque no pudimos llegar desde el muro hasta la cañería, usando sólo las uñas. ¡Hacen falta herramientas! Esas herramientas son nuestras habilidades, circunstancias, posibilidades y conocimientos.

Si bien a veces uno se pregunta si el emprendimiento o la creatividad es una capacidad con la que se nace, en el caso de la perseverancia no existe duda que es una capacidad que requiere cultivarse desde temprana edad. En el ambiente familiar primero, luego en la escuela y después durante de toda la vida, se estará trabajando esta capacidad. En los primeros años tendrá mayor efectividad dependiendo del empeño de los padres, luego de los maestros, pero prontamente requiere conciencia personal, muy reforzada por la claridad de metas. Por eso, se insiste: para la formación de este hábito es importante el vínculo entre el esfuerzo personal y el sentido del mismo.

En Japón "OSU" es sinónimo de perseverancia y abnegación –ambos conceptos unidos– significando que "aguantar bajo presión" implica la fuerza de voluntad necesaria para resistir hasta el límite, con humildad; es como una llamada al interior de cada uno para aguantar, luchar y superar de este modo las debilidades de la condición humana. Mientras que para los occidentales es fácil parar cuando se complican las cosas, los japoneses sólo saben que tienen que seguir y perseverar. Por ejemplo, cuando ellos experimentan dolor en el entrenamiento de las artes marciales, ven en ello una oportunidad para superarse. Incluso el principiante, que aún no comprende las exigencias de los entrenamientos, se está formando en la fuerza de voluntad para obtener avances físicos, mentales, espirituales y emocionales.

## Empowerment, empoderamiento y poder.

- ¿Qué *relación* hay entre *poder personal* y *poder social*, un tema amplio y polémico que desborda -pero condiciona- cualquier planteamiento meramente psicológico o psicosocial?
- ¿Es *posible potenciar personas y comunidades sin alterar el equilibrio global de poder* y los sistemas sociales de dominación que lo mantienen y encarnan?
- ¿Puede el psicólogo (o cualquier otro agente social) "*empoderar*" a otros -algo paradójico, a primera vista- o bien la gente se ha "*empoderar a sí misma*" -una idea también sorprendente- creando poder "nuevo" o "*apropiándose*" del poder de los que ya lo tienen, que difícilmente lo cederán graciosamente?
- ¿Es el poder un recurso *ilimitado*, que se puede *crear* y fomentar, o, por el contrario, un bien limitado y escaso que sólo se puede redistribuir?

## Empoderamiento: Concepto y carácter

Aunque la idea de *empowerment* tiene sus *raíces* en las luchas por la liberación de la opresión promovidas en los años sesenta del pasado siglo por activistas como Paulo Freire o Saul Alinsky, el término comienza a ser usado a mediados de la década siguiente en los campos del trabajo social, política y sociología.

Tiene que ver con el desarrollo de potencialidades y competencias en un proceso en que, siendo el profesional sea un colaborador cercano, se reconozca que la gente tiene opciones y derechos, no sólo necesidades y problemas.

La idea de *empowerment* hace fortuna, extendiéndose su uso, recibiendo considerable atención en distintos campos y erigiéndose en poco tiempo como *referente operativo imprescindible* de una amplia parcela de la acción social ligada a la economía y la empresa, la política y la retórica.

## **Definición y características.**

Los diccionarios (Collins, 2000; Random House, 1973) trasladan al castellano los dos núcleos diferenciados de significado del *empowerment*. Uno, dar poder, autorizar o capacitar, es decir, *empoderar*, término antiguo usado por Cortina (2003) y Zambrano (2003). Dos, apoderarse de, tomar el poder, acepción más moderna recogida por Gil Calvo (2003) como *apoderamiento*.

Para Rappaport, el *empowerment* es el *proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren dominio o control sobre los asuntos vitales*.

Otros han remachado algunas de estas ideas o añadido otras que aclaran el significado del proceso empoderador: la interacción social y participación como elementos intermedios y el acceso a, o control sobre, los recursos sociales como condicionante y resultado de él. Laue y Cormick, hablan de "*empowerment proporcional*", en referencia a la "cantidad" de poder necesaria para eliminar los desequilibrios de poder, de forma que, en comunidades muy desiguales, los más débiles necesitarán un mayor grado de empoderamiento que en otras más igualitarias.

Otros definen contextos sociales "empoderadores" (que ofrecen oportunidades de empoderamiento) y "empoderados" (que, teniendo poder, lo usan para promover cambios sociales) y otros hablan de "co-empoderamiento" en referencia a procesos cooperativos de cambio en que las distintas partes resultan empoderadas.

**Componentes.** Zimmerman identifica tres componentes en el empoderamiento:

- *Acceso a los recursos sociales* que, a nivel individual (trabajo, salud, autoestima, dinero, etc.) o comunitario (sentimiento de comunidad, financiación pública, disponibilidad de empleos, redes de comunicación...), pueden satisfacer necesidades y deseos humanos.

- *Participación* social de los desfavorecidos creando una “causa común” y una conciencia de grupo oprimido que los lleve a buscar colectivamente el cambio global en pos de la justicia social.
- *Comprensión crítica* (“concienciación”) del contexto socio-político que, según el esquema evolutivo de la conciencia de P. Freire, llevará a rechazar el estado injusto de cosas y a buscar una liberación de la opresión.

Programa operativo coherente de empoderamiento cuyos pasos serían:

1. “Toma de *conciencia*” de la situación de opresión y *comprensión realista* del contexto socio-político comunitario o social que en gran parte determina el reparto global del poder y otros recursos.
2. *Participación* en la *acción colectiva* necesaria para cambiar la situación social injusta y enfrentarse a las élites y poderes establecidos, algo difícilmente abordable desde un nivel pequeño-grupal o meramente individual.
3. *Acceso a los recursos* (riqueza, poder, estima, etc.) sociales escasos (o no) e injustamente repartidos: resultado esperable de una acción social *eficaz* (el acceso a los recursos puede ser también un paso intermedio en el proceso de adquisición de poder).

### **Niveles de análisis y actuación.**

- ***Nivel individual.*** Incluye los dos aspectos interdependientes y dialécticamente vinculados del *poder personal* o psicológico: la *percepción* de poder y el *control real* de ese poder y de la propia vida.
- ***Nivel relacional y microsocioal.*** El empoderamiento se deriva aquí de las interacciones y relaciones personales y de la participación en grupos y asociaciones sociales medias según una idea obvia: en la medida en que el poder es un

fenómeno global, el empoderamiento (personal, grupal o del tipo que sea) precisa de la colaboración de personas y grupos e implicando por tanto algún tipo de *interacción instrumental* para alcanzarlo.

A medida que ascendemos en el nivel social, se hace más preciso considerar el *marco socio-político* y el *momento histórico* al analizar las posibilidades de empoderamiento personal y comunitario.

Parece que, en general, el empoderamiento individual y microsocioal no remedia las injusticias globales del sistema, de forma que actuando sobre la percepción subjetiva en esos niveles se crea con frecuencia, más una *ilusión* de poder que un poder real y duradero. Inevitablemente, el empoderamiento colectivo va entonces unido al cambio social, a la justicia distributiva global o a nociones, economicistas pero globales, como el *capital social* (interacciones y vinculaciones sociales basadas en la confianza y reciprocidad).

### **Poder social**

Pese a su relevancia, el poder tiene un reconocimiento desigual en la teoría social: mientras pasa casi inadvertido en Psicología Social (pese a ser la forma más importante y frecuente de influencia e interacción social), los análisis más influyentes se encuentran en algunas corrientes y autores sociológicos: Marx, Weber y otros. Pero el poder no puede ser encasillado en un campo (político, social, psicológico, económico...) concreto pues es un fenómeno *transversal* a todos ellos que, por tanto, será definido mejor en relación a los diferentes fenómenos sociales con que se combina y relaciona (y con los que tiene fronteras con frecuencia borrosas): la autoridad, la influencia y la dominación, el conflicto y el cambio social. Como realidad *multiforme* debe ser también entendido a través de las instituciones o áreas de la vida social que lo manifiestan (y, a veces, enmascaran): la política y la ley (poder político y legislativo), la economía (poder económico), el ejército (poder militar). Otros subrayan la naturaleza social del poder, su centralidad en la vida social: es, argumentan, el concepto fundamental de las ciencias sociales como el de energía para las ciencias físicas.

