



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



UTEM

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

**“FORMACION DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS
CAMPELINOS PARA UNA GESTION INNOVADORA,
SEGUNDO NIVEL”**

MANUAL PARA EL ALUMNO

Agosto de 2006

INDICE

PRESENTACION	Pág. 3
I. MÓDULO PLANIFICACIÓN Y GESTION DE PROYECTOS	Pág. 4
II. MÓDULO COMUNICACIÓN	Pág. 11
III. MÓDULO TRABAJO EN EQUIPO	Pág. 17
IV. MODULO INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO	Pág. 25

PRESENTACIÓN

El presente Manual para el Alumno es producto del esfuerzo de la Universidad Tecnológica Metropolitana, UTEM, y su Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión, a través de sus Centros CEDETAI y CEDESOC, en el marco del “Programa de formación de recursos humanos para la innovación” de la Fundación para la Innovación Agraria.

Para la UTEM es muy importante participar en esta iniciativa, pues permite fortalecer uno de sus objetivos institucionales como es el ser una entidad que entrega un aporte a la sociedad. Para el desarrollo de esta actividad es importante rescatar el protagonismo e interés del Movimiento Sindical en capacitarse en áreas y temas de su entorno, en busca de mejorar su calidad de vida.

Por ello, se han planificado módulos que van en la dirección del desarrollo de la capacidad dirigenal de los participantes en la capacitación, planificación en la que éstos tuvieron una activa participación.

Los módulos fueron desarrollados sobre la base de la metodología “Preparado”, del Programa de Competencias para el Trabajo de la Fundación Chile. Las actividades que se implementarán durante el curso están adaptadas a la realidad de las organizaciones participantes, de manera de promover un aprendizaje pertinente que constituya un aporte real al mejoramiento de las condiciones de éstas.

Este primer Manual entrega una visión sintética de los módulos que se trabajarán a través del curso, los contenidos de éstos, las actividades prácticas en los que se aplicarán y los indicadores con se deben evaluar.

Con ello, el dirigente tendrá una visión general y precisa de lo que se trabajará en el proceso. Por otra parte, en el desarrollo de cada sesión se entregarán materiales didácticos que facilitarán la implementación de las actividades y, finalmente, al final del curso se entregará un segundo manual en que se sintetizarán los resultados de las distintas sesiones, así como sugerencias para una posterior aplicación de las competencias adquiridas por parte de cada dirigente.

Como señalaremos más adelante “un proyecto es mucho más que el documento que entregamos en la oficina de partes de una agencia determinada en el marco de un concurso, y debemos estar preparados para ello”. Con el presente documento, esperamos otorgar una herramienta efectiva para que las organizaciones participantes avancen en esa dirección.

I. MÓDULO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Planificar un proyecto es diseñar acciones orientadas a la consecución de determinados objetivos, utilizando en forma racional los recursos disponibles. Consiste en definir hoy donde queremos estar mañana y cómo pensamos llegar.

La reseña anterior nos indica la idea fuerza que acompañará el trabajo del módulo; un proyecto es la forma en que planeamos cambiar nuestra situación actual por una que hemos definido como nuestro ideal. En términos de la organización productiva, consiste en definir objetivos productivos de corto, mediano y largo plazo, en función de los que se programan acciones, destinan recursos (monetarios, materiales, humanos, etc.), en un sistema de control de gestión y evaluación de resultados.

COMPETENCIAS DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

En este módulo desarrollaremos tres competencias: Fijar objetivos; recolectar, organizar y analizar la información, y; desarrollar y gestionar proyectos. Mediante distintas actividades trabajaremos en cada una de ellas, las que serán presentadas a través de las distintas sesiones. A continuación los invitamos a conocer los contenidos del módulo, en que se describen las definiciones básicas con las que trabajaremos.

Competencia 1: Fijar Objetivos

Los objetivos deben estar claramente definidos, ser realistas, medibles o controlables, congruentes con nuestras metas y compatibles entre sí.

Como organización, debemos aprender a plantearnos objetivos. A su vez, éstos deben ser congruentes con los que cada miembro tiene a nivel personal, o por lo menos con una parte de ellos. Sólo una vez que tenemos claros nuestros objetivos, podemos evaluar si estamos tomando las mejores decisiones. Veamos el ejemplo de Alicia:

Alicia, al traspasar el espejo en el país de las maravillas, se encuentra con muchos caminos. Al presentarse el conejo ella le pide ayuda: ¿Cuál camino debo tomar? Y él le responde: ¿A dónde quieres ir? “No sé”. “Entonces te sirven todos o ninguno.

Llevado a nuestra experiencia de vida cotidiana, podemos ver que como organización podemos acceder a muchos tipos de proyectos: gestionar una campaña de vacunación de nuestros animales, o una de control de plagas que afectan nuestra cosecha, un proyecto de mejoramiento vial y tendido eléctrico, un proyecto de capacitación en mueblería, o en ecoturismo, etc. Todas estas cosas podríamos conseguirlas en algún servicio público, pero lo más probable es que de hacerlo, al final de todo ello tengamos la duda de si realmente hemos avanzado y lo más probable es que sintamos la misma incertidumbre que antes y que nuestro destino sigue dependiendo de que otros nos ayuden.

Esto sucede porque a menudo tenemos la idea que cualquier proyecto es útil en si mismo, ¿Pero qué sucedería si implementamos tendidos eléctrico y luego nos damos cuenta que ello va contra nuestra idea de dedicarnos al ecoturismo? Un proyecto es útil en la medida que contribuye a lograr ciertos objetivos que nos hemos planteados con anterioridad o, dicho de otra manera, sólo podremos evaluar la utilidad de un proyecto si antes hemos definido los objetivos a que queremos llegar y a los cuales el proyecto debiera contribuir.

El **objetivo general** de un proyecto se refiere a una aspiración más bien global, es el propósito último. Los **objetivos específicos** expresan lo que concretamente se va a realizar para lograr el propósito final.

Un ejemplo de objetivo general puede ser: Queremos mejorar nuestra capacidad productiva. Los objetivos específicos que nos ayuden a lograrlo serían: Compraremos un mejor abono para la tierra, mejoraremos las semillas, nos capacitaremos en técnicas de riego, mejoraremos nuestro sistema de trabajo, etc.

Para trabajar esta competencia trabajaremos la **Actividad N° 1: “Me gano la marraqueta”**, que permite familiarizarse con el concepto de proyecto y experimentar el valor de fijar objetivos frente a una iniciativa de autofinanciamiento.

Competencia N° 2: Recolectar, organizar y analizar información

Buscar información puede ser complicado o relativamente fácil, pero será siempre ineficiente si no tenemos claro para qué lo hacemos.

Los objetivos condicionan qué buscar, dónde hacerlo, cómo organizar la información, qué priorizar y cómo interpretarla. De allí que, antes de

iniciar un proceso investigativo hay que definir con claridad hacia dónde se orienta la búsqueda

Para desarrollar cualquier tipo de proyecto debemos buscar información que nos sirva para desarrollarlo y gestionarlo. Por ejemplo, si queremos mejorar nuestra capacidad productiva mediante la compra de un abono de mejor calidad al que actualmente usamos, debemos averiguar las características de la tierra en que sembramos, los tipos de abonos disponibles en el mercado, los costos de éstos, la forma y periodos en que se aplican, la disponibilidad de asistencia técnica para su utilización, los efectos no deseados que pueden tener, la posibilidad de financiamiento de alguna oficina gubernamental, etc. La búsqueda de la información adecuada nos ayudará a tomar mejores decisiones.

Pongamos el ejemplo de una comunidad que decidió utilizar un nuevo abono que promocionaba una agencia a través de un proyecto, éste lo adquirirían a la agencia con un valor subsidiado por el gobierno. Como comenzó a mejorar la productividad comenzaron a habilitar nuevas tierras para el sembradío, comprar de maquinarias para afrontar la mayor demanda de trabajo, se compraron algunas cosas para mejorar sus viviendas, etc., en fin, eran mejores tiempos los que venían. Sin embargo, una vez que terminó el proyecto, la agencia comenzó a vender el abono al precio real y los agricultores vieron al poco tiempo que ya no era tan buen negocio y llegado el momento tuvieron que volver al abono antiguo, así es que se quedaron con sus tierras sin sembrar, con maquinarias que ya no necesitaban ocupar, con mejoras en la casa que no pudieron realizar, etc., no sólo se resintió la productividad, sino también su ánimo. Ellos no habían investigado el precio real del nuevo abono (No tenían información útil) y no tomaron las medidas para solventarlo en el tiempo, es decir, **la disposición deficiente de información los llevo a tomar malas decisiones.** Paradójicamente, para la agencia de gobierno que financió el proyecto éste fue un éxito porque mientras se aplicó efectivamente la productividad aumentó.

Como nos ilustra el ejemplo, el manejo de información nos resguarda de tomar malas decisiones y nos ayuda a tomar buenas decisiones. Esta es una competencia que debemos desarrollar si queremos ser exitosos en nuestros proyecto.

Igual de importante, es sistematizar la información de los proyectos que desarrollamos. A todos (incluso a quienes escribimos este manual) nos cuesta mucho darnos el tiempo para sistematizar nuestra experiencia laboral, tanto personal como de la organización en que nos encontramos. Al acostarnos, muy pocas veces hacemos un recuento de lo que hicimos durante el día. Sistematizar, analizar y reflexionar sobre nuestra experiencia no es sólo un problema laboral, es una actitud que debemos desarrollar para mejorar nuestra vida.

Para trabajar esta competencia trabajaremos la **Actividad N° 2: “IUPLA”**, la cual ilustra que la búsqueda y análisis de la información deben estar al servicio de los objetivos de un proyecto. A través de un ejercicio de cuadrícula FODA se pone en práctica el manejo de la información.

Competencia N° 3: Desarrollar y gestionar proyectos

Cando se tienen objetivos de cierta envergadura, lo recomendable es acometerlos a través del desarrollo de un proyecto. Este comprende regularmente tres etapas: una que pone énfasis en la planificación, otra con énfasis en la ejecución y, una última, en la que cobra relevancia la evaluación de los resultados

Un proyecto consiste en el ordenamiento de un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, combinando recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, se planifican y realizan con el propósito de conseguir un resultado, bajo un marco presupuestario y dentro de un período de tiempo determinado.

Como organización, debemos asumir el desafío de mejorar nuestra calidad de vida. Para ello, debemos movilizar todos los recursos materiales y humanos de que disponemos, así como convencer a otros (llámese agencias gubernamentales, agencias de cooperación, empresas privadas, etc.) de que somos capaces de gestionar de manera eficiente los recursos que nos puedan proveer. Para ello es que debemos capacitarnos, un proyecto es mucho más que el documento que entregamos en la oficina de partes de una agencia determinada en el marco de un concurso, y debemos estar preparados para ello.

Para trabajar esta competencia trabajaremos las actividades: N° 3 - “Y ahora... ¡qué hago?”, que permite ejercitar la elaboración de un plan de acción utilizando la herramienta “Carta Gantt”; N° 4 - “Dos y dos son cinco”, que articula los componentes de un proyecto y esboza la construcción de un presupuesto, y; N° 5 - “Feria de proyectos”, que consiste en un juego de “venta” de un proyecto ante un jurado que dispone de recursos y los asignará según la evaluación que haga del mismo.

CUADRO RESUMEN

A continuación, usted podrá consultar un cuadro síntesis que presenta los elementos clave, los indicadores, las actividades relacionadas y las evaluaciones o expresiones de logro de los objetivos de estas competencias.

Competencia N° 1: Fijar Objetivos

ELEMENTO CLAVE¹	Identificar oportunidades y traducirlas en objetivos.	Enunciar objetivos operacionalizables: medibles, realistas, posibles de evaluar.	Alinear los objetivos con los resultados esperados.
INDICADOR²	<ul style="list-style-type: none"> • Transforma necesidades no resueltas en objetivos que las satisfacen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa el objetivo general que se debe alcanzar. • Deriva, de un objetivo general, los objetivos específicos que permiten visualizar la materialización de lo esperado. • Asigna responsables, tiempos, beneficios, beneficiarios e indicadores asociados a los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincula los objetivos específicos con el objetivo general. • Elabora el plan de acción según los objetivos definidos.
ACTIVIDAD	Actividad N°1	Actividad N°1	Actividad N°1
EVALUACIÓN	Definición de objetivos para conducir las acciones de la vida personal, en un horizonte de corto y mediano plazo.		

¹ Acción básica que debe lograr una persona en el ámbito laboral, para el desempeño adecuado de una competencia.

² Describe las realizaciones que logra una persona cuando adquiere una competencia.

Competencia N° 2: Recolectar, organizar y analizar información

ELEMENTO CLAVE 1	Identificar y acceder a distintas fuentes de información, utilizando tecnologías eficientes y redes disponibles.	Obtener, organizar y mantener información útil para la acción.	Evaluar e interpretar la información, de modo que permita fundamentar un proyecto.
INDICADOR 2	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica el ámbito de información que requiere el proyecto. • Busca fuentes desde donde extraer información. • Utiliza tecnologías apropiadas para obtener información. • Hace uso de redes de acceso a información. • Evalúa la calidad de las fuentes de información. • Evalúa y discrimina la relevancia y confiabilidad de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fija criterios a partir de los cuales sea posible levantar y organizar la información. • Archiva y organiza la información según especificaciones. • Al organizar la información, descubre nuevas preguntas. • Recibe y recicla información de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza información según las necesidades de presentación del proyecto. • Utiliza diversas técnicas para presentar la información. • Hace evaluaciones e interpretaciones coherentes con los objetivos del proyecto. • Entrega toda la sustentación apropiada para fundamentar un proyecto. • Hace el análisis de la información utilizando una tecnología apropiada, según su complejidad. • Hace el análisis conforme a la profundidad requerida para el proyecto.
ACTIVIDAD	Actividad N°1 y N°2	Actividad N°2	Actividad N°2, 3, 4 y 5
EVIDENCIA	Documento construido sobre la base de información recopilada en Internet, funcional a los objetivos personales o del proyecto grupal.		

Competencia N° 3: Desarrollar y gestionar proyectos

ELEMENTO CLAVE 1	Diseñar proyectos, con todos los componentes involucrados para su posterior implementación.	Identificar y conseguir recursos para el desarrollo de un proyecto.	Seleccionar y utilizar herramientas y tecnología apropiada para una tarea o proyecto.	Monitorear continuamente el avance de un proyecto, asegurando el cumplimiento de estándares e identificando posibles alternativas de mejoramiento.
INDICADOR 2	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura un proyecto fijando objetivos, recursos, plazos y mecanismos de control. • Programa y organiza las acciones a seguir, de acuerdo a su prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiona los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, conforme a metas establecidas. • Elabora presupuestos simples, basándose en los requerimientos del proyecto. • Gestiona y consigue los recursos necesarios para hacer viable el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y utiliza herramientas apropiadas para diseñar y controlar un proyecto. • Conoce y aplica el concepto de IUPLA. • Conoce y aplica el concepto de cuadrícula FODA. • Conoce y aplica el concepto de carta Gantt. • Conoce y aplica el concepto de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la efectividad de las acciones diseñadas para lograr las metas. • Ejecuta las actividades del proyecto de acuerdo a lo planificado. • Controla y ajusta el proyecto durante su ejecución. • Evalúa el avance y logro de las metas fijadas.
ACTIVIDAD	Actividad N°2 y 3	Actividad N°4	Actividad N°2, 3, y 4	Actividad N°3, y 5
EVALUACIÓN	Elaboración de un proyecto de microemprendimiento que permita el autofinanciamiento.			

II. MÓDULO COMUNICACIÓN

Comunicación Es el proceso a través del cual intercambiamos información, establecemos compromisos y manifestamos nuestras emociones, mediante el uso de la palabra (oral y escrita) y de los gestos.

Gracias a la comunicación conseguimos relacionarnos con otros y logramos de mejor forma lo que nos proponemos. Aplicada al mundo laboral, la comunicación representa la capacidad de entregar y recibir información que contribuya a la inserción laboral, al mejoramiento del desempeño y al desarrollo de relaciones armónicas en el lugar de trabajo.

VALORIZACIÓN DEL LA COMUNICACIÓN

La comunicación humana

Antiguamente, la comunicación se entendía del mismo modo que una conversación entre dos soldados, cada uno con un equipo de radio en la espalda. En esta analogía, uno de los soldados era el emisor -el que envía el mensaje- y el otro era el receptor. Los dos se podían comunicar gracias a la existencia de un canal, que era la emisión de radio que transmitía el mensaje verbal.

Esta manera de entender la comunicación -limitada a la entrega y recepción de información- ha cambiado drásticamente en el último tiempo, llegándose a afirmar en la actualidad que la comunicación es mucho más que comunicarse verbalmente.

El nuevo enfoque de la comunicación afirma que el sólo hecho de relacionarse ya es comunicación. Se afirma, en este sentido, que “toda conducta es comunicación”, de lo cual se deduce que no es necesario tener la intención de comunicar “algo” para que exista comunicación; basta sólo nuestra presencia, nuestros gestos, miradas, tono de voz y actitudes para transmitir mensajes sobre lo que nos pasa y lo que pensamos.

Estos otros medios de expresión pueden confirmar o descalificar el mensaje que estamos emitiendo a través de nuestras palabras, por lo que es muy importante tomar conciencia del modo en que nos comunicamos y qué mensajes estamos entregando a través de aquellos medios de expresión que no son las palabras.

La importancia de la comunicación en la vida cotidiana

La forma de relacionarnos con “otros” depende, ni más ni menos, que de la calidad del proceso de comunicación en la vida diaria. Debemos, por lo tanto, tener en cuenta cuestiones tan básicas como que quien reciba nuestro mensaje entienda exactamente lo que quisimos transmitir, y que nosotros estemos entendiendo lo que se nos quiso decir.

