



Liderazgo en Gerencia Comunitaria

Liderazgo

Segundo Cuaderno



ÍNDICE DE CONTENIDOS



Introducción

El Liderazgo Transformador

Principales enfoques sobre el liderazgo

Liderazgo, poder y autoridad

Liderazgo Transformador

El Modelo del Liderazgo Transformador

Creación del contexto

Creación de oportunidades y toma de riesgos

Impredecibilidad

Convicción

Liberación de energía

Oratoria

Fundamentos básicos de la oratoria

Principios de la oratoria

Factores de la oratoria

Reglas básicas de la oratoria

Elementos claves de la oratoria

Dificultades naturales al hablar en público

Preparación y ejecución de una presentación oral ante un público

Efectividad personal

La Programación Neurolingüística (PNL)

Origen de la Programación Neurolingüística

La percepción sensorial

Los sistemas de representación

Los tipos perceptivos
La Programación Neurolingüística como sistema genérico de aprendizaje
Algunas técnicas de la PNL
La Inteligencia Emocional
Ejercicio sobre la Inteligencia Emocional
Test de Inteligencia

Toma de decisiones

Los tipos de decisiones
Metacognición
Metadecisión

Trabajo en equipo

La Motivación
Las motivaciones sociales
La Comunicación
Canales de comunicación
Objetivos de la comunicación
El Liderazgo
Estilos de liderazgo
El trabajo en equipo

El líder y su organización en el entorno

El líder y la organización
El Modelo Sistémico
La organización: un sistema abierto
Principales subsistemas de la organización
El Ciclo de Vida de las organizaciones
El rol del líder en el Ciclo de Vida de la organización
El Análisis de Entorno
Instrumento para el Análisis de Entorno

Diseño y facilitación de actividades formativas

Concepciones del aprendizaje
Elementos básicos para el diseño de actividades formativas
El Modelo HACER
El Análisis
La Concepción
La Evaluación Retroalimentación
El diseño de actividades formativas
Estructura del diseño de la actividad formativa
La facilitación de actividades formativas
Perfil del facilitador

Dinámicas y técnicas de grupo

Dinámicas de grupo
Técnicas de grupo
Algunas clasificaciones
Lista de dinámicas, técnicas y juegos

Referencias bibliográficas

Autores



Para el Grupo Social CESAP, los procesos formativos son parte esencial de su labor. La mayoría de los proyectos y programas que impulsamos, por no decir todos, promueven procesos de aprendizajes significativos, tanto individuales como organizacionales y comunitarios, que nos dan a la gente el poder para transformar.

En Lara y otros estados de la región, CONCENTROCCIDENTE del Grupo Social CESAP, ha trabajado en la formación y capacitación de líderes desde hace varios años. Las metodologías y contenidos del curso *Liderazgo en Gerencia Comunitaria* se sistematizan y publican, en el marco de un convenio con el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), con una colección de tres Cuadernos de Apoyo: *Nociones Básicas*, *Liderazgo y Gerencia Comunitaria*. Elaborados de una manera didáctica, pretenden además servir de apoyo a los participantes de los cursos que continuarán realizándose. Los autores y diseñadores de los contenidos y las metodologías para los diversos talleres del curso, facilitaron sus materiales para la elaboración de los cuadernos. Se puede asistir al curso y asesorarse con expertos, aún cuando la lectura de los Cuadernos puede ayudar sin inducción ni acompañamiento a usuarios profesionales o no, líderes comunitarios, instituciones de desarrollo social, universidades.

Este segundo cuaderno aborda el *Liderazgo*.

La esencia de la acción comunitaria sólo es posible a través de la formación de un liderazgo popular, democrático, participativo y transformador. En el Cuaderno que tiene en sus manos, el liderazgo se aborda desde esta perspectiva. Inicialmente, en el tema denominado *El Liderazgo Transformador*, y a continuación, con las herramientas para desarrollar este liderazgo.

Entre estas herramientas están la *Oratoria*, la *Efectividad personal* y la *Toma de decisiones* como dominios prácticos del líder transformador. Elementos de actualidad como la Programación Neurolingüística (PNL) y la Inteligencia Emocional permiten fortalecer la efectividad personal del liderazgo, y por ello son tratados en ese tema, así como la Metacognición es útil para el tema de la toma de decisiones.

Se trata también de ayudar en procesos que el líder desarrolla con su organización, y por ello, se asume el *Trabajo en equipo*, y el tema mismo denominado *El líder y su organización en el entorno*, para fortalecer y profundizar la relación del liderazgo, la organización comunitaria y la acción popular. *El diseño y facilitación de actividades formativas* y el manejo de *Dinámicas y técnicas de grupo*, son fundamentales para que un líder transformador desarrolle sus capacidades junto a las comunidades y sus organizaciones, en el marco de la promoción de la ciudadanía y la búsqueda del desarrollo sustentable.



El liderazgo transformador es el uso correcto de la capacidad para traducir las intenciones en realidad y darle continuidad.

Principales enfoques sobre el liderazgo

Existen múltiples enfoques en cuanto al liderazgo: qué es liderazgo, qué es un líder, el líder nace o se hace. No surgen de la nada, ni de posiciones neutrales, siempre nacen de perspectivas, contextos, ópticas y enfoques determinados. Entre los temas genéricos alrededor de los cuales se han tejido las principales teorías sobre liderazgo, resaltamos:

Nacidos para dirigir: Los líderes nacen, no se hacen. Las teorías más antiguas sostenían esto. Las historias griega y romana están repletas de personajes que alcanzaron la fama o la infamia debido a que en apariencia nacieron para ello.

Características Universales: Si un líder no nace, entonces cuáles son las características físicas, mentales y de personalidad que lo producen. La lista se hace interminable y aplastante, casi nadie se siente capaz de desarrollar tales perfiles.

Dependiendo de la situación: (Fred Fiedler) Sostiene que la eficacia del liderazgo dependía del carácter favorable de una situación en combinación con el estilo de liderazgo. Identificó tres factores críticos:

- Aceptación del líder por parte de los seguidores.
- Estructura de la tarea.
- El poder de la posición (la autoridad formal que se le atribuye al líder)

Hacerlo con estilo: Se enfatizan los estilos tales como:

- Autocrático y explotador.
- Directivo y enfocado a las tareas.
- De apoyo y orientado a las relaciones.
- Democrático, participativo y facultador.

Expone que algunos estilos son mejores que los demás y trabajan mejor en una situación que en otra. Se espera que los gerentes aprendan a modificar su estilo de acuerdo con la necesidad.

Liderazgos centrados en la acción: (John Adair) Se describe el liderazgo como proporcionar dirección, inspirar a los demás, crear equipos y generar aceptación de los seguidores. Señala tres elementos que se superponen (tarea, equipo y personas). Los problemas en un elemento afectan a los demás.

Ser uno mismo: (Warren Bennis y Burt Nanus) Los líderes se caracterizan por cuatro capacidades fundamentales:

- Administración de la atención (crear una visión urgente).
- La administración del significado (comunicar la visión para producir una acción).
- La administración de la confianza (que demanda constancia).
- La administración de uno mismo (comprensión de uno mismo, flexibilidad, persistencia).

Liderazgo, poder y autoridad

Para desarrollar herramientas de trabajo participativo, comunitario y democrático, puede ser útil establecer la distinción entre autoridad, poder y liderazgo. Y luego, la distinción entre liderazgo y gerencia.

Por *autoridad* se entiende aquella relación entre personas que proviene de un cargo, una jerarquía, una estructura organizativa, en la cual la persona quien posee la autoridad ejerce una influencia sobre otras en virtud de su rol. Y las personas sobre quienes ejerce la autoridad aceptan su derecho y actúan en consecuencia.

El *poder*, sin embargo, se establece cuando otra persona posee algo que yo necesito y tiene la potestad de otorgarlo o no. La relación se establece con base en la búsqueda del otorgamiento de ese satisfactor, que puede ser material (recursos, dinero, vehículo) o intangible (aprobación, amor, información).

El *liderazgo*, por otro lado, es la capacidad de una persona de influir en otras sin usar la autoridad ni el poder. Capacidad de convencer, de motivar, de seducir alrededor de una idea, de unos valores, de un proyecto, de una acción.

En las comunidades, este es el tipo de liderazgo que necesitamos desarrollar. Un liderazgo que no parte de la aplicación de la autoridad (autoritarismo) ni del poder.

Otra distinción que hay que hacer es entre *liderazgo* y *gerencia*. Pueden haber muy buenos gerentes, pero malos líderes y viceversa:

- El gerente administra, reacciona.
- El líder desafía lo establecido, transforma.
- El gerente hace bien las cosas.
- El líder hace lo que hay que hacer.

Liderazgo Transformador

El modelo de Liderazgo Transformador nos ofrece la oportunidad, dentro del contexto del trabajo popular, de reflexionar sobre la necesidad de cambiar y sobre todo, descubrir cómo cambiar.

A pesar de ser un modelo concebido en el ámbito empresarial y referirse a la transformación de las empresas y corporaciones para adaptarse a los cambios y nuevas exigencias del entorno social y económico mundiales, encontramos lineamientos inspiradores y aplicables al contexto de las organizaciones populares e instituciones sociales cuya vocación se centra en impulsar transformaciones profundas, tanto en sí mismas como en su entorno.

Uno de los retos del liderazgo es poder *ver* los cambios en perspectiva. El mundo está cambiando. Venezuela está cambiando. El cambio ocurre ahora. Estamos inmersos en él. Las características de este modelo de Liderazgo Transformador también nos ayuda a situarnos en perspectivas donde lo permanente es el cambio. Logra:

- Comprometer a la gente a la acción.
- Transformar seguidores en líderes. Convertir líderes en agentes de cambio

El Liderazgo Transformador busca hacer inteligente a las organizaciones, las personas y los espacios, considerarlos ámbitos donde la gente descubre y aprende continuamente cómo crear su realidad y cómo modificarla. Busca también expandir la capacidad de crear futuro.

Entre las estrategias del Liderazgo Transformador resaltan:

- Atención mediante la visión (crear una mira).
- Significado mediante la comunicación.
- Confianza mediante el posicionamiento (acciones necesarias para llevar a la práctica la visión).
- Despliegue del yo. Dominio personal. Autoestima positiva.

El Modelo del Liderazgo Transformador

- Creación del contexto
- Creación de oportunidades y toma de riesgos
- Impredecibilidad
- Convicción
- Liberación de energía

Creación del Contexto

- ¿Puede usted colocarse fuera de su organización y verla tal como es en realidad; o bien, está atrapado por sus propias responsabilidades en el pasado?
- ¿Comprende usted el contexto de su organización: de dónde proviene, qué está bien y qué está mal en su interior, dónde es fuerte y dónde es débil, y hacia dónde se dirige?
- ¿Comprende usted el entorno donde se desenvuelve su organización y la forma en la cual se relaciona con él?
- ¿Es capaz de captar situaciones significativas en la comunidad, en la región, en el sector, las cuales constituyen el contexto externo de su organización?

Crear el contexto, significa que un líder es capaz de visualizar o definir lo que importa en un momento dado.

Es necesario desarrollar la capacidad de comprender dónde nos encontramos y qué debemos hacer “ahora”, la “semana próxima”, y no sólo en los próximos cinco años. La Misión y la Visión resultan aún rígidas para orientar a las organizaciones en escenarios signados por crecientes y veloces cambios.

Definir el contexto supone integrar la dinámica de la planificación estratégica y las rutinas operacionales, pero, superando la visión que acepta a la organización tal como es, que la gente no cambia, que las situaciones son fijas y que los proyectos y opciones son más de lo mismo.

Establecer el contexto puede ser difícil, sobre todo porque exige comprender que en algunas circunstancias, la visión y la misión no son lo más importante, y que cuando lo son, son sólo una parte del requisito para crear el contexto.

Para determinar y crear el contexto, es importante:

Contar con la información.

Tener acceso al pasado, al presente, al futuro. Es poder interpretar el mundo donde nos movemos para poder concentrar la atención en lo que nos importa.

Si nuestra organización está dedicada a la atención de los niños, significa conocer sus vidas y aquellas variables que influyen en su bienestar, para así concentrar nuestra atención en aquellos aspectos en los cuales nosotros podemos incidir.

Poder reformar los números en cualquier forma concebible, para poder interpretar la realidad, las estadísticas y las finanzas, desde distintas perspectivas y encontrar focos de atención, nuevos y más eficientes.

La desconexión.

Permanecer aparte, ser alguien de afuera y adentro.

Poder ubicarse así ayuda a mirar a la organización y su acción de una nueva manera, poderla ver cómo es en realidad y cómo debería ser. Ver con la mente fresca y el beneficio de la perspectiva, sin las limitaciones de la frontera de la organización.

La capacidad de colocarse fuera de la organización y de verla, con todo y sus defectos, es crucial. Igualmente es crucial no desconectarse, mantenerse comprometido y no volverse ciego ante los problemas internos. Claridad de Enfoque.

Ser preciso. Saber hacia dónde se va y hacia dónde no.

Comunicar esto en forma clara, Con nuestros equipos construir objetivos y prioridades concretos y precisos es una habilidad indispensable para que las acciones estén bien direccionadas y los esfuerzos sean eficaces y eficientes.

Cortar el ruido.

Poner en claro lo que importa y lo que no. Dar vida al contexto con la propia acción.

Crear un contexto tiene mucho que ver con la comunicación efectiva y con el ejemplo personal constante.

Los objetivos claros, las prioridades precisas, las declaraciones de misión y las palabras no inspiran a nadie a menos que los líderes les infundan vida por medio de sus obras y su testimonio comprometido. Hay ruido cuando ello no sucede, cuando se proyectan mensajes incoherentes entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

Creación de oportunidades y toma de riesgos.

¿Sirve usted. al futuro de su organización o es un guardián de su pasado?

¿La dirección y el control son más importantes para usted que el cambio y la oportunidad?

¿Puede usted crear un espacio psicológico (la libertad para actuar) para sí mismo?

¿Toma usted riesgos en forma activa al buscar oportunidades, probar nuevas ideas, presionar a la autoridad y la libertad para actuar (y fracasar) en los niveles inferiores de la organización?

¿Está ud Preparado para retirar los proyectos que llevan años y reputaciones invertidos pero que no van a ningún lado?

¿Desea ud cometer errores y atenerse a las consecuencias?

La creación de oportunidades se relaciona con el contexto (¿ hacia dónde vamos ?, ¿ hacia dónde no vamos ?) y con el análisis de oportunidad (¿qué cosas debemos cambiar ?, ¿cómo cambiarlas ?, ¿qué cosas nuevas puedo probar y cuándo ?).

La toma de riesgos se asocia más a la acción, al probar cosas, así como convertir las oportunidades en resultados (¿ qué es posible lograr ?).

Impredecibilidad.

¿Crea usted aventuras en su organización o simplemente todo funciona?

¿Está usted preparado para experimentar, inducir crisis y transformar el tranquilo equilibrio de una organización que hace todo bien, pero que podría hacerlo mucho mejor?

¿Espera un desastre antes de actuar?

¿De manera disciplinada, pasa usted por el ritual de la planificación estratégica, ignorando y por tanto apoyando la estructura mental intermitente y creciente?

¿o ataca las cuestiones estratégicas difíciles, explora el futuro en busca de territorios que no aparecen en los mapas y, en lugar de depender de lo que heredó, crea sus propios proyectos y habilidades?

Lo impredecible en cuanto:

- Aventura: experimentar.
- No quedarse inmóvil.
- Tomar a la organización por sorpresa.
- Interrumpir el equilibrio. Tomar de la competencia (benchmarking), de sus mejores prácticas.
- Renunciar al pasado para operar el futuro: Dar saltos hacia delante.

Convicción.

*¿Cree usted en sí mismo?
Sus opiniones, ¿son suyas o de otra persona?
¿ Enfrenta los problemas de la organización de manera honesta
o prefiere tratar sólo con las buenas noticias?
¿Puede usted confiar en cualquier persona en su equipo
o se encuentra solo y vulnerable?
¿Cree usted a ciegas en lo que hace su organización?*

- Creer en uno mismo.
Los pies en la tierra. Opinión firme y ser capaz de defenderla. Valor.
- Confianza.
Relaciones de manera afectiva. Escuchar. Compartir la información. Ser justo. Cumplir las promesas.
- Decirlo tal como es.
Enfrentar y atacar los problemas, en especial los de relaciones humanas.
- Poner el corazón en ello.
Ser determinado, duro e inflexible, pero no convertirse en fanático.

Liberación de Energía

*¿Puede usted hacer que ocurra lo que usted cree?
¿O bien, encuentra agitado(pero cómodo) el paso de discusiones,
de reuniones interminables, llamadas telefónicas y el papeleo son suficientes para convencerlo de que
hace ud lo suficiente?
¿Busca ud el cumplimiento o el compromiso?
¿Ha convencido al resto de su equipo de la urgencia de la necesidad de cambiar, de aprovechar las crisis
para convertirlas en oportunidades, de romper las convenciones y las reglas y cuestionarlas?*

Liberar las energías es hacer que las cosas ocurran.

- Romper con lo establecido.
Hacer que nuestros equipos tomen decisiones, no que sólo hablen de ello.
- Influir.
Usar la lógica para ganar compromisos.
Presionar para obtener cumplimiento.
Mantener la comunicación.
- Crear urgencias.
Poner en claro lo que conviene, después debatir lo que no.
Expandirnos como equipos.
- Dejar avanzar.
Facultar a nuestros equipos.
Hacer que salgan de sus “bunkers”.
Dejar que los compañeros que tienen que cambiar, diseñen el cambio.



Para la promoción del liderazgo es necesario hablar bien ante el público, ser buen orador, trabajar con la palabra.

Uno de los temores más frecuentes entre los líderes comunitarios, es el de hablar en público. Mucho más cuando de esta actividad dependen los resultados de un proyecto.

Exponer un tema en público y, más, convencer a un auditorio, es una tarea difícil, a la cual nos vemos en situación de hacer con mucha frecuencia.

*Sudo frío. ¿Qué hago con las manos?
No sé cómo empezar. No sé cómo terminar. Pierdo la noción del tiempo.
¿Sonrío? Dónde me coloco.
No sé si me han comprendido.
Creo haber hecho el ridículo.
Tropiezo con todo. El sonido no funciona.
Alguien del público, enfadado, se acerca amenazante.
¿Qué hago?*

Frecuentemente, en nuestro trabajo comunitario, nos encontramos con dificultades para expresar a través del lenguaje oral, nuestras ideas de forma clara, concisa y precisa. Ello se convierte en una limitación que afecta la marcha de nuestras actividades y frena la participación de la gente. Muchas veces nos encontramos con situaciones como éstas:

*Invitamos a una reunión... y la gente no asiste.
Coordinamos una reunión ... y las ideas no resultan claras.
Hablamos con el vecino ... y terminamos confundiéndonos.
En fin ...*

Estas son situaciones que encontramos en nuestras prácticas, que nos hacen reflexionar y ver que no es tan fácil expresar un mensaje, sobre todo cuando se quiere lograr no sólo su comprensión, sino también generar la participación de quienes nos oyen.

Para la promoción del liderazgo es necesario hablar bien ante el público, ser buen orador, trabajar con la palabra. La palabra es inseparable de nuestras vivencias diarias. El vehículo más directo a través del cual llegamos con mayor facilidad a los demás y dejamos que éstos lleguen a nosotros y a lo que pensamos.

Siendo la palabra tan importante, tenemos que aprender a aprovechar al máximo su uso: revalorando y ejercitando nuestra capacidad para valernos de ella al hablar en público.



Fundamentos básicos de la oratoria

La oratoria es el arte de hablar en público para convenir y persuadir a los oyentes o mover su ánimo.