## Concepto y manifestaciones.

El poder puede ser definido como la *capacidad de afectar el comportamiento de otros* o la vida colectiva a través de la *amenaza* o el *uso real de la fuerza* y de *recompensas* y *castigos*. El poder es, para algunos, *fuerza latente*, de manera que la fuerza es poder *manifiesto*. Pero el poder no sólo se manifiesta como fuerza (por ejemplo, en la acción policial o militar) sino también, como *ideología*, a través de las ideas que justifican y legitiman situaciones y relaciones sociales. No es sólo el constituyente central de la *política*, el *ejército* o la *economía* (reconocidos como sistemas de dominación y de ejercicio abierto del poder), sino que está presente en mayor o menor grado en los sistemas de *estratificación social*, el *colonialismo*, las diferenciaciones (y discriminación) de *género* y *raza*. También en los *grupos sociales organizados* (y, en menor medida o de otra forma en los grupos sociales informales y la comunidad), la *pobreza*, el *trastorno mental*, la *delincuencia* y diversos tipos de violencia y, en general, en casi todo tipo de *conflictos* (entre personas, grupos, instituciones, comunidades o naciones) y, en el nivel psicosocial, en las *relaciones* interpersonales, particularmente en los *sentimientos* de *dominación* o *impotencia* (ya citados en el empoderamiento) que acompañan a algunas formas de relación. Resumiendo, en mayor o menor grado, el poder está detrás de todos los *problemas sociales* y es ingrediente central -a la vez causa y efecto- de todo fenómeno que implique *interacción social* de uno u otro tipo por dos razones: 1) es constituyente ineludible de la relación social; 2) es el núcleo de la *desigualdad*, el conflicto y la oposición; no sólo no habría desigualdad sin diferencias de poder, sino, argumentan algunos, tampoco hay poder sin diferencias de poder, si unos no tienen más poder que otros. El poder -social o personal- ha de estar, por tanto, en el centro de cualquier programa de desarrollo o cambio social.

## Poder, autoridad y conflicto social.

Weber y otros han hecho una distinción, importante para el análisis entre el poder -ligado para algunos a las personas- y la *autoridad*, el poder institucionalizado o *legitimado*, ligado a la sociedad. Otros han notado que buena parte del poder no se ejerce directamente sobre otros (personas o grupos) sino indirectamente a través de dispositivos institucionales (la policía o la judicatura, las burocracias estatales o

corporativas) u organizativos (las reglas y normas de la empresa o la asociación, los contratos de alquiler o compraventa, los programas informáticos, leyes mercantiles de oferta y demanda, etc.). De forma que esas estructuras sociales deben ser tomadas en consideración en el cambio social pues, por una parte *legitiman el ejercicio del poder*, resultando, por otra, vitales para *hacer eficaz* ese ejercicio y para *mantener* el sistema de poder establecido. Todo orden social necesita así un sistema de legitimación del poder y las instituciones establecidas, en que la *ideología* suele jugar un papel relevante. El análisis marxista subraya el papel del poder en los conflictos sociales y en las relaciones de dominación ligadas a la posesión de los medios de producción y los frutos del trabajo, cuyo “despojo” genera *alienación* en los “desposeídos”. La ideología, “disfrazaría” la injusticia y la opresión, justificándola y haciéndola soportable a los más débiles. El conflicto -regla no excepción- es el “motor” del cambio social, en versiones modernas como la de Dahrendorf, estando ligado a la lucha entre grupos de *interés* (conflicto de intereses) en que el poder está dualizado (los que ejercen la autoridad, interesados en mantener lo establecido y los que están sujetos a ella que buscan cambiar “el sistema”) y es estructural, no localizado y coyuntural.

### **Modelos de empoderamiento.**

La pregunta inicial de si el psicólogo puede *generar* poder en otros, *empoderarlos* (o, siendo más humildes y realistas, ayudarlos a que se empoderen por sí mismos) tendría como respuestas posibles dos modelos sociales de empoderamiento (el cooperativo y competitivo) a los que añadimos un tercero, de creación de recursos.

**Modelo cooperativo:** ayudamos, como psicólogos, a generar condiciones personales y relaciones sociales cooperativas en que, manteniendo la comunidad y pertenencia, se adquiere y comparte relacional y colectivamente el poder que se asume ilimitado y compartible.

**Modelo competitivo, de conflicto:** ayudamos a la organización social de los más débiles para que puedan defender sus intereses por sí mismos y se *apoderen* “proporcionalmente” (según su nivel de “impotencia”) del poder que, como recurso escaso, precisa ser redistribuido a un nivel comunitario o superior.

Hay que notar, en todo caso que la respuesta negativa a la pregunta de si se puede ayudar al empoderamiento de los más débiles o desfavorecidos, conduce o bien a la revolución (harto improbable hoy día) o a la pasividad y la inacción. El ambiente social actual favorece claramente el modelo competitivo / conflictivo que es, así, más “realista” pero, también, más desintegrador, en tanto que desde la perspectiva comunitaria, primaríamos el modelo cooperativo que puede ser menos realista (quizá en algunos casos inviable) pero a la vez más integrador y coherente con la filosofía de la Psicología Comunitaria.

**Modelo de recursos:** *Espacios sociales y generación de poder.* La pregunta puede tener una respuesta diferente si adoptamos un enfoque social de recursos, según el cuál, la *constitución* de cualquier *agrupación social* (grupo, institución, empresa, equipo de trabajo, asamblea vecinal, comisión, asociación de padres de alumnos, etc.) *genera poder* y otros *recursos* sociales ligados al tipo de espacio social creado y a los elementos comunes puestos en marcha para su dirigirlo y mantenerlo: prestigio, evaluación social, poder político, medios económicos, capacidad de influencia social y creación de opinión, etc. Esta concepción de recursos sociales salvaría de algún modo la bifurcación analítica (modelo finito-redistribuidor, modelo infinito-desarrollista), transformándola en una proceso dinámico: el poder es un recurso *indefinido* en la medida en que se van *creando* espacios sociales en una comunidad o sociedad y hasta ese momento; pero, una vez creados esos espacios institucionales, el poder queda *limitado* y sólo puede ser redistribuido a menos que se “reconstruya” o desarrolle el espacio social o se creen otros espacios nuevos que generen recursos adicionales.

*Reglas del empoderamiento comunitario* serían:

- Privilegiar el *nivel intermedio* o psicosocial (poder psicológico, interacción y asociación social) asociado a, pero distinto de, el nivel macro-social, como propio de la acción comunitaria; reconocer sus potencialidades, sin olvidar sus límites: es el nivel macro donde están los mecanismos de asignar y distribuir el poder global.

- *Distinguir* -y manejar juiciosamente- el sentimiento de poder (de *potencia*, sería más correcto) del poder real: la percepción o conciencia de potencia es en general condición *necesaria pero no suficiente* para la adquisición de poder, que precisa, además, de una *acción social eficaz* y generalmente colectiva. Sin la conciencia (colectiva) de potencia, sin embargo, difícilmente se embarcará la gente en la acción transformadora: habrá, primero, que animar o inducir esa sentimiento potencial de poder. La percepción de impotencia lleva a la inacción; la transformación del sentimiento de potencia en poder real, exige acción colectiva eficaz.

La *intervención comunitaria empoderadora*. ¿Podemos proponer algunas ideas o pasos concretos para lograr una acción comunitaria empoderadora? Zambrano (2003) ha sugerido tres condiciones o posibilidades para una acción comunitaria empoderadora: se fomentan acciones colectivas a favor del bien común (en base a objetivos compartidos y en un clima de confianza y reciprocidad que desarrolla el “capital social”); se generan condiciones para el aumento del poder y la potenciación de la comunidad; el psicólogo actúa como agente externo dotado de poder técnico o burocrático que respeta las necesidades y el ritmo del grupo. Aventuro como conclusión un proceso operativo que, teniendo en cuenta el estado inicial del asunto y en línea con todo lo expuesto, puede guiar el empoderamiento comunitario, ayudando a transformar un sentimiento inicial de potencia en poder real mediante una acción social efectiva.

Resumiendo, en Psicología Comunitaria, el empoderamiento o *empowerment* se ha convertido en un *referente operativo imprescindible* que articula y da forma a una vasta área de actuación ligada a dinamización (organización, activación, etc.) social. En la práctica, el *empowerment* es un enfoque interventivo orientado hacia el desarrollo del poder de decisión y actuación de los grupos sociales más indefensos o desfavorecidos alcanzado a través de la participación social y la organización colectiva en que el interventor actúa como dinamizador o activador y recurso técnico pero no marca los objetivos de la acción.

## Empoderamiento Comunitario

Sin lugar a dudas el discutir y comentar temas tales como el empowerment o fortalecimiento comunitario como le llamaron en Latinoamérica no es nada de fácil, ya que su desarrollo como tal, no es unidireccional, sino que es posible conectarlo con múltiples formas de construir conocimientos. Ya en sus orígenes es posible de vincularlo con el tema del poder, concepto ya definido por la psicología y las ciencias sociales como un factor en el que hay aspectos tanto positivos como negativos, y ambos deben ser tratados cuando hablamos de procesos comunitarios. La condición omnipresente como se le ha caracterizado al poder, con consecuencias tanto abusiva; en marcos dominantes y opresores, como ignorada principalmente en los más desposeídos, da a entender que su uso en cada extremo genera conflictos.