Como se señalaba en los párrafos precedentes, más allá de las palabras, también nos relacionamos a través del lenguaje no verbal. Por ejemplo, transmitimos contenidos emocionales con nuestros gestos, con la postura de nuestro cuerpo, con nuestra presentación personal. Es decir, los seres humanos decimos mucho más de lo que dicen nuestras palabras y somos capaces de influir en los demás con nuestro tono de voz, con la seguridad o inseguridad con que decimos nuestros mensajes y con la imagen que proyecta nuestra presencia personal. Así, vemos cómo los distintos aspectos de la comunicación transmiten contenidos y afectan de manera decisiva la forma en que se construyen las relaciones cotidianas. Por eso es tan importante que nuestro cuerpo y nuestras palabras digan lo mismo.

La comunicación contribuye significativamente al trabajo.

La imagen personal (vestimenta, colores, moda, cuidado personal, olores) es la primera carta de presentación frente a quienes nos conocen por primera vez. De esta manera, una presentación adecuada constituye un mensaje para nuestro interlocutor. Además de nuestra presencia personal, la utilización de un tono de voz apropiado, los gestos discretos pero elocuentes que apoyen nuestras palabras y una postura corporal que transmita seguridad y respeto hacia el otro, juegan un papel importante en la impresión favorable que queremos transmitir a quien tenemos en frente.

Por otra parte, saber escuchar con atención lo que se nos pregunta y saber expresar con claridad lo que somos y lo que ofrecemos, favorece una decisión de colaboración y acogida a nuestras peticiones u ofrecimientos. De esta forma, nos abrimos oportunidades laborales, y a redes de colaboración y complementación.

La comunicación facilita el logro de buenos resultados

Cuando uno se inserta en el mundo productivo -ya sea como empleado dependiente o trabajador independiente- pasa a formar parte de una red de información. Por lo tanto, al comunicarse correctamente, se logran mejores resultados. Por ejemplo, al entregar información clara y

al comprender bien el contenido de los mensajes que se nos transmiten, disminuimos los riesgos de errores, contribuimos a la eficiencia de los procesos productivos y a la calidad de los servicios entregados.

De esta forma se logra un mejor desempeño en un puesto de trabajo o en una responsabilidad autónoma.

Por otra parte, una persona que sabe comunicarse es capaz de influir positivamente en el ambiente de la empresa o negocio en que está participando. En el trabajo en grupo, algunas personas marcan pautas de comportamiento, siendo seguidas por los otros. Por eso siempre será bienvenida la actitud de quien se comunica con claridad, con honestidad, favoreciendo un clima grato. Dicha actitud será ampliamente valorada en las redes sociales o instancias de apoyo económico a la hora de tomar decisiones sobre apoyos e inclusiones; y facilitará nexos comerciales.

COMPETENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN

En las siguientes páginas y, a modo introductorio, presentamos dos de las competencias básicas que conforman esta Área de la Comunicación: la asertividad y la comunicación con el lenguaje no verbal. Se indican también las actividades que usted podrá desarrollar para potenciar las habilidades y actitudes más importantes en estas competencias.

Competencia N° 1: Ser asertivo

En lo fundamental, ser asertivo consiste en decir honesta y directamente nuestra opinión, siempre con respeto. Es saber decir “no”, cuando es eso lo que se quiere expresar; y “sí”, cuando ese es nuestro deseo.

Ser asertivo es expresar sin rodeos nuestra voluntad, significa ganarse el respeto de los otros por la claridad y honestidad con que transmitimos nuestras certezas, sin atropellar la sensibilidad de quien está recibiendo nuestro mensaje.

Cuando somos asertivos, nuestro interlocutor no tiene dudas respecto de lo que creemos y pensamos, y esa claridad le permite interactuar en consecuencia; se nos respeta por lo claros, honestos y directos que somos.

Cuando no somos asertivos, decimos lo que sabemos que es aceptado, aunque no nos interprete, y poco a poco vamos perdiendo credibilidad.

O bien, decimos nuestra opinión sin considerar el respeto que le debemos a toda persona, ganándonos fama de conflictivos.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: N° 1 -“**Lo pasivo, lo agresivo, lo asertivo**”-, que permite a los participantes diferenciar una conducta asertiva, de una agresiva o de una pasiva, a partir de las claves no verbales de la comunicación; N° 2 -“**Espero que lo tomes bien**”, que mediante el ejercicio de dar y recibir retroalimentaciones permite al participante entrenar su asertividad, en reemplazo de las prácticas basadas en la agresión o en la descalificación.

Competencia N° 2: Comunicar con lenguaje no verbal

Podríamos decir que comunicarse con lenguaje no verbal es como saber otro idioma, es el complemento necesario para lograr calidad en nuestra comunicación cara a cara

Utilizar un tono de voz acorde con la fuerza que se le quiere imprimir a un mensaje, utilizar los gestos apropiados, pararse con seguridad, sentarse con la espalda erguida, mirar al interlocutor a los ojos, son todas manifestaciones de nuestros sentimientos y emociones. Nuestra timidez o seguridad, nuestra rabia o aceptación, nuestra ansiedad o paciencia se irá manifestando a través de la comunicación no verbal.

Un buen manejo de las expresiones corporales permite que tengamos mayor control de lo que queremos transmitir. Si tenemos rabia y sabemos que ello no debe incidir en un diálogo, nuestra expresión corporal no debe dar cuenta de esa emoción; si una conversación nos produce aburrimiento, y tenemos control de esa sensación, nuestra postura no debe reflejar la condición de fastidio.

Por el contrario, si desconocemos la importancia que tiene nuestra expresión corporal en la calidad de la comunicación, frecuentemente estaremos diciendo en palabras algo que nuestro timbre de voz, mirada o gesticulación de manos irá desdiciendo.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: N° 3 -“**A ver... ¿cómo te lo digo?**”, que a través de una dramatización muestra cómo las emociones de quien transmite un mensaje influyen en el tono de voz, en los gestos, en la postura corporal, y el efecto que produce en quien recibe un mensaje; N° 4 -“**Cuéntame quién eres**”, que mediante una simulación de entrevistas de selección, pone de manifiesto la influencia del lenguaje no verbal en las percepciones del interlocutor.

A continuación, usted podrá consultar un cuadro síntesis que presenta los elementos clave, los indicadores, las actividades relacionadas y las evaluaciones o expresiones de logro de los objetivos de estas competencias.

Competencia N° 1: Ser Asertivo

ELEMENTO CLAVE1	Expresar sus opiniones con seguridad, honestidad y respeto, sin agredir,	Entregar una retroalimentación constructiva a otra persona de manera directa, franca y sin opiniones destructivas o descalificadoras.	Comunicarse de manera directa, adecuada, abierta y franca con todo tipo de personas.	Interactuar asertivamente en situaciones uno a uno.
INDICADOR2	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las ocasiones en las que es importante y adecuado expresar su opinión. • Usa técnicas de asertividad de acuerdo con la situación, ocasión, medio y relación entre los participantes a lo largo de la interacción. • Establece propósitos al usar técnicas de comunicación asertivas en situaciones específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue la retroalimentación constructiva de la retroalimentación destructiva, y la reconoce como una oportunidad para mejorar la comunicación. • Entrega recomendaciones y sugerencias que apuntan a mejorar algún aspecto deficiente del otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las barreras a la comunicación asertiva en situaciones específicas. • Discrimina entre asertividad, agresión y pasividad. • Comunica pensamientos, sentimientos, opiniones e intenciones, de manera acorde a la situación. • Se defiende sin agresión o pasividad frente a conductas poco cooperadoras o poco razonables de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envía mensajes en forma clara, concisa y dirigidos al destinatario. • Discrimina entre asertividad, agresividad y pasividad.
ACTIVIDAD	Actividad N°1	Actividad N°2	Actividad N°2	Actividad N°1 y N°2
EVALUACION	Evaluación del grado de asertividad del participante, según opinión de un par, bajo supervisión del facilitador.			

Competencia N° 2: Comunicar con lenguaje no verbal

Programa de Formación de Dirigentes y Dirigentas Campesinos para una Gestión Innovadora,
Segundo Nivel

<p>ELEMENTO CLAVE1</p>	<p>Conocer el propio lenguaje corporal como expresión de emociones y sentimientos.</p>	<p>Presentar coherencia entre la comunicación verbal y no verbal.</p>	<p>Utilizar la corporalidad como herramienta de expresión y comunicación.</p>	<p>Usar la voz adecuadamente.</p>
<p>INDICADOR2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta sus gestos corporales y faciales a la emoción que está viviendo. • Su voz transmite claramente el estado emocional en que se encuentra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta su apariencia física de acuerdo a la ocasión. • Mantiene una adecuada distancia con su interlocutor. • Utiliza gestos para apoyar su discurso verbal. • Sonríe y asiente con la cabeza cuando se comunica con los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Camina con paso decidido. • Da la mano con firmeza y se preocupa de mantenerla seca. • Mantiene una adecuada distancia con su interlocutor. • Presenta una buena postura física al comunicarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habla con voz suficientemente fuerte como para ser escuchado con nitidez. • Varía la rapidez de su hablar de acuerdo a las circunstancias. • Pronuncia las palabras de manera clara y completa.
<p>ACTIVIDAD</p>	<p>Actividad N° 3</p>	<p>Actividad N° 3</p>	<p>Actividad N° 3</p>	<p>Actividad N°3 Actividad N° 4</p>
<p>EVALUACION</p>	<p>Testimonio del facilitador, basado en una pauta de evaluación.</p>			

III. MÓDULO TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo es la capacidad para trabajar de manera complementaria. Es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes

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

En el presente módulo desarrollaremos las siguientes competencias: identificar objetivos y coordinarse con otros; colaborar y generar confianza en el equipo; resolver problemas en equipo.

VALORIZACIÓN DEL ÁREA TRABAJO EN EQUIPO

La competencia “trabajo en equipo” se sitúa en el ámbito de las relaciones interpersonales, sin negar que el talento individual es indispensable para el éxito de cualquier actividad. Las organizaciones -tal vez desde no hace mucho tiempo- se han dado cuenta que el talento tiene un mejor rendimiento si se potencia en su doble dimensión: individual y de equipo. La historia de los deportes, por ejemplo, está llena de fracasos de colectividades que no alcanzaron el éxito a pesar de haber reunido al mayor número de “superestrellas”. Es desde esta evidencia que se ha analizado el resultado sinérgico que produce el trabajo en equipo; aquél en el que el resultado final del conjunto es mayor que la suma de resultados individuales.

¿Qué diferencia existe entre un grupo y un equipo? La diferencia está en que en un equipo se comparte un objetivo explícitamente definido, unos dependen de otros para lograr el máximo rendimiento y se complementan en sus capacidades para aportar al resultado final.

Veamos un ejemplo: si un grupo de jóvenes se reúne a jugar pool, sin haberse puesto previamente de acuerdo, algunos estarán allí porque esa actividad representa la pasión de sus vidas, otros porque buscan una entretención, otros porque están haciendo tiempo para regresar del colegio a la casa, otros porque quieren conocer gente. De esta forma, cada miembro de ese grupo tendrá sus propias maneras de evaluar si está obteniendo el resultado esperado o no. En un equipo, en cambio, todos orientan sus energías hacia el logro de un objetivo compartido, cada uno pondrá alguna particularidad para llegar a

la meta, y la evaluación de resultados dependerá del grado de cumplimiento de esa meta común. Allí radica la importancia de un equipo: todos sus miembros están alineados con un mismo logro principal, se trabaja de manera complementaria y esa fuerza produce un efecto multiplicador, sinérgico.

La importancia del trabajo en equipo en la vida cotidiana

En el día a día, todos emprendemos tareas de distinta magnitud para lograr nuestros objetivos personales y -dependiendo de la envergadura de la tarea- necesitamos la colaboración de una o más personas para tener éxito. Así como sería absurdo reunir a varias personas para mover un grano de arena, sería impensable mover una roca con la participación de un solo individuo. Esto quiere decir que en la vida cotidiana todos nos necesitamos, a veces para aportar y otras para recibir, según las circunstancias.

Por otra parte, para compartir con otros tenemos que saber ponernos de acuerdo, saber negociar. Por ejemplo, en el plano familiar, es probable que ante un programa de televisión todos tengamos distintas opiniones, también respecto de la mejor forma de disfrutar las vacaciones, etc. ¡Qué importante es -entonces- saber ponerse de acuerdo! Trabajar en equipo es una fuente permanente de aprendizaje en estas competencias: enseña a transformar un potencial conflicto negativo en un conflicto bien manejado y también en lograr soluciones creativas que integren una diversidad de puntos de vista.

COMPETENCIAS DEL ÁREA TRABAJO EN EQUIPO

En las siguientes páginas y, a modo introductorio, presentamos las tres competencias básicas comprendidas en esta Área. Asociadas a cada una de ellas, se indican también las actividades que usted podrá proponer a los participantes para que desarrollen los conocimientos, las habilidades y actitudes más valoradas al interior de estas competencias.

Al cierre de esta sección, usted podrá consultar un cuadro síntesis que presenta los elementos clave, los indicadores, las actividades relacionadas y las evidencias o expresiones de logro de cada una de las competencias del Área.

Competencia N° 1: Identificar objetivos y coordinarse con otros

Identificar objetivos supone tener claridad sobre la finalidad que convoca al equipo. Dicho en otras palabras, es la acción de determinar claramente por qué “causa” van a trabajar juntos y comprometerse con ella.

A su vez, coordinarse con otros implica crear las condiciones necesarias para lograr lo esperado, esto es, transferir información significativa, organizar los roles de cada cual, definir las normas, las jerarquías, el estilo de funcionamiento y los sistemas de control con que operará el equipo.

En complemento de lo anterior, están las acciones de sincronización de las tareas que ejecutan diariamente los equipos de trabajo y que se llevan a cabo a través de diversas reuniones, como por ejemplo, reuniones para analizar situaciones, tomar decisiones, compartir, informar, organizar, evaluar, y todo aquello que haga falta para lograr lo esperado. Esas reuniones pueden tener desde un carácter muy informal hasta uno muy estructurado, pero cualquiera sea el caso, siempre deberán representar un espacio articulador de los esfuerzos individuales.

Esta competencia la trabajaremos mediante la actividad N°4 -“Veámonos las caras”, que facilita la comprensión y ejercitación de los elementos que hay que considerar para asistir y dirigir una reunión de trabajo.

Competencia 2: Colaborar y generar confianza en el equipo

Cada uno de nosotros está dotado de diferentes capacidades, pero ninguno “las tiene todas”. O sea, para abordar alguna empresa compleja, necesitamos complementarnos con otros talentos.

Es esta condición de complementariedad la que nos mueve a colaborar. Ahora bien, si la fuerza básica de la colaboración es la necesidad de recibir apoyo, necesitaremos del componente “confianza” para que esta competencia se desarrolle en su máxima expresión. Digamos que la confianza es el elemento que permite que cada uno se sienta

perteneciente, que aporte, se equivoque, corrija, pida y entregue en un ambiente de acogida, libre de amenazas.

Digamos, también, que confianza involucra ser confiable para otros. Ser confiable es tener un capital social que abre puertas, que es difícil de lograr y fácil de perder. Consiste, básicamente, en la capacidad de cumplir compromisos y manifestar con la conducta lo mismo que se dice en palabras. O sea, predicar y practicar. Decir y hacer. Prometer y comprometerse.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: N°5 “Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil”-, que por medio de un juego de ensamblaje de piezas obliga a colaborar, a riesgo de no cumplir los objetivos del equipo; N°6 “Una mano lava a la otra”, que a través de un proceso de evaluación y autoevaluación, permite identificar la necesidad de complementar talentos al interior de los equipos

Competencia 3: Resolver problemas en equipo

La palabra problema y la palabra conflicto van de la mano, generalmente con una carga negativa. Sin embargo un equipo de trabajo no puede avanzar sin hacerse cargo de los problemas y sin mirar de frente los conflictos.

Si revisamos los motivos que generan problemas con mayor frecuencia, tenemos: intereses contrapuestos, visiones distintas, alternativas sobre las que hay que decidir, desviaciones respecto de lo que se esperaba, cambios en el horizonte, incertidumbre en los resultados, errores, escasez de recursos, caracteres personales disímiles, información que no fluye y estilos contrapuestos, por nombrar algunos. Después de ver este listado, ¿podríamos imaginarnos un equipo de trabajo sin problemas?

La experiencia nos enseña que enfrentar adecuadamente los problemas al interior del equipo es fuente de unión y compromiso entre sus miembros. Para analizar los problemas existen técnicas que nos permiten “desmenuzarlo”, despejando sus principales componentes para hacer más fácil su tratamiento. Por ejemplo, es necesario aprender a separar las causas de un problema respecto de sus síntomas (por qué ocurre lo que ocurre); es importante saber diferenciar los problemas urgentes y los problemas importantes; y es sano separar aquellos que podemos solucionar nosotros mismos, respecto de aquellos

que no dependen de nosotros. También constituye un aprendizaje saber resolver por consenso antes que por mayoría, saber buscar alternativas antes de tomar una decisión, y así sucesivamente. Digamos que todas estas técnicas contribuyen a despersonalizar los problemas y a enfrentarlos técnicamente.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: N° 8 “Yo sé aportar”, que destaca las condiciones personales y grupales que dificultan el trabajo en equipo. Así mismo, la actividad muestra la otra cara de la moneda, al permitir identificar las condiciones que favorecen el trabajo grupal; N° 9 “¿Acidez o pura miel?”, que pone a disposición de los participantes el uso de técnicas de análisis de problemas para facilitar la búsqueda de soluciones, permite identificar la necesidad de complementar talentos al interior de los equipos

CUADRO RESUMEN

A continuación, usted podrá consultar un cuadro síntesis que presenta los elementos clave, los indicadores, las actividades relacionadas y las evaluaciones o expresiones de logro de los objetivos de estas competencias.