Para hacer una buena presentación oral ante un público no es imprescindible saber hablar bien, aunque parezca una paradoja. El objetivo de una buena presentación no es levantar suspiros de admiración (¡pero qué bien habla!); es establecer comunicación con el propósito determinado de informar y convencer.

En la medida en que quienes nos escuchan quedan impresionados de lo bien que hablamos, en **cómo** decimos las cosas, les estamos distrayendo de lo **qué** decimos.

Una oratoria eficaz no es sólo un acto de *expresión* o de lucimiento personal. El público no va a disfrutar de un espectáculo, no va a conocer gente nueva, sino a escuchar lo que alguien tiene que decirles. Una presentación oral es un acto de *comunicación*.

La diferencia entre *expresión* y *comunicación* la observamos desde los orígenes de estas palabras, desde su etimología:

Expresar es manifestar los pensamientos e impresiones mediante palabras, gestos y actitudes. Proviene del latín *expressus* que significa exprimido, sacado. Sin embargo, esta idea de “extraer”, de “hacer salir” no implica necesariamente que esa exteriorización sea captada o recibida por el otro o por los otros.

Comunicar, en cambio, es siempre un enlace entre dos puntos, supone establecer correspondencia de unas personas con otras. Es transmitir, enviar y recibir, la comunicación es siempre cosa de dos. Proviene del latín *comunicare* que significa “poner en común, compartir”.

Esto explica que, a la hora de hablar de presentaciones orales ante un público, tan importante sea aquel que hace la presentación como los que han de asistir a ella. Y el eje central: el objetivo que nos hemos propuesto.

Principios de la oratoria

Adaptabilidad: Antes de iniciar una oratoria, es necesario tomar en cuenta las características del espacio dónde estaré y los participantes que me escucharán, con la finalidad de adaptar la exposición a un lenguaje sencillo que todos me puedan entender.

Autenticidad: Un orador tiene que ser auténtico, transmitir sinceridad (coherencia), sensibilidad (corazón), honestidad (transparencia), modestia (no subestimar) y entusiasmo.

Posición: Al momento de exponer, la posición de las manos, así como los gestos y la mirada, son elementos claves para culminar con éxito lo que estoy comunicando a los demás.

Vocabulario: Usar un lenguaje sencillo, adaptado a las necesidades de los participantes.

Voz: respirar adecuadamente, hacer pausa durante la exposición, relajarnos y estar mentalizados positivamente que todo saldrá bien.

Factores de la oratoria

Ante una presentación es importante disponer de información acerca de estos tres factores:

El orador: Cuáles son nuestras dificultades naturales al hablar en público. En cuáles puntos podemos apoyarnos para mejorar.

El objetivo: Para qué hay que intervenir. Qué esperamos haber conseguido después de la presentación. Qué información (conocimientos, experiencia) debo poner a disposición del auditorio para lograr los objetivos propuestos.

El público: Con quiénes debemos comunicarnos. Cuáles son sus rasgos más característicos. Y, especialmente, en qué medida coinciden los objetivos del auditorio con los nuestros. Esta última información nos da la clave: es el punto de apoyo para que logremos nuestro objetivo.

Reglas básicas de la oratoria

- Pronunciación correcta y con buen tono.
- Captación y fortalecimiento del interés del público.
- Mantenimiento de una mirada calmada y de conjunto.
- Presentación de un feliz inicio (introducción), elaboración de un buen desarrollo para un final (síntesis) brillante.
- Precisión en el tema para avanzar juntos.

Elementos claves de la oratoria

- La palabra.
- El tema a exponer.
- Las experiencias.
- Las emociones.
- Los sentimientos.
- Los recursos con que cuento: espacio, material de apoyo.

Dificultades naturales al hablar en público

Hay personas que tienen mayor facilidad para hablar en público: más seguridad en sí mismo, rasgos simpáticos, timbre y potencia de voz adecuados, tienen entusiasmo y se esfuerzan por convencer.

Esto no significa que si uno carece de estas facilidades no pueda hacer una buena presentación.

Algunas de las claves están en el tratamiento del tema, el mensaje y en el contacto, en la empatía con el auditorio, la relación emisor-receptor, como si se tratase de una relación personal. En estos aspectos, como en muchos otros de cualquier actividad profesional, puede mejorarse notablemente con la práctica, con ciertas dosis de observación y con esfuerzo.

La principal dificultad a la hora de hablar ante un público, y en esto coinciden las estadísticas, son los nervios, es decir, el miedo que provoca los nervios. Un miedo que traducimos físicamente a un estado de nervios más o menos soterrado, pero que puede aflorar de muchas maneras:

- Sudoración.
- Tartamudeo.
- Temblor en las piernas o en las manos.
- Picores.
- Tics irreprimibles que no habíamos observado antes.
- Quedarse en blanco.
- Pérdida progresiva de voz por dificultades en la respiración.
- Necesidad compulsiva de moverse, pasear, intentar extraños pasos de baile.
- Torpeza física y falta de agilidad mental en general.

*¿Por qué da miedo hablar en público?
¿Por qué alguien capaz de contar chistes con cierto desparpajo ante un grupo de amigos, se queda paralizado cuando tiene que hacer una presentación formal?
¿Por qué un técnico, quien nos convence en privado con su entusiasmo, se apaga ante un grupo numeroso y no consigue hilar más de dos frases seguidas?*

La respuesta es: la distancia.

La distancia a la cual nos situamos del receptor nos impide recibir su respuesta. ¿Les llega lo que queremos decir?. ¿Nos estamos comunicando?. ¿Qué piensan mientras hablamos?. ¿Lo estamos haciendo bien?.

Al hablar ante un auditorio parece perdemos control de la situación, parece no haber manera de saber si lo estamos haciendo bien.

Con una frase técnica y anglosajona simplificamos: la distancia dificulta el **feed-back**

Feed-back es alimentarse mutuamente. Al mismo tiempo que hablamos debemos darnos cuenta si logramos nuestro objetivo. Debemos estar atentos al público y percibir si les “llegamos”. Mientras hablamos debemos “escuchar” las miradas y los gestos de quienes nos atienden. Es una evaluación constante y mutua.

Una de las principales dificultades al hablar en público es generar la evaluación en el momento de la presentación.

Preparación y ejecución de una presentación oral ante un público

Una presentación oral es una relación triangular en la que el emisor se ofrece como mediador entre el mensaje y el receptor. Intentamos hacer llegar una información o una propuesta a un grupo de personas.

Antes de hacer la presentación debemos adecuar nuestro mensaje al público determinado al que vamos a dirigirnos. Se trata de lograr la mayor eficacia posible. Con esta adecuación del mensaje aparece la vieja discusión escolástica entre *el contenido y la forma*: ¿Cuál es la forma más adecuada para presentar un mensaje determinado?.

Pero, el problema es otro: ¿de cuántas formas posibles puede presentarse un mensaje determinado?. Digamos que la vieja discusión entre *el contenido y la forma* se ha transformado en una tarea diferente: *la del contenido y sus formas*.

Comenzamos repasando la información de cada elemento del triángulo: el orador, el objetivo y el público.

Una vez que tenemos el grueso de los datos y argumentos sobre el tema, ¿cómo darles forma?

Adaptemos a nuestras necesidades los consejos de un clásico como es René Descartes. Una simplificación de *El discurso del Método* podría resumirse en las siguientes normas:

- Rechace todo aquello que no sea cierto con seguridad.
- Divida el tema en tantas partes como le sea posible.
- Empiece por lo más fácil y avance hacia lo más difícil de entender.
- Resuma.

La batalla entre el contenido y la forma se resuelve consiguiendo información.

Hemos diferenciado dos grandes tipos de objetivos los cuales pueden ayudarnos para intentar elaborar una tipología de presentaciones orales:

- Informativos: exposición de hechos.
- Persuasivos: presentación de propuestas.

Otro factor clave, sin duda, es a quién nos dirigimos. Diferenciaremos: Personas dentro de nuestra organización y personas fuera de nuestra organización.

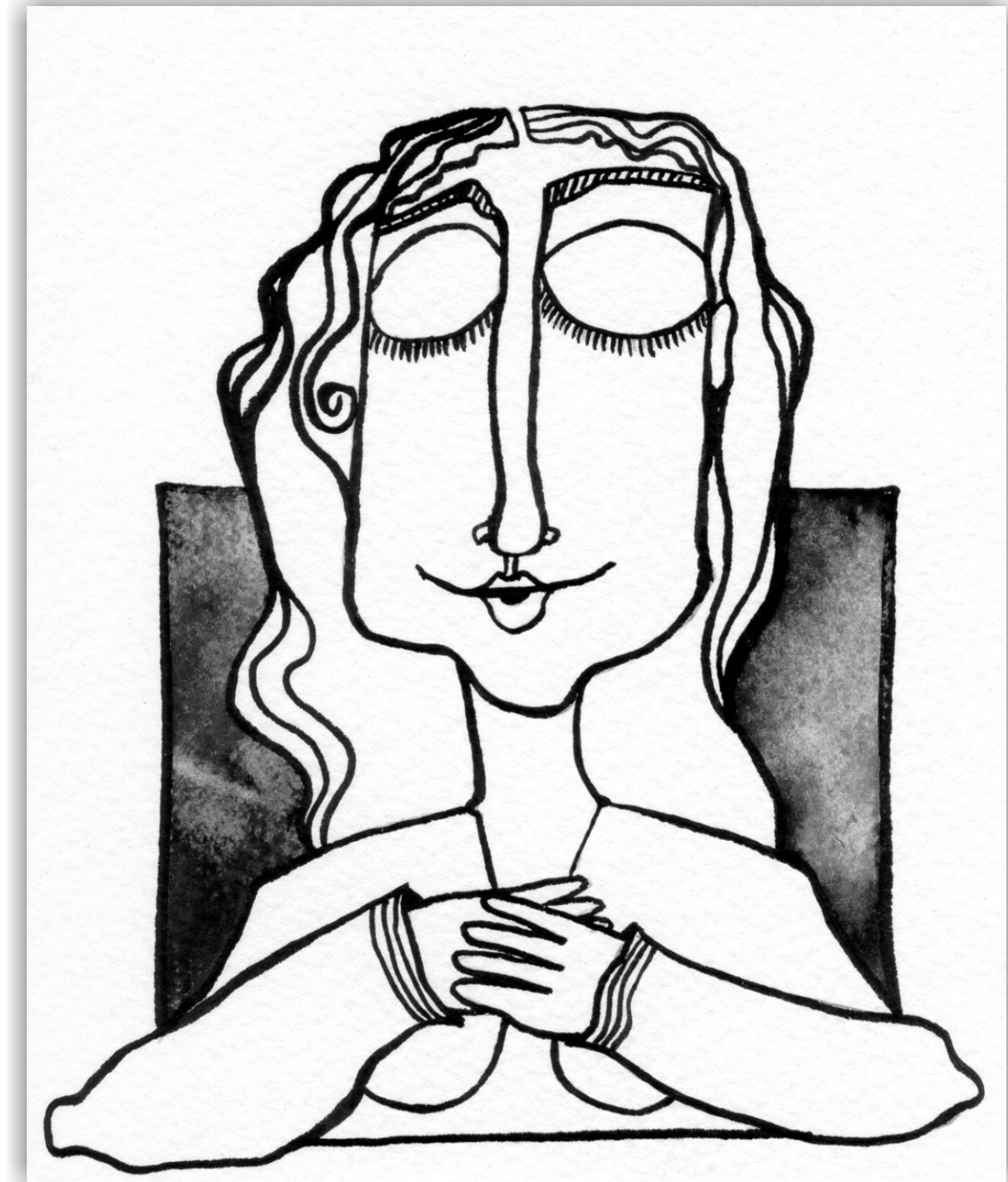
También tomaremos en cuenta, el número de personas a quienes nos dirigimos y el entorno en el cual vamos a hablar: a persona, a grupo reducido, a grupo numeroso, en sala de conferencias, en auditorio.

Con esta tipología elemental elaboremos el siguiente cuadro:

	INFORMATIVOS		PERSUASIVOS	
CATEGORIAS	Dentro	Fuera	Dentro	Fuera
A personas				
A grupo reducido				
Sala de conferencia				
A grupo numeroso: Auditorio				

Entre otras sugerencias pueden considerarse:

- Evitar distraer al auditorio o al interlocutor con algún detalle del atuendo, ni al jugar con algún objeto.
- Evitar decir todo lo que se sabe, para permitir que el público pueda preguntar y participar en la conferencia o charla.
- Procurar grabar y escucharse en una cinta para precisar sus defectos en articulación y pronunciación de las palabras.
- Evitar el uso de muletillas, expresiones restrictivas y negativas, perturbadores de la atención. Las palabras expresadas positivamente surten mejores efectos que el mismo mensaje construido sobre la base de palabras negativas.
- Utilizar un estilo inclusivo, para que el público se sienta incluido en el diálogo.
- Valor el uso de pausas y silencios para evitar la monotonía.



Todo líder es una persona que necesita ser efectiva, para el cumplimiento de una misión, de un proyecto, de un rol.

El manejo de herramientas personales tales como la Inteligencia Emocional, la Programación Neurolingüística, le serán útiles no sólo para ser más efectivo adquiriendo mayores habilidades y creciendo como persona, sino también para ayudar a otros a aumentar sus capacidades de efectividad, cambio y crecimiento.

La Programación Neurolingüística (PNL)

Origen de la Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística (PNL) nació fruto de la investigación de Richard Bandler y John Grinder,, quienes sistematizaron los procedimientos y patrones de comunicación más efectivos de los tres terapeutas más exitosos (Satir, Perls y Erikson). Con base en dichas estrategias, elaboraron un sistema genérico de aprendizaje o de terapia y lo llamaron Programación Neurolingüística (PNL).

La PNL es una herramienta idónea para fomentar el crecimiento personal e individual. Es un instrumento adecuado para transformar aquellas situaciones vitales que marcaron profundamente nuestra identidad durante nuestra primera infancia o nuestra juventud, esto es, para rescribir la historia de nuestra vida, o mejor dicho, para revivir de una manera diferente determinados episodios de nuestra existencia. Ello nos permite obtener conclusiones distintas, capaces de cambiar nuestra vida futura. La PNL nos permite convertirnos en la persona que queremos ser.

La diferencia entre un proceso de aprendizaje natural y el que se realiza a través de la PNL consiste en que en ésta última, los procesos se llevan a cabo en una forma puntual, controlada y enfocada sobre un asunto determinado. Consiguen transformaciones eficaces porque toman como base la estructura específica de las experiencias.

La PNL ofrece numerosas y distintas estrategias de aprendizaje, concebidas especialmente para alcanzar ciertos objetivos y para enfrentarse a determinadas estructuras problemáticas. Con este sistema las personas pueden adquirir capacidades que nunca habían considerado que podían estar a su alcance. También podemos modificar nuestras estructuras emocionales, cambiar conductas arraigadas o superar actitudes negativas.

La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro



La percepción sensorial

Cada persona tiene una peculiar manera de percibir el mundo que le rodea, y también una forma especial de construir su visión del mundo. Esto puede llevar a que dos personas, aún hablando del mismo asunto, no lleguen a entenderse, como si se expresaran en diferentes idiomas.

Los seres humanos recibimos constantemente informaciones de nuestro entorno, que recogemos a través de los cinco sentidos.. Hay distintos sistemas de percepción, a través de los cuales captamos los estímulos del exterior y les damos un significado.

Los sistemas de representación

- Visual
- Auditivo
- Kinestésico
- Olfativo - Gustativo

Los tipos perceptivos

*Recuerde cómo se ha cepillado los dientes esta mañana.
¿Cuál es su recuerdo espontáneo?
¿Se ve a sí mismo en el cuarto de baño,
o bien su propia imagen reflejada en el espejo?.
¿Oye los ruidos característicos del cepillado, del agua que corre?.
¿Siente en su boca el cepillo de dientes,
o su mano que toca el lavamanos o abre el grifo?.
¿Experimenta más bien el sabor o el olor del dentífrico?*

Este ejercicio permite a cada uno identificar sus preferencias sensoriales, ubicando su propio tipo perceptivo individual predominante.

A veces se observa que una persona prefiere un sistema sensorial o representativo determinado. Este hecho puede dar lugar a que en una conversación, una persona perciba las vivencias comunes esencialmente de forma kinestésica, mientras que otra persona lo haga de modo visual. Por regla general, cada persona tiene más o menos bien desarrollados todos los sistemas sensoriales, prefiriendo un plano de percepción particular sólo en ámbitos y actividades determinados.

Para cualquier líder, comunicador, docente, facilitador, es una ventaja sintonizarse con todos los planos perceptivos para optimizar el flujo de la comunicación con todos los participantes o con una persona en particular.



- Yo lo veo todo desde otro punto de vista que él.
- Este asunto me llega muy hondo, me está amargando la vida.
- Lo que hiciste ayer, fue un golpe bajo para mí.
- Por eso no me veo capaz de ayudarte.
- Las cosas deberán enderezarse por sí solas.
- Me siento en una encerrona.
- Un día voy a estallar, ya no aguanto tanta presión.
- Debería enfocar este asunto desde otro ángulo.
- Estás clarísimo.
- No me siento a la altura de las circunstancias.
- Me deprime pensar en eso.
- Me suena bien.
- La escena que ví se me ha quedado grabada. No será fácil borrarla.
- Este asunto se está poniendo muy feo.
- Se corrió la voz.
- Pronto se callarán las malas lenguas.

Estas y otras frases pueden servir para reconocer con los participantes, los distintos planos perceptivos en los que nos movemos.

La Programación Neurolingüística como sistema genérico de aprendizaje.

Contribuye con la formación de nuevos perfiles personales y profesionales:

- Multifacéticos.
- Comprometidos.
- Creativos.
- Independientes.
- En permanente crecimiento.

Contribuye también con la formación de nuevos perfiles gerenciales y de facilitadores:

- Capaces de crear condiciones de desarrollo del potencial humano
- Seres humanos bien estructurados.
- Comunicativos.
- Sensibles.
- Trabajan sobre sí mismos.

También nos sirve para:

- Modificar estructuras emocionales.
- Cambiar conductas arraigadas.
- Superar actitudes negativas.
- Facilitar el desarrollo personal.
- Libertad convertirse en quien se quiere ser.

Y además:

- Para la formación de facilitadores.
- Medio de manipular.

Cuanto más eficaz resulta una técnica para influir en la conducta humana, más se presta para el uso indebido. Aparte de confiar en la integridad moral de los practicantes de la PNL, sólo el conocimiento y el saber, puede protegernos de ser víctimas de la manipulación.

La utilidad de la PNL en el trabajo educativo comunitario se expresa en:

- La PNL como sistema de aprendizaje
- Perfiles gerenciales y de facilitadores complejos y con capacidad de aprendizaje permanente
- Modificación de estructuras emocionales
- Cambio de conductas arraigadas
- Superación de actitudes negativas

Algunas técnicas de la PNL

Algunas técnicas de la PNL para aumentar la efectividad personal y para la facilitación de procesos de aprendizaje, son:

- Anclaje
 - Adquirir nuevas facultades
 - Reencuadre
 - Modelo negociador
 - Automotivación
 - Visiones
 - Modificar una convicción Reimpronta
 - Cambiar valores Referencia interna y externa
- La técnica del Anclaje
- Porción que permite reconstruir toda una vivencia
 - Momentos de excelencia: anclar.
 - Momentos limitantes: desanclar.
 - Momentos comunitarios.
 - Símbolos-música-fotos.