Una de las grandes contribuciones que tiene la psicología social comunitaria, es que entiende la comunidad como un recurso potencial para el desarrollo, ya que, favorece la desmitificación de la naturalización al tratar de catalizar las acciones necesarias para que la comunidad use sus recursos, reconozca y emplee el poder que tiene, o bien busque otros recursos y desarrolle otras especialidades para generar el proceso de sí mismo.

De esta manera el empoderamiento comunitario se refiere al proceso por el cual una colectividad gana poder o la habilidad de una comunidad o colectividad para crear cambio enfatizando la participación, el cuidado, convivencia, y la responsabilidad social. Así una comunidad empoderada es aquella donde los individuos y organizaciones reúnen habilidades y recursos en un esfuerzo colectivo para satisfacer sus necesidades.

Los cambios sociales se producen cuando hay movimientos de la conciencia (concientización) y son los que permiten el surgimiento y la identificación de necesidades siempre que alguno varios o todos los elementos de una relación de poder se vean alterados. Esta concepción es importante para la psicología social comunitaria, ya que supone la presencia de actores sociales dinámicos en una situación igualmente dinámica, permitiendo romper con la tradición de situar al poder

en un polo de la relación y dejar al otro vacío de posibilidades y en estado de sometimiento o de pasividad. La posibilidad de ejercer poder en grupos sociales carenciales, da paso a que se produzcan cambios inesperados en situaciones aparentemente controladas drásticamente y de manera inalterable.

Vemos la importancia del concepto de capital social en el tema del empoderamiento comunitario. ¿Dónde estará su punto de encuentro? ¿Son inseparables?. Vemos que durante la última década la noción de capital social ha cobrado gran fuerza y aceptación entre estudiosos, investigadores y académicos de diversas disciplinas, especialmente aquellas ligadas al debate sobre desarrollo económico y social. Aquí emerge el punto tangencial, ya que es un concepto que involucra el concepto de “desarrollo” tanto en el plano individual; por tanto bio-psico-social, comunitario y global.

En la década de los noventa se desarrolla el concepto de capital social, entendiendo que éste se halla compuesto fundamentalmente por: “el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad”. “Estos elementos evidencian la riqueza y la fortaleza del tejido social interno de una sociedad.

Por otra parte, y en la perspectiva tal de la posible relación entre capital social y empoderamiento comunitario. La tesis central de esta propuesta es que la perspectiva del capital social como base del emprendimiento, permitiría redefinir y/o ampliar la visión sobre éste último -desde un énfasis individualista a otro más colectivo- al reconocer y valorar la importancia de las acciones colectivas y solidarias en pro del objetivo de mejorar las condiciones de vida también colectivas, especialmente de aquellos grupos más carenciados. Es así, que establece dos utilidades principales del capital social:

1) facilitar la constitución de organizaciones productivas y de gestión de bases efectivas: empresas asociativas de diversa índole;

2) generar un entorno social propicio- las condiciones estructurales necesarias- para desarrollar acciones innovadoras: apoyo financiero de las instituciones públicas y privadas, acceso a capacitación de calidad, y facilidad para acceder a nuevas tecnologías, entre otras.

Al comentar el tema de fortalecimiento comunitario debemos considerar que su aplicabilidad ha sido de gran utilidad en programas de desarrollo social. Así lo demuestra la OPEPA, una fundación sin fines de lucro que opera en Bogotá Colombia desde el año 1998. Dicha institución busca en su programa de fortalecimiento comunitario empoderar y fortalecer las comunidades rurales, poblaciones marginales y poblaciones en riesgo, ayudando en la formulación, gestión e implementación de proyectos. Este programa utiliza el ambiente como eje central de trabajo para construir capacidad local y generar procesos alternativos de desarrollo. En él se tratan aspectos de sentido de pertenencia y valoración de lo propio, favorece la creación de espacios de intercambio y discusión, promueve la creación de puentes entre las personas y comunidades con intereses comunes y fomenta la creación de programas de desarrollo comunitario.

No debemos finalizar sin antes referirnos al fenómeno de la pobreza y a su vinculación con factores identificados de índole individual tales como la cultura de la pobreza y desesperanza aprendida, los modelos familiares inadecuados y deficiencias físicas o psicológicas. El primero de ellos y el más vinculado al proceso de empoderamiento, es el tema de la indefensión en la cual los pobres aprenden a ser pobres. Los modelos culturales en los que se desenvuelven están impregnados de pesimismo y derrotismo. La pobreza es vista como una fatalidad frente a la cual no se puede hacer nada más que aceptarla. Para tales efectos el fortalecimiento comunitario parece confirmar que es un proceso que permite a los miembros de una comunidad desarrollar conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos.

## **Empowerment**

Conceptualización

**Etimológicamente :**  
permitir, capacitar, autorizar  
o dar poder sobre algo o  
alguien o para hacer algo

**Potenciación, fortalecimiento**

## **Empowerment**

Conceptualización

Proceso o mecanismo a través del  
cual personas, organizaciones o  
comunidades adquieren control o  
dominio sobre asuntos o temas de  
interés que le son propios

## **Componentes**

(Rappaport, 1987)

- **Capacidad de determinación de la propia vida**  
(autodeterminación personal)
- **Posibilidad de participación democrática**  
(determinación social)

## **Condiciones político sociales para dotar de poder a las personas**

(Berger y Neuhaus, 1977)

- Potenciación se daría intermediada por la participación activa en estructuras sociales intermedias
- Estructuras intermedias proveen de importantes efectos psicosociales y culturales
- Política pública debe proteger, apoyar y fomentar las estructuras intermedias
- La política debe realizarse a través de esas estructuras

## Liderazgo

### Conceptualización

- Capacidad para potenciar acciones colectivas en pro del bien común (en base a principios objetivos compartidos, confianza y reciprocidad),
- generando condiciones para el incremento del poder o potenciación de los miembros del grupo (comunidad)
- mediante una actuación como agente externo dotado de "poder" técnico o burocrático que atiende a las necesidades y ritmos del grupo.

## El Gestor

- Establece prioridades
- Asigna recursos
- Planifica

- Organiza los procesos
- Crea estructuras
- Establece procedimientos

- Controla la acción y los resultados
- Identifica desviaciones
- Resuelve problemas

- Logra un grado de orden y previsibilidad en la complejidad

## El Líder

- Ayuda a desarrollar una visión de futuro
- Contribuye a determinar el rumbo
- Plantea Estrategias y Alternativas

- Facilita que las personas se alineen en la misma dirección. Promueve la creación de equipo
- Da coherencia desde su ejemplo
- Transmite valores

- Genera contextos emocionales que dan energía y confianza
- Comunica inspiración
- Escucha inquietudes
- Propicia que las personas encuentren sentido a lo que hacen

- Genera cambios en las personas y en las reglas de juego.
- Ayuda a explicitar y resolver conflictos.

Condiciones para que una persona sea un líder empoderador

# Discusión Grupal!

## Empowerment, empoderamiento y poder.

- ¿Qué relación hay entre poder personal y poder social, un tema amplio y polémico que desborda -pero condiciona- cualquier planteamiento meramente psicológico o psicosocial?
- ¿Es posible potenciar personas y comunidades sin alterar el equilibrio global de poder y los sistemas sociales de dominación que lo mantienen y encarnan?
- ¿Puede el psicólogo (o cualquier otro agente social) "empoderar" a otros -algo paradójico, a primera vista- o bien la gente se ha "empoderar a sí misma" -una idea también sorprendente- creando poder "nuevo" o "apropiándose" del poder de los que ya lo tienen, que difícilmente lo cederán graciosamente?
- ¿Es el poder un recurso *ilimitado*, que se puede crear y fomentar, o, por el contrario, un bien limitado y escaso que sólo se puede redistribuir?

## Empoderamiento:

### Concepto y carácter

- Aunque la idea de *empowerment* tiene sus raíces en las luchas por la liberación de la opresión promovidas en los años sesenta del pasado siglo por activistas como Paulo Freire o Saul Alinsky, el término comienza a ser usado a mediados de la década siguiente en los campos del trabajo social, política y sociología.
- Tiene que ver con el desarrollo de potencialidades y competencias en un proceso en que, siendo el profesional sea un colaborador cercano, se reconozca que la gente tiene opciones y derechos, no sólo necesidades y problemas.
- La idea de *empowerment* hace fortuna, extendiéndose su uso, recibiendo considerable atención en distintos campos y erigiéndose en poco tiempo como *referente operativo imprescindible* de una amplia parcela de la acción social ligada a la economía y la empresa, la política y la retórica.

## Empoderamiento:

### Definición y características

- Los diccionarios (Collins, 2000; Random House, 1973) trasladan al castellano los dos núcleos diferenciados de significado del *empowerment*. Uno, dar poder, autorizar o capacitar, es decir, *empoderar*, término antiguo usado por Cortina (2003) y Zambrano (2003). Dos, apoderarse de, tomar el poder, acepción más moderna recogida por Gil Calvo (2003) como *apoderamiento*.
- Para Rappaport, el *empowerment* es el proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren dominio o control sobre los asuntos vitales.