Competencia 1: Identificar objetivos y coordinarse con otros

ELEMENTO CLAVE	Establecer los objetivos del equipo.	Distribuir tareas y roles al interior del equipo.	Planificar y participar en reuniones de equipo.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de identificar los objetivos del equipo. • Analiza y discute en el equipo los objetivos identificados. • Es capaz de acordar, en conjunto con los demás miembros, los objetivos que el equipo enfrentará. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de identificar las tareas y roles que permiten el logro de los objetivos del equipo. • Participa en la asignación de tareas y roles, en función de los objetivos del equipo y de las capacidades de los miembros para lograrlo. • Establece, en conjunto con los demás miembros del equipo, los plazos para el cumplimiento de tareas. • Asume y acepta los roles asignados a cada uno de los miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece un plan de reuniones y avance, en función del logro de los objetivos del equipo. • Asiste y participa activamente en las reuniones del equipo de trabajo. • Formaliza los resultados de cada una de las reuniones, en actas o documentos.
ACTIVIDAD	Actividad N° 1		
EVIDENCIA	Convocatoria Minuta o Acta.		

Competencia 2: Colaborar y generar confianza en el equipo

ELEMENTO CLAVE	Solicitar y ofrecer colaboración para cumplir con los objetivos del equipo.	Identificar y aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo.	Generar confianza al interior del equipo.	Entregar retroalimentación al equipo en forma adecuada.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita ayuda a los demás miembros del equipo cuando lo requiere. • Acepta ayuda de los demás miembros del equipo. • Ofrece colaboración a los demás. • Presenta disponibilidad para colaborar con los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se apoya en las experiencias y habilidades de sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del equipo. • Recurre a las personas adecuadas del equipo cuando necesita ayuda. • Se complementa con otros miembros del equipo cuando realiza tareas compartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los acuerdos tomados y con los compromisos asumidos. • Comparte toda la información que ayuda al equipo. • Es capaz de escuchar y respetar las distintas opiniones que surgen dentro del equipo. • Es capaz de guardar información confidencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimenta al equipo de manera directa y adecuada. • Destaca y refuerza los logros de los demás miembros del equipo. • Reconoce los aportes y aciertos de sus pares. • Critica sin descalificar. • Es capaz de plantear su desacuerdo sin generar conflicto.
ACTIVIDAD	Actividad N° 2	Actividad N° 3		
EVIDENCIA	Cuadrados ensamblados colaborativamente.	Autoevaluación de fortalezas y debilidades.		

Competencia 3: Resolver problemas en equipo

ELEMENTO CLAVE	Identificar los problemas a los que el equipo se ve enfrentado en su desempeño.	Identificar y utilizar los métodos más apropiados para resolver los problemas.	Implementar y evaluar las soluciones escogidas.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica un problema que enfrenta el equipo y lo acota. • Identifica el tamaño e implicaciones del problema a que se enfrenta el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula la participación de los miembros del equipo en la resolución de un problema. • Utiliza métodos grupales para resolver de manera efectiva los problemas que enfrenta el equipo. • Aborda de manera constructiva los conflictos que puedan surgir durante la resolución de un problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escoge en equipo la solución al problema planteado. • Implementa la solución escogida por el equipo. • Evalúa la efectividad de la solución escogida y corrige de acuerdo con los resultados.
ACTIVIDAD	Actividad N° 4	Actividad N° 5	
EVIDENCIA	Evaluación de la situación actual y de la situación mejorada de un equipo de trabajo.	Aplicación de una técnica de resolución de problemas.	

IV. MODULO INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO

Tener iniciativa y emprendimiento es enfrentar flexiblemente situaciones nuevas, presentar recursos, ideas y métodos innovadores, concretándolos en acciones tendientes a crear un nuevo orden.

Aplicado al mundo laboral, la iniciativa se refiere a poder desempeñarse en medios cambiantes, ya sea adaptándose y/o proponiendo cambios necesarios para elaborar productos o servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado.

Por su parte, el emprendimiento tiene dos connotaciones: la de acometer un proyecto de forma independiente y la de hacerlo desde un puesto de trabajo en una organización. En nuestro enfoque entenderemos que en ambos casos se trata de la capacidad de llevar adelante desafíos que satisfagan necesidades en forma eficiente.

VALORIZACIÓN DE LA INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO

Si bien hay quienes sostienen que el hombre o la mujer emprendedora nace, no se hace, esta visión ha sido ampliamente superada por dos razones: por los innumerables ejemplos de gente que con esfuerzo ha demostrado lo contrario; y, principalmente, por la imperiosa necesidad que enfrentamos todos de lograr objetivos sobre la base de iniciativa propia. Por lo tanto, contrariamente a quienes creen en esta cualidad como un don heredado, nosotros tenemos la firme convicción que puede y debe desarrollarse.

Digamos, entonces, que el potencial emprendedor está presente en todos los seres humanos y que su desarrollo se posibilita cuando se logra superar aquello que lo obstaculiza.

La importancia de la iniciativa y el emprendimiento en la vida Cotidiana

Innovar para buscar soluciones diversas -en cualquier ámbito de acción- es tarea de todos los días. Iniciar nuevas actividades, hacer las cosas por uno mismo, asumir responsabilidades, organizar recursos, vencer obstáculos, perseverar, son todos los esfuerzos que requieren de nuestra mejor disposición. De lo contrario se imponen las limitaciones y hacen que los mejores propósitos no logren producir resultados.

Constituyen por ejemplo, deficiencias de emprendimiento: la falta de soluciones a problemas importantes; la falta de acción, una vez que se ha elegido una solución; los proyectos que se quedan sin realizar, a pesar de lo importantes que son; y la falta de resultados, una vez que se ha iniciado la ejecución.

La iniciativa y el emprendimiento contribuyen significativamente en el trabajo.

Cuando uno se enfrenta a la necesidad de buscar un trabajo y comenzar una actividad productiva por cuenta propia, sabe que inicia un proceso que estará cargado de dificultades. Ciertamente ayuda a disminuir la angustia verlo como un desafío que se irá abordando paso a paso, sobre la base de una planificación personal, previendo las dificultades y diseñando planes de acción para solucionarlas.

Preguntas como qué puedo hacer, qué tan competente soy para hacerlo, dónde obtengo información con qué recursos cuento para emprender una determinada acción, cuándo me conozco a mí mismo, cuanta frustración soy capaz de tolerar, cuánto sacrificio personal estoy dispuesto a realizar, sólo encuentran buenas respuestas cuando se ha forjado un espíritu emprendedor. Un buen nivel de iniciativa otorga la capacidad de ponerse metas, de hacer tareas desde una autodisciplina, de linear recursos colaborativos, de organizar acciones en sintonía con la meta que uno se ha propuestos y tener la persistencia requerida para sortear dificultades una y otra vez, hasta obtener resultados deseables.

La iniciativa y el emprendimiento facilitan el logro de buenos resultados.

Darle estabilidad a una actividad económicamente satisfactoria, ya sea en una relación contractual o independiente, implica haber desarrollado una cierta capacidad de adaptación a los cambios, tolerancia a las diferencias, búsqueda de soluciones creativas, tenacidad para resolver las dificultades y, cierta forma de te, haber ganado la confianza del entorno por los resultados producidos.

Para ello hay que haber enterado la concepción de que la formación técnica se obtiene durante un período de la vida y durante otro se ponen en práctica esos conocimientos. Hoy es absolutamente necesario concebir la vida laborar activa como un camino en el cual una y otra vez debemos ampliar nuestros conocimientos, debemos estar preparados para un proceso de aprendizaje continuo y polivalente, única forma de transitar con efectividad y eficiencia durante la trayectoria laboral.

A la ya larga lista de características emprendedoras, podemos agregar que para mantenerse en el trabajo o ser exitoso en una iniciativa privada hay que desarrollar una alta motivación al logro, gran responsabilidad personal y concebirse a sí mismo como instrumento de acción. Vale decir, considerar que las circunstancias no se nos imponen fatalmente, sino que es posible y deseable modificarlas.

El emprendedor se siente sujeto, protagonista, agente, frente a los desafíos laborales, lo cual es reconocido por su trabajo.

Competencia para la Iniciativa y Emprendimiento

En las siguientes páginas y, a modo introductorio, presentamos las tres competencias básicas a desarrollar para obtener competencia en iniciativa y emprendimiento. También se indican algunas actividades para que los participantes desarrollen los conocimientos, las habilidades y actitudes más valoradas al interior de dos de estas competencias.

Competencia N° 1: Adaptarse a nuevas situaciones.

En los últimos años, diversos factores han modificado radicalmente nuestra sociedad. Las transformaciones sociales, políticas y económicas -así como el desarrollo de las tecnologías y las comunicaciones- han cambiado significativamente nuestra manera de vivir.

El mundo de hoy es distinto al de ayer y distinto será al de mañana, lo cual ha llevado a las ciencias humanas a enfrentar dos preocupaciones básicas:

La primera preocupación está asociada con la incapacidad o la falta de disposición de las personas para cometer algo nuevo que parece demasiado difícil o riesgoso. Ansiedad frente al cambio. Ejemplo: No tengo las competencias necesarias para hacer planillas en un programa de computación.

La segunda preocupación o inquietud es la que se produce por seguir haciendo siempre lo mismo, sabiendo que llevará al fracaso. Ansiedad frente al no cambio. Ejemplo: Si no me preparo para enfrentar el cambio pierdo el trabajo, porque ese es el único programa computacional disponible para hacer las planillas y otros los manejan sin problemas.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: **N° 1 “Pero si así lo hemos hecho Siempre”**, la cual permite apreciar el sentimiento humano de resistencia al cambio y nos hace conscientes de la necesidad de vencerlo para progresar en el mundo laboral; **N° 2 “A todo le hago empeño”**, la cual, en dos sesiones, facilita la comprensión del valor del aprendizaje continuo durante toda la vida laboral y la necesidad de enfocar nuestras competencias hacia la polivalencia. Ambas capacidades son esenciales para enfrentar los cambios del mundo del trabajo de complementar talentos al interior de los equipos.

Competencia N° 2: Ser creativo(a).

Creatividad es la capacidad humana de modificar el entorno para satisfacer necesidades, a partir de cambios en lo establecido, produciéndose un acercamiento entre lo que es y lo que podría ser.

Esta capacidad, determinada en cierta medida por las características genéticas de cada cual, también puede ser estimulada y desarrollada. Los nuevos conocimientos constatan que el estímulo creativo enriquece el cerebro y que la base de la capacidad creativa radica en la libertad de acción para experimentar y en la autonomía afectiva.

La creatividad y la solución de problemas, aunque no son sinónimos, requieren por igual una alta dosis de flexibilidad. Aprender un problema desde una óptica correcta significa indagar las causas venciendo prejuicios y permitiéndose distintos enfoques. Buscar soluciones, a su vez, implica poder desprenderse de fórmulas tradicionales que sólo permiten seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: **N° 3 “Se me prendió la ampollita”**, actividad que pone en evidencia que todos podemos crear, pero que dicha capacidad se potencia desde nuestros gustos, intereses, inclinaciones y aptitudes

Competencia N° 3: Traducir ideas en acciones.

Siempre es emocionante iniciar algo: existe una gran ilusión, sueños y esperanzas. Ese “algo” puede ser un nuevo trabajo, vivir en una nueva ciudad o retomar estudios. Sin embargo, prontamente comenzarán a existir problemas que es necesario resolver para llegar a materializar lo ideado, lo cual requiere de tenacidad, constancia, persistencia, fuerza de voluntad

Diremos, entonces, que el combustible para que la perseverancia pueda moverse largamente es el de la visión de largo plazo y la profundidad del interés. Los seres humanos tenemos algo de hedonistas, es decir, preferimos el bien inmediato. Por ejemplo, una persona puede fumar porque en el momento de hacerlo percibe sensaciones que le gustan, sin considerar los daños a largo plazo. El punto es que la perseverancia permite tener la fortaleza de no dejarnos llevar por lo fácil y lo cómodo, a cambio de obtener algo más grande y mejor en el futuro, además de la satisfacción del logro producto del esfuerzo. La perseverancia brinda estabilidad, confianza y es un signo de madurez.

Las actividades que permiten trabajar esta competencia son: N° 4 “Saltando vallas”, ejercita los pasos necesarios para avanzar de la identificación de problemas a la búsqueda de soluciones. Los participantes realizan una deducción lógica en forma intuitiva; el guía deja en evidencia que detrás de esas prácticas existe un método que puede ser optimizado en la medida que se hace consciente; N° 5 “El camino para llegar a casa”, es un juego de ensamblaje de partes que obliga a desarrollar la tenacidad para encontrar su solución. Requiere apreciar las dificultades como desafíos y ponerse como objetivo llegar a la meta

CUADRO RESUMEN

A continuación, usted podrá consultar un cuadro síntesis que presenta los elementos clave, los indicadores, las actividades relacionadas y las evaluaciones o expresiones de logro de los objetivos de estas competencias.

Competencia N° 1: Adaptarse a nuevas situaciones

ELEMENTO CLAVE	Interpretar en forma flexible los hechos.	Manejar con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes.	Integrar los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno.	Adaptar las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta desde diferentes puntos de vista los hechos y situaciones. • Busca y solicita información y/o retroalimentación frente a situaciones ambiguas o poco claras. • Usa nueva información, ideas o estrategias para alcanzar sus propósitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responde con apertura y apoya los cambios con acciones constructivas. • Toma decisiones frente a situaciones de incertidumbre o de falta de información. • Cambia sus propias ideas, comportamiento o método de trabajo para ajustarse a otras personas situaciones cambiantes o demandas del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observa y se interesa por los cambios que ocurren en el entorno. • Interpreta los cambios que se producen en el entorno y adapta su conducta para favorecerlos, según la pertinencia de éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta el cambio sin presentar resistencias. • Se adapta rápidamente a los cambios del entorno. • Flexibiliza sus capacidades mediante un enfoque de aprendizaje continuo. • Adhiere a una orientación polivalente de su trayectoria profesional.
ACTIVIDAD	Actividad N°1 y Actividad N°2.	Actividad N°1 y Actividad N°2.	Actividad N°1 Actividad N°2	Actividad N°2
EVALUACION	Testimonio del facilitador, dando cuenta de la capacidad del participante de adaptarse a los cambios.			

Competencia N° 2: Ser Creativo(a)

ELEMENTO CLAVE	Proponer y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.	Introducir modificaciones rompiendo el uso y costumbres en boga.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none">• Proponer cambios en los productos y servicios para mejorar los resultados de la organización a la que pertenece.	<ul style="list-style-type: none">• Proponer cambios en la forma de hacer las cosas, de acuerdo a límites establecidos.• Es capaz de proponer y defender ideas que salen de los esquemas establecidos.
ACTIVIDAD	Actividad N°3.	Actividad N°3
EVALUACION	Desarrollo de un invento, que resuelva una necesidad no atendida.	

Competencia N° 3: Traducir ideas en acciones

ELEMENTO CLAVE	Evaluar escenarios alternativos para la implementación de una idea.	Buscar apoyo y recursos para el desarrollo de la idea.	Desarrollar un plan de acción priorizando aspectos que permitan concretar la idea.	Realizar esfuerzos reiterados, venciendo obstáculos que permitan alcanzar la meta planteada.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica diversas aplicaciones y posibles usuarios de la idea. • Diseña diversas alternativas de acción para el desarrollo de la idea. • Decide de acuerdo a los recursos obtenidos y escenarios evaluados, qué aspectos de la idea se pueden llevar a la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica fuentes posibles de recursos materiales, financieros y humanos, entre otros. • Obtiene retroalimentación acerca de la idea. • Obtiene apoyo de sus pares y superiores para la implementación de la idea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora un plan de acción fijando metas, plazos y recursos. • Modifica cursos de acción, según evaluación de resultados parciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persiste en la búsqueda de una solución a los problemas. • Aplica dos o más alternativas para resolver un problema.
ACTIVIDAD	Actividad N°4.	Actividad N°4	Actividad N°5	Actividad N°5
EVALUACION	Identificación de logros personales y de las dificultades que debió enfrentar en cada uno de ellos.			

Módulo Trabajo en Equipo

Definición

- Capacidad para trabajar de manera complementaria, o sea, aunar esfuerzos y disponer de las competencias de cada cual en trono a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de las partes.

Ideas básicas

- Relaciones interpersonales
- Sinergia
- Objetivo común
- Colaboración
- Confianza
- Manejo del conflicto
- Trabajo en equipo como metodología

Actitudes para el trabajo en equipo:

- Identificar objetivos y coordinarse con otros
- Colaborar y generar confianza
- Resolver problemas en equipo

**LA
COLABORACION**

Planos en que debe darse la
colaboración:

Plano individual:

Seguridad en nosotros mismos,
claridad de valores y disposición
a cambiar durante toda la vida.

Plano grupal:

Ambiente de confianza. Está permitido equivocarse, hay espacio para el aprendizaje y respeto por las ideas.

Plano organizacional:

Las decisiones se toman participativamente, las estructuras son más bien horizontales, el poder se comparte, las responsabilidades se delegan y la información relevante se pone en circulación.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Origen del conflicto.

- Algo funciona fuera de lo previsto
- Existen dos o más alternativas para lograr un objetivo
- Hay varias opiniones, juicios o ideas al interior de un equipo.

Valoración positiva del conflicto

- Oportunidad de enriquecer el trabajo en equipo.
- Reconocer que todos tienen derecho a manifestar su opinión.
- Fuente de creatividad.