El anclaje permite resucitar la experiencia en su totalidad actualizando sólo una parte, una única porción que nos permite reconstruir el resto de la vivencia. A dicho fragmento lo denominamos “ancla”. Cualquier sensación concreta (un perfume, el sabor de un dulce, una melodía, una foto, una caricia) puede servir como ancla para recordar una vivencia.

A través del anclaje pueden movilizarse experiencias válidas para desenvolverse con éxito en una situación dada.

Hay anclas visuales (gestos, mímica), auditivas (tono de voz, velocidad del habla, volumen), kinestésicas (estímulos táctiles) y también olfativas y gustativas.

Anclar un “momento cumbre”, una situación vital que haya sido especialmente rica en recursos personales, una circunstancia en la que nos encontramos “mejor que nunca”, en plena posesión de nuestras fuerzas y facultades, en una disposición magnífica; permite que seamos capaces de reactivarlos voluntariamente en cualquier momento y optimizar nuestra capacidad y despliegue de habilidades.

Ejercicio:

Se pide a cada persona que escoja una pareja, acordando quién será A y quién será B. En la primera parte, A ayudará a B a establecer su ancla y en la segunda parte, se intercambian los papeles.

1.- Elegir el emplazamiento del ancla y comprobar su validez:

A le preguntará a B: ¿te parece bien que te toque aquí en la rodilla?, ¿más fuerte?, ¿más suave? Es importante que ese toque no traiga recuerdos negativos, sino más bien neutros. Si se considera conveniente, alguna persona puede cambiar el estímulo a un brazo o a otro lugar del cuerpo que resulte neutro.

2.- Buscar tres situaciones ricas en recursos:

A observa y B sigue las instrucciones.

Recuerda tres situaciones en tu vida en las que te hallaste en plena posesión de tus fuerzas y facultades, momentos en los cuales disponías de todos tus recursos, en los cuales te encontrabas en plena forma, lleno de energía, o simplemente, momentos en los cuales te sentiste muy bien.

3.- Elegir la situación más apropiada.

Ahora elige una de esas situaciones, aquella que ahora mismo te satisfaga más.

4.- Revivir la situación (hablar en presente).

Sumérgete mentalmente en esa situación y revívela implicando todos tus sentidos...

¿Cuál es tu postura corporal?. Mientras mantienes esa postura, ¿qué estás viendo? Mientras contemplas la escena, ¿qué oyes?, ¿qué sonidos, ruidos, palabras o melodías escuchas?, ¿cuáles son tus sensaciones o emociones?, ¿hay algún sabor u olor que caracterice la situación?

5.- Anclar en el momento cumbre.

Vuelve a tener presente el momento decisivo de la situación elegida. Selecciona el instante más hermoso. Si es muy breve, no dudes en prolongarlo para disfrutarlo plenamente. En este momento, A establece el ancla, ejerciendo una presión intensa si la reacción de B es intensa o más débil si resulta endeble.

6.- Estado transitorio (interrumpir la reacción)

Vuelve aquí a este momento.

7.- Comprobar la efectividad del ancla.

En otro momento A entabla una conversación sobre un tema neutro y sin llamar la atención, toca el punto donde se estableció el ancla. B debe manifestar la sensación del momento cumbre.

Estos pasos se repiten intercambiando los papeles de A y B.

La técnica del Reencuadre

- Otro enfoque
- Otro significado
- Otras posibilidades
- Otras emociones
- Mayor eficacia
- Contenido
- Contexto

En la resolución de un problema, el aprendizaje creativo consiste en abandonar el marco opcional habitual. Al adoptar un punto de vista distinto, nuestros asuntos cambian la manera de verlos y aparecen soluciones distintas. Con el cambio de enfoque encontraremos nuevas vías de solución.

Reencuadre significa, literalmente, colocar algo en otro marco, lo que equivale a reinterpretar. Darle un nuevo significado. (pesimista: vaso medio vacío, optimista: vaso medio lleno). Las reinterpretaciones, además de provocar un cambio emocional, frecuentemente nos sorprenden.

La técnica del reencuadre se usa sobre todo para modificar comportamientos inapropiados o reacciones emocionales indeseadas.

Reencuadre del significado:

Se trata de encontrar un marco positivo donde situar el objeto de una queja (ya sea una conducta, una reacción emocional, una circunstancia o un hecho), provocando así un cambio en la manera subjetiva de experimentarlo con el objeto de favorecer el flujo de la comunicación, las actitudes positivas y la aceptación mutua. Supongamos que alguien dice: “Me siento muy mal, mi jefe no deja de criticarme”. Esta frase puede reinterpretarse mediante el siguiente comentario: “Parece que su jefe valora mucho su trabajo, se interesa tanto por usted que se empeña en ayudarlo a mejorar”. Aquí el marco de “mi trabajo es criticado constantemente” ha sido sustituido por el de “alguien se interesa por mí y me aprecia”.

Reencuadre del contexto:

Fuera de su contexto, ningún comportamiento o estado es más apropiado que otro. Toda conducta tiene sentido en ciertas circunstancias y bajo ciertas condiciones. Se trata de encontrar los contextos en los cuales la conducta aparentemente indeseada puede tener valor.

Ejercicio:

1.- Elegir un comportamiento conflictivo

¿Tienes algún hábito o comportamiento que quisieras modificar?

2.- Determinar con precisión el comportamiento problemático.

Ejemplo:

Lo que te molesta es X específicamente, o ¿tal vez X es sólo parte del problema?

¿Te sientes molesto siempre que aparece X o sólo a veces?

¿Existe alguna situación en la que X sea la reacción adecuada?

¿En qué consiste exactamente X?

3.- Descubrir la función positiva.

Reflexiona acerca de sí, tras ese comportamiento y sin que tú seas consciente de ello, pudiera ocultarse una intención positiva.

4.- Disposición a probar otras reacciones

¿Estás dispuesto a experimentar otros caminos que cumplan la función positiva en el caso de que éstos sean tan seguros, fáciles y eficaces como X?

5.- Buscar nuevos caminos.

Reflexiona y encuentra tres opciones alternativas que te permitan realizar tu intención positiva de una manera tan adecuada, segura y eficaz como X.

6.- Reparar en las posibles objeciones (chequeo ecológico)

Ahora debes pensar en los posibles inconvenientes que pueden encerrar las nuevas opciones. Si surgen algunos, modifica las opciones hasta que queden libres de objeciones.

7.- Asumir la responsabilidad (situarse en el futuro)

¿Te sientes capaz de comprobar si funcionan las opciones que acabas de elaborar?

En caso negativo, volver a las fases 5 ó 6.

En caso afirmativo: ¿Crees que dará resultado?

Respuesta positiva: Lo lograste

Respuesta negativa: Déjate sorprender.

La técnica del Modelo Negociador

- Conflictos internos
- Dos tendencias
- Dos fuerzas
- Cada parte tiene una función
- Establecer contacto con cada una y lograr que negocien

La estrategia negociadora se aplica en los casos en el cual el conflicto tiene su origen en las interferencias y obstáculos existentes entre dos partes de la personalidad. Consiste en establecer contacto con las partes y forzarlas a negociar con el fin de que consientan en no volver a impedirse recíprocamente el cumplimiento de sus funciones.

“Trato de dormir, pero los pensamientos no cesan de revolotear en mi mente”

“Quisiera ahorrar, pero constantemente me sorprende dilapidando el dinero”.

Los anteriores son ejemplos de conflictos internos, evidentemente poco importantes, pero éste fenómeno (dos estructuras excluyentes dentro de la misma personalidad) puede provocar problemas más graves.

Ejercicio:

Puede hacerse individualmente en un cuaderno; también por parejas, dando tiempo para cuchichear después de cada paso. Aplicable a problemas del tipo: “Siempre que hago X, me molesta Y, y viceversa”.

1.- Determinar el problema.

¿Suele haber situaciones en tu vida en la que deseando hacer X haces Y, y viceversa?. Identifica una.

Anótala en tu cuaderno, o coméntala.

2.- Determinar la parte X.

¿Cómo llamarías a la tendencia, impulso o inclinación, que te empuja a hacer X?

¿Qué pretendes conseguir con ella?

¿Qué clase de intención positiva, que tú ignorabas hasta este momento y que persigues sin conciencia de ello, podría estar motivando tu conducta X? Anota en tu cuaderno, o coméntala.

3.- Determinar la parte Y

¿Cómo llamarías a la tendencia, impulso o inclinación que te empuja a hacer Y?

¿Qué pretendes conseguir con ella?

¿Qué clase de intención positiva, que tú ignorabas hasta este momento y que persigues sin conciencia de ello, podría estar motivando tu conducta Y? Anota las respuestas en tu cuaderno, o coméntala.

4.- Llegar a un acuerdo.

Ahora reflexiona acerca de la importancia de la función positiva de Y: ¿te importa lo suficiente como para estar dispuesto a impedir que la conducta Y obstaculice a X, a condición de que X tampoco obstaculice a Y?

Reflexiona ahora: ¿estarías dispuesto a no frustrar la conducta Y con la conducta X, siempre que a cambio tampoco Y obstaculice a X?

Anota tus conclusiones, o coméntalas.

5.- Chequeo ecológico.

Reflexiona detenidamente y determina si ves algún inconveniente en este acuerdo.

En caso de existir objeciones, habrá que continuar negociando hasta alcanzar un resultado que no produzca reacciones negativas. Si surgieran posteriormente nuevas objeciones, no tendrás ninguna dificultad para buscar un nuevo compromiso de resolución.

6.- Asumir la responsabilidad (situarse en el futuro)

¿Crees que serás capaz de mantenerte en el acuerdo durante un tiempo determinado?

Respuesta positiva: Lo lograste. Respuesta negativa: Proseguir la negociación o aplicar otro modelo de aprendizaje.

La Inteligencia Emocional

En esencia, todas las emociones son impulsos para actuar. La raíz etimológica de la palabra emoción es *motere*, del verbo latino *mover*. Que las emociones conducen a la acción es algo evidente.

En nuestro repertorio emocional cada emoción juega un papel singular, cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta. Por ejemplo:

La ira: nos prepara para una acción vigorosa.

El miedo: nos coloca en alerta general, nos permite evaluar el peligro y seleccionar la respuesta adecuada.

La felicidad: nos ofrece un descanso general, un aumento de la energía disponible y una disminución de los pensamientos inquietantes. Nos permite tener una buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y esforzarnos para conseguir una variedad de objetivos.

El amor: genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.

La tristeza: nos ayuda a adaptarnos a las pérdidas, produce una caída de la energía y entusiasmo, nos permite recuperarnos y planificar un nuevo comienzo.

Poseemos dos mentes, la emocional y la racional, que operan en ajustada armonía para guiarnos por el mundo. Por lo general, existe un equilibrio entre ellas, sin embargo ellas constituyen facultades semi independientes, pero están interconectadas. Los sentimientos son esenciales para el pensamiento y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina: es la mente emocional la que domina y aplasta a la mente racional.

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

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

Entre las capacidades que integran la competencia emocional y las cuales debemos desarrollar para actuar con competencia emocional, se encuentran:

- Reconocer las propias emociones
- Saber manejar las propias emociones
- Utilizar el potencial existente
- Saber ponerse en el lugar del otro
- Crear relaciones sociales
- La esperanza en la experiencia emocional

Ejercicio sobre la Inteligencia Emocional

Lea detenidamente cada caso y elabore tres (3) posibles reacciones o actuaciones para enfrentar cada caso, y luego, elija la que considere mejor.

CASO 1:

Una Asociación Civil fue contratada por una empresa X para desarrollar un programa de desarrollo comunitario en La Esmeralda, a través de un programa de cursos, donde se involucraron diferentes sectores: maestros, líderes comunitarios, representantes institucionales. En ocasión de uno de los talleres, *La escuela trabajando de mano con la comunidad*, con participación de dichos sectores, coincidió la visita de la supervisora del Distrito Educativo al cual pertenecían los maestros que participaban en el taller. La supervisora no tenía noticias previas de dicha actividad, se enteró cuando llegó al lugar. Estando la supervisora reunida con una de las maestras llegaron las facilitadoras del taller. Inmediatamente, la supervisora reclamó con tono acalorado que ella no estaba informada de dicha reunión, que ella era la supervisora y que venía a reunirse con los maestros.

CASO 2:

La Asociación Azul logra ser contratada por una empresa X para el desarrollo de un programa de capacitación comunitaria y le exigen que debe lograr que la Alcaldía de Palmarejo se comprometa con el apoyo a proyectos que elaboren los participantes en el proceso de capacitación. Durante el proceso de capacitación los responsables de la ejecución, acompañados por el Coordinador de la Asociación logran informar al Alcalde sobre lo que están haciendo y concretan una reunión con él para plantearle la solicitud. En la reunión, la primera reacción inmediata del Alcalde fue “No me vengán con ese cuento. El dinero que la Asociación está recibiendo debiese dármelo la empresa para con eso solucionar el problema del agua, lo cual es algo concreto y no tanta capacitación que no se queda en nada”.

REACCIÓN 1	REACCIÓN 2	REACCIÓN 3

REACCIÓN 1	REACCIÓN 2	REACCIÓN 3



CASO 3:

En el desarrollo del proyecto que lleva a cabo la Asociación Ventana Abierta, decide realizar en un mismo día dos actividades en la comunidad donde se desarrolla dicho proyecto.

En la mañana, una verbena con variadas actividades; en la tarde, una reunión de evaluación general del proceso que se está llevando a cabo.

En la evaluación, participarían muchas personas que asistirían a la verbena.

La verbena no comenzó a la hora y se alargó hasta la tarde, lo cual deja muy nerviosos a los responsables de la actividad de la tarde, por lo que llamaron la atención a la responsable de la verbena, de diferentes maneras, durante el desarrollo de la actividad, ocasionando una situación difícil entre ellos.

La actividad prevista para la tarde se realizó a juro, fue poca gente, la gente quería irse temprano y algunos estaban borrachos.

REACCIÓN 1	REACCIÓN 2	REACCIÓN 3

Test de Inteligencia

A continuación, se presentan ocho preguntas. Marque en cada caso, la respuesta que se aproxime más a su comportamiento.

1. Está sentado en un avión sacudido por fuertes turbulencias. ¿Cómo se comporta?
 - a) Sigue leyendo tan tranquilo su libro sin dar gran importancia a las turbulencias.
 - b) Intenta calcular la gravedad de la situación observando el comportamiento de las azafatas y, en previsión de lo que pueda pasar, comprueba que tiene su salvavidas.
 - c) Algo de ambas cosas.
 - d) Ni idea, ni siquiera me he dado cuenta.

2. Ha ido al parque con su hija y unos cuantos niños del vecindario. De pronto, uno de los niños se echa a llorar porque los otros no quieren jugar con él. ¿Cómo reacciona?
 - a) Se mantiene al margen; los niños deben arreglar solos sus diferencias.
 - b) Junto con el niño, busca el modo de convencer a los otros para que le permitan jugar.
 - c) Le pide con amabilidad que no llore.
 - d) Intenta distraer al niño que llora con un juguete.

3. Ha suspendido un examen parcial en el que había previsto obtener una buena nota ¿Cómo reacciona?
 - a) Establece un plan de trabajo para mejorar la nota en el siguiente examen y se propone seguir al pie de la letra el plan.
 - b) Se propone esforzarse más en el futuro.
 - c) Se dice que la nota en esa asignatura no es tan importante y se concentra, en lugar de en ella, en otras asignaturas en las que ha sacado mejor nota.
 - d) Habla con el profesor y le pide una revisión de examen.

4. Usted trabaja en ventas por teléfono. Quince clientes con los que ha contactado han rechazado su llamada. Poco a poco se va desanimando. ¿Cómo se comporta?
 - a) Lo deja por hoy y espera tener más suerte mañana.
 - b) Se detiene a pensar cuál podría ser la causa para que hoy no tenga éxito.
 - c) En la siguiente llamada lo intenta empleando una nueva táctica y se dice que no hay que rendirse con facilidad.
 - d) Se pregunta si ese es el trabajo adecuado para usted.

5. Intenta tranquilizar a una amiga que está muy alterada después que el conductor de otro coche haya invadido peligrosamente su carril, sin respetar las distancias, después de haberla adelantado. ¿Cómo se comporta?
- Le dice: olvídalo, al fin y al cabo no ha pasado nada.
 - Pone la cinta preferida de su amiga para distraerla.
 - Se une a sus expresiones de indignación para mostrarle su solidaridad.
 - Le cuenta que hace poco, en una situación semejante, reaccionó igual pero que luego vio que el otro coche era ambulancia.
6. Una pelea entre usted y su pareja ha ido subiendo de tono. Ambos están muy alterados y se atacan el uno al otro con reproches que no vienen al caso. ¿Qué es lo mejor que puede hacer?
- Ponerse de acuerdo para establecer una pausa de veinte minutos y seguir discutiendo luego.
 - Dejar de discutir y no decir ni una sola palabra más.
 - Decir que lo lamenta y pedir a su pareja que también se disculpe.
 - Recuperar el control, reflexionar un momento y exponer entonces su visión de las cosas lo mejor que pueda.
7. Su hijo de tres años es extremadamente tímido y desde que nació reacciona con miedo ante las personas y los lugares desconocidos ¿Cómo se comporta usted?
- Acepta que su hijo es tímido por naturaleza y piensa en cómo poder protegerlo de situaciones que lo alteran.
 - Consulta con un psicólogo infantil.
 - Confronta de forma consciente al niño con el mayor número posible de personas e impresiones desconocidas para que supere su miedo.
 - Le facilita a su hijo experiencias que lo animen a ir saliendo de su retraimiento.
8. De niño aprendió a tocar el piano, pero durante años no ha vuelto a tocar. Ahora quiere por fin volver a empezar. ¿Cuál es la forma más rápida de obtener buenos resultado?
- Practicar cada día a una hora determinada.
 - Elegir piezas que suponen un desafío pero que puede llegar a aprender.
 - Practicar sólo cuando de verdad tiene ganas de hacerlo.
 - Elegir piezas muy difíciles que sólo podrá aprender con el correspondiente esfuerzo.

Las Respuestas

Pregunta 1: a = 20 puntos, b = 20, c = 20, d = 0.

D como respuesta pone de manifiesto que no es consciente de sus propias reacciones ante el estrés.

Pregunta 2: a = 0, b = 20, c = 0, d = 0

B es la mejor respuesta. Los padres que disponen de una inteligencia emocional utilizan los sentimientos negativos de sus hijos como ocasión para un entrenamiento emocional. Ayudan a sus hijos a comprender el motivo de su alteración, a percibir sus emociones y a buscar posibilidades de actuación alternativas.

Pregunta 3: a = 20, b = 0, c = 0, d = 0

La mejor respuesta es A. La capacidad de motivarse a sí mismo se manifiesta, entre otras cosas, en la capacidad de desarrollar un plan de acción y llevarlo a cabo.

Pregunta 4: a = 0, b = 0, c = 20, d = 0

La mejor respuesta es C. El optimismo es señal de inteligencia emocional. Los optimistas ven las derrotas como desafío de los cuales pueden aprender. En lugar de autoinculparse y desesperarse, se mantienen firmes e intentan algo nuevo.

Pregunta 5: a = 0, b = 5, c = 5, d = 20.

La mejor respuesta es D. Una persona furiosa se tranquiliza con mayor rapidez cuando se le ofrece una explicación para su indignación. También le sirve de ayuda que se intente distraer el motivo de su enfado y se le muestre que puede dar rienda suelta a su indignación.

Pregunta 6: a = 20, b = 0, c = 0, d = 0.

La mejor respuesta es A. Es recomendable establecer una pausa de veinte minutos, o más prolongada, porque ese es el tiempo que se necesita para que el cuerpo se tranquilice. Mientras el pulso de uno o de ambos oponentes se encuentre a 180 pulsaciones, la capacidad de percepción para los sentimientos y argumentos del otro están bloqueados.