## Empoderamiento:

### Definición y características

- Otros han remachado algunas de estas ideas o añadido otras que aclaran el significado del proceso empoderador: la interacción social y participación como elementos intermedios y el acceso a, o control sobre, los recursos sociales como condicionante y resultado de él. Laue y Cormick, hablan de "*empowerment proporcional*", en referencia a la "cantidad" de poder necesaria para eliminar los desequilibrios de poder, de forma que, en comunidades muy desiguales, los más débiles necesitarán un mayor grado de empoderamiento que en otras más igualitarias.
- Otros definen contextos sociales "empoderadores" (que ofrecen oportunidades de empoderamiento) y "empoderados" (que, teniendo poder, lo usan para promover cambios sociales) y otros hablan de "co-empoderamiento" en referencia a procesos cooperativos de cambio en que las distintas partes resultan empoderadas.

## Zimmerman identifica tres componentes en el empoderamiento:

- *Acceso a los recursos sociales* que, a nivel individual (trabajo, salud, autoestima, dinero, etc.) o comunitario (sentimiento de comunidad, financiación pública, disponibilidad de empleos, redes de comunicación...), pueden satisfacer necesidades y deseos humanos.
- *Participación social* de los desfavorecidos creando una "causa común" y una conciencia de grupo oprimido que los lleve a buscar colectivamente el cambio global en pos de la justicia social.
- *Comprensión crítica* ("concienciación") del contexto socio-político que, según el esquema evolutivo de la conciencia de P. Freire, llevará a rechazar el estado injusto de cosas y a buscar una liberación de la opresión.

## Programa operativo coherente de empoderamiento cuyos pasos serían:

1. "Toma de conciencia" de la situación de opresión y *comprensión realista* del contexto socio-político comunitario o social que en gran parte determina el reparto global del poder y otros recursos.
2. *Participación en la acción colectiva* necesaria para cambiar la situación social injusta y enfrentarse a las élites y poderes establecidos, algo difícilmente abordable desde un nivel pequeño-grupal o meramente individual.
3. *Acceso a los recursos* (riqueza, poder, estima, etc.) sociales escasos (o no) e injustamente repartidos: resultado esperable de una acción social *eficaz* (el acceso a los recursos puede ser también un paso intermedio en el proceso de adquisición de poder).

## Niveles de análisis y actuación.

- *Nivel individual*. Incluye los dos aspectos interdependientes y dialécticamente vinculados del *poder personal* o psicológico: la *percepción de poder* y el *control real* de ese poder y de la propia vida.
- *Nivel relacional y microsocioal*. El empoderamiento se deriva aquí de las interacciones y relaciones personales y de la participación en grupos y asociaciones sociales medias según una idea obvia: en la medida en que el poder es un fenómeno global, el empoderamiento (personal, grupal o del tipo que sea) precisa de la colaboración de personas y grupos e implicando por tanto algún tipo de *interacción instrumental* para alcanzarlo.

## Niveles de análisis y actuación.

- A medida que ascendemos en el nivel social, se hace más preciso considerar el *marco socio-político* y el *momento histórico* al analizar las posibilidades de empoderamiento personal y comunitario.
- Parece que, en general, el empoderamiento individual y microsocioal no remedia las injusticias globales del sistema, de forma que actuando sobre la percepción subjetiva en esos niveles se crea con frecuencia, más una *ilusión* de poder que un poder real y duradero. Inevitablemente, el empoderamiento colectivo va entonces unido al cambio social, a la justicia distributiva global o a nociones, economicistas pero globales, como el *capital social* (interacciones y vinculaciones sociales basadas en la confianza y reciprocidad).

## Poder social

Pese a su relevancia, el poder tiene un reconocimiento desigual en la teoría social: mientras pasa casi inadvertido en Psicología Social, los análisis más influyentes se encuentran en algunas corrientes y autores sociológicos: Marx, Weber y otros. Pero el poder no puede ser encasillado en un campo (político, social, psicológico, económico...) concreto pues es un fenómeno *transversal* a todos ellos que, por tanto, será definido mejor en relación a los diferentes fenómenos sociales con que se combina y relaciona (y con los que tiene fronteras con frecuencia borrosas): la autoridad, la influencia y la dominación, el conflicto y el cambio social. Como realidad *multiforme* debe ser también entendido a través de las instituciones o áreas de la vida social que lo manifiestan (y, a veces, enmascaran): la política y la ley (poder político y legislativo), la economía (poder económico), el ejército (poder militar). Otros subrayan la naturaleza social del poder, su centralidad en la vida social: es, argumentan, el concepto fundamental de las ciencias sociales como el de energía para las ciencias físicas.

## Concepto y manifestaciones.

- El poder puede ser definido como la *capacidad de afectar el comportamiento de otros* o la vida colectiva a través de la *amenaza* o el *uso real de la fuerza* y de *recompensas y castigos*.
- El poder es, para algunos, *fuerza latente*, de manera que la fuerza es poder *manifiesto*. Pero el poder no sólo se manifiesta como fuerza (por ejemplo, en la acción policial o militar) sino también, como *ideología*, a través de las ideas que justifican y legitiman situaciones y relaciones sociales.
- No es sólo el constituyente central de la *política*, el *ejército* o la *economía* (reconocidos como sistemas de dominación y de ejercicio abierto del poder), sino que está presente en mayor o menor grado en los sistemas de *estratificación social*, el *colonialismo*, las diferenciaciones (y discriminación) de *género* y *raza*.

## Concepto y manifestaciones.

- También en los *grupos sociales organizados* (y, en menor medida o de otra forma en los grupos sociales informales y la comunidad), la *pobreza*, el *trastorno mental*, la *delincuencia* y diversos tipos de violencia y, en general, en casi todo tipo de *conflictos* (entre personas, grupos, instituciones, comunidades o naciones) y, en el nivel psicosocial, en las *relaciones interpersonales*, particularmente en los *sentimientos de dominación o impotencia* (ya citados en el empoderamiento) que acompañan a algunas formas de relación.
- Resumiendo, en mayor o menor grado, el poder está detrás de todos los *problemas sociales* y es ingrediente central -a la vez causa y efecto- de todo fenómeno que implique *interacción social* de uno u otro tipo por dos razones:

## Concepto y manifestaciones.

Dos razones:

- 1) es constituyente ineludible de la relación social;
- 2) es el núcleo de la *desigualdad*, el conflicto y la oposición; no sólo no habría desigualdad sin diferencias de poder, sino, argumentan algunos, tampoco hay poder sin diferencias de poder, si unos no tienen más poder que otros.
- El poder -social o personal- ha de estar, por tanto, en el centro de cualquier programa de desarrollo o cambio social.

## Poder, autoridad y conflicto social.

- Weber y otros han hecho una distinción, importante para el análisis entre el poder -ligado para algunos a las personas- y la *autoridad*, el poder institucionalizado o *legitimado*, ligado a la sociedad.
- Otros han notado que buena parte del poder no se ejerce directamente sobre otros (personas o grupos) sino indirectamente a través de dispositivos institucionales (la policía o la judicatura, las burocracias estatales o corporativas) u organizativos (las reglas y normas de la empresa o la asociación, los contratos de alquiler o compraventa, los programas informáticos, leyes mercantiles de oferta y demanda, etc.).
- De forma que esas estructuras sociales deben ser tomadas en consideración en el cambio social pues, por una parte *legitiman el ejercicio del poder*, resultando, por otra, vitales para *hacer eficaz* ese ejercicio y para *mantener* el sistema de poder establecido.

## Poder, autoridad y conflicto social.

- Todo orden social necesita así un sistema de legitimación del poder y las instituciones establecidas, en que la *ideología* suele jugar un papel relevante.
- El análisis marxista subraya el papel del poder en los conflictos sociales y en las relaciones de dominación ligadas a la posesión de los medios de producción y los frutos del trabajo, cuyo "despojo" genera *alienación* en los "desposeídos".
- La ideología, "disfrazaría" la injusticia y la opresión, justificándola y haciéndola soportable a los más débiles.
- El conflicto -regla no excepción- es el "motor" del cambio social, en versiones modernas como la de Dahrendorf, estando ligado a la lucha entre grupos de *interés* (conflicto de intereses) en que el poder está dualizado (los que ejercen la autoridad, interesados en mantener lo establecido y los que están sujetos a ella que buscan cambiar "el sistema") y es estructural, no localizado y coyuntural.

## Modelos de empoderamiento.

La pregunta inicial de si el psicólogo puede *generar* poder en otros, *empoderarlos* (o, siendo más humildes y realistas, ayudarlos a que se empoderen por sí mismos) tendría como respuestas posibles dos modelos sociales de empoderamiento (el cooperativo y competitivo) a los que añadimos un tercero, de creación de recursos.