Pasos para enfrentar el conflicto

- Generar condiciones de confianza y respeto
- No se deben esconder los conflictos
- Analizar las causas de un problema y diferenciarlas de los síntomas
- Todos los involucrados deben expresar su opinión
- Las opiniones deben ser argumentadas

- Ningún punto de vista es único e inamovible
- Los grados de poder no deben ejercer presión
- El coordinador del equipo debe ordenar las intervenciones
- Las decisiones deben tomarse por consenso y no por mayoría.

Resolver problemas:

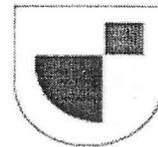
- Definir el problema
- Identificar sus causas
- Identificar sus consecuencias, y clasificarlas según su urgencia e importancia
- Identificar las soluciones, y clasificarlas según probabilidad de realizarlas
- Tomar decisiones.

FIN

Programa de Formación de Dirigentes y Dirigentas Campesinos para una Gestión Innovadora,
Segundo Nivel



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA



UTEM

PROGRAMA DE FORMACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA INNOVACION

PROGRAMA DE FORMACION DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS (AS) PARA UNA GESTION INNOVADORA SEGUNDO NIVEL

MANUAL DE ACTIVIADES 2

AGOSTO - SEPTIEMBRE DE 2006

Módulo Comunicación

ACTIVIDAD 1

LO PASIVO, LO AGRESIVO, LO ASERTIVO.

Aprendizajes esperados

- Conocer las claves verbales y no verbales que permiten distinguir una conducta asertiva, de una agresiva y de una pasiva.
- Identificar cuándo uno mismo está actuando de manera poco asertiva, es decir, agresiva o pasivamente.
- Asumir el compromiso personal de decir las cosas asertivamente, tanto a nivel verbal como no verbal.

Materiales y duración de la actividad

- Set de “Tarjetas de mensajes”, para juego por equipos.

Duración: 45 minutos aproximadamente.

Antecedentes para el facilitador

Contenidos Específicos

La interacción con los demás, cuando se trata de emitir una opinión que afecta al interlocutor, puede convertirse en una fuente considerable de estrés o de angustia. La asertividad permite reducir ese estrés, en la medida que favorece la defensa de los derechos de cada uno, sin agredir ni ser agredido.

Sin embargo, ser asertivo no es tan fácil y, muchas veces, se confunde con ser agresivo o pasivo.

Como ya sabemos, la asertividad es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos y opiniones, sin amenazar, castigar o atropellar a los demás.

La conducta asertiva implica respeto hacia uno mismo (al expresar necesidades propias y defender nuestros derechos) y respeto hacia los derechos y necesidades de los demás. También implica, eso sí, saber reconocer las propias responsabilidades en cada interacción y medir las consecuencias que resultan de la expresión de un determinado sentimiento o pensamiento.

En el lenguaje no verbal, la conducta asertiva se reconoce por un tono de voz seguro, firme y pausado; por una expresión corporal firme y levemente inclinada hacia delante, movimientos de manos relajados, espontáneos y sencillos; y por una expresión facial que expresa seriedad (en tono cordial, no grave) e interés por el interlocutor.

La conducta pasiva se caracteriza por no respetar los derechos propios, puesto que no expresa abiertamente sus sentimientos, pensamientos y opiniones o los expresa de una manera derrotista, con disculpas y falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. La conducta pasiva busca apaciguar a los demás y evitar toda forma de conflicto. La persona que actúa así puede sentirse a menudo incomprendida, no tomada en cuenta, manipulada y molesta; o volverse irritable y hostil con los demás.

En el lenguaje no verbal, la conducta pasiva se reconoce por un tono de voz sumiso, bajo, tímido, ansioso, culpable e inseguro; un cuerpo de hombros caídos, encogido, que quiere parecer insignificante, manos con movimientos nerviosos; y una expresión facial de mirada hacia abajo, cabeza inclinada, con rasgos de timidez y vergüenza.

Por último, la conducta agresiva se reconoce como una defensa inapropiada e impositiva de los pensamientos y sentimientos propios, transgrediendo los derechos de las otras personas.

Cuando la agresión es verbal, puede incluir ofensas, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes.

Cuando es no verbal, puede incluir gestos amenazantes, como levantar el puño o miradas intensas e, incluso, ataques físicos. El objetivo habitual de la agresión es la dominación del otro y la victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Por cierto, hay diferencias de grado y matices en cada forma de agresión.

Descripción de la actividad

El sentido de esta actividad es doble. Por una parte, se ejercitará la entrega de mensajes en los tres estilos: agresivo, pasivo y asertivo. Por otra, se vivenciará lo difícil que resulta responder siempre en tono asertivo, independientemente de cómo fue entregado y, por lo tanto, recibido el mensaje.

Para cumplir el objetivo de esta actividad, los participantes jugarán representando distintos estilos comunicativos y, luego, se increparán y defenderán haciendo un contraste entre las formas asertivas y no asertivas de comunicarse.

Preparación

- Fotocopie las “Tarjetas de mensajes 1” que se encuentran al final de este cuadernillo (un set para cada participante).

Desarrollo

Paso 1

1. Basándose en los antecedentes para el facilitador, presente a los participantes el concepto de conducta asertiva y contrapóngalo con los de conducta agresiva y pasiva. Señale, a grandes rasgos, sus diferencias y destaque los componentes no verbales de cada una de estas conductas (corporalidad, tono de voz y gestos faciales). Puede escribir estas características en la pizarra para que sirvan de apoyo durante el desarrollo de la actividad.
2. Promueva entre los participantes una **pequeña conversación sobre si les cuesta o no expresar sus puntos de vista**, cuando deben emitirlos frente a personas que podrían incomodarse, disentir o rechazar sus apreciaciones. También pregunte qué temas producen más dificultad para expresarse.

Ayúdelos a clarificar sus ideas reconociendo que a todos nos cuesta expresar lo que sentimos y pensamos, en el momento preciso, de manera adecuada, sin pasar a llevar los derechos ajenos y sin dejar que pasen sobre los nuestros. Haga hincapié en que tener relaciones honestas y no sentirse obligado, por vergüenza o por el que dirán, es un aprendizaje que debe entrenarse.

3. **Divida el grupo en equipos de cuatro personas**, pídale que se sienten en círculo y entregue a cada participante un set de “Tarjetas de mensajes 1”. Uno de ellos hará las veces de administrador del juego y elegirá tres de las seis tarjetas para trabajarlas en el grupo.

4. El administrador pedirá a los miembros de su equipo que **expresen, en frases cortas, los tres estilos comunicativos** (agresivo, pasivo y asertivo), para cada una de las situaciones seleccionadas.

Por ejemplo, María es administradora del juego y pide a José que exprese en tres frases cortas (una por cada estilo comunicativo), la idea de la primera situación seleccionada. La situación es “Quiere cambiar un alicate que le salió defectuoso”. José dice, en estilo agresivo: “**Vengo a cambiar esta porquería**”; luego, en estilo pasivo: “**Perdón, pero no sé si se podría cambiar este alicate que no me salió muy bueno, en realidad**”; y finalmente dice, en estilo asertivo: “**Señor, necesito que me cambie este alicate que salió defectuoso**”. Hecha esta ronda de interpretaciones, María elige otra situación y pide a Francisca que exprese frases en los tres estilos comunicativos, y finalmente lo mismo a Juan.

5. Refiérales que, para transmitir cada mensaje, deben ser creativos, imaginar el contexto de la situación (aunque no lo expresen) e inventar las frases que crean adecuadas para representar cada estilo.

6. Otorgue 15 minutos a estas pequeñas actuaciones y deje que libremente se rían y critiquen sus propias representaciones.

Recuérdelos que el lenguaje no verbal también comunica la intención del mensaje.

Paso 2

7. **Reúna a todo el grupo, nuevamente**, y pida que pase adelante un voluntario.

8. Entregue al voluntario un set de las “Tarjetas de mensajes 2” y conserve en su mano el otro ejemplar. Indíquele una frase seleccionada por usted y **pídale que se la dirija agresivamente a cualquier compañero del grupo**. Él deberá aludirlo por su nombre y decirle la frase en forma ruda, molesta, agresiva. A su vez, el compañero aludido deberá dar una respuesta firme, asertiva, pidiendo una aclaración en forma tranquila pero segura.

9. Luego llame adelante a otro voluntario, pásele el set de “Tarjetas de mensajes 2” y pídale que increpe a otro compañero con la segunda frase que

usted determine. El compañero aludido también deberá dar una respuesta firme, asertiva, pidiendo una aclaración en forma tranquila pero segura.

10. Repita el ejercicio con diferentes frases hasta un máximo de cuatro veces, o menos si considera que los participantes han experimentado suficientemente con la situación.

Tenga en cuenta que siempre habrá -en este ejercicio- un mensaje entregado en forma agresiva y una respuesta asertiva.

Puesta en común

- Abra el diálogo solicitando que comenten en **cuál estilo comunicativo se sintieron más cómodos**, cuando trabajaron en pequeños equipos (Paso 1), y **cuánto les costó tener una respuesta asertiva** a quienes recibieron un mensaje entregado en forma agresiva, (Paso 2).
- Señáleles que cada uno de nosotros tiene tendencia a desarrollar un estilo propio y debe hacer el esfuerzo de acercarse a la forma asertiva de comunicación. Mencione, también, que las respuestas asertivas tuvieron dificultad en expresarse de esa manera porque las emociones se ponen en juego, influidas por la carga con que es recibido un mensaje.
- Destaque el hecho de que las conductas pasivas generan en la otra persona aprovechamiento y abuso; las conductas agresivas, más agresión; y las conductas asertivas, mayor claridad en la comunicación.

Coméntales que el estilo de cada cual es algo que se ha ido construyendo en el tiempo, pero que deben esforzarse por desarrollar un estilo asertivo si quieren lograr una buena comunicación cotidiana y laboral.

Conclusión

Luego de la **experiencia** vivida y de los comentarios realizados en la puesta en común, destaque la importancia de **distinguir estos tres tipos de conductas comunicativas** y resalte el hecho de que, en la vida laboral, la asertividad es una característica que todos debemos desarrollar como competencia básica de la comunicación, en particular, al interior del equipo de trabajo y entre jefes y subordinados.

Evaluación

Al término de la siguiente actividad, cada participante contará con una evaluación del grado de asertividad que posee, hecha por un compañero del grupo.

Material Didáctico

Tarjetas de mensajes 1

De ustedes cuatro, uno hará de administrador del juego. Los otros tres deberán expresar frases, en primera persona, relacionadas con una situación seleccionada por el administrador. Dirán tres frases jugando a interpretar cada vez un estilo comunicacional diferente: agresivo, pasivo y asertivo. En ese orden. Pongan imaginación para suponer el contexto en que se da la situación.

En un almuerzo Pidió pollo y le trajeron carne.

Lo encuentra bonito, pero no le alcanza la plata.

Está molesto porque no le devolvió la llamada.

El viaje es bien largo y quiere hacerlo sin entablar conversación con el pasajero del asiento del lado.

Debe pedirle que lo rehaga porque tiene muchos errores.

Necesita el asiento porque se siente mareado.

ACTIVIDAD 2

ESPERO QUE LO TOMES BIEN

Aprendizajes esperados

- Reconocer la relación entre asertividad y retroalimentación constructiva y sus principales desafíos y beneficios para la relación interpersonal y laboral.
- Formular y entregar una retroalimentación constructiva de manera asertiva.
- Desarrollar una disposición receptiva ante la retroalimentación dada por otra persona.

Materiales y duración de la actividad

- Cuestionario para evaluar el grado de asertividad de otra persona.
- Lápices y hojas en blanco.

Duración: 45 minutos.

Esta actividad requiere que los participantes se conozcan previamente, de lo contrario, use la variante.

Antecedentes para el facilitador

Contenidos Específicos

La retroalimentación o crítica constructiva es una herramienta que permite poner en práctica la asertividad y tiene como propósito lograr que la otra persona crezca con lo que le decimos. Puede ser una retroalimentación para señalar deficiencias o para destacar méritos y, en ambos casos, ayuda a la otra persona a mejorar lo malo o a reforzar lo bueno.

Lamentablemente, también existe la retroalimentación o crítica destructiva, que denigra o daña a la persona que es objeto de ella. La retroalimentación constructiva, en cambio, potencia las buenas relaciones entre las personas, contribuye al logro de una comunicación efectiva y ayuda a mejorar el trabajo en equipo.

Dar a otro una retroalimentación constructiva es difícil. Esta actividad ayudará a los participantes a desarrollar esta habilidad.

Descripción de la actividad

El objetivo de esta actividad apunta a que los participantes desarrollen la capacidad de plantear una retroalimentación constructiva a partir de una situación real, identificando las diferencias que existen entre un estilo asertivo de comunicación y los estilos agresivos o pasivos.

Para cumplir el objetivo de esta actividad, los participantes tendrán que completar un formulario de evaluación del grado de asertividad de otra persona del grupo, y luego comunicarle asertivamente la evaluación que hizo de él.

Preparación

- Fotocopie, para cada participante, un ejemplar de los siguientes materiales: “Cuestionario para evaluar el grado de asertividad de otra persona del grupo” y “Recomendaciones para formular una retroalimentación constructiva”.

Desarrollo

Paso 1

1. Basándose en los antecedentes para el facilitador, presente a los participantes los beneficios de la asertividad como estilo para formular retroalimentaciones constructivas y haga el contrapunto mostrando el daño que genera la crítica destructiva. Una retroalimentación o crítica constructiva nos ayuda a entregar opiniones claras, precisas y bien fundamentadas a los demás. La crítica destructiva genera resistencias en las personas y destruye los lazos de confianza y credibilidad que necesita toda interacción humana.

2. Entregue a cada participante un ejemplar del “Cuestionario para evaluar el grado de asertividad de otra persona” y solicíteles que evalúen a una persona del grupo designada por usted.

A modo de sugerencia, usted podría formar las parejas siguiendo el orden alfabético del listado del grupo: el primero de la lista evalúa al segundo y éste al primero; el tercero evalúa al cuarto y éste al tercero; y así sucesivamente, hasta formar todas las parejas necesarias.

3. Otorgue aproximadamente unos 15 minutos para responder el cuestionario y pídale que trabajen en silencio.

Este es un trabajo evaluativo serio, basado en el conocimiento que cada cual tiene de la otra persona y en el ánimo de contribuir al crecimiento personal de ambos participantes.

Paso 2

4. Una vez contestados los cuestionarios, entregue a los participantes las “Recomendaciones para formular una retroalimentación constructiva”. Otorgue 5 minutos para que cada uno se compenetre con el contenido de este material.

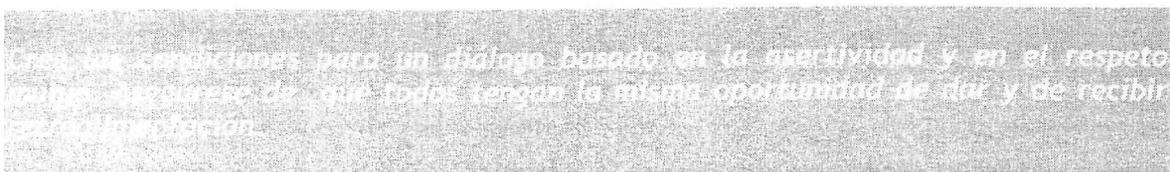
5. Pídeles que se reúnan con la pareja que evaluaron y que le señalen el **puntaje obtenido** y la interpretación que el mismo instrumento asocia a cada rango de puntaje.

6. A continuación, **cada evaluador deberá ofrecer una retroalimentación constructiva a la persona evaluada**, seleccionando para ello dos o tres aspectos en los que haya obtenido bajos puntajes. Oriéntelos a que se guíen por las recomendaciones recién entregadas para formular sus comentarios

asertivamente. Otorgue en total 10 minutos para que las parejas intercambien sus retroalimentaciones y dialoguen sobre ellas.

7. Recuerde a cada evaluador que indique en el cuestionario el nombre de la persona que evaluó, que consigne su propio nombre y firma y que le **entregue el formulario al evaluado**. A continuación **usted también firme cada instrumento**, en señal de haber supervisado el proceso.

8. Indíqueles que cada participante debe quedarse con la evaluación que de él se hizo.



Puesta en común

- Coméntele a los participantes que haber obtenido en la evaluación un puntaje u otro, no significa ser una mejor o peor persona. Sólo es indicativo de aquellos aspectos que todos, en una u otra medida, necesitamos mejorar o consolidar para ser más asertivos.

- Finalmente genere una retroalimentación colectiva a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes se sintieron cómodos con lo que les dijeron y lo evalúan como un aporte para sí mismos? ¿Por qué?

2. ¿Quiénes se sintieron incómodos con lo que les dijeron y lo evalúan como una agresión o descalificación? ¿Por qué?

Conclusión

Luego de la experiencia vivida y de los comentarios realizados en la puesta en común, usted deberá destacar la **importancia de las relaciones interpersonales asertivas en la vida laboral** (tanto con iguales como con subordinados y jefes), ya que constituyen una característica muy valorada que potencia el trabajo en equipo y que todos debemos desarrollar, en cuanto competencia básica de la comunicación.

A partir de los comentarios surgidos entre los participantes, **resalte lo cuidadosos que debemos ser al emitir opiniones sobre otras personas, si queremos ser asertivos** y sostener en el tiempo una actitud de ayuda y de disposición hacia los demás. Sugiera a los participantes que, a partir de lo aprendido en este ejercicio, ensayen y construyan su propio estilo de asertividad y retroalimentación constructiva.

Evaluación

Al término de esta la actividad, cada participante contará con una evaluación del grado de asertividad que posee, hecha por otra persona del grupo.

Variante de la actividad.

Si en el grupo no se conocen bien los participantes, la pauta puede ser autoaplicada.