Pregunta 7: a = 0, b = 5, c = 0, d = 20.

D es la mejor respuesta. Los niños que por naturaleza son tímidos pierden sus inhibiciones con mayor facilidad si son confrontados paso a paso con las situaciones que desencadenan su miedo.

Pregunta 8: a = 0, b = 20, c = 0, d = 0.

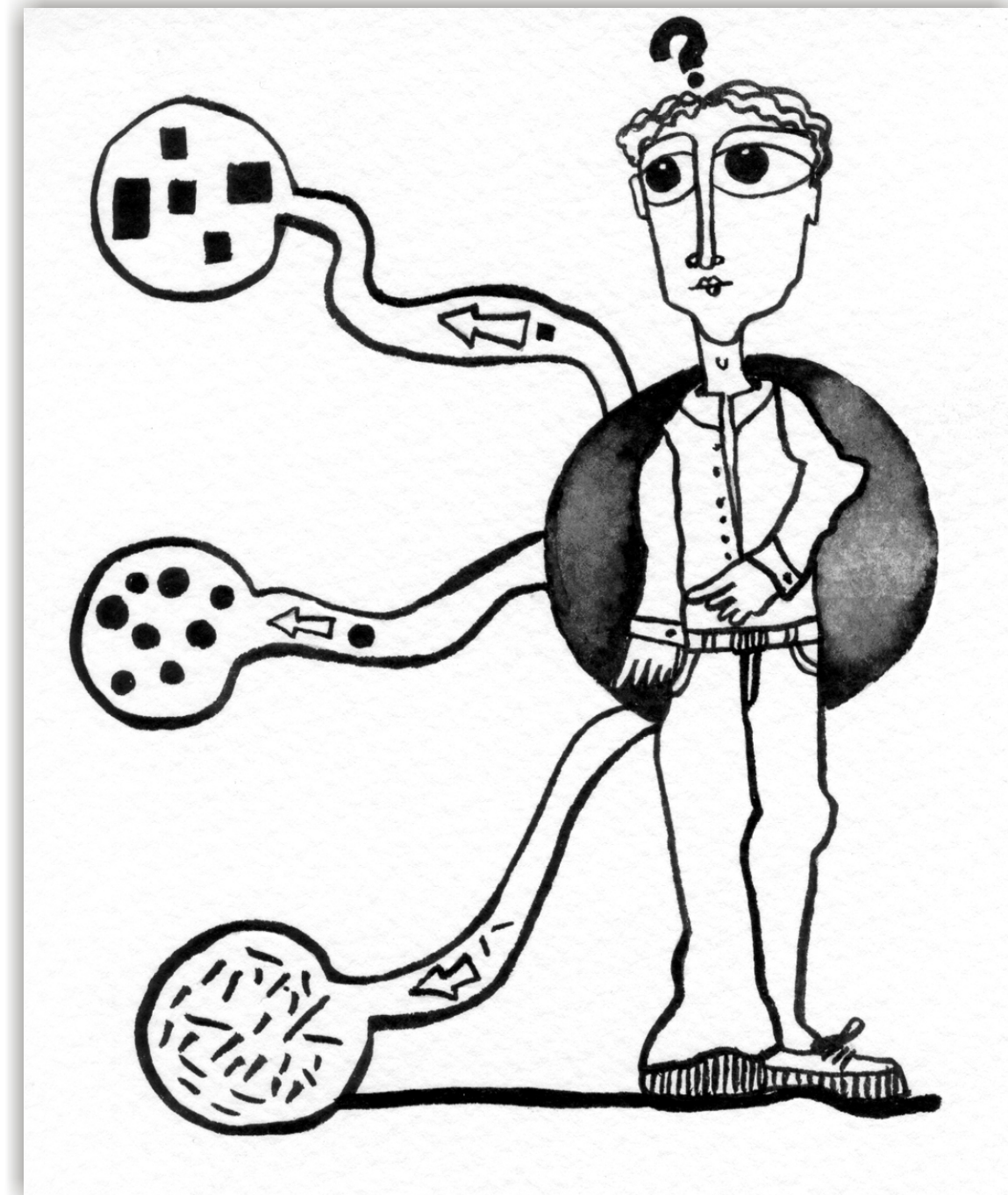
En el caso de desafíos factibles es cuando puede desarrollarse mejor el potencial de rendimiento existente

La Valoración

Hasta 60 puntos: Debería buscar comprender más acerca de la inteligencia emocional. Al contrario de lo que sucede con el coeficiente intelectual (CI), el coeficiente emocional puede mejorarse con relativa facilidad.

80 puntos: Su competencia emocional se encuentra dentro de los márgenes normales.

120 puntos y más: Dispone de un elevado grado de inteligencia emocional. Se las arregla muy bien consigo mismo, controla sus emociones y trata a los demás de forma consciente y sensible.



Conocer nuestro proceso de toma de decisiones nos hará más eficientes

Tomar decisiones significa

Lectura

Desde que tenemos conciencia de nosotros mismos estamos tomando decisiones. Como realidad y como proceso, la toma de decisiones nos acompaña permanentemente. Tomamos la decisión de dormir, dónde, cuándo y cómo. Tomamos la decisión de despertarnos a una hora determinada, de levantarnos de la cama, de vestirnos, cepillarnos, tomamos la decisión de comer. Luego decidimos salir a la calle y a dónde vamos a ir, y así, cada día nos enfrentamos a una serie de decisiones, las cuales nos convierten en seres que actúan sobre el mundo y producen resultados en él.

En la medida que avanzamos en el día y en la vida, las decisiones se complejizan: decidimos sobre nuestra vida, decidimos con quién vamos a estar, con quién vamos a hablar, decidimos los temas que vamos a hablar. Dependiendo de las responsabilidades que tengamos en nuestro contexto, tomamos decisiones que afectan a otros: a nuestros padres, a nuestras parejas, a nuestros hijos, a los amigos, a vecinos, a la gente que camina por la calle, a nuestro ambiente. Sobre todo, tomamos decisiones que nos afectan, que afectan nuestro presente y van definiendo nuestro futuro. Cuando somos parte de un proyecto colectivo, entonces tomamos decisiones que afectan a quienes trabajan en ese proyecto y más aún decisiones que afectan al proyecto mismo.

Nunca podemos escapar de tomar decisiones. Como vemos, andamos por ahí, tomando miles de decisiones y sin pensar en el efecto que causamos con ellas. Cuando decidimos, considerando las consecuencias, estamos entrando en el terreno de la efectividad y asumimos la responsabilidad por nuestra intervención en el mundo.

Subraya lo que te llama la atención de la lectura anterior

*Toda persona tiene su propio procedimiento para tomar decisiones.
Analicemos cómo es nuestro proceso:
escribe en el siguiente espacio
cuál es el procedimiento que sigues cuando tomas una decisión*

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influir ➤ Transformar ➤ Iniciar la acción ➤ Comenzar a operar 	<ul style="list-style-type: none"> * A partir de mis experiencias, mis aprendizajes, mi contexto, mi pasado. * Sobre mi cotidianidad, sobre mi mundo, sobre mi realidad, sobre mi presente. * En la cotidianidad, en el mundo, en la realidad, en el presente. * Con la cotidianidad de otros, con el mundo de otros, con la realidad de otros, con el presente de otros. 	<p>Sentando bases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de mi futuro ➤ del futuro ➤ de nuestro futuro
--	---	---

Toda decisión es una acción, pero no toda acción es una decisión.
Escribe en el siguiente espacio una lista de decisiones que has tomado últimamente.

Los tipos de decisiones

En la siguiente matriz ubica las decisiones que anotaste en la lista anterior. Para ubicarlas piensa en los motivos por los cuales tomaste la decisión. Por ejemplo, si decidiste llevar a tu hijo a la escuela pueden haber tres tipos de motivos o razones:

- Si lo llevaste porque te daba tristeza separarte de él, la decisión es **emocional**.
- Si lo llevaste porque piensas que es un deber o una manera para que el padre o madre le muestre a su hijo que le interesa, es una decisión **conceptual**.
- Si fue porque no había quien te lo llevara o porque esa es tu tarea, la decisión se ubica como **instrumental**.
- Si encuentras que estaban los tres motivos con igual intensidad, entonces la ubicas en las tres columnas.

Matriz 1: Tipos de decisiones (Dimensiones)

Emocionales	Conceptuales	Instrumentales

Toma las decisiones que ubicaste en la matriz 1 de acuerdo a su dimensión y organízalas de acuerdo a su complejidad en la siguiente matriz. Para ubicar las decisiones, revisa cómo te sentiste al momento de tomarla:

1. Si te fue fácil o tuvo un efecto normal en tu vida, en el contexto y en las otras personas que tuvieron que ver con ella, se puede ubicar como **simple**
2. Si implicó un esfuerzo mediano para ti y tuvo cierto impacto en tu vida, en el contexto y sobre las otras personas, se asume que es **medianamente compleja**.
3. Si te resultó muy difícil o tuvo implicaciones fuertes o drásticas sobre tu vida, el contexto o las otras personas, la ubicas como **compleja**.

Matriz 2: Cruce entre dimensiones y complejidad de las decisiones

Dimensiones Complejidad	Emocional	Instrumental	Conceptual
Simple			
Medianamente Compleja			
Compleja			

Selecciona de la matriz 2, la decisión que te haya resultado más compleja. Escríbela en el cuadro de la matriz 3 que se te presenta a continuación. Analiza esta decisión y escribe lo solicitado en cada espacio, revisando:

- Elementos emocionales: ¿qué me inspira?, ¿con cuál sentimiento relaciono la situación?.
- Elementos conceptuales: conceptos, valores con los cuales relaciono la decisión. Conocimiento que tengo sobre el tema. Información que manejo sobre el tema
- Elementos instrumentales: ¿para qué me sirve?, ¿con cuáles recursos cuento para enfrentarla?.
- ¿Cómo influyó el equilibrio entre estos elementos en la complejidad de la decisión?.

Matriz 3: Complejidad por el equilibrio de los elementos de las dimensiones dentro de una decisión

Decisión:		
Elementos emocionales	Elementos conceptuales	Elementos instrumentales
Reflexión sobre el equilibrio		

Metacognición

Con los ejercicios anteriores, hemos realizado un trabajo metacognitivo con la toma de decisiones.

La metacognición es un área de estudio que se viene expandiendo desde la década de los años ochenta, y la cual en los últimos años ha logrado despertar gran interés, gracias al reto que han lanzado muchos cognitivistas y educadores, en relación con la necesidad de aprender a aprender.

La metacognición es definida como el conocimiento de los propios procesos cognitivos, de los resultados de esos procesos y de cualquier aspecto que se relacione con ellos; es decir, el manejo de las condiciones relevantes y de los datos que permiten autorregularlos. Está influenciada por factores personales, ambientales y conductuales, jugando un papel muy importante en el autocontrol y la autoeficacia.

Según Burón (1996) la metacognición es el conocimiento que tenemos de todas las operaciones mentales: qué son, cómo se realizan, cuándo hay que usar una u otra, qué factores ayudan o interfieren en su operatividad.

A través de la metacognición se puede tomar conciencia de procesos cognitivos como: la percepción, la atención, la memorización, la lectura, la escritura, la comprensión, la comunicación. Dependiendo del proceso al cual se está refiriendo, toma el nombre de metamemoria, metacomunicación, metalenguaje.

Hablar de metacognición es referirnos a la persona que asume una posición activa frente a su relación con el mundo y se convierte en directora de sí misma, siendo capaz de entender lo que vive, más allá de la acción misma, del acto cotidiano, de los resultados que ocurren o están por ocurrir e interviene para determinar la calidad de esa relación. De esa manera, es capaz de encontrar las ventajas y desventajas de su propio funcionamiento mental, conductual, emocional; y aprovechar al máximo, las potencialidades que tiene y las posibilidades que le brinda el medio. Los rasgos claves de la metacognición según Mayor y otros (1993) son: la posibilidad de lograr una organización sistémica, la flexibilidad y el autocontrol.

Al hablar de metacognición y sus derivados, nos estamos refiriendo a destrezas que no se dan de manera automática puesto que quien hace la metacognición, no sólo es una persona que piensa sino una persona que se piensa. Una persona que además de actuar, de comunicarse, de memorizar, de hablar, es capaz de trascenderse y actuar sobre su acción; comunicar sobre su comunicación y hablar sobre su hablar, develando los mecanismos y factores que influyen en estos procesos, así como las herramientas que permiten hacerlos más eficientes.

Entonces, se podría decir que el estudio de los procesos metacognitivos que subyacen a la toma de decisiones, se refiere a los mecanismos de autorregulación que utilizan las personas en su toma de decisiones. Es decir, se estaría hablando de acercarse a una perspectiva de metatoma de decisiones o metadecisión.

Metadecisión

La metadecisión está referida al conocimiento que tiene una persona acerca del tipo de decisiones que toma, del impacto de sus decisiones en su mundo y en su vida. Además a la capacidad de desarrollar sus propios mecanismos para monitorear sus decisiones y utilizar herramientas para que éstas sean más efectivas.



Un Equipo es muchísimo más que un Grupo.
Un Equipo es un grupo con un propósito común, con sentido de formar un nosotros, en donde cada quien se complementa con los demás, formado con mucho entrenamiento.

Hemos oído y en ocasiones usado, refranes populares, referidos a la necesidad del trabajo en equipo, como *todos para uno y uno para todos*, o *una golondrina no hace verano*. Como todos los refranes, éstos encierran en sí mismo importantes enseñanzas.

En nuestra vida cotidiana, sobran ejemplos de situaciones en las cuales para lograr nuestros objetivos requerimos del apoyo, aporte y esfuerzo de todos. En algunos momentos, esta unión de esfuerzos da resultado, pero en otros, sentimos que hemos perdido nuestro trabajo y la esperanza de alcanzar nuestras metas se desvanece.

¿Qué elementos, características o procesos hacen del trabajo en equipo un éxito o un rotundo fracaso?, ¿por qué podemos identificar con facilidad equipos eficaces, exitosos y triunfadores, con sólo observarlos?.

Desde el momento en el cual nos agrupamos para conversar sobre lo que queremos y podemos hacer juntos, hasta consolidarnos como equipo de trabajo, todo este trayecto o vida grupal, está formada por procesos cuya fluidez y coherencia determinan el desempeño individual y colectivo.

Entre los factores presentes en un Equipo de Trabajo destacan la motivación, la comunicación y el liderazgo.

La motivación

La palabra motivación significa *lo que pone en movimiento*, es decir: lo que provoca la acción. Un motivo es distinto a un estímulo aunque ambos tienen el poder de incitar. Este último produce una respuesta determinada a una situación momentánea, concreta; mientras que la motivación engloba muchas respuestas posibles y existe antes de aparecer el estímulo.

El estímulo está determinado e influenciado por el conjunto de vivencias personales, sociales. Los motivos, sean conscientes o inconscientes, marcan la pauta de conducta del individuo encaminada a lograr el objetivo propuesto.

La motivación es sumamente importante para mantener la armonía, ya que una institución centrada en la eficiencia y la productividad frustra la necesidad básica de afiliación del individuo.

- ¿Cómo puedo motivar a otro?:
- Nadie puede motivar a otro.
- Motivar viene de motivos, y cada cual tiene sus propios motivos.
- No puedo motivar a otro, sólo puedo facilitarle un clima propicio dentro del cual se motive.

Las motivaciones sociales

Según McClelland (1974), existen un grupo de motivaciones sociales que influyen de una manera determinada en la conducta de los seres humanos. De acuerdo con los estudios realizados por este autor, las tres motivaciones sociales básicas son: la motivación al poder, a la afiliación y al logro.

McClelland ha probado empíricamente que la proporción en que se dan las fantasías correspondientes a estas tres motivaciones en un pueblo, influye de manera profunda en la evolución política, en el crecimiento de la población, en la forma de criar a los niños, en el grado y en el tipo de evolución de su desarrollo económico.

Las motivaciones sociales pueden explicarse a través de las necesidades expresadas por el individuo en tres renglones:

- Necesidad de Poder
- Necesidad de Afiliación.
- Necesidad de Logro

Necesidad de Poder: Se manifiesta a través de la necesidad interior de incidir o de dominar a otras personas. Es el intento de controlar las condiciones de vida de otros individuos, lo cual puede ocurrir mediante la adquisición de conocimientos que pueden afectar fuertemente la vida o las acciones de otros. La forma de actuar da como resultado que se produzcan en las personas sentimientos fuertes, positivos o negativos, tales como respeto, gratitud, satisfacción, frustración, ansiedad, aun cuando quien los produce no lo haga intencionalmente.

Según McClelland, esta relación dominante puede tener dos vertientes diferentes. Una, cuando el poder recae en el mismo individuo que lo ejerce, se trata de *poder personal*, pudiendo éste llegar al extremo de manifestarse en una acción más o menos dictatorial. Mientras que, cuando la persona motiva al poder muestra sensibilidad hacia sentimientos y necesidades ajenas, se satisface prestando servicios y dando ayuda a los demás, se tratará de poder socializado. Son ejemplo de este tipo de motivación al poder socializado, las del maestro, médico, trabajadores sociales, entre otros.

Necesidades de Afiliación: Esta necesidad responde a un deseo de establecer y mantener una relación afectiva positiva con otras personas. Se caracteriza por la aspiración de caer bien, ser aceptado, conseguir una relación cálida y satisfacción con un semejante o grupo de ellos. Lo importante es sentirse bien y no hacer daño a nadie.

McClelland expresa que este tipo de motivación se manifiesta cuando la persona muestra interés por participar en actividades amistosas y de convivencia, como por ejemplo fiestas y reuniones sociales. Pueden demostrar preocupación por la ruptura de una relación interpersonal positiva, o exteriorizar el deseo de restablecer una amistad estrecha que existía anteriormente. También puede clasificarse de afiliación aquel tipo de actividad dedicada a consolar, ayudar y preocuparse por la felicidad y el bienestar de los demás.

Necesidad de Logro: La define McClelland, como la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en términos de excelencia.

Ese impulso para expresarse en formas de conducta que reflejan aspiración y deseos de alcanzar metas progresivamente superiores, busca continuamente una retroalimentación; bien sea mediante una evaluación personal comparativa (la cual permite apreciar que la nueva situación de logro alcanzada supera a la anterior), ya sea a través de formas de medición externas, no necesariamente de tipo económico.

Esta motivación presenta características específicas que reflejan necesidades internas de la persona en relación con conductas de autorrealización. Se evidencia, cuando es claro el deseo de triunfar en una carrera o concurso, y existe el propósito de alcanzar o sobrepasar un patrón de excelencia autoimpuesto. Frecuentemente, ello no implica una competencia con los demás, sino más bien un patrón personal de actuación que tiende hacia los más altos niveles. Un ejemplo de este tipo de conducta es el deseo de hacer un trabajo excelente, buscar los mejores métodos para efectuarlo, o bien poner especial esmero en un plan determinado.

La comunicación

La comunicación es una forma de contacto con nosotros mismos y con quien nos rodea. La comunicación parte del mundo interno, de lo que se denomina *dimensión intra-personal*, y a través de la comunicación establecemos un puente de unión con el mundo externo, en la llamada *dimensión interpersonal*.

El fin de la comunicación se logra cuando produce cambio en la manera de pensar, sentir o de actuar de la persona que recibe mi comunicación.

Watzlawick postula que *No podemos No comunicarnos*, que la comunicación es un proceso no desde uno y sólo para uno, sino permanente entre personas.