- *Modelo cooperativo*: ayudamos, como psicólogos, a generar condiciones personales y relaciones sociales cooperativas en que, manteniendo la comunidad y pertenencia, se adquiere y comparte relacional y colectivamente el poder que se asume ilimitado y compatible.
- *Modelo competitivo, de conflicto*: ayudamos a la organización social de los más débiles para que puedan defender sus intereses por sí mismos y se *apoderen* "proporcionalmente" (según su nivel de "impotencia") del poder que, como recurso escaso, precisa ser redistribuido a un nivel comunitario o superior.

## Modelos de empoderamiento.

- *Modelo de recursos: Espacios sociales y generación de poder*. La pregunta puede tener una respuesta diferente si adoptamos un enfoque social de recursos, según el cual, la *constitución* de cualquier *agrupación social* (grupo, institución, empresa, equipo de trabajo, asamblea vecinal, comisión, asociación de padres de alumnos, etc.) genera *poder* y otros *recursos* sociales ligados al tipo de espacio social creado y a los elementos comunes puestos en marcha para su dirigirlo y mantenerlo: prestigio, evaluación social, poder político, medios económicos, capacidad de influencia social y creación de opinión, etc.  
El poder es un recurso *indefinido* en la medida en que se van *creando* espacios sociales en una comunidad o sociedad y hasta ese momento; pero, una vez creados esos espacios institucionales, el poder queda *limitado* y solo puede ser redistribuido a menos que se "reconstruya" o desarrolle el espacio social o se creen otros espacios nuevos que generen recursos adicionales.

## Las Reglas del empoderamiento comunitario serían:

- Privilegiar el *nivel intermedio* o psicosocial (poder psicológico, interacción y asociación social) asociado a, pero distinto de, el nivel macro-social, como propio de la acción comunitaria; reconocer sus potencialidades, sin olvidar sus límites; es el nivel macro donde están los mecanismos de asignar y distribuir el poder global.
- *Distinguir -y manejar juiciosamente-* el sentimiento de poder (de *potencia*, sería más correcto) del poder real: la percepción o conciencia de potencia es en general condición *necesaria pero no suficiente* para la adquisición de poder, que precisa, además, de una *acción social eficaz* y generalmente colectiva. Sin la conciencia (colectiva) de potencia, sin embargo, difícilmente se embarcará la gente en la acción transformadora: habrá, primero, que animar o inducir esa sentimiento potencial de poder. La percepción de impotencia lleva a la inacción; la transformación del sentimiento de potencia en poder real, exige acción colectiva eficaz.

## **Empowerment**

Conceptualización

**Etimológicamente :**  
permitir, capacitar, autorizar  
o dar poder sobre algo o  
alguien o para hacer algo

**Potenciación, fortalecimiento**

## **Empowerment**

Conceptualización

**Proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios**

## **Componentes**

(Rappaport, 1987)

- **Capacidad de determinación de la propia vida**  
(autodeterminación personal)
- **Posibilidad de participación democrática**  
(determinación social)

## **Condiciones político sociales para dotar de poder a las personas**

(Berger y Neuhaus, 1977)

- **Potenciación se daría intermediada por la participación activa en estructuras sociales intermedias**
- **Estructuras intermedias proveen de importantes efectos psicosociales y culturales**
- **Política pública debe proteger, apoyar y fomentar las estructuras intermedias**
- **La política debe realizarse a través de esas estructuras**

## Liderazgo

### Conceptualización

- Capacidad para potenciar acciones colectivas en pro del bien común (en base a principios objetivos compartidos, confianza y reciprocidad),
- generando condiciones para el incremento del poder o potenciación de los miembros del grupo (comunidad)
- mediante una actuación como agente externo dotado de "poder" técnico o burocrático que atiende a las necesidades y ritmos del grupo.

## El Gestor

- Establece prioridades
- Asigna recursos
- Planifica

- Organiza los procesos
- Crea estructuras
- Establece procedimientos

- Controla la acción y los resultados
- Identifica desviaciones
- Resuelve problemas

- Logra un grado de orden y previsibilidad en la complejidad

## El Líder

- Ayuda a desarrollar una visión de futuro
- Contribuye a determinar el rumbo
- Plantea Estrategias y Alternativas

- Facilita que las personas se alineen en la misma dirección. Promueve la creación de equipo
- Da coherencia desde su ejemplo
- Transmite valores

- Genera contextos emocionales que dan energía y confianza
- Comunica inspiración
- Escucha inquietudes
- Propicia que las personas encuentren sentido a lo que hacen

- Genera cambios en las personas y en las reglas de juego.
- Ayuda a explicitar y resolver conflictos.

Condiciones para que una persona sea un líder empoderador

# Discusión Grupal!

## Empowerment, empoderamiento y poder.

- ¿Qué relación hay entre *poder personal* y *poder social*, un tema amplio y polémico que desborda -pero condiciona- cualquier planteamiento meramente psicológico o psicosocial?
- ¿Es posible potenciar personas y comunidades sin alterar el equilibrio global de poder y los sistemas sociales de dominación que lo mantienen y encarnan?
- ¿Puede el psicólogo (o cualquier otro agente social) "empoderar" a otros -algo paradójico, a primera vista- o bien la gente se ha "empoderar a sí misma" -una idea también sorprendente- creando poder "nuevo" o "apropiándose" del poder de los que ya lo tienen, que difícilmente lo cederán graciosamente?
- ¿Es el poder un recurso *ilimitado*, que se puede crear y fomentar, o, por el contrario, un bien limitado y escaso que sólo se puede redistribuir?

## Empoderamiento:

### Concepto y carácter

- Aunque la idea de *empowerment* tiene sus raíces en las luchas por la liberación de la opresión promovidas en los años sesenta del pasado siglo por activistas como Paulo Freire o Saul Alinsky, el término comienza a ser usado a mediados de la década siguiente en los campos del trabajo social, política y sociología.
- Tiene que ver con el desarrollo de potencialidades y competencias en un proceso en que, siendo el profesional sea un colaborador cercano, se reconozca que la gente tiene opciones y derechos, no sólo necesidades y problemas.
- La idea de *empowerment* hace fortuna, extendiéndose su uso, recibiendo considerable atención en distintos campos y erigiéndose en poco tiempo como *referante operativo imprescindible* de una amplia parcela de la acción social ligada a la economía y la empresa, la política y la retórica.

## Empoderamiento:

### Definición y características

- Los diccionarios (Collins, 2000; Random House, 1973) trasladan al castellano los dos núcleos diferenciados de significado del *empowerment*. Uno, dar poder, autorizar o capacitar, es decir, *empoderar*, término antiguo usado por Cortina (2003) y Zambrano (2003). Dos, apoderarse de, tomar el poder, acepción más moderna recogida por Gil Calvo (2003) como *apoderamiento*.
- Para Rappaport, el *empowerment* es el proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren dominio o control sobre los asuntos vitales.

## Empoderamiento:

### Definición y características

- Otros han remachado algunas de estas ideas o añadido otras que aclaran el significado del proceso empoderador: la interacción social y participación como elementos intermedios y el acceso a, o control sobre, los recursos sociales como condicionante y resultado de él. Laue y Cormick, hablan de "*empowerment proporcional*", en referencia a la "cantidad" de poder necesaria para eliminar los desequilibrios de poder, de forma que, en comunidades muy desiguales, los más débiles necesitarán un mayor grado de empoderamiento que en otras más igualitarias.
- Otros definen contextos sociales "empoderadores" (que ofrecen oportunidades de empoderamiento) y "empoderados" (que, teniendo poder, lo usan para promover cambios sociales) y otros hablan de "co-empoderamiento" en referencia a procesos cooperativos de cambio en que las distintas partes resultan empoderadas.

## Zimmerman identifica tres componentes en el empoderamiento:

- *Acceso a los recursos sociales* que, a nivel individual (trabajo, salud, autoestima, dinero, etc.) o comunitario (sentimiento de comunidad, financiación pública, disponibilidad de empleos, redes de comunicación...), pueden satisfacer necesidades y deseos humanos.
- *Participación social* de los desfavorecidos creando una "causa común" y una conciencia de grupo oprimido que los lleve a buscar colectivamente el cambio global en pos de la justicia social.
- *Comprensión crítica* ("concienciación") del contexto socio-político que, según el esquema evolutivo de la conciencia de P. Freire, llevará a rechazar el estado injusto de cosas y a buscar una liberación de la opresión.

**Mito:** Los profesionales siempre serán exitosos, para ser exitoso se debe ser profesional

**El título Académico no certifica y asegura el éxito.**

¿En qué puedo realizarme?

¿Qué talentos poseo y cómo puedo desarrollarlos?

¿Tengo una buena idea de negocios, cómo llevarla a la práctica?