Puesta en común

- Coménteles a los participantes que haber obtenido en la evaluación un puntaje u otro, no significa ser una mejor o peor persona. Sólo es indicativo de aquellos aspectos que todos, en una u otra medida, necesitamos mejorar o consolidar para ser más asertivos.
- Finalmente genere una retroalimentación colectiva a través de las siguientes preguntas:
 1. ¿Que descubren de si mismos en esta evaluación? ,
 2. ¿Alguien está en desacuerdo con el resultado de su test ? ¿Por qué?

Material Didáctico

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL GRADO DE ASERTIVIDAD DE OTRA PERSONA DEL GRUPO

A través del cuestionario que se ofrece a continuación, evalúa el grado de asertividad de la persona del grupo que te asigne tu relator. Intenta la mayor objetividad que te sea posible, contestando las preguntas con valentía y

Programa de Formación de Dirigentes y Dirigentas Campesinos para una Gestión Innovadora,
Segundo Nivel

honestidad. En esta actividad está en juego tu propia capacidad de ser asertivo(a).

Marca tres (3) puntos en cada respuesta “Siempre”, dos (2) puntos en cada respuesta “A veces” y un (1) punto en cada respuesta “Nunca”.

Nombre de la persona evaluada o de quien se autoevalua

	Siempre 3 puntos	A veces 2 puntos	Nunca 1 punto
1. Reconoce, sin dificultad, los méritos de otras personas.			
2. Expresa sus emociones abiertamente.			
3. Admite cuando ha cometido un error.			
4. Pide aclaración cuando estima que una nota está equivocada.			
5. Dice “no” cuando la ocasión así lo requiere.			
6. Se ofrece para negociar un cambio de fecha de un compromiso.			
7. Busca hacer nuevos amigos.			
8. Sostiene con firmeza sus valores aunque sienta que no son compartidos.			
9. Manifiesta su malestar con tranquilidad y firmeza cuando considera que lo han ofendido.			
10. Sabe qué decir cuando recibe un halago.			
11. Contacta instituciones o autoridades cuando necesita material para un trabajo.			
12. Mantiene contacto visual cuando expresa sus sentimientos, deseos y necesidades.			
13. Cuando está enojado, se expresa sin demostrar irritación hacia quienes no corresponde.			
14. Ante un conflicto, procede en forma constructiva.			
15. Pide ayuda sin dificultad cuando la necesita.			
16. Expresa sus discrepancias ante las autoridades.			
17. Pide aclaración ante comportamientos poco transparentes.			
18. Utiliza afirmaciones en primera persona, en vez de			

Programa de Formación de Dirigentes y Dirigentas Campesinos para una Gestión Innovadora,
Segundo Nivel

generalizar detrás de un “nosotros”.			
19. Pide que le devuelvan un objeto que ha prestado cuando ya pasó el tiempo acordado.			
20. Siente confianza en sus capacidades.			
Suma el puntaje de cada columna y, luego, el total de las tres columnas.			
TOTAL:			

Nombre y firma del evaluador(a):

Nombre y firma del profesor - facilitador:

Escala de asertividad:

Entre 53 y 60 puntos:

La persona se expresa generalmente de manera asertiva, manifestando la mayor parte de las veces su sentir honesto y respetuoso.

Entre 40 y 52 puntos:

La persona se expresa normalmente de manera asertiva, pero debe desarrollar mayor capacidad ante ciertas situaciones en las que su comportamiento no lo es.

Entre 26 y 39 puntos:

La persona se manifiesta asertivamente en ocasiones, pero claramente hay situaciones en que no lo logra.

Entre 20 y 25 puntos:

La persona tiene dificultades para expresarse de manera asertiva. Probablemente esta actividad y la retroalimentación que reciba, le permitirán superar en cierta forma este inconveniente.

Recomendaciones para formular una retroalimentación constructiva

Se te invita a tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para que las pongas en práctica al retroalimentar a la persona que evaluaste. Ellas, además, te serán de gran utilidad en cualquier momento en que necesites manifestar una opinión que puede causar algún inconveniente en quien la recibe.

- **Sé descriptivo.**

Describe -tan objetivamente como te sea posible- lo observado y da ejemplos específicos que sean recientes. Por ejemplo: “Tú no mantienes contacto visual con las personas cuando les expresas tus sentimientos”.

- **No uses clasificaciones.**

Expresiones como “eres inmaduro”, “no profesional” o “irresponsable”, son clasificaciones que generan resistencia en quien las escucha. Prefiere siempre describir el comportamiento: “en tal o tales circunstancias tú no cumpliste lo prometido”.

- **No generalices.**

Decir, por ejemplo, “nunca cumples lo prometido”, invita al otro a buscar argumentos o hechos que demuestran lo contrario. Evita afirmaciones que contengan: “nunca”, “siempre”, “jamás”, “todo el tiempo”.

- **No juzgues.**

Juicios como “eres bueno”, “eres el mejor”, “eres malo”, “eres el peor”, ubican al que da la retroalimentación en una posición de superioridad; y al que la recibe, en una posición de inferioridad.

- **Habla por ti mismo.**

Es importante evitar referencias del tipo “a mucha gente no le gusta cuando tú...”. Es preferible siempre expresarse en primera persona: “Me molesta cuando no expresas lo que sientes”, “no me gusta cuando dices sí, queriendo decir no”.

- **Formula la frase como afirmación, no como pregunta.**

Es asertivo decir, por ejemplo, “me molestan tus incumplimientos”; y no es asertivo preguntar “¿cuándo vas a cumplir lo prometido?”.

- **Cuida el contexto.**

La retroalimentación constructiva debe ser entregada en un contexto de confianza, sólo cuando exista interés en la persona que la recibirá y tengas la suficiente disposición para acoger su reacción.

Módulo Iniciativa y Emprendimiento

ACTIVIDAD 1

PERO SI ASÍ LO HEMOS HECHO SIEMPRE.

Aprendizajes esperados

- Conocer los elementos que intervienen en un comportamiento favorable al cambio.
- Mejorar la capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
- Desarrollar una disposición a enfrentar cambios de manera positiva

Materiales y duración de la actividad

- Historia de Patricia y Ximena.
- Lámina con cuadros para respuestas.
- Lápices y hojas en blanco.

Duración: 45 minutos.

Antecedentes para el facilitador

Contenidos Específicos

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">• Necesidad no satisfecha.• Sentido de crecimiento personal.• Tolerancia a la frustración.• Personalidad desafiante.• Seguridad en sí mismo.• Expectativas de beneficios.• Mirada de largo plazo.• Formación en un ambiente estimulante.	<ul style="list-style-type: none">• Rigidez mental.• Temor.• Inseguridad en sí mismo.• Falta de expectativas de beneficios.• Insuficiente preparación para asumir cambios.• Comodidad.• Actitud reactiva.• Entorno autoritario o castrador de iniciativas.

Descripción de la actividad

Esta actividad permite apreciar el fenómeno humano de resistencia al cambio e identificar las condiciones personales que facilitan su superación.

Para desarrollar este ejercicio, los participantes deberán leer una pequeña historia e identificar los comportamientos de los protagonistas ante los cambios. A partir de los antecedentes entregados y del análisis que realicen, deberán construir el final de la historia.

Preparación

- Fotocopie el material didáctico que se encuentra al final de este capítulo, de tal manera que pueda entregar las copias correspondientes a cada participante.

Considere una copia de la historia para cada uno de ellos; y considere una copia del cuadro de respuestas, por cada pareja que se forme.

Desarrollo

1. Destaque la importancia de desarrollar un actitud de adaptación frente a situaciones nuevas. Utilice para ello la información contenida en los antecedentes para el profesor.
2. Solicite a los participantes que, en forma individual, lean la historia del material didáctico.
3. Una vez finalizada la lectura, los participantes se juntarán en parejas y analizarán los distintos elementos presentes en la historia, dejando claramente establecido qué actitudes o comportamientos favorecen o limitan el adaptarse a nuevas situaciones.
4. Deberán completar, por escrito, la tabla que aparece en el material didáctico; y consignar, en cada cuadro, si las protagonistas de la historia manifiestan “siempre”, “a veces” o “nunca” la actitud que se quiere destacar.
5. A partir de este trabajo, los participantes deben imaginar cómo sigue la historia de las dos amigas, teniendo como orientación las siguientes preguntas: A futuro, ¿qué pasa con cada una de ellas?, ¿se quedan en la empresa, las despiden o ellas buscan un nuevo trabajo?, ¿los cambios les producen algún beneficio profesional?, ¿por qué?

Los participantes, en cada pareja de trabajo, discutan sus opiniones y marquen su respuesta en la tabla de respuestas.

Puesta en común

Solicite un moderador, de entre los participantes, que recoja las opiniones de algunas parejas y un secretario que las resuma en la pizarra. Usted puede estimular el cierre de esta actividad consultando a los participantes cómo se sienten ellos ante los cambios. Puede preguntar directamente a alguno: ¿qué te sucede a ti cuando tienes que enfrentar cambios?

Conclusión

Al finalizar la actividad se espera que los participantes hayan apreciado que adaptarse a situaciones cambiantes es absolutamente necesario para mantenerse y progresar en el mundo laboral.

Los cambios, buenos o malos, podrán reflejarse en los dos espejos -el de la no aceptación y el de la aceptación- los cambios, para reflexionar sobre los caminos posibles en cada una de las situaciones.

Evaluación

Al término de la Actividad, el participante contará con un testimonio de su profesor el cual, basándose en una pauta de evaluación, indicará el nivel de logro de esta competencia.

Material Didáctico

Historia de Carlos y Juan

Dos vecinos agricultores, Juan y Carlos, tienen en sus tierras diferentes frutales y duraznos.

Por varios años la venta de estas frutas ha ayudado al sustento familiar. Pero estos últimos años, la fruta no ha tenido buena venta y hasta se ha quedado pudriéndose en los árboles.

Esto es porque en el mercado interno, los grandes exportadores han puesto fruta muy barata y esto ha hecho bajar las ventas de frutos que hacían Carlos y Juan.

Carlos y Juan se han quedado ya varias temporadas vendiendo solo parte de sus frutos y a muy bajo precio.

Hace unos meses atrás, se les invitó a participar en la elaboración de unos proyectos para hacer reconversión de la tierra y cambiar los frutales por plantaciones de tunas las que servirán de hábitat para la cochinilla (insecto del cual se obtienen colorantes naturales basados en el ácido carmínico). Para esto deberían capacitarse en el cultivo de las plantas, el manejo de los insectos, su ciclo vital, el estado nutricional de la planta, la forma como recolectar y secar los insectos y una serie de otros procedimientos para llegar finalmente al producto que se exporta.

Carlos está deprimido, porque siente que no va a ser capaz de adaptarse a los cambios. Juan, por su parte, se encuentra preocupado pero atento a lo que vendrá y decide ir a preguntar más sobre los cursos de capacitación que dicta una importante universidad, donde le informan que va a tener que instruirse bien en la totalidad del proceso de producción para que pueda manejar bien este cultivo. También ahí se entera que va a tener que asociarse con otros agricultores que producen lo mismo para juntos poder reunir un mayor volumen del producto para exportar.

La capacitación será muy intensa un mes completo incluyendo los fines de semana, teniendo que rendir una prueba final que acredite que han adquirido los nuevos conocimientos. El equipo de capacitadores valora la actitud proactiva de Juan.

Entretanto, Carlos sigue muy preocupado porque no se siente capaz de aprender, piensa que todo esto tiene palabras muy técnicas y que él no es para eso. Ha pasado estos meses con dudas y hasta se desvela por las noches. Siente que la situación es injusta porque de no ser por los grandes exportadores sus frutales aun serían apetecidos. Se siente inseguro respecto a si va a ser capaz de hacer estos cambios y tiene miedo de que no le resulte la plantación y además quede sin sus frutales.

Una mañana, Carlos se acercó a su vecino y le expresó su opinión.

Le dijo que para qué tanto cambio, que era más seguro dejar las cosas como estaban, que siempre se habían hecho así; para qué experimentar y arriesgar lo poco que tenían. En cambio Juan le dijo que él, aunque estaba preocupado, veía la nueva situación más como una oportunidad que como una amenaza. No tenía miedo de hacer el proyecto y capacitarse, ya que si bien era una ardua tarea por el tiempo que les tomaría, implicaría nuevos conocimientos que serían beneficiosos para ellos y si había algo muy difícil, podían organizarse y apoyarse mutuamente. Trató de hacerle ver, además, que si quería seguir trabajando la tierra era lógico pensar en innovaciones.

Asistieron a la capacitación que la daban en la ciudad, a Carlos no le hizo gracia porque tuvo que ocupar hasta los fines de semana para las practicas en terreno y el acostumbraba a asistir a su club de rodeo. Estaba decidido a no faltar al club. Juan, por su parte, tampoco estuvo muy conforme con los cambios de horario, ya que iba a tener que sacrificar tiempo familiar, pero equilibró este malestar con la alegría de poder retirar a su hijo del colegio, en la ciudad a la salida de las capacitaciones, cuestión que antes nunca pudo hacer...

Cuadro de respuestas

En parejas, completen el siguiente cuadro tomando en cuenta el comportamiento que advirtieron en Carlos y Juan. Marquen con una "x" donde corresponda.

	Carlos			Juan		
	Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
Es capaz de cambiar sus ideas, ajustarse a otras personas o situaciones.						
Siente que puede crecer como persona con los cambios.						
Acepta los cambios sin experimentar frustración.						
Se adelanta a los hechos previendo lo que sucederá.						

Programa de Formación de Dirigentes y Dirigentas Campesinos para una Gestión Innovadora, Segundo Nivel

Se arma de valor cuando siente que tiene que superar una situación difícil.						
Espera beneficios del cambio.						
Tiene una mirada de largo plazo, dando menos importancia a los hechos puntuales.						

A continuación, inventen el final de las dos historias, buscando ser coherentes con los puntos de vista de Carlos y Juan. Las siguientes preguntas pueden servirles de orientación: ¿qué pasará con cada una de ellos a futuro?, ¿harán ambos la plantación de cochinillas o buscaran otra alternativa?, ¿les producen los cambios algún beneficio profesional?, ¿por qué?

	Carlos	Juan
¿Cómo creen que termina la historia de cada cual?		

ACTIVIDAD 2

A TODO LE HAGO EMPEÑO

Aprendizajes esperados

- Reconocer la necesidad de integrar permanentemente nuevos conocimientos para flexibilizar la capacidad de respuesta ante situaciones de cambio.
- Actualizar sistemáticamente los conocimientos para mantener vigente la capacidad de respuesta en entornos laborales cambiantes.
- Favorecer la disposición a capacitarse continuamente y ejercer funciones laborales con flexibilidad.

Materiales y duración de la actividad

- Dos set de tarjetas, de 12 unidades cada una, para juego grupal.
- Cartulina o cartón delgado (de desecho) para pegar las tarjetas.
- Sobres para guardar los set de tarjetas.
- Hojas de papelógrafo.

Duración: 160 minutos dividido en dos sesiones

Antecedentes para el facilitador

Contenidos Específicos

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.

Descripción de la actividad

Esta actividad permite que los participantes se planteen la necesidad de estar permanentemente incorporando nuevos aprendizajes, a la vez que estén dispuestos favorablemente a ejercer distintas funciones a lo largo de su trayectoria laboral.

Durante dos sesiones, los participantes tomarán partido y defenderán posiciones respecto del **grado de importancia que le asignan al aprendizaje continuo y a la polivalencia**. Lo harán a través de situaciones simuladas y definirán ellos mismos su postura personal con argumentos válidos.

Preparación

- Fotocopie, tantas veces como grupos se constituyan, los textos de las dos historias que serán la base para la discusión. Recorte los recuadros siguiendo las líneas punteadas. Pegue las piezas en una cartulina y entregue a cada grupo un sobre con un set de tarjetas de la historia A y un set de tarjetas de la historia B, ambos mezclados en el mismo sobre.

Sesión 1

Desarrollo

1. Pida al curso que se divida en grupos de seis personas y explique el contenido del material que va a entregar. Se trata de dos versiones de una misma situación, descritas desde la perspectiva de dos personas que están intentando cambios en sus trabajos. Cada una de las dos versiones, de 12 pasos, indica una actitud posible frente a las exigencias del mundo laboral: de aprendizaje continuo y de flexibilidad para desempeñarse en distintas funciones (polivalencia).
2. Solicite a los grupos que ordenen las historias de acuerdo a los números de cada tarjeta, pero asegurándose de que cada una de las dos secuencias refleje coherentemente los dos enfoques.
3. Una vez que estén listas las dos versiones, al interior del grupo cada integrante debe escoger una de las dos posturas, identificarse con ella y justificar su elección. Las preguntas orientadoras están disponibles en la sección de material didáctico.

Las historias tienen un comienzo idéntico y, poco a poco, van diferenciándose. Al inicio presentan dificultades para identificar las trayectorias.

4. Terminado este ejercicio, solicite a los miembros del grupo que elaboren una frase que los interprete, como por ejemplo: “Mientras más aprendo, más oportunidades tengo en mi trabajo” o “Estudie lo que estudie, siempre voy a terminar haciendo lo que no me gusta”. No es necesario llegar a consenso; el grupo podría asumir las dos posturas siempre que estén bien justificadas y con sus respectivas frases identificatorias. Pídales que escriban la frase en una hoja de papelógrafo y que la dejen pegada en el pizarrón.
5. Indíqueles que la sesión siguiente comenzará a partir de las frases representativas de los grupos.

Sesión 2

Desarrollo

1. A partir del resultado de la sesión anterior, seleccione frases que valoren el aprendizaje continuo y la polivalencia, como así también otras que den cuenta de la postura contraria. Si sólo hay frases positivas, cree frases contrarias antes de empezar, a objeto de inducir mejor el debate. Lo mismo, si sólo hay frases de connotación negativa.