Se sabe que al comunicarnos, las personas perciben:

- 7% del mensaje
- 38% de lo que transmitimos con el tono de voz que estamos usando.
- 55% de lo que transmitimos con el cuerpo.

Canales de comunicación.

El modelo del mundo que cada persona tiene es una representación mental que depende de su experiencia, vivencias, cultura, fisiología. Al expresarnos lo hacemos por medio de diversos canales. Estudiosos de la comunicación han investigado sobre estos canales, mediante trabajos comparativos entre varias culturas con lenguas y costumbres diferentes, demostrando que la comunicación humana no sólo es lengua y costumbre, sino que hay una esencia intrínseca que la identifica como una unidad. Esa esencia son los diferentes canales que usamos para manifestar nuestras ideas acerca del mundo. Entre otros, se pueden citar los siguientes:

1. Verbal: la manera cómo hablamos, los predicados que usamos, los refranes, la forma de estructurar el lenguaje.
2. Gestual: las experiencias del cuerpo, la postura, los ademanes, toda la manifestación que nuestro cuerpo muestra.
3. Manera de ocupar el espacio: las distancias o proximidades que establecemos con las personas.
4. Sonidos: la especie de música que proponemos en las palabras, los tonos que a veces usamos denotan más que las palabras mismas.
5. Escritura y dibujo: cada persona tiene una firma, una manera peculiar de expresarse por medio de la grafía.
6. Aromas: cada persona tiene el olor característico, que atrae o repele a otro, la química corporal comunica.
7. Símbolos: emblemas, logotipos, escudos, banderas, se asocian a una fuerte carga significativa que identifica a culturas, razas, religiones, países.
8. Células: la estructura del ADN de cada persona es la marca de vida que tiene en su interior, cada célula presenta además una memoria particular que comparte con un grupo determinado de otras células presentes en otras personas con características similares; los encuentros y flechazos se explican por esta afinidad celular.

9. Energía: cada ser tiene un campo electromagnético diferente, producto de su único patrón celular.

Objetivos de la Comunicación

Transmitir información: su objetivo principal ha sido postulado como el envío de un mensaje de un emisor a un receptor.

Transferir ideas: cuando empiezan a intercambiarse las ideas entre uno y otro.

Facilitar la creación conjunta de significados: algunas conversaciones se pueden realizar sin que se acuerden significados, en ésta oportunidad no hay comunicación. Las palabras adquieren significados diferentes para cada persona, si no se acuerdan los mismos entre ellas, se estará sólo conversando, sin dialogar o comunicarse.

Dar y recibir retroalimentación: las palabras nos sirven para decirle a otro si lo hicieron bien o en qué pueden mejorar.

Nos comunicamos mejor si:

Al recibir información:

1. Practicamos la escucha activa: miramos al interlocutor y prestamos atención a lo que dice.
2. Verificamos: facilitamos la definición de significados comunes.
3. Preguntamos: aclaramos ante la duda de los significados.

Al dar información:

4. Lo hacemos con claridad.
5. Entendemos antes de ser entendidos
6. Somos congruentes con mensaje, tono y cuerpo.

En definitiva, tenemos una mejor comunicación cuando:

Del otro	De mí
Yo escucho. Yo ayudo Yo facilito la concertación de significados Soy espejo Puedo aceptar diferentes conceptos	Yo me hago escuchar Yo me ayudo Yo expongo mis significados Soy imagen Hago respetar mi opinión

El liderazgo

Es el proceso social mediante el cual una persona a través de sus cualidades, sus conocimientos y habilidades personales, logra inducir, influir persuadir o motivar permanentemente a otro a adoptar patrones de conducta positiva, para que satisfagan sus necesidades y expectativas, y alcancen los objetivos del equipo con la mejor calidad.

El liderazgo no está condicionado por posición ni posesión, depende de actitudes. Se fundamenta en la creación y desarrollo de alianzas, puede ser ejercido por cualquier persona de cualquier nivel, promoviendo honestidad, capacidad, direccionalidad, ser inspirador, con valores positivos y ética.

Un líder interpreta y atiende las necesidades de un equipo, plantea líneas de acción cónsonas con esas necesidades, motiva y estimula el esfuerzo del equipo para alcanzar el objetivo. Para lograrlos, el líder es sensible a las necesidades de la gente, sabe ejecutar la influencia sin que el grupo sienta que pierde su independencia, se comunica bidireccionalmente, estimula el trabajo en equipo. Busca con ello lograr las metas comunes, ganar la participación y creatividad, reconocer y dar feedback o retroalimentación.

Estilos de liderazgo.

Líder Autocrático	Líder Democrático	Líder Permisivo
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ordena y espera cumplimiento. ◦ Determina normas. ◦ Se reserva la toma de decisiones. ◦ Castigo/recompensa. ◦ No contempla relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Consulta con sus supervisados. ◦ Promueve propuesta de normas. ◦ Conserva la responsabilidad al formular decisiones. ◦ Crea atmósfera de confianza. ◦ Estimula la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ejerce mínimo control. ◦ Deja a su propio criterio. ◦ Su rol consiste en facilitar las actividades. ◦ Es sólo un contacto. ◦ No le interesan las relaciones humanas.

El trabajo en equipo

Un *Equipo* es muchísimo más que un *Grupo*.

Un Equipo es un grupo con un propósito común, con sentido de formar un nosotros, en donde cada quien se complementa con los demás, formado con mucho entrenamiento.

Son ejemplos de equipos: la tripulación de un avión, una orquesta, un equipo deportivo, una organización. En los equipos, más allá de la suma de cada aporte, está la sinergia, el proceso de hacer que el resultado sea mayor que la suma de las partes (1+1= 3 ó más). Que el todo sea más que sus componentes, y que multipliquemos y potenciemos equipos, organizaciones.

Lectura

Todos los participantes del equipo están integrados y motivados para hacer lo mejor para el éxito. Para ello, es fundamental que cada uno haga suyo el interés, y que lo compartan. Si ese es nuestro objetivo colectivo y personal, cada uno y todos desarrollarán lo mejor de su talento para producir calidad. Como en la guerra a cada soldado le interesa que triunfe el batallón al que pertenece y que tenga éxito la estrategia del general que dirige al frente. Se salvan todos o todos son derrotados; no hay lugar para el triunfo individual con la derrota de pertenencia. Como en el deporte, el equipo gana.

Luis Ugalde

Trabajar en equipo requiere practicar de forma recurrente un conjunto de certezas personales que se evidencian en la conducta diaria: disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas o compañeros; darle a los compañeros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros o resultados de trabajo.

Un equipo eficaz de trabajo está normalmente integrado por un número de personas que oscila entre un mínimo de dos (2) y un máximo de veinticinco (25), con una moda de diez (10). Difícilmente, se encuentra un equipo de trabajo eficaz conformado por más de 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdividen en equipos más pequeños.



Asumir el rol de liderazgo implica adquirir la capacidad de ver a la organización en su entorno, analizar las diferentes interrelaciones que se dan, al mismo tiempo que desarrollar las habilidades para conducir a la organización en su proceso de fortalecimiento para lograr el eficaz cumplimiento de su misión.

El líder y la organización

Los líderes sociales, generalmente pertenecen a alguna organización o institución y desarrollan distintos tipos de responsabilidades en ella.

Se presentan dos instrumentos de análisis organizacional: El Modelo Sistémico y el Ciclo de Vida, los cuales se complementan para ofrecer una visión integrada de la organización y su entorno. También, una metodología instrumental sencilla para poder realizar Análisis de Entorno en nuestras organizaciones, en forma frecuente o cada vez que sea necesario. Este método además puede ser usado para realizar análisis de entorno en ámbitos locales, regionales y nacionales.

Estas herramientas son de utilidad para desarrollar un liderazgo transformador en sus organizaciones a partir de sus propias características y necesidades, y tomando en cuenta sus reales capacidades, así como las diferentes situaciones del entorno en las cuales se presentan retos, desafíos y oportunidades.

El Modelo Sistémico

El Modelo Sistémico es un instrumento práctico de análisis organizacional que le permite a los líderes captar a la organización en su conjunto, así como también observar sus diversos componentes y sus interrelaciones. El Modelo Sistémico nos propone una visión global y articulada de lo que es y de lo que hace una organización.

También identifica los principales subsistemas de la organización, facilitando ubicar las principales fortalezas y debilidades de la organización en un momento determinado.

La organización: un sistema abierto.

El Modelo Sistémico permite al líder captar las interrelaciones entre la organización y su entorno o medio ambiente.

La razón de ser de una organización se justifica por la existencia de necesidades o de problemas en la comunidad, los cuales se expresan en peticiones formales o latentes. Para realizar su misión, la organización debe contar con el aporte de recursos y de sostén suministrados por la comunidad, los donantes o el medio ambiente. Pero también debe hacer frente a dificultades, problemas y oposiciones que provienen del medio ambiente.

La organización se vuelve un sistema de transformación, donde los recursos se combinan con actividades para producir los servicios comprometidos en la misión. Estos servicios o acciones, son devueltos al medio ambiente y los usuarios son los beneficiarios, siempre que la organización haya efectuado una apreciación pertinente de la demanda o de las necesidades.

El medio ambiente envuelve a la organización y la influye de diversas maneras, especialmente inspirándole su misión o su razón de ser, proporcionándole los recursos humanos, materiales, financieros e informativos necesarios para la producción de sus servicios.

Principales subsistemas de la organización

Subsistema Razón de Ser: ¿Su organización posee una misión?, ¿es clara?, ¿conocida interna y externamente?, ¿responde a las necesidades y situaciones de entorno actualmente?, ¿están claros los valores a favorecer?, ¿sirven de guía en forma cotidiana en la conducta de los integrantes?

Subsistema Tecnológico: ¿Los locales, equipos e instrumentos con que cuenta la organización, son los adecuados para facilitar el logro de su misión?, ¿la organización posee los conocimientos, habilidades y procesos necesarios para cumplir con sus propósitos?, ¿los recursos financieros son suficientes para desarrollar sus labores?.

Subsistema Estructural: ¿La estructura organizativa de la organización, en qué medida obstaculiza o facilita la organización de las tareas, la coordinación y la comunicación para hacer un trabajo eficiente?

Subsistema Psico-social: ¿Cómo percibe el clima interno en su organización?, ¿la gente se siente motivada?, ¿qué tipo de conflictos internos se viven actualmente?, ¿cómo son las relaciones entre las personas?

Subsistema Gerencial: ¿Se cumplen adecuadamente las funciones tradicionales de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar?, ¿se está pendiente de monitorear el entorno para reajustarse a los cambios?, ¿se logran movilizar los recursos financieros y humanos necesarios?, ¿se mantiene un contacto estrecho con nuestros destinatarios para monitorear la pertinencia y calidad de nuestra acción?, ¿la gerencia capta y procura equilibrar los desajustes entre los diferentes subsistemas de la organización?

Una insuficiencia o un cambio en uno de los subsistemas influencia en todos los demás.

Los cambios en el entorno, impactan en la organización.

Los líderes requieren tomar el tiempo necesario para visualizar su organización como un sistema, se den cuenta de las insuficiencias y fortalezas, de los cambios internos y externos, con el objeto de efectuar las acciones y ajustes requeridos ante las diferentes situaciones que se presentan.

El Ciclo de Vida de las organizaciones

El Ciclo de Vida es un instrumento para el diagnóstico y análisis organizacional que utiliza la analogía entre las organizaciones y la vida de las personas. No se puede interpretar mecánicamente. Las personas no pueden renacer, las organizaciones sí.

Permite analizar el proceso histórico en el que se encuentra la organización, las etapas de desarrollo por las cuales atraviesan las organizaciones, así como los factores que influyen acelerando u obstaculizando el tránsito de una a otra.

El eje vertical se refiere al rendimiento, a la productividad de la organización, mientras que el eje horizontal es el tiempo.

El rol del líder en el Ciclo de Vida de la organización

Una organización necesita distintos tipos de líderes en diferentes etapas de su ciclo de vida. Los líderes que comienzan nuevas aventuras y las hacen exitosas, muchas veces no son los mejores para mantener la estabilidad.

Según la etapa del ciclo de vida de una organización, se hace pertinente cierto tipo de acciones de fortalecimiento o tratamientos organizacionales.

Estas acciones de fortalecimiento, requieren también diferentes énfasis en el tipo de liderazgo, algunos autores hablan al menos de dos énfasis o tipos de liderazgo: el líder transaccional y el líder transformacional.

El líder transaccional es más efectivo en los procesos de dotar de estabilidad, continuidad y maduración a las organizaciones. Mantiene las riendas.

El líder transformacional hace que las personas y la organización vaya más allá, es inspirador. Aparece en las organizaciones durante las etapas iniciales y de crecimiento. También se necesita cuando las organizaciones están en problemas y en decadencia, tales líderes pueden modificar y colocar a la organización en un nuevo ciclo de vida.

¿Las organizaciones necesitan un liderazgo transaccional y transformacional al mismo tiempo?, ¿en realidad pueden ambos transformarse en un solo líder de *renacimiento*?, ¿puede la conducta transaccional y transformacional trabajar con éxito en un solo líder?

Guía de trabajo

Determine las metas que su organización debe alcanzar en el corto plazo para fortalecerse y al mismo tiempo, las estrategias que como líder debe desarrollar para coadyuvar al logro de esas metas:

DIMENSIONES	METAS DE LA ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIAS DEL LÍDER
SUBSISTEMA RAZÓN DE SER		
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO		
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL		
SUBSISTEMA PSICO-SOCIAL		
SUBSISTEMA GERENCIAL		
CICLO DE VIDA		
ANÁLISIS DE ENTORNO		

El Análisis de Entorno

Es una herramientas de análisis que permite el mejoramiento de la pertinencia y significado de la acción organizativa en un entorno que es complejo y cambiante.

Instrumento para el Análisis de Entorno.

DIMENSIONES	NIVEL MACRO	NIVEL MICRO	OPORTUNIDADES DE ACCIÓN
POLÍTICO			
SOCIAL			
CULTURA-VALORES			
ECONÓMICO			
MILITAR			
OTROS			



Las concepciones educativas de la Acción Popular son referencias básicas que se deben considerar para diseñar y facilitar actividades de información, capacitación e intercambio de aprendizajes.

Concepciones del aprendizaje

El aprendizaje es un proceso interno que modifica de manera duradera la forma de pensar, de sentir y de actuar. El aprendizaje es:

- Un proceso activo, individual y único.
- Influenciado por el medio.
- Motivación personal.
- Está bajo el control de la persona que aprende.
- Estimulado por las retroalimentaciones recibidas.

Es importante definir una concepción de aprendizaje:

- Para reconocer que todas las acciones que se desarrollamos en la comunidad son procesos de aprendizajes.
- Para considerar que no hay aprendizaje si no hay cambio en el otro.
- Para valorar nuestros logros y aciertos en lo que hacemos para beneficio de la comunidad.
- Para poder iniciar un trabajo multiplicador al resto de la comunidad sobre los conocimientos adquiridos.

Por ello, es importante mirar cuáles son las concepciones educativas que se requieren para generar procesos de aprendizajes y qué debo hacer para crear esas condiciones.

Las concepciones educativas de la Acción Popular son referencias básicas que se deben considerar para diseñar y facilitar actividades de información, capacitación e intercambio de aprendizajes.

En este sentido, tenemos las siguientes concepciones:

La Educación como proceso permanente	La Educación como proceso de vida	Promover la participación	Promover el capital humano	Aprender haciendo	Diálogo de saberes
El proceso educativo es un aprender permanente : parte de la experiencia y se nutre en la acción diaria. Se desarrolla la capacidad de escuchar y el interés por la investigación y el conocimiento.	La persona aplica lo aprendido a partir de la vida propia, de sus acciones, experiencias, vivencias y saberes.	La participación es el eje central en la gestión. La comunidad es protagonista cuando se involucra, tanto en las acciones como en los proyectos.	En este proceso educativo lo esencial es el crecimiento personal. Se toma en cuenta la totalidad de la persona, sus necesidades y potencialidades, su relación y convivencia con los demás.	El aprendizaje es significativo, responde a las necesidades de los y las participantes con sus conocimientos a través de la reflexión y de una actividad práctica.	Cada persona posee un cúmulo de vivencias, conocimientos y experiencias, que transmite y aporta a los demás y que promueven el intercambio de visiones, opiniones y formas de leer la realidad.

El aprendizaje en los adultos presenta además unos principios que orientan su formación y capacitación:

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS	POR LO TANTO, SU CAPACITACIÓN DEBERÁ SER:
El aprendizaje en los adultos presenta además unos principios que orientan su formación y capacitación:	¡Participativa! Cree un contexto en el cual los participantes edifiquen sobre lo que ya saben y sean capaces de hablar sobre sus propias experiencias. La capacitación deberá incorporar una variedad de técnicas.
Los adultos tienen una fuente necesidad de mantener su autoestima.	Respetuosa. Los participantes necesitan sentirse tranquilos para poder ensayar nuevas ideas y materiales, para eso es necesario proveer un ambiente seguro. Los participantes deberán ser escuchados y reconocidos.
Los adultos desean cursos que se enfoquen en problemas y tareas de la vida real, más que material académico. Desean tener un buen enfoque. Se desesperan si su tiempo es mal gastado.	Enfocada en problemas de la vida real. Las actividades deberán ser diseñadas para mostrarle a los participantes cómo el contenido será aplicado en sus contextos vitales: pareja, familia, trabajo y comunidad.
Los adultos ven el aprendizaje como un medio no como un fin en sí mismo. Deben saber qué obtienen a cambio de y ver el progreso.	Presentada con los beneficios claramente establecidos y con los pasos a seguir. Los beneficios muestran la utilidad de aplicar el nuevo material. Comprender y ver el progreso.
Los adultos desean enfocarse en temas actuales más que en material que puede ser útil en el futuro. Su aprendizaje es más efectivo cuando el tema tiene que ver con algo para lo que están listos a aprender.	Relevante A las necesidades percibidas por los participantes.



Los adultos están acostumbrados a ser auto-dirigidos. Tienen expectativas y desean que se cumplan.

Dirigida hacia las expectativas y propósitos de los participantes. Reconocer el diálogo de saberes.

Recuerda los siguientes puntos:

- Respeto: tratar a los participantes con respeto.
- Aplicabilidad: los aprendizajes deben ver cómo pueden usar el contenido.
- Experiencia: una el aprendizaje a su experiencia personal.

Además, los participantes retienen:

- 20 % de lo que escuchan
- 40 % los que escuchan y ven
- 80 % de lo que escuchan, ven y hacen

Elementos básicos para el diseño de actividades formativas

Para generar procesos educativos en la comunidad, es necesario plantearse las siguientes preguntas que ayudarán a crear un bosquejo para el diseño de actividades formativas: *por qué, quién, qué, cuándo, dónde, cómo.*

¿POR QUÉ?	¿Por qué es importante realizar la actividad formativa?, ¿en qué manera beneficiará esto a la comunidad?
¿QUIÉN?	¿Quién participará?, ¿quién capacitará?
¿QUÉ?	¿Qué será el tema?, ¿qué información se busca socializar y que nueva será tratada?, ¿qué quiero que los participantes hayan aprendido al final de la actividad?
¿CUÁNDO?	¿Cuándo ocurrirá?, ¿he revisado la disponibilidad de la comunidad?
¿DÓNDE?	¿Dónde ocurrirá?, ¿existen espacios disponibles, adecuados, accesibles, espaciosos y convenientes?
¿CÓMO?	¿Cómo será la facilitación de la actividad?, ¿logística, presupuesto?



La función del formador o capacitador es facilitar el aprendizaje. Una sesión formativa exige una preparación minuciosa. Se puede reconocer a un facilitador por la manera cómo prepara sus sesiones.