¿Cómo tener éxito en mis estudios y en mi profesión?

***“Las personas no viven de lo que saben, sino de lo que hacen con lo que saben”***

## El Concepto de emprendimiento Social

La profesión o título constituye una carta de presentación que acredita los estudios realizados, pero no garantiza la inserción al trabajo o el éxito laboral.

Los estudios profesionales tienen la virtud de mejorar la capacidad de entender los fenómenos que ocurren en el mundo, dan mayor flexibilidad para responder a los problemas, pero, si este saber y visión más amplia del mundo no van acompañadas de estrategias para moverse y actuar efectivamente en él, serán insuficientes para desarrollar un proyecto laboral sustentable.

## El Concepto de emprendimiento Social

El desempeño profesional eficaz está asociado a otros factores del comportamiento

**Habitos emprendedores.** Un desempeño eficiente se sustentará en planificar, organizar, evaluar y corregir las acciones

**Capacidad de relacionarse con otros.** Se requiere la cooperación de los otros para alcanzar las metas, relacionándose y comunicándose eficazmente con los demás, es necesario desarrollar sensibilidades para entender y comprender las demandas afectivas y sociales de quienes nos rodean para actuar en dirección a satisfacerlas

**Una ética del trabajo.** Debemos vivir aprendiendo a respetar, tolerar, compartir y jugar limpio, para encontrar la armonía que permita una convivencia más creativa y próspera

## El Concepto de emprendimiento Social

*Emprender es la acción organizada para alcanzar un fin, y éxito emprendedor como la consolidación de un sistema inteligente y sustentable que resuelve las necesidades humanas.*

*Definida la acción emprendedora como toda innovación que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin, es pues, propia de la capacidad emprendedora crear algo y en ese proceso se conjugan la innovación y la creación de valor agregado*

Entendemos por emprendimiento Social aquellas acciones realizadas por personas u organizaciones orientadas a fortalecer su actuar en el mundo, reconociendo y fortaleciendo en ellos, el nivel de competencias y sensación de control sobre su destino

## El Concepto de emprendimiento Social

*"Los emprendedores viven haciéndose cargo de las posibilidades que tienen, de los futuros que están envueltos y también de los pasados que no están en paz. Ese es el mundo humano y este el escenario donde desplegarán su actuación para inventar nuevos mundos, adquiriendo compromisos con otros para alcanzar mejores condiciones de vida"*

*(Bernando Flores)*

## El Concepto de emprendimiento Social

Existen innumerables casos de emprendimiento, entre los que encontramos características comunes, a saber:

Reconocimiento del Medio (Organismos de Gobierno, ONG, Programas Sociales, Oportunidades empresariales, TIC)

Reconocimiento Interno (fortalezas, áreas de mejora, Competencias, metas)

Acciones Planificadas (Tiempos Límites, Objetivos, Cronograma de Acciones)

Apertura a los cambios, iniciativa y Proactividad

## El Concepto de emprendimiento Social

El comportamiento emprendedor no está reservado solo para las personas más inteligentes, especialmente creativas o económicamente más privilegiadas. Todos tenemos potencial emprendedor, podemos aprender a ser más emprendedores, innovadores, creativos, tener más iniciativa, aprender a ver los "problemas" como desafíos, etc., podemos aprender a ser mejores. En distintos planos y tipos de actividad, siempre estamos resolviendo situaciones difíciles en forma creativa.

Los emprendimientos y la creatividad están presente día a día en todas las personas.

Esta capacidad que tenemos de emprender, de hacer cosas, se desarrolla, se potencia a través de un entrenamiento adecuado.

## El Concepto de emprendimiento Social

En general, el ser humano está dotado de talentos o habilidades naturales para enfrentar los requerimientos que le demanda el medio, en forma creativa, permitiéndole crecer, desarrollarse y alcanzar su bienestar.

Aunque todas las personas pueden desarrollar actividades emprendedoras, no todos los que emprenden logran consolidar exitosamente sus proyectos.

Dentro de las características más sobresalientes del perfil psicológico de los emprendedores exitosos o más habilitados, sobresalen las siguientes:

**Autoconfianza, determinación e iniciativa,**

**Creatividad, fuerte motivación por el logro,**

**Capacidad de planificación, habilidad de persuasión,**

**Visión de futuro realista y optimista y,**

**Capacidad para generar sus propias redes de apoyo.**

### El Concepto de emprendimiento Social

Numerosos estudios demuestran que los individuos poseen cualidades o rasgos propios que son distintivos de su personalidad, los que son atribuibles a factores endógenos como es su herencia (habilidades físicas, intelectuales, psicomotoras, etc.)

Estas cualidades configuran individuos con distintas potencialidades o talentos, de manera que existen sujetos que están más habilitados para desempeñarse con mayor posibilidades de éxito en distintas áreas de la vida, como son las de tipo académico, social, emocional, artístico, deportivo, etc.

Sin embargo, cuando estas capacidades no se educan o no se entrenan adecuadamente, disminuyen su expresión y el nivel de impacto que producen en el entorno.

### El Concepto de emprendimiento Social

Las investigaciones en este ámbito, nos orientan a postular que los emprendedores tienen desarrolladas cinco habilidades asociadas a su comportamiento eficaz:

- Alto conocimiento de sí mismo y autoconfianza
- Fuerte motivación por el logro
- Visión de futuro real y optimista
- Hábitos de planificación y organización
- Habilidades de persuasión y formación de redes de apoyo

### Enfoque de empoderamiento y expansión de capacidades

Empoderamiento, puede definirse como el uso, consciente y deliberado, de las posibilidades del ser humano diseccionados hacia una meta o logro: **es la capacidad individual de diseñar el presente**. El empoderamiento implica que la persona usa sus recursos disponibles como su cuerpo, juicios y emociones a fin de actuar en forma coherente logrando mayor potencia en sus acciones y efectividad en sus resultados.

### Comportamiento emprendedor: fundamentos para la acción

El comportamiento humano está asociado a nuestras características individuales que provienen de las propiedades de los sistemas constitutivos de nuestro ser, biológico, cognitivo, afectivo y conductual.

A lo anterior se agregan factores externos de orden ambiental tales como las características físicas del ambiente, las tendencias de la época histórica, el tipo de relaciones que nos sustentan, es decir, el significado de los vínculos que establecemos con otros seres, la expresión de apoyo y afecto que nos rodea, las oportunidades que se tengan para aprender, educarse y expresar las potencialidades. O su ausencia, el rechazo y la falta de oportunidades que nos toque vivir.

### **El sistema biológico:**

Corresponde a las características anatómico-fisiológico del organismo. Dentro de las características psicológicas que son fuertemente influidas por los factores biológicos, las siguientes cinco son especialmente significativas para el éxito de un emprendedor: dinamismo, tolerancia a la fatiga, vitalidad, ánimo expansivo, leve predominio del hemisferio izquierdo.

### **El sistema afectivo:**

Los afectos son emociones y sentimientos.

Las emociones se entienden como respuestas subjetivas a los estímulos del medio expresadas a nivel corporal y mental como son: pena, alegría, miedo, rabia, amor, etc.

Los sentimientos se entienden como una proyección de las emociones en el tiempo pero de menor intensidad tales como: tristeza, melancolía, antipatía, simpatía, encantamiento, etc. En general, las emociones y los afectos llevan de energía que moviliza al sujeto a la acción y por lo tanto influyen en su comportamiento. Las siguientes son algunas características importantes a nivel afectivo del comportamiento emprendedor: alta motivación por el logro, capacidad de perseverancia, entusiasmo y ánimo para la acción.

### **El sistema cognitivo:**

Los componentes estructurales mentales que dan forma y contenido a lo que percibimos, pensamos, imaginamos, recordamos, etc. nos aportan información acerca de nuestro entorno y de nosotros mismos. La persona que percibe hechos con precisión y realismo, se adapta mejor al entorno y se proyecta hacia el futuro con bases más sólidas, de manera que tiene mayores probabilidades de éxito al emprender.

La lista de características cognitivas deseables en un emprendedor son las siguientes: inteligencia normal, altas expectativas de auto-eficiencia, realismo perceptivo, creatividad e imaginación pragmática, metacativa, locus de control interno, afán de logro, alta competitividad, alta auto-exigencia, adecuados sistemas de reorientación y de toma de decisiones, alta exigencia hacia los demás, autonomía e independencia, capacidad de control racional a la respuesta afectiva, ocupación preferencial por logros futuros.

Ninguna de las habilidades es por sí misma suficiente para esperar resultados positivos, aunque cada una de ellas cultivadas, lo facilitara de manera significativa.