2. Presente el conjunto de frases seleccionadas. Escoja la más representativa de cada posición y descuelgue las otras.

3. Solicite la participación de tres participantes voluntarios para que defiendan la posición favorable al aprendizaje continuo y la polivalencia; y a otros tres para que defiendan la posición contraria, aunque no sea ésta necesariamente la posición que los represente. Solicite, además, cinco voluntarios para hacer el papel de jueces o jurado del debate.

De esta forma se organizará la sala con seis defensores de las dos posturas contrarias, cinco miembros del jurado y el “público”.

4. Usted hará de moderador. Acláreles que todos están actuando y facilite el inicio del debate preguntando a los defensores de las dos posturas, los por qué de sus posiciones y qué beneficios y riesgos tiene pensar así. Otorgue 20 minutos de debate.

5. Luego de este lapso, permita que el jurado delibere y solicítele que formule su veredicto final, resumiendo la posición ganadora en función de la fuerza de los argumentos esgrimidos.

Puesta en común

- Consulte al curso si la actividad les ha hecho cambiar la posición inicial, respecto del aprendizaje continuo y de la polivalencia, haciendo la siguiente solicitud: “Levanten la mano quienes han cambiado de idea respecto de la necesidad de seguir siempre perfeccionándose durante la vida laboral y la necesidad de ser flexibles ante la exigencia de ejercer distintas funciones”.
- Luego solicite a los participantes que den ejemplos de personas que conozcan (a nivel familiar, amigos o personajes públicos emblemáticos) y que, habiendo tenido esta actitud positiva, hayan alcanzado sus metas.
- Si no hay suficiente participación puede estimular intervenciones, consultando: ¿qué características de su vida le permitieron a Bam-Bam Zamorano (Jorge González, algún músico ejemplar, Erika Olivera u otra joven destacada) llegar hasta donde está hoy?

Conclusión

Finalice la sesión reconociendo que es muy frecuente encontrar posturas rígidas frente a este tema, pero destaque la importancia de alcanzar una posición más flexible. Los participantes podrán concluir que, sin estudios continuos ni flexibilidad para desarrollar distintas funciones, las oportunidades laborales se restringen considerablemente.

Evaluación

Al término de esta actividad, el participante contará con un testimonio del profesor el cual, basándose en una pauta de evaluación individual, indicará el nivel de logro de esta competencia.

En ella se reflejará el grado en que el participante es capaz de:

- Reconocer que hoy se vive en un entorno de cambios permanentes.
- Adaptar su conducta ante nuevas situaciones que así lo ameriten.
- Tener una actitud flexible frente a cambios que pudieran reportarle beneficios futuros.
- Valorar el aprendizaje continuo y mostrar inclinación a desarrollar polivalencia.

Material Didáctico

Secuencia A

1	<p>Soy Guillermo Escobar, tengo 49 años. Estudié sólo hasta el 6° básico, y después me dediqué a trabajar la tierra, tal como me lo enseñó mi padre, que en paz descansa. Soy campesino de toda la vida. Pero la cosa está mala. Los intermediarios cada día me ofrecen menos por los tomates. Necesito que alguien me ayude a mejorar mi producción</p>
2	<p>La cooperativa de la comunidad a la que pertenezco hizo un convenio con una agencia que ofrece apoyo para nuestra producción. Yo quiero participar en ese proyecto, porque eso me va a permitir seguir produciendo mis tomates y ganarme la vida con ellos.</p>
3	<p>Tienen que seleccionar a diez campesinos de la comunidad para apoyarlos en su producción. Me fueron a ver a la casa, vieron mis plantaciones, y me dijeron que tenía que esperar para saber si me seleccionaban.</p>
4	<p>Me seleccionaron, y van a empezar a venir a verme seguido desde la próxima semana. Pero no estoy muy contento, porque voy a tener que vender los tomates yo mismo. Yo pensé que me iban a ayudar a producir más y mejores tomates, pero me explicaron que esa es otra parte del proyecto, más adelante, y que hay que volver a postular. En una de esas postulo a la segunda etapa del proyecto.</p>
5	<p>Hoy es mi primer día de vendedor en la feria del pueblo, y me han dicho que debo tener paciencia con los clientes. Yo no sé nada de eso, no tengo idea cómo lo voy a hacer. Mi mayor temor es qué pasa si alguien me reclama porque no le gustan los tomates que tengo. Bueno, allá voy...</p>

6	<p>El joven de la agencia es cordial, pero distante. Me da un poco de susto preguntarle algunas cosas, pero en cuanto tenga un momento para conversar conmigo le voy a preguntar cómo es mejor atender a los clientes. Si puedo preguntarles directamente, por ejemplo, si se les ofrecen tomates.</p>
7	<p>Hablé con el joven de la agencia, y me dio una buena noticia. Me dijo que a todos los campesinos que están en el proyecto nos van a dar consejos sobre cómo relacionarnos con los clientes.</p> <p>Qué bueno, ya me estaba empezando a preocupar, porque me he dado cuenta que cuando me preguntan por qué tengo puros tomates, cuándo voy a traer otras frutas, y les digo que sólo tengo tomates, la gente no pone muy buena cara. Es mejor estar preparado.</p>
8	<p>Reconozco que trabajar como vendedor es un poco aburrido, no es lo que esperaba del trabajo.</p> <p>Pero he aprendido cosas que no sabía. Por ejemplo, que no todos mis productos tienen por qué tener el mismo precio. Hay tomates que son mejores que otros, algunos más grandes y rojitos, y hasta más sabrosos, pero siempre hay algunos más chicos, y como hay que venderlos igual, se les pone un precio más barato. Otra cosa que he hecho, y me ha dado buenos resultados, es contarle a los clientes cómo diferenciar los tomates jugosos de los que son más harinosos, los lozanitos y los que están medios pasados, y cómo pueden usarlos en comidas y ensaladas. La gente siempre se despide agradecida y yo quedo contento.</p>
9	<p>La semana pasada hicimos el curso rápido de comercialización y me quedó súper clara la película. Cuando uno hace un trabajo como éste hay que ser respetuoso con las personas, aunque sean medias pesadas de repente, saludarlos, preguntarles con cortesía qué necesitan o buscan y cuando uno tiene claro lo que buscan, ofrecer todas las alternativas que existen. Yo me he dado cuenta que cuando uno hace eso la gente demuestra interés en saber más, se toma su tiempo en escoger y finalmente compra informado. El hecho de que compren el tomate después que uno les ha dado toda la información es signo de que les gusta este tomate, encuentran buenos los precios y se van felices.</p>
10	<p>Llevo tres meses en la tienda y me ha ido gustando lo que hago, además de la venta ahora me encargo del transporte de mis productos a las distintas ferias a las que voy los fines de semana. Al principio llevaba los cajones de tomates que estaban más encima, pero como no siempre eran los más bonitos, tuve que empezar a seleccionar de los mejores tomates y de los más chiquitos para tener de todo en el puesto. Si uno no exhibe buenos productos, la gente termina comprando a otro feriante.</p>
11	<p>Me doy cuenta que he aprendido mucho. Me gusta trabajar la tierra y arrancarle tomatés, y eso lo aplico diariamente al ayudar a los clientes a llevarse los tomates que ellos quieren por un precio conveniente. Yo noto que mientras mejor informada está la gente, vuelva a comprar, y eso es bueno para mi</p>

	negocio.
12	Creo que si me pusiera a producir con tecnologías más modernas y diversificara mis productos, que por el momento no lo tengo pensado, ya sé que puedo pensar en las ventas, porque creo que tengo habilidades para tratar con los clientes.

Secuencia B

1	<p>Soy Guillermo Escobar, tengo 49 años. Estudié sólo hasta el 6° básico, y después me dediqué a trabajar la tierra, tal como me lo enseñó mi padre, que en paz descansa. Soy campesino de toda la vida. Pero la cosa está mala. Los intermediarios cada día me ofrecen menos por los tomates. Necesito que alguien me ayude a mejorar mi producción</p>
2	<p>La cooperativa avisó que van a venir de una agencia a apoyar a la producción de diez campesinos de la comunidad. No me tinca mucho, porque no han dicho cómo lo van a hacer, y yo sólo sé plantar y cosechar tomates tal como me lo enseñó mi padre. Igual voy a inscribirme, por si acaso hay algo bueno, y también voy a buscar a alguien que ofrezca mejores precios por el tomate.</p>
3	<p>Estoy medio preocupado porque aunque he buscado nuevos compradores, es el mismo de siempre el que se lleva mis tomates. Nadie ofrece más plata por los productos de los campesinos.</p>
4	<p>Quedé seleccionado, no sé cómo. Tengo que vender yo mismo mis propios tomates. Yo sé producir, pero no tengo idea de ventas. Bueno, si me mando una embarrada me voy y asunto terminado. El problema es que podría inscribirme en la segunda parte del proyecto, que es de mejoramiento de la producción, pero si dejo una mala imagen no me van a considerar. Voy a hacer lo que pueda no más, porque yo de ventas no entiendo nada y debe ser algo bien complicado.</p>
5	<p>Anoche dormí mal porque hoy empiezo la pega. Creo que no me va a resultar, además parece que voy a tener que aprenderme hartas cosas y yo soy re malo para eso, me cuesta aprender.</p>
6	<p>El joven de la agencia nos va a ver bien seguido, para ver cómo avanza la pega. No pienso ni mirarlo, menos preguntarle algo, podría creer que no tengo idea de cómo atender a la gente, aunque en verdad de repente me dan ganas de</p>

	contestarles mal porque preguntan demasiado y se molestan si uno no tiene lo que ellos quieren.
7	Tengo una lata tremenda, porque me van a mandar a hacer un curso de no sé qué cosa, algo de comercialización, yo hace mucho tiempo dejé de ir al colegio, y he sabido sobrevivir sin estudios. Vender puro sentido común. ¿Cómo podrían enseñarse una cosa así? Voy obligado, porque de lo contrario me echan al tiro. Tendré que calentar el asiento
8	Trabajar como vendedor es aburrido y siempre estoy tenso pensando que va a llegar alguien a pedirme algo que no tengo y se va a enojar. Además de vender, a veces tengo que explicarle a la gente cuáles tomates son mejores, por tal y tal cosa, y hasta tengo que organizar los tomates en el puesto según distintos precios, lo que es un cacho.
9	La semana pasada hicimos el curso rápido de comercialización y voy entendiendo algunas cosas, como por ejemplo, que en este tema está todo bastante estudiado y uno puede aprender a vender mejor. Pero la verdad, sigo pensando en que mi tema es la producción de tomate y no le veo el provecho a hacer cursos que después no me van a servir. Por ahora lo aprovecharé, pero cuando vuelva a mi producción creo que se me va a olvidar todo.
10	Alcancé a durar los tres meses de prueba, y me dijeron que no me iban a apoyar más, así que me fui. Creo que perdí el tiempo, porque como tenía que estar ahí todo el día, dejé de preocuparme de mis plantaciones y hasta perdía la oportunidad de encontrar un nuevo intermediario.
11	A mi me gusta el campo y todo lo que me enseñó mi padre, por eso quiero dedicarme a trabajar en lo que sé hacer, no me interesa aprender nada más, lo que tenía que aprender ya lo aprendí. Otras personas pueden dedicarse a atender vender, yo no.
12	Tengo que tratar de buscar un mejor precio para mis tomates, y en estos dos meses no me he podido meter en lo mío. Sigo con la sensación de haber perdido el tiempo, porque si lo que quieren son mis tomates, nunca me van a preguntar si sirvo para las ventas. A nadie le interesa.

Preguntas orientadoras para el trabajo grupal:

1. Te sientes seguro con lo que sabes hasta el momento respecto a tu oficio?
2. ¿Crees que en la para ganarse la vida es necesario hacer un esfuerzo por aprender siempre y ser flexible al momento de enfrentar un trabajo?

Programa de Formación de Dirigentes y Dirigentas Campesinos para una Gestión Innovadora, Segundo Nivel

Evaluación

El/la señor(ita):

participó en el Proyecto de Formación de Dirigentes Campesinos, organizado por la Universidad Tecnológica Metropolitana, UTEM, y la Fundación para la Innovación Agraria, FIA, y en los ejercicios sobre Adaptación a Nuevas Situaciones, evidenció que:

	Si	A veces	Con Dificultad
Reconoce que hoy se vive en un entorno de cambios permanentes.			
Tiene capacidad de adaptar su conducta ante nuevas situaciones que así lo ameriten.			
Su conducta demuestra flexibilidad frente a cambios que pudieran reportarle beneficios futuros, llegando a prever incluso ajustes en su comportamiento.			
Valora el aprendizaje continuo y se muestra inclinado a desarrollar polivalencia.			

Profesor:

Módulo Trabajo en Equipo

ACTIVIDAD 1

UNA CADENA ES TAN FUERTE COMO SU ESLABÓN MÁS DÉBIL

Aprendizajes esperados

- Conocer el concepto de colaboración y las condiciones que facilitan este comportamiento.
- Poner en práctica actitudes de colaboración al interior de los equipos de trabajo.
- Valorar la colaboración como herramienta para obtener resultados compartidos.

Materiales y duración de la actividad

- Instrucciones para el Juego de los Cuadrados, versiones 1 y 2.
- Fragmentos para armar los cuadrados.
- Pauta para observadores.
- Sobres.
- Lápices y hojas en blanco.

Duración: 45 minutos.

Antecedentes para el facilitador

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

Todos tenemos nuestras propias aspiraciones y una forma de lograrlas puede ser compitiendo con otros. Cierto. Sin embargo, como seres sociales también tenemos valores que nos van señalando la necesidad de buscar un equilibrio entre competir y colaborar, entre lucirnos y no opacar, entre llegar a la cima y no pisar a otros, entre alegrarnos por nuestro éxito y no entristecernos por el ajeno. Es en este marco que la cooperación entre pares, entre jefes y subalternos y entre compañeros de trabajo es

una premisa fundamental para competir sanamente, para lograr objetivos y ser personas, al mismo tiempo. La solidaridad es una fuerza que produce sentido, placer, orgullo; sentimientos todos que buscan su propia agua para florecer.

¿Qué condiciones se necesitan para que la colaboración y la sana competencia vayan de la mano? Hay tres planos en que pueden y deben darse condiciones de colaboración:

Plano individual: Nuestra capacidad de colaboración requiere de seguridad en nosotros mismos, de claridad en nuestros valores, disposición a cambiar a lo largo de la vida, para ir alcanzando niveles superiores de desarrollo personal. No significa que no queramos competir y ganar, pero es seguro que experimentaremos mayores satisfacciones a partir de una actitud de cooperación, que en una de competitividad extrema o conspirativa. Es tarea de cada uno construir los equilibrios que nos permitan llegar lejos y, a la vez, hacerlo sanamente.

Plano grupal: Hay ambientes que nos permiten “sacar” lo mejor de nosotros mismos, y otros que nos conectan con nuestro lado oscuro. Hay grupos con los que trabajamos colaborativamente sin problemas y otros en los que preferiríamos marginarnos, lucirnos individualmente o sabotear los resultados. La palabra clave, que hace la diferencia, se llama confianza. Existe confianza en un ambiente donde está permitido equivocarse, donde hay espacio para el aprendizaje, hay respeto por las ideas, ambientes en los que los resultados se valoran en el largo plazo, donde la superación está dada en un marco de transparencia. Ahora bien, todos hemos vivido en condiciones de no confianza y es nuestra convicción personal la que debe permitirnos superar esta adversidad y construir condiciones para que el grupo, en su conjunto, avance hacia relaciones cooperativas.

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

Descripción de la actividad

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

Se trabajará en equipos de cinco personas, armando cuadrados a partir de piezas fragmentadas. Ninguno de los participantes tendrá todo el material para lograr el

objetivo y requerirá colaboración de su equipo para llegar a la meta. Los grupos trabajarán bajo dos condiciones diferentes, para contrastar el efecto de la colaboración en los resultados.

Preparación

- Fotocopie la lámina de “Fragmentos para armar los cuadrados”, de forma de obtener tantos juegos como equipos se constituyan.
- Recorte las piezas y distribúyalas en los sobres, según las instrucciones.
- Fotocopie las instrucciones para el “Juego de los Cuadrados”, versiones 1 y 2. Un ejemplar por participante.
- Fotocopie la “Pauta para los observadores”. Un ejemplar por cada uno de ellos.

Desarrollo

1. Motive la participación en esta actividad haciendo alusión a la importancia del trabajo colaborativo. Señale que competir es una forma de lograr resultados, pero no es la más adecuada si no se asume una actitud de colaboración entre los miembros de un equipo de trabajo.
2. Solicite que se formen seis equipos de cinco participantes. Cada uno de estos equipos deberá compartir una mesa independiente de las otras.
3. A los demás estudiantes pídeles que se distribuyan equitativamente alrededor de las mesas, como observadores de estos equipos. Que vayan rotando para que puedan formarse una clara impresión del funcionamiento de cada uno.
4. Entregue a cada participante un sobre con los fragmentos para componer un cuadrado.
5. En cada equipo, cada uno de sus integrantes deberá confeccionar un cuadrado de tamaño exactamente igual al de sus cuatro compañeros. Ninguno podrá componer el cuadrado sólo con la piezas que ha recibido, por lo que deberá intercambiar piezas con sus compañeros. El trabajo no estará terminado hasta que cada miembro tenga ante sí, en la mesa, un cuadrado completo de tamaño igual al de todos los demás.
6. Distribuya las instrucciones del juego, entregando a tres grupos la Versión 1 y a los otros tres la Versión 2. Son, justamente, las instrucciones las que harán que los grupos tengan resultados diferentes. Habrá unos que trabajarán bajo condiciones explícitas de colaboración y otros que tendrán que ir construyendo esas relaciones para poder cumplir el objetivo.