El Modelo ACER

Es un modelo sistémico; las variables identificadas están relacionadas entre sí. Este modelo posee tres dimensiones principales, que son:

- Análisis.
- Concepción.
- Evaluación Retroalimentación.

El facilitador cuando elabora una actividad formativa para un grupo en particular, debe proceder metódicamente. Las principales etapas necesarias para el logro de ese trabajo se refieren al dominio de estas tres dimensiones.

El Análisis

Nadie pensaría comenzar a construir una casa sin tomar en cuenta de antemano ciertos factores, como por ejemplo: el lugar, el presupuesto disponible, los materiales, el número de ocupantes, sus necesidades. Si deseamos concebir una actividad de capacitación debemos comenzar por analizar cuatro factores:

- Los destinatarios.
- Las necesidades de capacitación.
- Los contenidos relacionados con las necesidades.
- El contexto en el cual se va a desarrollar la actividad.

Para *el análisis de los destinatarios* se requiere información sobre sus características. Se deben analizar sus cualidades específicas, sus aptitudes, sus actitudes y sus habilidades, en función de un campo en particular, en este caso, liderazgo en gerencia comunitaria.

Para identificar las diferentes características de los destinatarios pueden utilizarse entrevistas o cuestionarios con preguntas de utilidad. Las respuestas permiten la descripción individual y colectiva de los participantes del grupo. Además, las respuestas constituyen las exigencias que se deberán cumplir en la concepción de la actividad formativa:

- ¿Cuál es la edad de los participantes?
- ¿Cuál es su capacitación?
- ¿Qué experiencia de trabajo poseen?
- ¿Desde hace cuánto tiempo?
- ¿Qué conocen del tema?
- ¿Cuál es su experiencia en el campo comunitario?
- ¿Son analfabetos?
- ¿Cuál es su status social?
- ¿Cuáles son sus expectativas?

En el *análisis de las necesidades de capacitación* se busca formular los objetivos de capacitación. Se desarrolla en distintas etapas:

Una primera etapa de planificación de la operación donde:

- Se enumeran las tareas a realizar, atribuyéndose un tiempo de ejecución.
- Establecer un presupuesto y determinar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren.
- Elegir la forma en que se llevará a cabo el análisis de necesidades de la capacitación.

Una segunda etapa de identificación de los beneficiarios donde se precisan a las personas que van a participar en el análisis de las necesidades y a aquellas que participarán en la capacitación. En la mayoría de los casos se trata de las mismas personas.

Luego se hace el análisis propiamente dicho para descubrir las necesidades de capacitación. Se articula en tres tiempos:

Tiempo A: este tiempo se compone de dos fases. Para comenzar se pide a los participantes que describan su medio de trabajo y luego que definan los problemas. Esto permite conocer mejor el tipo de acción que realizan, sus exigencias, sus especificidades, sus dificultades.

¿Cuál es el medio de trabajo de los participantes?

¿Cómo es el trabajo que realizan?

Misión, orientaciones.

Objetivos del grupo.

Beneficiarios de la acción del grupo.

Principales actividades.

Recursos humanos disponibles: número de personas.

Organización del trabajo.

Estructura organizativa.

Medio socio-económico y cultural en términos de riesgos y oportunidades que presenta.

¿Cuáles son los problemas que se presentan con más frecuencia?

Tiempo B: ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y las actitudes de los destinatarios deben poseer para llevar a cabo su misión?

Este tiempo se utiliza para responder a la pregunta siguiente: ¿Cuáles son los conocimientos, las habilidades y las actitudes que los miembros del grupo u organización en cuestión deben poseer? En la medida de lo posible, se describen estos conocimientos y habilidades, en términos específicos para evitar las formulaciones vagas que se prestan a confusión.

Tiempo C: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que debemos satisfacer? Aquí se debe tomar en cuenta lo que saben y dominan.

Una cuarta etapa es la jerarquización de las necesidades, de acuerdo a su importancia, tomando en cuenta el medio de trabajo del grupo-meta. Se de prioridad a cada una de las necesidades según su importancia relativa.

En una quinta etapa se redacta el acuerdo o informe. Se trata en esta etapa de asegurarse que el grupo de participantes y el facilitador se hayan comprendido. Redactar el acuerdo en una hoja de papel, en un acetato o en la pizarra permite verificarlo.

En *los contenidos relacionados con las necesidades* se produce una lista de temas a tratar. Si el análisis de las necesidades de capacitación ha estado bien hecho ya se encuentran casi definidos los objetivos pedagógicos. Sin embargo, quedan todavía por identificar y analizar las tareas y los conceptos que deberían ser trabajados para el aprendizaje por parte de los participantes, teniendo en cuenta el trabajo real que deben realizar. Se requiere pragmatismo mas que consideraciones teóricas.

El análisis del contenido de la capacitación debe responder a la pregunta: ¿cuáles programas (contenidos conceptos) ayudarán más a los participantes a gestionar su acción?.

El *análisis del contexto* en el cual se va a desarrollar la acción busca identificar bajo qué condiciones la actividad formativa debe realizarse. No se trata de aplicar un método de análisis sino más bien de formular una serie de preguntas que el facilitador debe tratar de responder:

- ¿Cómo va a llevarse a cabo el taller?
- ¿Con qué tipo de apoyo (recursos humanos y materiales se pueden contar)?
- ¿Cuál es el equipo audiovisual disponible?
- ¿La capacitación se llevará a cabo durante las horas de trabajo?
- ¿Cuáles son las dificultades de financiamiento?
- ¿Cuáles son las dificultades con respecto al horario?
- ¿Cuál es el número de participantes previstos?
- ¿Cuál es el sistema de evaluación, de control?



La Concepción

Consiste en concebir la actividad formativa que responda mejor a las necesidades del grupo o destinatarios. Esta concepción consiste en:

- Proceder sistemáticamente pero sin rigidez.
- Consultar periódicamente los resultados de los análisis.
- Tomar como punto de partida las necesidades de los participantes.
- Tener siempre en cuenta los objetivos a alcanzar.
- Dar libre curso a su imaginación
- Tenerse confianza.

El diseño de una actividad formativa es el producto de la operación mental que consiste en concebir un sistema de capacitación y darle forma.

La Evaluación - Retroalimentación

Por ser el modelo ACER un modelo sistemático y sistémico, la evaluación y la retroalimentación son operaciones iterativas (ida y vuelta) que se encuentran en todas las etapas de este modelo operacional; los datos y los resultados del análisis son interdependientes y pueden encontrarse en diferentes etapas o aún repetirse en algunos momentos.

La función evaluativa apunta hacia los contenidos, el dominio grupal, el uso de técnicas y el cumplimiento de los objetivos. La función de la retroalimentación tiene como meta socializar los resultados de la evaluación y recibir aportes para mejorar o fortalecer la actividad formativa.

El diseño de actividades formativas

Una vez que el facilitador tiene una idea de cómo desarrollará la actividad formativa, identifica los principales elementos del diseño. Se llama diseño al producto de la operación mental que consiste en concebir la capacitación y darle forma.

Las actividades formativas son espacios o momentos organizados consciente y deliberadamente, para propiciar un proceso de aprendizaje mediante el cual adquirimos una serie de conocimientos, principios, habilidades y destrezas que nos permite tener una determinada forma de pensar, actuar y participar.



Los elementos a considerar para darle forma una actividad de capacitación son los siguientes:

- Objetivos
- Descripción de la técnica de capacitación
- Tiempo
- Metodología (descripción de la actividad)
- Recursos

Estructura del diseño de la actividad formativa

OBJETIVO	TÉCNICA	TIEMPO
Nos indican hacia donde esta orientada la actividad, en ellos se expresan lo que queremos que los participantes aprendan en la misma, sea taller, charla o conferencia y no lo que el facilitador quiere hacer durante la actividad.	Se describen las técnicas, juegos, recursos a utilizar.	Se indica el tiempo general de la actividad formativa y luego por cada objetivo, o contenido que se trabaje. Es importante señalar, en el caso de uso de técnicas, cuanto tiempo se estima que esta Se llevará.
METODOLOGÍA		
Es el desarrollo de cada una de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la actividad formativa. En ella se indica paso a paso las acciones a seguir por el facilitador y los participantes. Además de indicarse los aportes que el facilitador deberá hacer, en ella se pueden indicar que otras lecturas o materiales se pueden utilizar y consultar.		
RECURSOS		
Son todos aquellos instrumentos, materiales, personas, medios que nos van a servir para el desarrollo de las actividades. En ellos se incluyen desde los lápices, materiales escritos, hasta videos, películas, equipos.		



En el cuadro siguiente se presenta un ejemplo de cómo se puede estructurar el desarrollo de una actividad formativa.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO
Definir el Diagnóstico	Técnica de trabajo en grupos. Exposición del facilitador(a).	45 minutos.
METODOLOGÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador(a) invita a través de grupos de trabajo que elaboren una definición sobre Diagnóstico y Diagnóstico Participativo. (15 min) • Los grupos exponen (pueden presentar en rotafolio) y el facilitador(a) va anotando los aportes de cada grupo. (15 min) • El facilitador(a) retoma los elementos y realiza sus aportes teóricos sobre el Diagnóstico. (30 min) • ¿Qué es un Diagnóstico? • El Diagnóstico Participativo • Características del Diagnóstico • La Investigación Acción Participativa 		
RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Marcadores. • Hojas de rotafolios. • Laminas del facilitador(a). • Hojas blancas. • Cuaderno del participante. 		

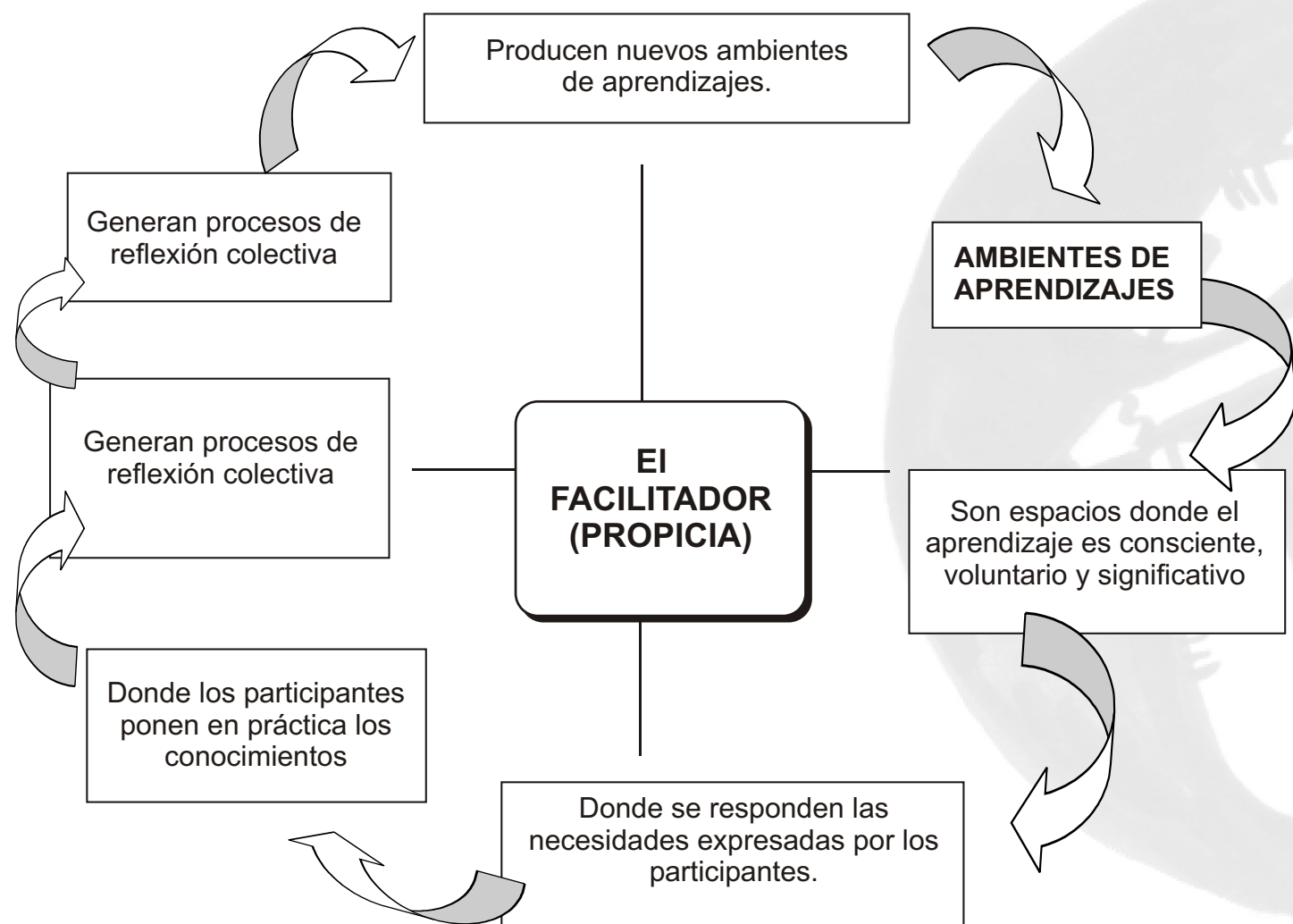
Ejercicio: (formato para diseñar la actividad formativa)

Utilizando el formato, diseñemos actividades formativas dirigidas a la comunidad para:

- Presentar las bondades de una caja de fósforo.
- Explicar la utilidad de un fósforo.
- Presentar los diferentes usos de una caja de fósforo.
- Identificar las ventajas y desventajas de una caja de fósforo.



La facilitación de actividades formativas



Perfil del facilitador



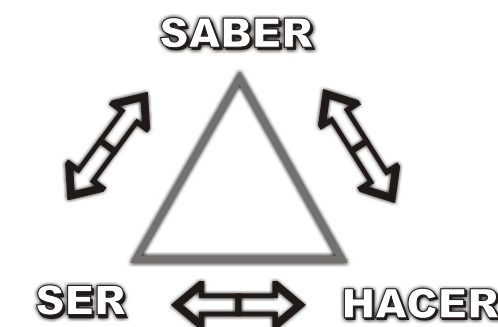
El facilitador es una persona capaz de propiciar el aprendizaje y el desarrollo integral de los participantes a través de estrategias metodológicas, y del diseño, ejecución y evaluación de una gran variedad de actividades.




Para alcanzar su misión, el facilitador hace uso de una serie de habilidades y destrezas, además de crear condiciones, que convertirán su trabajo en un camino de satisfacción y logros, no sólo para sí, sino especialmente, para los participantes.

Estas cualidades y actitudes forman el llamado perfil del facilitador de actividades formativas.

Un perfil es un modelo de los rasgos y características necesarias para la práctica pedagógica. Estos rasgos y características se pueden identificar claramente a través del siguiente triángulo ecológico:

Este triángulo es ecológico, porque significa sistema, plenitud, totalidad. Una parte se relaciona con la otra para funcionar. Cada parte representa un área del individuo (biológica, psicológica y social).






EL SER		Simboliza el corazón, del cual fluyen las actitudes y los valores de la persona. Son las cualidades y características que le definen.
EL SABER		Representa la cabeza, lugar donde se acumula el conocimiento y el aprendizaje. Son todos los contenidos que el facilitador posee y maneja
EL HACER		Representa las manos con las cuales se construye y se trabaja. Son las aptitudes y metodologías que determinan las acciones del facilitador.

Ejemplo:

Aspectos	Yo soy / yo tengo	Aún me falta
EL SER	<ul style="list-style-type: none"> • Soy sensible. • Amo a la lectura. • Soy honesto y alegre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia. • Tolerancia.
EL SABER	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo conocimiento sobre la problemática comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar sobre la temática. • Manejo de programas de computación.
EL HACER	<ul style="list-style-type: none"> • Planifico actividades. • Actualizo mis conocimientos constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a elaborar recursos didácticos.

Ejercicio:
 Construye tu perfil actual como futuro facilitador:
 Reflexiona sobre tu perfil actual.
 Reflexiona luego sobre el perfil que quisieras para ti, describe los aspectos que te propones desarrollar, estableciendo plazos y estrategias para lograrlo. Con esta información, completasen el siguiente cuadro:

Aspectos a desarrollar	Estrategias ¿Cómo lo voy a hacer?	Tiempo (Plazo)
		
		
		



Las dinámicas de grupos, las técnicas grupales y los juegos, son herramientas muy útiles para líderes que quieren fortalecer y desarrollar sus organizaciones

La interacción humana tiene contenido y proceso. El *contenido* se asocia con la materia o tarea con la que el grupo trabaja. En la mayoría de las interacciones, el enfoque principal es en el contenido. Mientras que el *proceso*, se asocia con lo que está sucediendo entre y a los miembros del grupo mientras trabajan. El proceso de grupo abarca el tono, atmósfera, participación, estilos de influencia, liderazgo, conflictos, competencia y cooperación.

Para lograr un aprendizaje más efectivo y eficaz, se han desarrollado diferentes técnicas que los facilitadores del proceso de enseñanza y aprendizaje, han utilizado dando muy buenos resultados en la adaptación del contenido, a través de vivencias de los integrantes del grupo.

Dinámicas de Grupo

Las dinámicas de grupo son procedimientos, que permiten reunir en equipos flexibles a los participantes de una actividad para informar, dialogar, discutir, juzgar, sintetizar y evaluar, sobre un tema o aspecto determinado que el facilitador presenta y para ello se utilizan las “técnicas”. En sentido amplio, la dinámica es el estudio de los procesos grupales; en sentido restringido, el estudio de las técnicas de grupos.

Las dinámicas de grupo permiten distribuir trabajos y actividades en pequeños grupos, lo cual da ciertas ventajas:

- El trabajo en pequeños grupos facilita la participación activa de los participantes.
- Permite que se escuche la voz de mayor número de participantes.
- Fomenta la conciencia colectiva.
- Favorece una actitud más crítica y responsable.
- Estimula la iniciativa y creatividad, favoreciendo un ambiente de libertad, para que el educando aprenda a elegir, decidir y comprometerse.
- Fomenta las relaciones humanas: aprendiendo a hablar y a escuchar, ayudando a tomar un acuerdo, estimulando el diálogo, conociendo otros criterios, integra a un grupo en forma consciente, efectiva y crítica.
- Investigar en forma personal y en equipo.

A pesar de las ventajas, el uso indiscriminado puede entorpecer en lugar de ayudar en la dinámica de un grupo. Puede suceder también por la mala aplicación de la técnica. Algunos riesgos de su utilización:

- Va a depender de la buena aplicación
- Dar instrucciones poco claras
- Considerar la cultura organizacional del grupo
- Adecuar al status del grupo
- No usar en tiempos excesivos
- Vitalidad del facilitador
- Puede poner en ridículo a un participante
- Pierde credibilidad si no es precisa
- Cuidar el contacto molesto.

Técnicas de Grupo

Las técnicas de grupo son recursos organizados lógicamente y psicológicamente, para dirigir y promover el aprendizaje. Una técnica por sí sola no es ni pedagógica, ni formativa, a menos que se refiera a un tema específico, con un objetivo concreto y respecto al tema en cuestión.

La práctica de aprendizaje y enseñanza requiere de la utilización de diferentes técnicas, que se pueden utilizar según los objetivos que en cada curso o tema pretendan alcanzarse. Destaca la importancia de un adecuado manejo y dominio de las técnicas didácticas, así como la capacidad del facilitador para desempeñar eficazmente su rol de motivador de grupos.