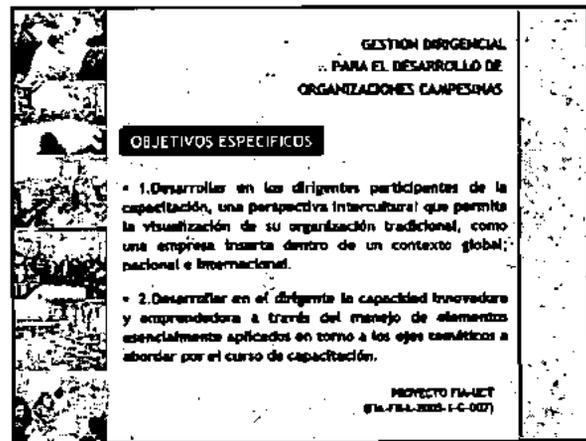
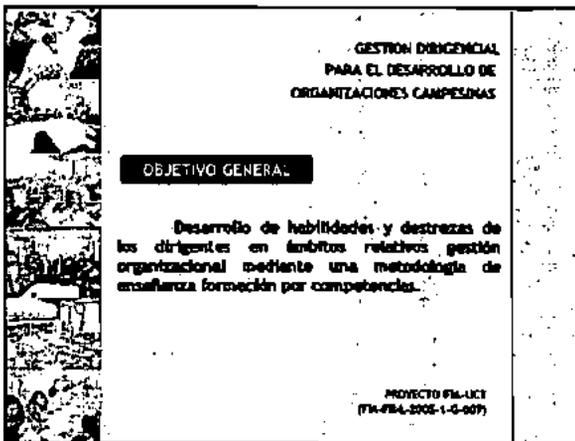
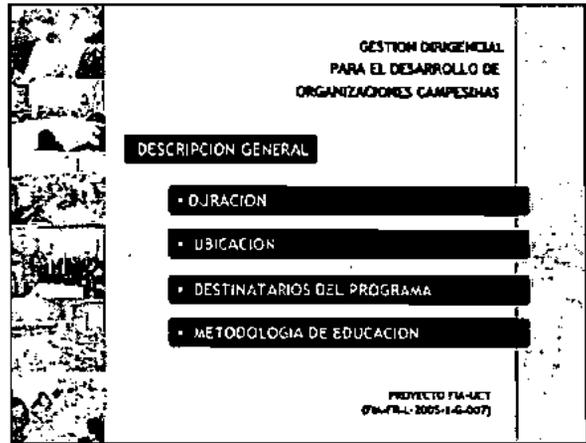
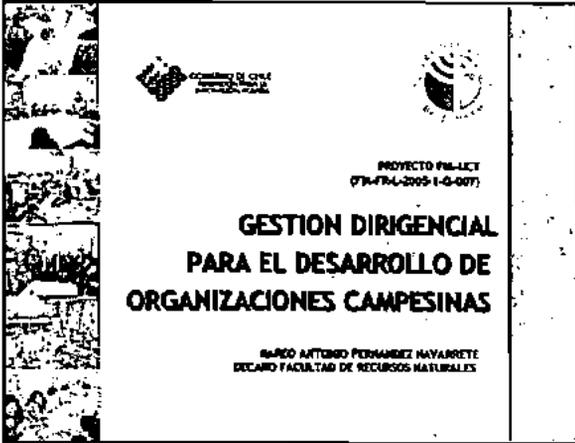
GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



# INFORME TECNICO FINAL

---

## ANEXO IV



**GESTION DIRIGENCIAL  
PARA EL DESARROLLO DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS**

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 3. Integrar a las capacidades de los dirigentes competencias comprobables, relativas a la planificación proactiva, organización coherente, dirección bajo una lógica de liderazgo antropocéntrico y control eficiente de las actividades de la organización.

**PROYECTO FIA-UCT  
(FIA-FR-1-2005-1-G-007)**

**GESTION DIRIGENCIAL  
PARA EL DESARROLLO DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS**

**MODULOS ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

- **GESTION ORGANIZACIONAL**
- **ROL DEL DIRIGENTE**
- **LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**
- **EMPRENDIMIENTO Y EMPODERAMIENTO**

**PROYECTO FIA-UCT  
(FIA-FR-1-2005-1-G-007)**

**COMPETENCIAS MODULARES**

**GESTION ORGANIZACIONAL (33 HORAS)**

- Caracteriza y describe la organización agropecuaria. Analiza y aplica los conceptos de gestión agropecuaria.
- Diseña y aplica en la organización conceptos de planificación y toma de decisiones.
- El estudiante comprende, integra y aplica conocimientos y destrezas teórico-prácticas acerca del rol del líder dentro de una organización.
- El estudiante identifica su rol dentro de la organización; las tareas y funciones asociadas a cada miembro y coordinación orientada a objetivos claros y consecuentes, sobre la base talentos individuales y logrando un equipo unificado y eficiente.

**PROYECTO FIA-UCT  
(FIA-FR-1-2005-1-G-007)**

**COMPETENCIAS MODULARES**

**ROL DEL DIRIGENTE (33 HORAS)**

- El estudiante comprende, integra y aplica conocimientos y destrezas teórico-prácticas acerca del rol del líder dentro de una organización.
- El estudiante identifica su rol dentro de la organización; las tareas y funciones asociadas a cada miembro y coordinación orientada a objetivos claros y consecuentes, sobre la base talentos individuales y logrando un equipo unificado y eficiente.

**PROYECTO FIA-UCT  
(FIA-FR-1-2005-1-G-007)**



**COMPETENCIAS MODULARES**

**• ROL DEL DIRIGENTE (33 HORAS)**

- El estudiante comprende desde la propia experiencia la complejidad de las relaciones sociales y las formas de resolución de conflictos más efectivas en relación a su propia estructura de personalidad, el tipo de conflicto y las alternativas disponibles.
- El estudiante reorienta y/o potencia sus conductas en términos de una actitud positiva hacia la asociatividad y el trabajo en equipo, de modo de que incorporen estos elementos como claves en su desarrollo personal, familiar y comunitario.

PROYECTO FIA-UCT  
FIA-FRL-2005-1-G-007



**COMPETENCIAS MODULARES**

**• LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO (33 HORAS)**

- El estudiante comprende, integra y aplica conocimientos y destrezas teórico-prácticas acerca del rol del líder dentro de una organización.
- El estudiante identifica su rol dentro de la organización; las tareas y funciones asociadas a cada miembro y coordinación orientada a objetivos claros y colectivos, sobre la base talentos individuales y logrando un equipo unificado y eficiente.

PROYECTO FIA-UCT  
FIA-FRL-2005-1-G-007



**COMPETENCIAS MODULARES**

**• LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

- El estudiante comprende desde la propia experiencia la complejidad de las relaciones sociales y las formas de resolución de conflictos más efectivas en relación a su propia estructura de personalidad, el tipo de conflicto y las alternativas disponibles.
- El estudiante reorienta y/o potencia sus conductas en términos de una actitud positiva hacia la asociatividad y el trabajo en equipo, de modo de que incorporen estos elementos como claves en su desarrollo personal, familiar y comunitario.