7. A los observadores, entrégueles la pauta de observación.

8. Otórgueles el tiempo necesario para finalizar el trabajo. Probablemente, tres de los equipos terminarán antes que los otros. A los tres equipos que trabajaron en condiciones más difíciles, espérelos durante un tiempo prudencial y luego permítales terminar los cuadrados, hablando entre ellos.

Puesta en común

Los participantes de los equipos comentarán qué sintieron armando los cuadrados. ¿Se sintieron presionados, expuestos a hacer el ridículo; o se sintieron bien, integrados al equipo, tranquilos, en competencia? Luego, los observadores harán comentarios apoyándose en la pauta que recibieron.

Las condiciones diferenciadas en que trabajaron los equipos deben arrojar resultados que permitan comparaciones, lo cual enriquecerá la puesta en común.

Conclusión

El facilitador aprovechará la condición de colaboración en un ambiente de suspicacia y competencia, en unos equipos, y de transparente colaboración en otros, para poner de manifiesto las condiciones que propician mejores resultados. Comentaré los riesgos de los ambientes de trabajo en que hay actitudes de desconfianza, y la responsabilidad que le cabe a cada uno en la construcción de un ambiente adecuado.

Evaluación

Al término de esta actividad, el participante tendrá un cuadrado que ensambló como resultado de un trabajo colaborativo entre miembros de un equipo. La firma del relator testimoniará que el participante desarrolló el ejercicio siguiendo las reglas del juego.

Material Didáctico

ACTIVIDAD 1

INSTRUCCIONES PARA EL JUEGO DE LOS CUADRADOS, VERSIÓN 1 EQUIPOS 1, 2 Y 3

Usted debe **armar un cuadrado de igual tamaño que las otras cuatro personas que están en su mesa**. Con los fragmentos que tiene en el sobre no podrá hacerlo y, por lo tanto, deberá intercambiar piezas con sus compañeros. Las reglas del juego son las siguientes:

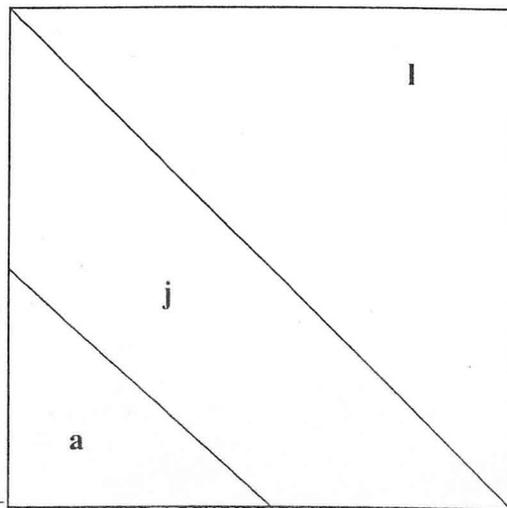
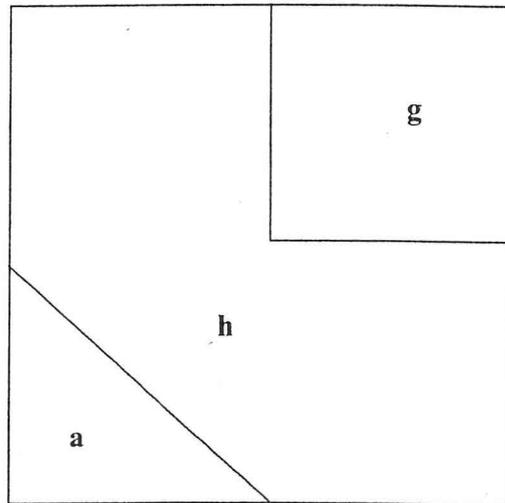
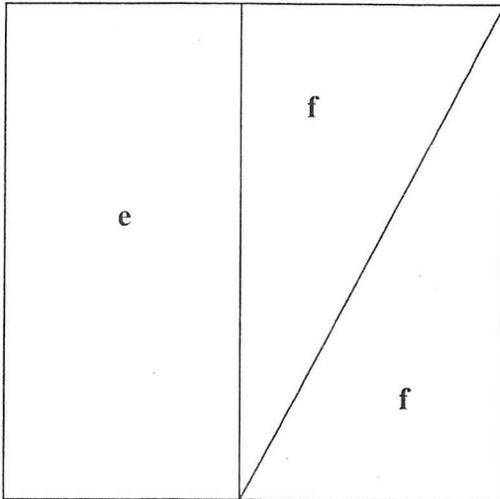
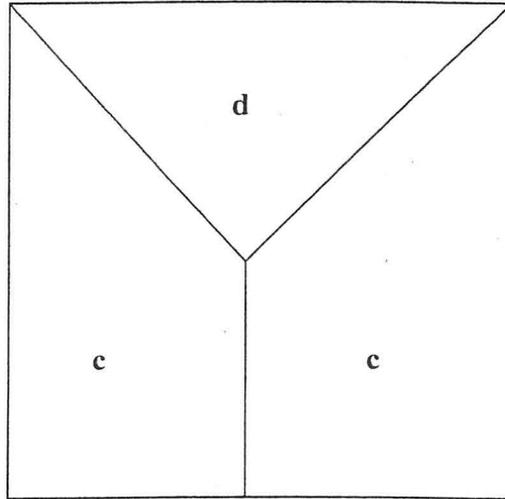
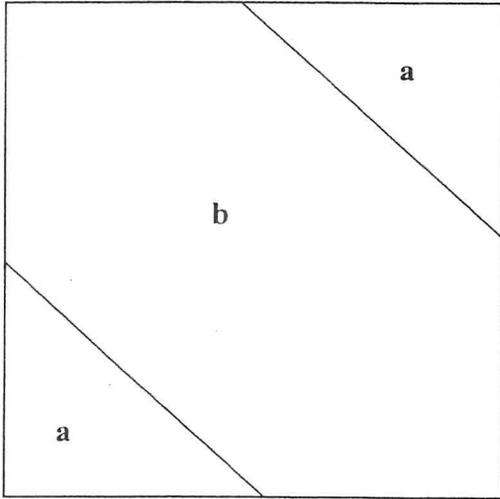
- Ningún miembro del equipo puede hablar.
- Ninguno puede pedir a otro una pieza o señalar, de algún modo, que necesita una determinada pieza que tiene otro compañero.
- Cada miembro puede, si quiere, poner piezas en el centro de la mesa o pasárselas a otro, pero nadie puede intervenir directamente en la figura de otra persona.
- Cada miembro puede tomar piezas del centro, pero nadie puede armar sus partes en el centro de la mesa.
- Se pueden mirar entre ustedes.
- Al finalizar, se felicitará a quien primero haya completado su cuadrado.
- El objetivo estará logrado cuando cada uno de ustedes tenga un cuadrado perfecto, de igual tamaño que los de sus compañeros.

ACTIVIDAD 1

INSTRUCCIONES PARA EL JUEGO DE LOS CUADRADOS, VERSIÓN 2
EQUIPOS 4, 5 Y 6

- Usted debe **armar un cuadrado de igual tamaño que las otras cuatro personas que están en su mesa**. Con los fragmentos que tiene en el sobre no podrá hacerlo y, por lo tanto, deberá intercambiar piezas con sus compañeros. Decidan en conjunto cuál es la mejor forma para lograr el objetivo. La única condición es que no hablen en voz alta para no perturbar a los otros equipos, que estarán trabajando en condiciones diferentes.
- Registren el tiempo que les toma hacer el ejercicio.
- El objetivo estará logrado cuando cada uno de ustedes tenga un cuadrado perfecto, de igual tamaño que los de sus compañeros.

ACTIVIDAD 1
FRAGMENTOS PARA ARMAR LOS CUADRADOS



- El sobre A contiene las piezas i, h, e
- El sobre B contiene las piezas a, a, a, c
- El sobre C contiene las piezas a, j
- El sobre D contiene las piezas d, f
- El sobre E contiene las piezas g, b, f, c

ACTIVIDAD 1
PAUTA PARA LOS OBSERVADORES

Usted tendrá que apreciar cómo actúan las cinco personas que están armando los cuadrados, en cada equipo. El objetivo es que cada miembro componga un cuadrado perfectamente igual al de sus compañeros de equipo, en forma colaborativa. Hay tres equipos que tienen instrucciones abiertas para colaborar y tres equipos que tienen necesidad de colaborar, pero el ambiente es de suspicacia y competencia subterránea. Observen las diferencias tanto en las condiciones de trabajo como en el resultado que obtienen.

Puede hacerse las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Qué diferencias se produce entre los equipos que están claramente colaborando entre ellos y aquellos que también compiten pero en un clima de desconfianza?
- ¿Qué hace un miembro cuando tiene una pieza importante que no le es útil para su solución?
- ¿Qué pasa cuando un miembro termina un cuadrado incorrecto y, estando contento consigo mismo, debe reiniciar el trabajo?
- ¿Cómo actúa el equipo respecto de los miembros más lentos?
- ¿Cómo actúan los que son más lentos?
- ¿Cómo les afecta el saberse observados?
- ¿Cuánta colaboración hubo?
- ¿Cómo pidieron colaboración?
- ¿Cómo ofrecieron colaboración?
- ¿Qué condiciones generaron desconfianza en algunos equipos?

EVIDENCIA DE TRABAJO COLABORATIVO

Tú participaste en la actividad que tenía por objetivo desarrollar la capacidad de trabajar colaborativamente al interior de un equipo. La figura geométrica que ensamblaste da cuenta de ello. Pégalas en esta lámina, agregando algún comentario personal sobre esta experiencia.

Comentario personal:

Participante:

Profesor - Facilitador:

Institución:

Fecha:

ACTIVIDAD 2

¿ACIDEZ O PURA MIEL?

Aprendizajes esperados

- Conocer los métodos más apropiados para resolver problemas al interior de un equipo de trabajo.
- Enfrentar constructivamente las dificultades que se presentan en los equipos.
- Valorar la contribución personal en la solución eficiente de problemas.

Materiales y duración de la actividad

- Técnicas de resolución de problemas: (1) Matriz de opiniones, (2) Espina de pescado, (3) Análisis crítico, (4) Análisis de importancia-urgencia, (5) Lluvia de ideas.

- Lápices y hojas en blanco.

Duración: 45 minutos.

Antecedentes para el facilitador

¿Existen grupos ideales en los que todos están de acuerdo en todo? ¿Cree usted que es posible tanta dulzura? En realidad no, y por una razón muy simple: porque en las relaciones entre personas -felizmente- siempre habrá opiniones diversas que reflejan diferentes puntos de vista.

Esto también ocurre al interior de los equipos de trabajo y podríamos dividir en dos las principales situaciones que generan conflictos: primero, aquéllas en que algo funciona fuera de lo previsto, generando molestias al interior del equipo; y segundo, aquéllas en que surgen dos o más caminos alternativos para el logro de un mismo objetivo. En ambos tipos de situaciones es necesario tomar decisiones y ello conlleva las típicas encrucijadas en que las opiniones se confrontan y los equipos se conflictúan.

Revisemos con más detenimiento la palabra “conflicto”. Todos sentimos que tiene una carga negativa. El conflicto es malo, nos enemista con alguien, genera tensiones y nos desgasta enormemente. Sin embargo, hay otra forma de verlo. El conflicto positivo también existe y consiste en reconocer que todos tienen un espacio para manifestar sus diferencias, que ello es una fuente de creatividad, que un conflicto bien solucionado compromete en mayor medida a los miembros del un equipo. La clave entre un conflicto productivo y uno negativo, entonces, es la forma de enfrentarlo.

A continuación se mencionan algunos pasos que contribuyen a manejar positivamente los conflictos:

- Previo a cualquier conflicto, es indispensable haber generado condiciones grupales de confianza y respeto.
- No es recomendable esconder los conflictos. Es preferible enfrentarlos y hacer de ellos una fuente de creatividad y productividad.
- Es muy importante analizar las causas de un problema y diferenciarlas de los síntomas que lo hicieron presente.
- Todos los involucrados en un problema deben tener la oportunidad de contribuir con sus opiniones.
- Todas las opiniones deben emitirse con argumentos. Deben permitir preguntarse una y otra vez por qué está ocurriendo el problema.
- Cada uno de los miembros de un equipo debe reconocer que su punto de vista no es inmejorable, inamovible o único. Por lo tanto, todos deben escucharse y reflexionar sobre el aporte que brinda cada argumentación.
- Los distintos grados de poder entre los participantes no deben ejercer presión, al momento de analizar o resolver un problema.

- Si hay un conductor o jefe del equipo, éste debe ordenar las intervenciones facilitando que primero se argumenten las causas, luego se expresen y se analicen todas las alternativas y finalmente se tomen las decisiones.
- Las decisiones al interior de un equipo deben tomarse por consenso y no por mayoría. Por “consenso” significa que entre todos construyeron la alternativa que creen mejor, a pesar de los inconvenientes que pueda tener. Por “mayoría” significa que se vota por las distintas alternativas y se selecciona la que alcance mayor apoyo, dejando al margen a quienes estuvieron en minoría.
- En condiciones de excepción, una decisión unilateral puede ser una buena forma de decidir. En ese caso la decisión la toma el conductor o líder del equipo. Estas situaciones son especialmente válidas ante riesgos de agravamiento de un conflicto. Pero, cuidado, si un equipo siente que la mayoría de las veces las decisiones se toman para evitar riesgos superiores, será necesario revisar su condición de funcionamiento.

Podemos concluir que resolver problemas dice relación con: definirlo, identificar sus causas, identificar las consecuencias y clasificarlas según su urgencia e importancia, identificar soluciones y clasificarlas según la posibilidad real de implementarla y, finalmente, tomar decisiones. La participación de los integrantes del equipo y el grado de involucramiento de cada cual, hacen la diferencia entre un problema mal atendido y un conflicto positivo, que permite el crecimiento de un equipo de trabajo.

Descripción de la actividad

El sentido de esta actividad es brindar a los participantes la oportunidad de enfrentar constructivamente un problema, poniendo énfasis en el análisis de sus componentes y en la visualización de las posibles soluciones. Se pondrán en juego diversas técnicas que facilitan este proceso de análisis e ideación de soluciones.

Se formarán cinco equipos de igual número de participantes. Cada equipo trabajará con una técnica diferente que le permitirá dilucidar el problema y tomar decisiones respecto de la solución. Al término del ejercicio podrán comentar los méritos y limitaciones de las distintas técnicas, de acuerdo a diferentes clases de problemas.

Preparación

- Fotocopie para cada equipo la “Técnica de resolución de problemas” que le corresponderá utilizar. Una copia por participante.

Desarrollo

1. Introduzca la actividad comentando que hay técnicas muy interesantes que ayudan a enfrentar dificultades y a buscar alternativas de solución. Este aprendizaje les será útil tanto en experiencias de trabajo como en la vida personal. Hágales ver que la mayoría de los problemas se nos presentan al principio muy confusos, que cuesta distinguir las verdaderas causas, que muchas veces éstas se confunden con los efectos, y que sólo un buen análisis permite avanzar en su solución.

2. Solicite que se formen cinco equipos y a cada uno entréguele una técnica diferente: al primero, Matriz de opiniones; al segundo, Espina de pescado; al tercero, Análisis crítico; al cuarto, Análisis de importancia-urgencia; y al quinto, Lluvia de ideas.
3. Dentro de cada equipo se distribuirá un ejemplar por persona. Ello les permitirá una mejor reflexión sobre el problema que plantea cada guía de trabajo y buscar la mejor solución posible.
4. Si no logran acuerdos consensuados, deben analizar las razones de aquellas discrepancias y buscar un camino alternativo de solución.
5. Otórgueles 20 minutos para que empleen la técnica de resolución de problemas que fue asignada a cada equipo.

Puesta en común

Un representante por equipo explicará brevemente en qué consistió el ejercicio que realizaron y los resultados que obtuvieron. Usted puede orientar el análisis basándose en las siguientes preguntas:

- ¿Qué técnica les resultó más sorprendente y por qué?
- ¿Para qué etapa del proceso de decisión o resolución del problema resultó más útil?
- ¿Participaron todos en cada equipo?
- ¿Hubo intentos impositivos?, ¿cedieron algunos sin mayor convicción?
- ¿Se intentó acercar posiciones mediante buenos argumentos?
- ¿Las decisiones se tomaron por consenso, por mayoría o por imposición?
- ¿Idearon soluciones creativas ante las diferencias de opinión?
- ¿Las características personales de los integrantes de cada equipo, marcaron el estilo de resolución de conflictos?

Conclusión

El facilitador orientará a los participantes respecto de la importancia de enfrentar los problemas al interior de un equipo de trabajo y estimulará el uso de ciertas técnicas

que contribuyan en su resolución. Finalmente los invitará a experimentar con estas técnicas en diversas situaciones de la vida cotidiana y a evaluar sus beneficios.

Evaluación

Al término de esta actividad, el participante dejará un testimonio de la solución de un problema definido por él, utilizando una técnica específica para un resultado eficiente.

Material Didáctico

ACTIVIDAD 2 TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Técnica 1: Matriz de opiniones

La juventud de hoy enfrenta dificultades de diversa naturaleza. Tú y tu equipo harán un diagnóstico de los principales problemas que -ustedes perciben que a ellos- los afectan actualmente. Para facilitar el análisis y lograr un diagnóstico consensuado, utilizarán la técnica denominada “matriz de opiniones”.

¿Con cuál de las afirmaciones que se presentan más abajo estás más de acuerdo?

Trabaja primero individualmente, asignando el número 1 a la que mejor representa tu acuerdo, el número 2 a la siguiente, y así sucesivamente hasta el número 5, que vendría a ser la que menos representa tu acuerdo. Jerarquiza tus respuestas libremente, sin pensar en lo que crees que el equipo espera que tú respondas.