Una técnica grupal se define como el conjunto de medios y procedimientos empleados por el facilitador, estimulando la acción y el funcionamiento del grupo para el cumplimiento de sus objetivos. Las técnicas grupales son medios sistematizados para organizar y desarrollar la actividad del grupo o acelerar aprendizajes significativos. Permiten también romper la rutina de la exposición verbal del facilitador, al mover a los participantes de un lugar fijo e involucrarlos en actividades de participación e intercambio con los demás integrantes.

Las técnicas de grupo contribuyen a organizar el trabajo grupal en relación con el tema, los métodos y los medios. Para que produzcan los resultados esperados es fundamental la habilidad del facilitador, así como el conocimiento y manejo de los alcances y limitaciones de cada técnica; también debe saber cuál es el momento propicio para aplicarlas, percibir y entender el momento que vive el grupo, a través de la detección y comprensión de su proceso.

Existen clasificaciones de técnicas de grupos según sus objetivos.

Las técnicas de presentación, por ejemplo, entre sus objetivos están:

- Lograr que los participantes se presenten ante el grupo, conozcan a los otros participantes y estén en posibilidades de ubicarlos.
- Fomentar la participación en términos de exponer los problemas de los miembros del grupo relacionados con su trabajo diario.

Las técnicas de animación e integración, por ejemplo, buscan propiciar la ruptura del *hielo* al inicio de las actividades, facilitando la expresión de sentimientos que servirán como puentes de interacción. Destaca la afinidad emocional a manera de retroalimentación, permitiendo la distensión y el relajamiento al explorar áreas personales que establecen lazos de confianza, merced de las semejanzas individuales.

Estas técnicas se realizan generalmente a través de dinámicas y juegos muy sencillos, con los cuales se consigue el conocimiento, confianza y cooperación de cada participante. Para ello se sugiere:

- Se debe hacer una buena lectura o diagnóstico del grupo para asegurar un uso sensato de las técnicas
- Deben ser breves.
- Deben estar vinculadas al tema de la actividad
- La vitalidad del facilitador es fundamental para lograr la motivación en el grupo.

Algunas clasificaciones

Clasificación Técnicas	Motivación	Información	Explicación	Análisis y Síntesis	Discusión y conclusión	Evaluación
Lluvia de ideas	x	X				
Cuchicheo	x	X				
Escenificación	x	X				
Panel			x	x		
Corrillos			x	x		
Phillips 6-6			x	x		
Proceso incidente				x	X	
Entrevista				x	X	
Foro				x	x	
Debate				x	x	x
Mesa Redonda					x	x
Simposio					x	x
Asamblea					x	x

NOMBRE	UTILIDAD
Me gusta	Dinámica de presentación
El Tesoro Humano	Presentación, conocimiento e integración
Presentación en Parejas	Presentación, chequeo de expectativas e integración
Por delante y por detrás	Chequeo de expectativas
Qué nos conozcamos por nuestro nombre	Presentación
Qué soy	Animación
La Tempestad	Animación
El Cartero	Animación
El desvanecimiento	Confianza, Comunicación
El Gatito Ciego	Comunicación
El Lazarillo	Comunicación
El Agente Secreto	Conocimiento
Te gustan tus Vecinos	Presentación
Drácula	Confianza
Los Mensajes	Comunicación
El Arcoiris	Cooperación
Historia de una Foto	Conocimiento
Correo Sentimental	Para momentos de profundizar un problema y de buscarle soluciones.
Arráncalo	Evaluación de talleres

Algunas de estas dinámicas pueden utilizarse para determinados contenidos.

Lista de dinámicas, técnicas y juegos

Lluvia de Ideas

Consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creativa, fuente de innovaciones, descubrimientos y de nuevas soluciones.

El facilitador del grupo precisa el problema que se va a tratar; explica el procedimiento y las normas mínimas que se han de observar.

Se nombra a un secretario. La función del secretario es anotar en un pizarrón o rotafolio las ideas que se van expresando.

Los participantes exponen sus ideas espontáneamente, con toda libertad y sin seguir un orden. Nadie tiene derecho de discutir las ideas expuestas ni de interrumpir mientras se expone (no es necesario que intervengan todas las personas del grupo). El facilitador sólo interviene para distribuir el orden de palabra si varios la piden a la vez o si las intervenciones se apartan demasiado del tema. Puede intervenir también con el propósito de estimular a las personas con timidez.

Una vez terminado el tiempo preciso para esta parte del ejercicio (puede ser de quince a veinte minutos), se analizan las ideas expuestas. La discusión o diálogo se hará teniendo presentes las anotaciones hechas durante la *lluvia de ideas*.

El facilitador hace un resumen del diálogo y, junto con los miembros del grupo, elabora conclusiones.

La técnica puede ser aplicada en la discusión creativa sobre cualquier tema o problema. Sin embargo, la presión del tiempo puede llevar a conclusiones demasiado precipitadas cuando se trata de tomar conclusiones de importancia. Por esta razón, es bueno que cuando se trate de problemas cuya solución hay que pensarla bien, se realice un círculo de reflexión-acción antes de tomar las conclusiones definitivas.

Cuchicheo

Es una técnica bien sencilla y consiste en conversar con el vecino de al lado, acerca de un tema expuesto y sacar conclusiones que luego, podrán ser expuestas en plenaria, por cualquiera de las personas que dialogaron. El tiempo de duración depende del exponente, sin embargo, es muy corto aproximadamente entre tres y cinco minutos.

Se invita a los participantes que giren la cabeza hacia la derecha y, con la persona que tiene al lado, y en voz muy baja, habla sobre el tema seleccionado.

Luego, en plenaria los participantes hacen sus comentarios y el facilitador va anotando en el papelógrafo.

Finalmente, el facilitador retoma y comenta sobre el tema.

Escenificación, Dramatización, Sociodrama

Busca representar a través de un drama, un problema o situación que vive nuestra comunidad, con el fin de que los presentes discutan al final de la representación y así se conozca acerca del tema, problema o situación planteada.

Se escoge un tema, problema o situación que queremos representar, para luego discutirlo.

Se indica a la persona quien pueda dirigir y preparar el sociodrama. Se elabora un pequeño texto, asignando cuáles papeles o roles van a tomar parte en la representación. Se ensaya previamente con quienes van a representar los papeles. Cada quien debe esforzarse en sentir que es de verdad el personaje que representa.

Después de la representación, el grupo junto con las personas que participaron en el sociodrama, pueden dividirse en equipos y discutir el tema tratado. El facilitador emitirá las conclusiones finales.

Los personajes deben estar bien caracterizados; por ejemplo, quien haga el papel de malo, debe hacerlo en grado mayor, para que el público capte enseguida de cuál personaje se trata. La introducción a la actividad debe ser breve.

Los participantes deben hablar en voz alta e inteligible, de esta forma dominarán la atención del público. Es importante lograr que el público se interese en lo que se presente, para que pueda captar lo que se quiere descubrir, para que haya más elementos que discutir y se saquen conclusiones más fructíferas. No requiere de una preparación muy grande. No necesita de escenografía, maquillaje o vestuario especial.

Corrillos

Consiste en la formación de pequeños grupos de dos a seis participantes por grupo, que discuten durante un tiempo determinado un tema o parte de un tema hasta llegar a conclusiones generales. Del informe de todos los grupos se obtienen conclusiones que se comparten en plenaria.

El facilitador divide al grupo en subgrupos de tres a seis participantes en función del número de individuos con los cuales cuente. Una vez divididos, el facilitador planteará las preguntas o temas sobre los que cada subgrupo trabajará, dando un tiempo de trabajo de quince a veinte minutos durante los cuales cada subgrupo trabajará simultáneamente respecto de los demás pero de modo independiente.

Unos minutos antes de finalizar el tiempo, el facilitador pedirá a cada uno de los subgrupos que nombre un expositor que ordene la información elaborada para exponerla a la totalidad del grupo en plenaria. Cuando las preguntas o temas sean complejos, el facilitador repartirá hojas de rotafolios y marcadores para escribir en ella, de tal modo que la información pueda ser visualizada por todos, al ser fijada en la pared con tirro. Durante el trabajo en subgrupos, el facilitador supervisará a cada uno de los equipos resolviendo posibles dudas y orientando la dinámica hacia el objetivo indicado.

A la hora señalada, el expositor de cada equipo expone las conclusiones frente al grupo y puede hacerse una ronda de preguntas por cada exposición. Al término de las exposiciones, el facilitador comentará los puntos relevantes de ellas rescatando los desarrollos más pertinentes en relación con el objetivo de aprendizaje.

Evitar que los subgrupos se integren siempre con las mismas personas. Tratar que los expositores (si se utiliza la técnica con las mismas personas) sean distintos a la discusión anterior, promoviendo así la participación de todos. Realizar la supervisión en los subgrupos con la finalidad de aclarar las dudas y así lograr la efectividad del proceso.

Phillips 6-6:

Consiste en un grupo que se divide en subgrupos de seis personas, para discutir un tema durante seis minutos, llegar a una conclusión, y con las conclusiones de cada uno de estos grupos, sacar una conclusión general.

Esta actividad requiere poca preparación. El equipo escoge el tema a tratar. También este tipo de actividades puede surgir espontáneamente. Se indica un facilitador que prepara las preguntas relacionadas con el tema a discutir.

Si la discusión es muy interesante en los equipos, puede prolongarse un poco más el tiempo. Las intervenciones de cada uno de los integrantes de los pequeños equipos, durará un minuto, para darle participación a los otros integrantes. Es útil tomar nota de las conclusiones de los equipos en un pizarrón, facilitando sacar conclusiones finales.

Debate dirigido

Consiste en un intercambio de ideas sobre un determinado tema, realizado por un grupo y dirigido por una persona.

Se escoge en el equipo un director de debates y se selecciona el tema de discusión. El director de debates prepara el tema, elabora una lista de preguntas que deben seguir un orden lógico y comunica a los miembros del equipo el tema a discutirse y donde pueden informarse acerca del tema, ya que el debate dirigido no es improvisado, sino que cada uno de los miembros viene preparado para aportar sus ideas y opiniones.

El debate dirigido debe durar una hora. Puedes utilizar diapositivas.

Mesa Redonda

Consiste en un equipo de expertos (personas conocedoras del tema a tratar) que sostienen puntos de vista contradictorios sobre un determinado tema que exponen al grupo.

El facilitador junto al equipo escoge el tema que desea tratar en la Mesa Redonda. Otro miembro del equipo puede encargarse de invitar a las personas que expondrán. Se efectúa una reunión previa con el coordinador y los expositores, para estudiar el desarrollo de la Mesa Redonda, establecer el orden de exposición, el tema y sub-tema que sería interesante tratar.

Al concluir las exposiciones de los participantes de la Mesa Redonda, el coordinador hace un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destaca las diferencias. Luego, los expositores pueden aclarar, ampliar, defender sus puntos de vista, durante dos minutos cada uno. Nuevamente, el coordinador emitirá un resumen final. Concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la Mesa, pero no se permitirá discusión alguna. Las preguntas son sólo para aclarar.

La Mesa Redonda no debe prologarse más de dos horas. El coordinador debe ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones. De ser posible, usar grabador. Es importante tener prevista una jarra de agua o refresco y vasos, para colocarlos en la mesa de los expositores, y al concluir la Mesa Redonda, agradecer la participación.

Panel

Consiste en un grupo de personas que se reúnen para conocer sus ideas sobre un determinado tema. Se diferencia de la Mesa Redonda en que no debaten entre sí el tema, sino que cada uno de los expositores panelistas expone un punto de dicho tema, siendo dialogado por todos.

El equipo o grupo elige el tema que quiere tratar. Selecciona a los panelistas y al coordinador o facilitador. Se reúnen previamente con los expositores y el coordinador para explicar el tema que quieren sea desarrollado y el tema que le corresponde a cada uno de los expositores.

Se ambienta el local con láminas, recortes de prensa y afiches relacionados con el tema a tratar. El facilitador debe preparar una pregunta en relación al tema.

Es interesante usar un grabador, así como colocar en la mesa, una jarra de agua y vasos. Al concluir el panel, agradecer a los presentes y expositores por su participación y colaboración.

Esta actividad puede realizarse en un día de estudio que fije el grupo; así, por ejemplo, en la mañana se efectúa el panel y luego, por la tarde, el grupo puede discutir el tema con base en las informaciones proporcionadas por el panel. No es necesaria la presencia de los miembros del panel, el coordinador puede dirigir la discusión del grupo.

Me gusta

Sentados en círculo, cada uno dice en voz alta su nombre. Muestran con gestos, por turno, lo que a cada uno le gusta más en su vida. El resto del grupo trata de interpretarlo, diciendo lo que entiende. Se pueden hacer preguntas a quien se está presentando, sólo que también con gestos.

Otras variantes pueden ser *lo que menos me gusta*, *lo que más deseo*, *lo que pretendo de mi mismo*. Si damos el nombre del juego, al cambiar la consigna, cambiamos el nombre.

El tesoro humano

El facilitador de la dinámica reparte las *Hojas de Búsqueda* y explica que el ejercicio consiste en conversar con las demás personas del grupo, tratando de seguir las instrucciones de la Hoja. Cada participante debe intentar llenar la hoja con los nombres de las personas que reúnan las características que muestra la Hoja de Búsqueda. La idea es intentar completar toda la hoja pero si no se consigue, no importa. El orden por el que se contesten es indiferente. El facilitador debe animar a los participantes a levantarse y comenzar la búsqueda. Luego, se comenta en plenaria.

Hoja de Búsqueda del Tesoro

- Busca a cuatro personas que sean de lugares diferentes.
- Busca a una persona que tenga la misma afición que tú.
- Busca a alguien que cumpla años el mismo mes que tú.
- Busca a alguien que necesite un cariño. Dáselo.
- Busca a alguien que se sienta nervioso porque viene por primera vez.
- Busca a dos personas para inventar, entre las tres, una consigna.
- Habla con alguien que quiera contarte porqué vino a este taller.

Presentación en parejas

Fomenta la integración entre los participantes a través del conocimiento mutuo, el intercambio de expectativas sobre la actividad y la expresión de opiniones con relación al tema.

Se solicita a los participantes responder las preguntas de la pauta (por ejemplo: expectativas con respecto al taller a realizar) y escribe en un rotafolio o pizarra las respuestas. Pide a los participantes reunirse en parejas, con quién no conozcan, o conozcan menos, para compartir información de carácter personal (nombre, trabajo, familia, hobby) e intercambiar el contenido de sus respuestas.

Una vez completado el tiempo asignado para la actividad, se solicita a los participantes pegar sus respuestas en un lugar del salón que sea visible para todos los participantes. Se organiza a los participantes en plenaria, de manera que todos puedan mirarse las caras. En esta distribución, los participantes presentan sus parejas, por turnos. Finalizadas las presentaciones, el facilitador inicia el taller según lo pautado.

Por delante y por detrás

Se utiliza para determinar expectativas de los participantes. Luego de la bienvenida y presentación del facilitador y participantes, se inicia la dinámica.

Previamente, se tienen elaboradas tarjetas de cartulina tamaño medio, colocándolas dentro de una cajita; y luego se les propone a cada uno de los participantes que escojan una tarjeta y escriban en ella: ¿Qué traigo para el taller? (por delante de la tarjeta) y ¿Qué me quiero llevar del taller? (por detrás de la tarjeta). Se dan diez minutos para este ejercicio y luego se hace la plenaria. En la plenaria cada quien presenta su tarjeta, mencionando la frases *por delante* y *por detrás*, previo a lo que se escribió en la tarjeta.

Que nos conozcamos por nuestro nombre

Los participantes del grupo caminarán con los ojos cerrados y los brazos extendidos durante todo el tiempo que se escucha la música, en varios intervalos de tiempo, mientras se dan las indicaciones:

Primer intervalo con música: Al ir caminando irán encontrando a las otras personas, las tocan, pero no abren los ojos, continúan caminando hasta que termine la música.

Segundo intervalo con música: Vuelven a caminar con los ojos cerrados; al encontrarse con el cuerpo de otra persona tratan de localizar las manos y las estrechan, pero tampoco esta vez abren los ojos, hasta que termine de escucharse la música.

Tercer intervalo con música: Al encontrarse con las manos y estrecharlas se abren los ojos, se sonríen y se dicen su nombre; vuelven a caminar con los ojos cerrados hasta que termine la música.

Cuarto intervalo con música: Se repite lo anterior con bastante rapidez, se quita y se coloca la música varias veces dando ocasión a que todos los participantes se saluden.

Al finalizar, quienes deseen comentan su experiencia.

¿Qué soy?

Los participantes se acercan al facilitador quien les prende en la espalda un cartón o un papel, el cual lleva el nombre de un animal conocido: asno, perro, gato, gallina.

Cada participante formulará preguntas a los demás jugadores para adivinar qué animal representa: ¿soy un animal doméstico?, ¿soy feroz?. Sólo se responde sí o no. Cuando un jugador ha contestado, formula a su vez una pregunta. El primero que descubre lo que es, lanza el grito de su animal, y se hace colgar el cartón en el pecho. Puede seguir contestando a las preguntas de los demás jugadores.

El juego termina al cabo de un tiempo fijado, o cuando todos los jugadores han encontrado el animal que representan.

La tempestad

Los participantes forman un círculo con sus respectivas sillas, no debe sobrar ninguna. El facilitador del juego se coloca en el centro del círculo y dice: Soy el capitán de un barco que en medio del mar, viaja rumbo a lo desconocido: Cuando se diga *ola a la derecha*, los jugadores deben cambiar un puesto hacia la derecha, pasándose a la silla del vecino. Cuando se diga *ola a la izquierda*, también se cambian de silla, pero hacia la izquierda.

Se dan varias órdenes, intercambiando a la derecha y a la izquierda. Cuando se calcula que los participantes estén distraídos, quien dirige dice: *tempestad*. Todos los jugadores deben cambiar de silla, pero no al lado, sino pasando a la parte de enfrente del círculo. Al decir *tempestad*, el facilitador aprovecha la confusión y pasa a ocupar alguna de las sillas. Quien se quede sin lugar, pasa a ser el nuevo capitán del barco.

El cartero

Los jugadores se sientan en sus respectivas sillas formando un círculo. Quien inicia el juego no tiene silla y está de pie, en el centro del círculo. Al decir: Llegó carta para... (y señala alguna prenda o característica de quienes están sentados; por ejemplo, llegó carta para quienes tienen pantalón de color azul), los participantes con esa característica deben cambiarse de silla, mientras quien estaba de pie aprovecha de ocupar alguna silla y dejar a otro jugador de pie. Con quien queda en el centro, continúa el juego.

El desvanecimiento

Se forma un círculo pequeño con cuatro o cinco participantes, de pie. El centro del círculo lo ocupa uno de ellos quien, con los ojos cerrados, intenta dejarse caer hacia cualquier lado, confiando en que como sus amigos están cerca le recibirán. Se intercambian para ocupar el centro, por turnos.

En grupos o en plenaria, analizan también cómo se sintieron tanto cuando estaban en el centro como cuando tenían que recibir al otro. Podrá reflexionarse acerca de las necesidades de aceptación, comprensión, cariño, ayuda, entre otras.

Puede ejecutarse una variante: se invita a una persona pasar al frente, se le pide que seleccione entre los presentes en quienes más confía y también se desvanecerá.

El gatito ciego

Se designa a uno de los jugadores para representar un gatito ciego; éste sale del lugar y se le vendan los ojos. Mientras tanto, los demás cambian de sitio entre sí. El *gatito* entra entonces en el departamento, busca entre los participantes y procura colocar su mano encima de la cabeza de uno de los jugadores. Cuando lo consigue, dice *miau*. El jugador interpelado debe de contestar igualmente *miau* (puede desfigurar su voz), repitiendo hasta por tres veces consecutivas.