PROYECTO FIA-UCT  
FIA-FRL-2005-1-G-007

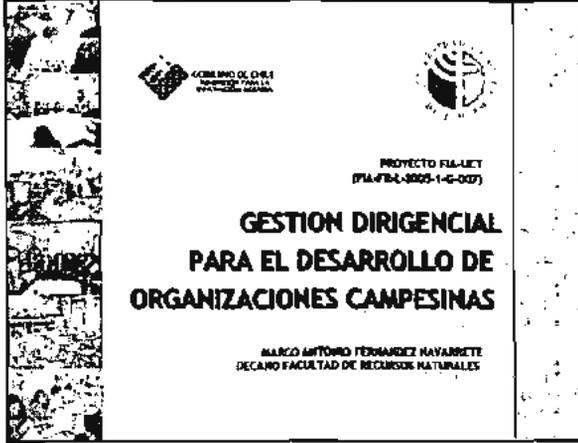


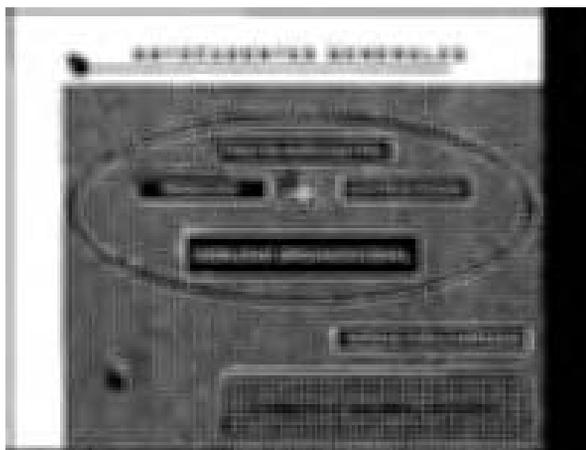
**COMPETENCIAS MODULARES**

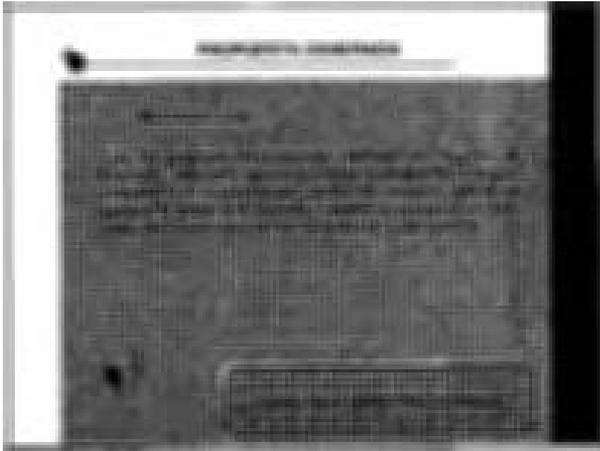
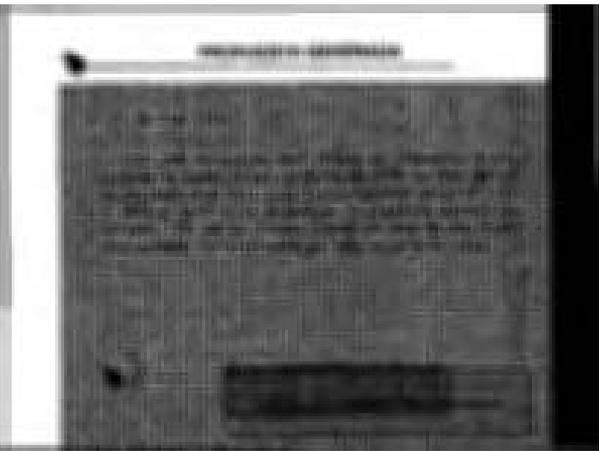
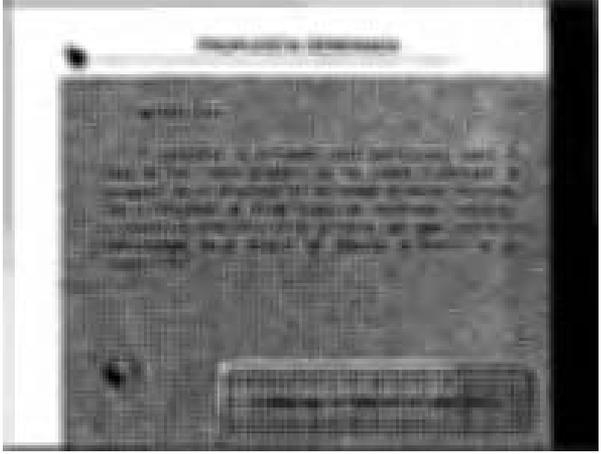
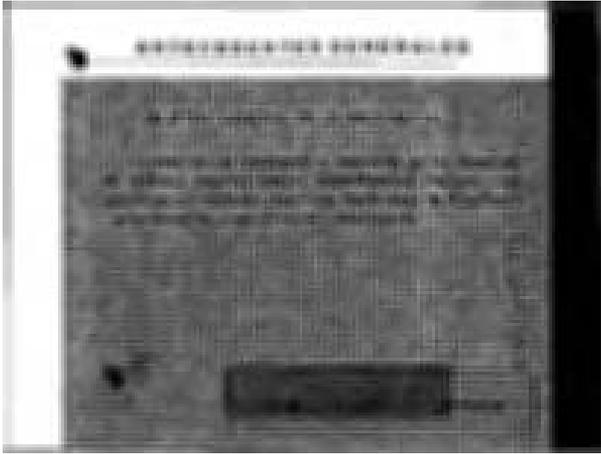
**• EMPRENDIMIENTO Y EMPoderAMIENTO (33 HORAS)**

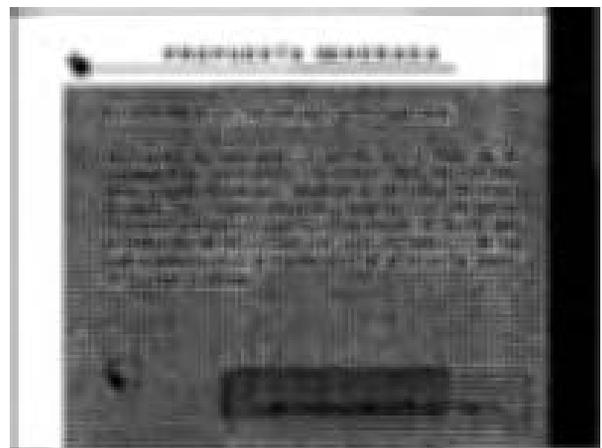
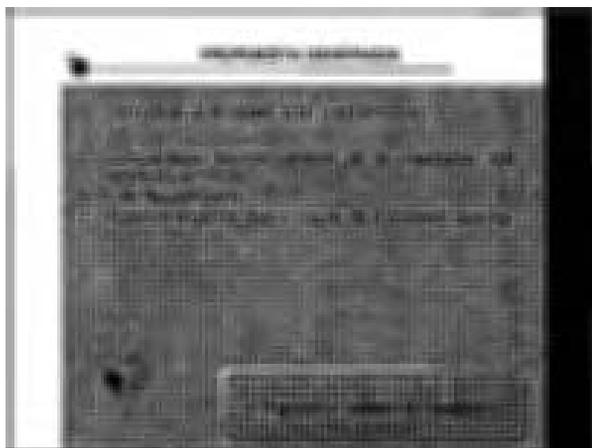
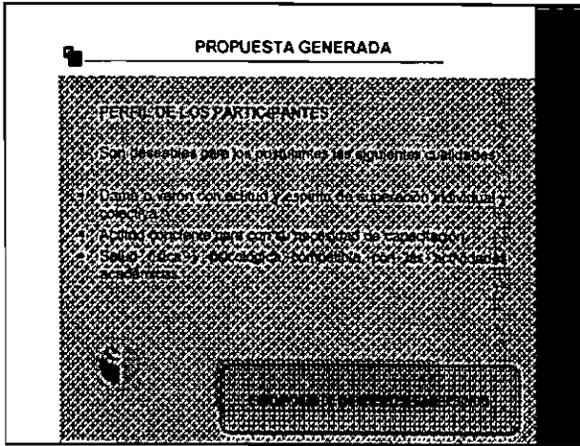
- Los estudiantes integran y comprenden la naturaleza social del espíritu emprendedor desde una perspectiva teórica y práctica, combinando la innovación y las oportunidades en la generación de estrategias exitosas de trabajo.
- El estudiante reconoce sus fortalezas y áreas de mejora en pos de la autogeneración de conductas efectivas de trabajo asociativo-productivo.

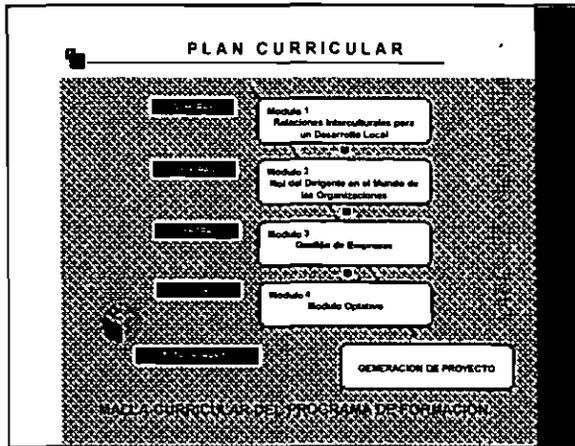
PROYECTO FIA-UCT  
FIA-FRL-2005-1-G-007











**UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO**  
**FACULTAD DE RECURSOS NATURALES**  
**ESCUELA DE AGRONOMIA**

**PROPUESTA DE FORMACION DE DIRIGENTES CAMPESINOS**  
**CONCURSO DE PROYECTOS FIA 2005**

Jose Alfredo Soto G. Ingeniero Agrónomo



GOBIERNO DE CHILE  
FUNDACIÓN PARA LA  
INNOVACIÓN AGRARIA



**PROGRAMA DE CLAUSURA  
PROYECTO FIA-UCT**

**PROGRAMA CLAUSURA**

13:00 - 13:30: Recepción.

13:35 - 14:00: Bienvenida.

Sr. Marco A. Fernández Navarrete  
Decano Facultad Recursos Naturales.

14:05 - 14:25: Numero artístico.

14:30 - 14:45: La experiencia por parte de los dirigentes.  
Sra. Margarita Epull D.

14:50 - 15:20: Entrega de diplomas y un presente.

15:25 - 15:50: Clausura.

Sra. Margarita d'Etigny L.  
Directora Ejecutiva FIA.

15:00 - 15:30: Cocktail y cierre del programa.

**GESTION DIRIGENCIAL  
PARA EL DESARROLLO DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS**

**VIERNES 9 DE SEPTIEMBRE  
CAMPUS NORTE UCT**

**Informaciones: 045-205549  
E-mail: secagro@uct.cl**