• Afirmación 1: El principal problema de la juventud es la constante violencia intrafamiliar de que es objeto (física y /o psicológica), que la lleva a reaccionar agresivamente ante ciertas situaciones.	<input type="checkbox"/>
• Afirmación 2: La Educación Básica y Media es una oportunidad que los jóvenes desaprovechan.	<input type="checkbox"/>
• Afirmación 3: El principal problema de la juventud es la falta de oportunidades laborales. Eso la lleva a perder confianza en sus propias capacidades.	<input type="checkbox"/>
• Afirmación 4: Los jóvenes no tienen problemas diferentes al resto de la sociedad. Cada uno es lo que quiere y puede ser, según su propio esfuerzo.	<input type="checkbox"/>
• Afirmación 5: El principal problema de la juventud es la discriminación social, lo cual les impide hacer realidad sus sueños. Eso justifica que no estén “ni ahí”.	<input type="checkbox"/>

- Una vez que hayas realizado el trabajo individual de reflexión, construye en conjunto con tu equipo la matriz de opiniones y comparen los resultados obtenidos.

Ejemplo de matriz de opiniones:

	Juan	María	Julia	José	Rango	Decisión grupal
Los autos negros son los más lindos	4	5	1	3	1-5	
Los autos grandes son los más lindos.	2	1	2	1	1-2	
Los autos descapotables son....	3	2	3	2	2-3	
Los autos sin tubo de escape son...	1	3	4	5	1-5	
Los autos antiguos son...	5	3	3	5	3-5	

Como se puede apreciar en este ejemplo, el mayor rango de diferencia se da en la primera y en la cuarta afirmación. Por lo tanto, en este caso deberían primero ponerse de acuerdo sobre esas dos afirmaciones, y luego analizar las otras, hasta llegar a establecer el orden de sus acuerdos.

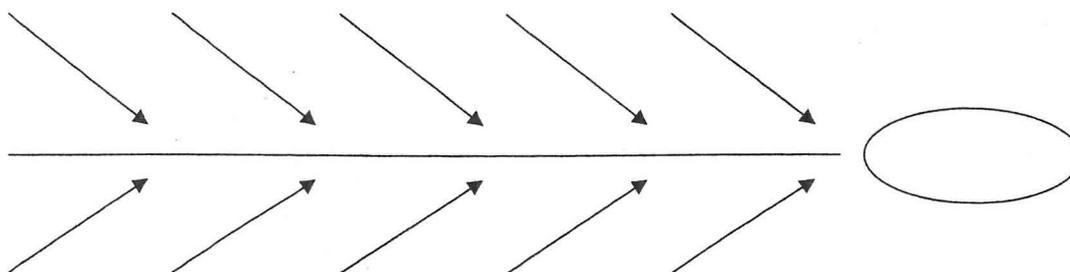
- Identifiquen aquellas respuestas que tengan el más amplio rango de diferencia e inicien la discusión a partir de esas posiciones más extremas.
- Por consenso, y con buenos argumentos, reduzcan los rangos de diferencia hasta llegar a determinar cuáles de las afirmaciones expresan mejor los problemas de los jóvenes. Prioricen de 1 a 5 el orden de importancia que atribuyen a cada afirmación.
- Si el consenso resulta evidente, el equipo deberá emitir su diagnóstico sin más trámite. Si por el contrario hay desacuerdo, repitan el proceso de ordenamiento, fundamentando cada uno según su punto de vista.
- Si dos vueltas de argumentación no reducen lo suficiente el rango de diferencia como para alcanzar consenso, vean otra forma de ponerse de acuerdo, como por ejemplo, por mayoría.

ACTIVIDAD 2
TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Técnica 2: Espina de pescado

Entre los trabajadores de la empresa TuttiFrutti hay mucho malestar, debido a que las ventas de los productos frutícolas han caído significativamente en el último tiempo y el riesgo de desempleo es inminente para varios de los empleados, incluso para los más antiguos. A pesar de ello el supervisor les exige que cumplan horarios que a todos les resultan abusivos; no se les da el derecho a cobrar horas extras y además nadie les ha explicado claramente las razones de la baja de ventas. Algunos rumorean que se debe a los menores precios de la fruta del sur, otros a lo poco conocida que es la empresa y algunos al sistema gerencial que no logra comprometer a la gente con las metas.

Aunque nadie les ha solicitado su opinión, Raúl Cisterna dice que ellos -los trabajadores- pueden hacer un análisis de la situación y plantearse la al supervisor. Raúl les pidió a sus compañeros que se reunieran en un restaurante de Ovalle el viernes, después del trabajo. Ellos -ustedes- harán una espina de pescado, técnica que facilita el ordenamiento del problema.



- Primero reflexionen individualmente y luego compartan sus reflexiones.
- En la cabeza del pescado deben poner el problema que quieren analizar. La técnica exige trabajar un solo problema a la vez, por lo que deben ser cuidadosos al seleccionarlo y no mezclarlo con otros.

- Luego, cada una de las espinas debe corresponder a una causa del problema. No hay que confundir síntoma con causa. Las “causas” son el origen del problema y los “síntomas” son consecuencia.
- Finalmente, de todas las espinas que hayan identificado (causas), deben marcar con un color destacado aquellas en que ustedes piensan que pueden hacer algo para solucionarlas. De esta forma tendrán una mejor definición del problema, sus causas y cuáles abordar prioritariamente.
- Pueden, con imaginación y creatividad, agregar causas que ustedes inventen, a partir del enunciado del problema.

Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, construyan la espina de pescado.

ACTIVIDAD 2 TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Técnica 3: Análisis crítico

Juan, Manuela, Sergio, Camila y Toño formaron hace tres años una banda de música sound. Al principio les costó mucho darle solidez a la iniciativa, porque nadie los conocía y ellos mismos debían “creerse el cuento”, comprar los instrumentos, buscar un lugar para los ensayos y un público dispuesto a escucharlos. Ahora la situación es bien distinta. Ya han grabado un disco, tienen una agenda de presentaciones en distintos balnearios para los meses de verano (El Tabo, El Quisco, Isla Negra y San Sebastián), pero no por eso dejan de tener problemas.

Ahora que son más conocidos están expuestos a un público más exigente, los equipos de ampliación deben ser de mejor calidad, necesitan una camioneta para transportar los instrumentos, alguien debe encargarse de la parte administrativa, hay más discrepancias sobre el repertorio, sobre las horas que deben ensayar y la libertad individual para hacer cada uno su vida, como les dé la gana. A veces les resulta natural que Toño, el baterista, sea el líder del grupo, pero a veces sienten que él es un poco autoritario.

A continuación hagan una lista de los problemas antes enunciados y clasifíquenlos en los cuatro cuadrantes, que se forman de la combinación del grado de dificultad e impacto. Primero reflexionen individualmente y luego compartan esas reflexiones. Todas las opiniones deben ser escuchadas.

	Alto impacto	Bajo impacto
Fácil de implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.
Difícil de implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.

Ahora que han logrado consenso en la clasificación de los problemas, estarán en mejores condiciones de implementar un plan de soluciones, empezando por el cuadrante “alto impacto- fácil implementación”.

Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, realicen el análisis crítico.

ACTIVIDAD 2
TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Técnica 4: Análisis de importancia-urgencia

Los miembros de la Asociación de Campesinos y Pequeños Productores del Valle del Limarí realizó un viaje a la isla de Chiloé, para asistir al Encuentro Nacional de campesinos y pequeños productores. Partieron todos felices en un bus, pasaron el canal de Chacao en ferry y llegaron a Ancud, para alojar en un colegio que actuó como anfitrión. Todos instalaron sus sacos de dormir en las salas, dejaron sus mochilas más o menos ordenadas y decidieron salir a comer. Margarita fue a buscar la billetera en su bolso, y la encontró vacía. Sólo estaban sus documentos, pero ningún billete. Sintió un tremendo escalofrío y le costó mucho aceptar que algo malo había pasado. Bastante alterada le relató a Laura, su mejor amiga, que le habían robado su dinero. La invitación al encuentro sólo incluía los desayunos. Los dirigentes de la asociación, convocaron a todos sus compañeros para tratar el problema y buscar soluciones, intentando dañar lo menos posible la convivencia del grupo. Imaginen que son ustedes los participantes en ese viaje y determinen qué es lo urgente de resolver y qué es lo importante de resolver. Primero reflexionen individualmente y luego compartan sus reflexiones. Cada uno debe opinar en voz alta y el secretario del grupo deberá sintetizar dicha opinión en el siguiente cuadro.

Vamos a entender por “urgente”, lo que no puede esperar, a riesgo de convertirse en un problema mayor; y por “importante”, aquello que puede esperar, pero que constituye lo sustancial de un problema.

Problemas urgentes	Problemas importantes

Ahora que han logrado consenso en la clasificación de lo urgente y lo importante, estarán en mejores condiciones para implementar una solución al problema.

Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, hagan el análisis de urgencia e importancia.

ACTIVIDAD 2
TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Técnica 5: Lluvia de ideas

Juan vive en el campo con su familia y su abuela. Ella le regaló hace unos años una vaquilla -Robusta- que con el tiempo tuvo su propia cría. Ahora Juan necesita plata y puso en venta a Robusta. Lamentablemente nadie le ha ofrecido los \$180.000, que es el precio que Juan considera justo. Necesita \$175.000, para cambiar el techo de la casa, y lo que más le han ofrecido es \$ 120.000. Ya llega el invierno y sabe que las fonolas no resistirán otra lluvia. Además ahora quiere poner zinc, para que dure más tiempo, y no tiene de dónde sacar más plata. Su trabajo le produce lo justo para vivir todos los meses. Por otra parte la abuela dice que Robusta no es para venderla, que ella se la regaló para crianza. ¿Qué puede hacer Juan? ¿Pueden ustedes sugerirle una solución?

Primero reflexionen individualmente y luego compartan esas reflexiones haciendo una lluvia de ideas y tomando decisiones.

La técnica de la lluvia de ideas consiste en que los miembros de un equipo argumentan con la mayor libertad posible sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas. Los pasos que tienen que seguir son:

- Aporten todos con ideas creativas; deben imaginar soluciones con la mayor “soltura” posible.
- Las ideas que expongan no deben ser censuradas ni criticadas. Todas sirven, sin importar lo razonables o no que parezcan.
- Anoten todas las ideas, haciendo un listado de ellas. No las clasifiquen ni las ordenen, simplemente anótenlas.
- Terminado el plazo para la producción de ideas, pasen, ahora sí, a considerar cuáles son factibles de realizar y cuáles no. Fundamenten sus opciones.
- A partir de este análisis -con buenos argumentos-, hagan un nuevo listado ordenando las ideas de buenas a menos buenas.
- Seleccionen solamente las tres primeras ideas del listado, vuelvan a analizarlas y tomen la decisión final de qué debe hacer Juan.

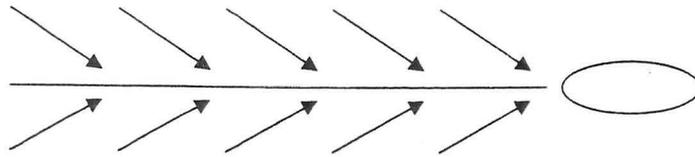
Si les resulta más entretenido elijan un problema real del equipo y, a partir de esa definición, realicen una lluvia de ideas que les dé luces sobre posibles soluciones.

EVIDENCIA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Selecciona un problema personal y enfréntalo aplicando la técnica que te parezca más apropiada, tanto para analizarlo como para buscarle una solución. Para un trabajo más completo, puedes combinar varias técnicas. Para ello se te presenta a continuación un resumen de las principales.

Espina de pescado

Esta técnica permite reflexionar, en primer lugar, sobre la definición de un problema. Luego sobre las causas de ese problema.



En la cabeza del pescado debes poner el problema que quieres analizar. La técnica exige trabajar un solo problema a la vez, por lo que debes ser cuidadoso al seleccionarlo y no mezclarlo con otros. Luego, cada una de las espinas debe corresponder a una causa del problema. No hay que confundir síntoma con causa. Las “causas” son el origen del problema y los “síntomas” son consecuencia. Finalmente, de todas las espinas que hayas identificado (causas), debes marcar con un color destacado aquellas sobre las cuales puedes hacer algo para solucionarlas. De esta forma tendrás un problema definido, sus causas y cuáles abordar prioritariamente.

Análisis crítico

El análisis crítico es una técnica que centra la reflexión en las consecuencias de los diferentes problemas derivados de una situación dada y las posibilidades de encontrarles solución; por lo tanto, permite fijar prioridades para abordarlo. Se construyen dos ejes que dan origen a cuatro cuadrantes donde se clasifican los problemas.

	Alto impacto	Bajo impacto
Difícil de implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo difíciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.
Fácil de implementar	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un alto impacto en la resolución del problema.	Aquí deben clasificar posibles soluciones que, siendo fáciles de implementar, tienen un bajo impacto en la resolución del problema.

Hecha la clasificación, ahora se está en mejores condiciones de implementar un plan de soluciones, empezando por el cuadrante “alto impacto- fácil implementación”.

Análisis de importancia-urgencia

En general enfrentamos sólo los problemas urgentes y postergamos invariablemente los importantes, por la presión que ejerce sobre nosotros la inmediatez. Esta técnica pone en evidencia las características de un conjunto de problemas para facilitarnos la toma de decisiones, en razón de lo que es urgente y de lo que es importante.

Vamos a entender por “urgente”, lo que no puede esperar, a riesgo de convertirse en un problema mayor; y por “importante”, aquello que puede esperar, pero que constituye lo sustancial de un problema.

Problemas urgentes	Problemas importantes

Las tres técnicas antes expuestas se pueden trabajar grupal o individualmente. Hay otras, en cambio, como la Matriz de opiniones y la Lluvia de ideas que requieren necesariamente un trabajo grupal. A continuación te señalamos brevemente en qué consisten.

Matriz de opiniones

Es una técnica que facilita la tarea de poner de acuerdo a un equipo en el que hay serias diferencias de opinión.

- Se listan las diferentes afirmaciones.
- Cada integrante del equipo le asigna el número 1 a la que mejor lo representa, el número 2 a la siguiente, y así sucesivamente hasta el número 5, que vendría a ser la que menos lo representa.
- Luego se comparan las diferencias entre todos los valores y se analizan aquellas afirmaciones en que hay mayores discrepancias.
- Expuestos todos los argumentos, se vuelven a valorizar intentando acercar las posiciones.

Lluvia de ideas

Es una técnica que ayuda a buscar soluciones creativas a problemas definidos.

- Se solicita a todos que aporten ideas creativas; que las imaginen con la mayor “soltura” posible.
- Las ideas que expongan no deben ser censuradas ni criticadas. Todas sirven, sin importar lo razonables o no que parezcan.
- Se anotan todas las ideas, haciendo un listado de ellas. No se clasifican ni se ordenan, simplemente se anotan.
- Terminado el plazo para la producción de ideas, se pasa, ahora sí, a considerar cuáles son factibles de realizar y cuáles no, fundamentando las opciones.
- A partir de este análisis -con buenos argumentos-, se hace un nuevo listado ordenando las ideas de buenas a menos buenas.
- Se seleccionan solamente las tres primeras ideas del listado, se vuelven a analizar y se toman decisiones.

Con los antecedentes entregados construye tu evidencia. Utiliza el formato ofrecido más abajo o diseña el que mejor se acomode a tu necesidad.

Nombre del estudiante:

Problema:

Análisis del problema:

Técnica utilizada para hacer el análisis:

Solución escogida:

Técnica utilizada para facilitar la decisión de la solución:

Profesor - Facilitador:

Institución:

Fecha:

Módulo Iniciativa y Emprendimiento

Definiciones

- **Iniciativa** : desempeñarse en medios cambiantes, ya sea adaptándose y/o proponiendo cambios necesarios.
- **Emprendimiento**: llevar adelante desafíos que satisfagan necesidades en forma eficiente.

Ideas básicas

- Innovación
- Planificación
- Tolerancia
- Perseverancia
- Aprendizaje continuo

Actitudes para el emprendimiento:

- Adaptarse a nuevas situaciones
- Ser Creativo/a... Flexibilidad
- Traducir ideas en acciones... perseverancia

**CAMBIO
Y
RESISTENCIA AL
CAMBIO**

El cambio a nivel personal implica las siguientes modificaciones:

1. De las costumbres
2. De las relaciones interpersonales
3. De las responsabilidades

El cambio a nivel personal implica las siguientes modificaciones:

4. De las formas habituales de reaccionar.
5. De los conocimientos requeridos o de los oficios realizados por períodos prolongados.

MANIFESTACIONES DE LA RESISTENCIA O LA PROPENSIÓN AL CAMBIO

- **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.

MANIFESTACIONES DE LA RESISTENCIA O LA PROPENSIÓN AL CAMBIO

- **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.

MANIFESTACIONES DE LA RESISTENCIA O LA PROPENSIÓN AL CAMBIO

- **Resistencia activa:** Protesta, se rebela, atrasa y deteriora explícitamente las condiciones en que debería darse el cambio.

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO

- Necesidad no satisfecha.
- Sentido de crecimiento personal.
- Tolerancia a la frustración.
- Personalidad desafiante.
- Seguridad en sí mismo.
- Expectativas de beneficios.
- Mirada de largo plazo.
- Formación en un ambiente estimulante.

FUERZAS RESTRICTIVAS DEL CAMBIO

- Temor. Rigidez mental.
- Inseguridad en sí mismo.
- Falta de expectativas de beneficios.
- Insuficiente preparación para asumir cambios.

**APRENDIZAJE CONTINUO
Y
POLIVALENCIA**

FLEXIBILIDAD

Adaptarse a situaciones cambiantes y modificar permanentemente sus actitudes y modos de acción.

APRENDIZAJE CONTINUO

Incorporación de conocimientos
actitudes y desarrollo de
habilidades

POLIVALENCIA

Versatilidad de capacidades ...

Desempeñar bien múltiples
funciones