El gatito tiene que dar el nombre del jugador que le ha contestado. Si lo consigue, cambia de puesto con el jugador; si se equivoca, empieza de nuevo el juego con otro participante. Este juego se recomienda entre personas que se conocen bien.

El lazarillo

Se eligen algunas personas que hacen de observadores, provistos de papel y lápiz. El grupo se divide por parejas. Primero, uno de cada pareja hace de lazarillo y el otro de ciego, con los ojos cerrados, sin vendarse.

El lazarillo guía durante unos minutos al ciego por diversos lugares, y luego se cambian de roles. Al terminar la experiencia, en plenaria cada quien dice libremente cómo se sintió tanto cuando hacía de ciego como de lazarillo, si sintió confianza o desconfianza. Puede reflexionarse acerca de las necesidades básicas de una persona: ser consciente, ser amado, ser aceptado, sentirse útil, ser tomado en cuenta.

Puede desarrollarse otra variante.

Se divide a los participantes en grupos de seis a ocho personas. Cada grupo se forma en fila, uno detrás del otro tomados por la cintura y con los ojos vendados. El primero de cada fila no se vendará los ojos y será el encargado de guiar a su grupo hasta la meta fijada por el facilitador. La meta debe estar a una distancia tal que requiera de cierto esfuerzo para llegar. Gana el primer grupo que llegue a la meta.

Si se quiere aumentar el grado de dificultad, una vez que los participantes se han vendado los ojos, el facilitador puede colocar obstáculos en la vía tales como muebles, sillas o personas acostadas que obliguen a los grupos a superarlos, o bien trazar en el suelo con tintero la ruta a seguir en forma irregular.

Luego de realizada la dinámica, el facilitador plantea una reflexión con base en preguntas tales como: ¿cómo se sintieron los ciegos?, ¿cómo se sintieron los lazarillos?, ¿qué relación tiene lo vivido con respecto a un tema determinado?

El facilitador anota en un rotafolio los aportes y reflexiones de los participantes, destacando elementos significativos, aclara dudas y puede enlazar el tema con la siguiente actividad.

El agente secreto

Los participantes escriben su nombre en una tarjeta y lo depositan en un caja. Posteriormente, cada uno tomará una tarjeta de la caja (deberá regresar la tarjeta y tomar otra, si toma la tarjeta con su nombre), para luego buscar información con los demás jugadores sobre la persona cuyo nombre está en la tarjeta que han tomado, pero jamás con la persona que investigan. Se estima un tiempo razonable.

Entre las preguntas de investigación pueden estar: ¿cómo se llama?, ¿cuál es su mayor cualidad?, ¿cuál es su mayor defecto?, ¿qué es lo que más le gusta del sexo opuesto?, ¿cuál es su música preferida?.

Al término del tiempo, cada agente secreto dará informes de su investigación al grupo.

Te gustan tus vecinos

Se colocan las sillas en círculo y se sientan en ellas los participantes. El facilitador se coloca de pie en el centro del círculo, y comienza acercándose a alguien y pregunta: ¿te gustan tus vecinos?

Si la respuesta es negativa, tendrá que decir nombres de personas que le gustaría que fueran a ocupar los lugares de sus actuales vecinos de la derecha y de la izquierda, mientras que éstos tendrán que abandonar su lugar, que deberán intentar ocupar los vecinos escogidos. Durante el cambio de lugar, quien está en el centro intentará ocupar una silla.

Si la respuesta es positiva, el grupo girará un puesto a la derecha. Si la siguiente respuesta también es positiva, el grupo girará un puesto a la izquierda. Cuando se oiga el tercer *sí*, se moverán dos puestos a la derecha. Al cuarto *sí*, dos a la izquierda, y así sucesivamente sin importar que sean distintas personas las que contesten afirmativamente. Después de cada pregunta, quien ocupa el centro intenta ocupar el lugar de quienes giran a la derecha o a la izquierda, y la persona que queda sin silla continúa el juego.

Este juego no necesita ser evaluado ya que su fin es básicamente lúdico, para crear un ambiente animado, de distensión. Quizás pueda detectarse, no obstante, el grado de participación de las personas que integran el grupo, así como su actitud hacia las dinámicas grupales.

Drácula

Se reparten tiras de tela para que los participantes puedan taparse los ojos. El facilitador nombra a dos personas que sean Dráculas, sin que los demás participantes se enteren quiénes son. El grupo comienza a pasear por el espacio con los ojos tapados. Cuando una persona choca con otra, ésta le pregunta si es Drácula. Si no lo es, le contestará negativamente y le dirá su nombre, y ambas continuarán paseando. Si es un Drácula no contestará con su nombre sino dando un mordisco en el cuello a la vez que un gran grito. A partir de ese momento, al ser contagiosa la mordedura, se convertirá en Drácula. El juego continúa hasta que todos los participantes se convierten en Dráculas.

Los mensajes

Los participantes se conforman en cuatro grupos que se sitúan en los extremos de una cruz imaginaria. Cada grupo elige un representante, quien se coloca detrás del grupo opuesto en la cruz. A cada representante se le entrega un mensaje que deberá transmitir a su grupo. A una señal del facilitador de la dinámica, los cuatro representantes envían sus mensajes. Cuanto más griten, mejor. Los mensajes pueden ser fragmentos de un texto seleccionado previamente, pero el objetivo es que cada grupo recite el texto original que conforma su mensaje. Para crear mayor confusión puede darse el mismo mensaje a todos los grupos.

El arcoiris

Los participantes se colocan en círculo y cierran los ojos. El facilitador coloca una cartulina pequeña en la frente de cada uno de los participantes. Los colores de las cartulinas deben estar bien mezclados de manera que cada participante no esté al lado de los de su mismo color. Se intenta que el número de cartulinas de cada color sea aproximadamente el mismo. Se les pide entonces que abran los ojos y que, sin hablar, traten de juntarse con las personas que tengan su mismo color. El juego acaba cuando se han formado tantos grupos como colores, y todo el mundo está situado.

Al finalizar, puede reflexionarse acerca de la cooperación, por ejemplo: ¿resultó fácil cooperar?, ¿cómo nos hemos manejado sin utilizar el lenguaje oral?, ¿cómo nos hemos sentido al reunimos con nuestro grupo?, ¿cuáles elementos facilitan la cooperación y cuáles la dificultan?.

Historia de una foto

Se colocan varias fotografías (abundantes y variadas, de ser posible) en mesas. Los participantes pasan a verlas y cada uno de ellos escoge una fotografía. Se solicita que cada participante construya una historia, tomando la foto como idea, que tenga que ver con el pasado y con el futuro. Se estiman unos veinte minutos para ello.

Por subgrupos, comentan las historias, en otros veinte minutos aproximadamente. Se pide que cada quien cuente si escribió algo de su vida, de sus experiencias, de su familia, en la historia que se inventó.

Otra alternativa: cada uno de los participantes explica por que escogió la fotografía.

Correo sentimental

A cada subgrupo se le da una carta de las que aparecen en el correo sentimental de un periódico o de una revista. La leen y redactan juntos la respuesta. Luego, en plenaria se leen las respuestas. Cada subgrupo explica por qué la escribió así. La síntesis es hecha por el facilitador, destaca diferentes aspectos valiosos.

También puede darse a cada grupo una carta distinta con problemas diferentes. Habría que disponer de más tiempo.

Arráncalo

El facilitador invita a los participantes a formar un círculo, permaneciendo de pie lo más juntos posibles, explicándoles que sus brazos deben pasar y permanecer por encima de los hombros de sus compañeros de la izquierda y derecha respectivamente.

Una vez que los participantes hayan asumido la posición descrita, el facilitador procede a explicar que todos van a girar en círculo, caminando en la misma dirección y cada uno va a decir cómo se sintió durante el taller o la actividad que se evalúa, qué le pareció y cómo se sienten en el instante en que están emitiendo su opinión. Para ello es necesario que la persona que quiera expresar su opinión diga *Páralo*, palabra ante la cual todos se detienen mientras la persona habla. Cuando quiera culminar su intervención debe decir *Arráncalo* y todos continúan caminando, pero ahora en dirección contraria. De esta manera continúa la evaluación, hasta que todos los participantes hayan emitido su opinión, incluyendo al facilitador. Este debe ir corroborando el cumplimiento de expectativas de cada participante.

La diligencia

Sentados en su silla, se le dice a cada participante que diga el nombre de una de las partes de la diligencia; por ejemplo: rueda derecha o izquierda, el eje, los asientos, la puerta, los caballos, el freno, el cochero, los pasajeros, el equipaje, el estribo.

El facilitador inicia un relato acerca de la diligencia, nombrando todas las partes relacionadas con ella. El participante a quien le haya correspondido el objeto mencionado, cuando en el relato es nombrada esa parte de la diligencia, corre alrededor de las sillas.

En un momento dado de su relato, el facilitador exclama *Diligencia* y todos deben buscar un asiento distinto al que les correspondió al principio. El facilitador trata de ganar un asiento en la revuelta, quedando por lo tanto un participante sin silla, quien entonces hará el relato. El juego termina cuando el facilitador así lo considere.

El facilitador chequea con los participantes sobre cómo se sintieron y puede enlazar con el tema seleccionado.

El buzón

El facilitador coloca en una mesa, un buzón previamente preparado en cartulina simulando este objeto. Elabora un cartel que diga *Evaluación* y recorta hojas de papel o cartulinas de colores, con la finalidad que cada participante deposite su sugerencia y aprendizajes de la actividad desarrollada.

La pelota

Se invita a cada uno de los participantes a preparar una presentación respondiendo a las siguientes preguntas: su nombre, procedencia, experiencia en el trabajo comunitario, hobbies y ocupación actual, por ejemplo. Se colocan de pie en círculo. El facilitador debe inicialmente realizar la presentación de él, sosteniendo una pelota, la cual lanzará luego a otro participante quien la retendrá y se presentará a continuación. Así sucesivamente.

El lápiz mágico

Crea un clima de integración y bienvenida al tema de la actividad.

Los participantes se disponen en círculo para facilitar la interacción y discusión del ejercicio. Se coloca un rotafolio de forma tal que los participantes no puedan ver lo que en él se dibuje.

Se toma un marcador y se explica que esos marcadores son mágicos; inicialmente hay risas e incredulidad, pero se dice que con esos marcadores se pueden dibujar las expectativas que se tienen para el taller, qué desean llevarse después de las horas de trabajo en la actividad. Se invita a un voluntario, y se le pide que dibuje lo que espera del taller, con los marcadores mágicos: la magia está en la posibilidad de expresar lo que se piensa. Deben hacerlo todos los participantes, incluyendo al facilitador. Varias personas pueden hacer su dibujo lo cual agiliza la actividad.

Se muestran los dibujos a los participantes y cada uno expone el significado de su dibujo. Se negocian las expectativas en término de lo que se ha de tratar en el taller y lo que no corresponde a éste.

La historia sin nombre y sin fin

Los participantes se disponen en círculo. Para iniciar la actividad, el facilitador indica que a continuación va a leer una historia, la cual requiere prestar atención.

Luego de la lectura, los participantes escriben un título para la historia leída, así como deben terminar la historia con unas ocho o más líneas. Pueden terminar la historia como lo deseen. Durante la narración no pueden realizar ninguna anotación, así mismo no pueden comentar acerca de la narración hasta que se le indique. Para la actividad disponen de cinco minutos o un poco más.

El facilitador realiza la lectura, anima a los participantes para que escriban el fin de la historia. Posiblemente algunos, no escriben nada al principio, estímúelos es importante que todos intervengan. Luego de transcurrir el lapso establecido, se da un margen para que terminen quienes faltan y se anima a cerrar el escrito.

Cada participante lee el título de su historia y el final que creó. Se recomienda resaltar las diferentes orientaciones que se da tanto a títulos como a las historias.

Tiro al Blanco.

El facilitador entrega el instrumento de evaluación para evaluar la actividad.

Posteriormente, se solicita que cada persona reflexione individualmente sobre lo vivido durante el encuentro. En la pared se han colocado unos blancos, cada uno con los siguientes letreros: organización, contenidos, facilitación, técnicas utilizadas. Se entrega a cada participante cuatro tarjetas para ser colocadas en cada uno de esos blancos. Cada participante va colocando su tarjeta más o menos próxima al centro del blanco, según la valoración que han hecho de cada concepto.

Se observa el resultado:

- Muchas tarjetas cerca del centro, muy positivo.
- Muchas tarjetas lejos, muy negativo.
- Muchas tarjetas dispersas, valoración regular.

Se motiva una reflexión sobre esos resultados.

Historia de acciones

Se le pide al grupo que mencionen cuatro palabras relacionadas con el tema o experiencia de la actividad realizada. El facilitador induce a que permanezcan de pie en círculo y estén atentos a las palabras dadas. Cada palabra estará acompañada por una acción. Por ejemplo:

<i>Palabra</i>	<i>Acción</i>
Aprendizajes.	En pareja se dan un abrazo
Participantes.	Se agachan
Taller.	En grupos de cinco personas
Necesidades.	Se sientan en las sillas

Seguidamente, el facilitador inicia una historia, relacionada con cada una de estas palabras. En la medida que las va mencionando los participantes van ejecutando las acciones.

Al mencionar la palabra *Necesidades*, el facilitador debe incorporarse y sentarse en una de las sillas, de tal manera que siempre un participante quedar sin silla, y éste debe continuar la historia o inventar otra. Igualmente, repitiendo las mismas palabras.

Cuando se sienta un clima de mayor confianza e integración, el facilitador motiva al grupo a un aplauso general, cerrando así la dinámica.

Enlazando nuestra historia

El facilitador forma cuatro equipos de trabajo con la finalidad de reflexionar sobre los aspectos más significativos que hemos vivido en nuestros procesos más diversos, con apoyo en las siguientes preguntas generadoras:

- Personas que influyeron o ayudan en la construcción de nuestra personalidad, de quién y qué aprendimos, por ejemplo.
- Hechos relevantes que han ocurrido en la comunidad y que han tenido una significación en la vida de sus miembros, en especial de los participantes.

En plenaria, el facilitador va anotando los aportes de los participantes, para elaborar finalmente las conclusiones grupales.

Revolverse

Los participantes caminan libremente por el espacio mientras que el facilitador va indicando que han de agruparse según las diversas características que se les pidan: el mismo color de zapatos, quienes hayan nacido el mismo mes, quienes tengan franelas del mismo color, o ropa interior del mismo color, cabello corto o largo, color de ojos, tamaño, sexo; hasta indicar una característica que al agruparse se conformen cuatro grupos solamente.

En estos grupos, trabajarán en función de reconocer el significado del tema a trabajar en la actividad.

En plenaria los grupos exponen sus conclusiones. El facilitador refuerza los aportes de los participantes con otros elementos. El facilitador chequea con los participantes algunas dudas. Se deja suficiente tiempo para preguntas, dudas o aclaratorias de los participantes. Finalmente, el facilitador retoma todos estos aspectos y realiza un cierre general.

La caja de las curiosidades

En el centro se coloca una caja atractivamente decorada o forrada que contenga varias preguntas elaboradas en tarjetas de cartulina. En cada tarjeta se formula una pregunta relacionada con el tema seleccionado.

Uno de los participantes sacará una pregunta de la caja y la leerá en voz alta, de inmediato dará la respuesta que considere justa. Pueden intervenir otros participantes si así lo desean, construyendo entre todos las conclusiones pertinentes.

Finalmente, el facilitador realiza un cierre con la ayuda del rotafolio.

Ronda de aprendizajes

El facilitador solicita a los participantes que de pie, formen una ronda en la cual cada participante expresará cuáles son los mayores aprendizajes que se lleva de la sesión.

Para culminar la sesión, el facilitador también emite su opinión y motiva a los participantes a continuar los procesos emprendidos.

Se va el caimán

Los participantes, de pie conforman un círculo. El facilitador queda en el centro del círculo, e invita a los participantes a cantar la canción *El caimán*, haciendo movimientos con una parte del cuerpo: la cabeza, la cintura, las rodillas. Se realizan varias rondas, cambiando la parte del cuerpo en cada ronda. Cada ronda es un movimiento con una parte del cuerpo distinta.

Se chequea con los participantes como se sintieron realizando el ejercicio, además de conocer las expectativas del grupo, en cuanto a la actividad. El facilitador hace una presentación general del tema.

Letra de la canción

Se va el caimán, se va el caimán,
se va pa' la Barranquilla.
Comiendo pan, comiendo pan,
y arepa con mantequilla.

El dibujo

Se coloca una hoja de rotafolio en un lugar determinado, y se pide a un participante que diga sus expectativas y realice un dibujo, sin ser visto por sus compañeros, y al finalizar, le coloque una hoja para taparlo dejando sólo una pequeña parte del dibujo al descubierto.

Partiendo de lo que se visualiza, debe pasar otro participante y realizar un dibujo a continuación de allí y luego lo tapa, así sucesivamente hasta que lo hayan hecho cada uno de los participantes.

Al finalizar, habrá un dibujo que es el trabajo de todos, pero que al destaparlo será una mezcla de dibujos diversos. Este ejemplo puede ser tomado por el facilitador para hacer el cierre indicando lo importante que es la comunicación en los procesos. Las expectativas deben ser recogidas por el facilitador en una hoja de rotafolio.

Comunicación

Se divide el grupo en parejas y se expresan las siguientes solicitudes:

- Un participante debe subirse en una silla, mientras su pareja queda ubicado en el piso; en esa posición, hablan acerca de cualquier tema, y luego se intercambian de posición.
- Los participantes se colocan uno a espaldas del otro y deben iniciar un diálogo sobre el tema que ellos consideren.
- Cada participante se ubica en un extremo de la sala, lo más distante posible a su compañero y desde allí intentan conversar, todas las parejas al mismo tiempo.
- Finalmente, se deben comunicar por escrito, con frases cortas.

Finalizada la dinámica, se debate para oír la opinión de los participantes sobre cómo se sintieron, y se refuerza con aportes sobre la comunicación.

Bienvenida

Se coloca en el espacio donde se desarrollará la actividad, un papelógrafo de bienvenida con dos o tres láminas anexas en blanco (dependiendo del número de participantes). Se invita a los participantes a escribir voluntariamente en los papelógrafos, una palabra que exprese recibimiento, afecto, bienvenida, saludo, a los demás participantes.

El Naufragio

El facilitador cuenta una historia de un barco que está en alta mar, estando agitado con mucho oleaje y con ráfagas de viento, se produce un naufragio. Para salvarse, se deben subir a botes salvavidas un determinado número de participantes, por ejemplo: *en grupos de cinco*. Una vez constituidos los grupos, se repite varias veces la historia, variando cada vez el número de participantes en el grupo. Con esto se conforman grupos de una manera alternativa.

A los últimos grupos formados en la dinámica anterior, se les entrega una hoja blanca y al mismo tiempo se les pide que reflexionen de manera individual y grupal con base en lo siguiente: ¿qué salvaron o salvarían del naufragio?, ¿qué compartirían con los compañeros?, ¿qué conoce del tema a tratar?, ¿qué espera de la actividad?.

Los grupos nombran un relator que recoja las impresiones del conjunto. En plenaria, cada grupo coloca en un lugar visible, la hoja con las impresiones y se comparte la reflexión.

Análisis de Entorno Local

A cada subgrupo constituido, se hace entrega de una tarjeta con el nombre de un estado de Venezuela (pueden ser ciudades también). Se construye una caracterización del Estado, en cuanto a tradiciones, lugares íconos o representativos, platos típicos, economía predominante, santo patrón, música, ciudades principales.

Se debe también escribir una canción que incluya las palabras comunidad, ciudadanía, motivación y desarrollo; sobre la base de la música de alguna canción representativa del Estado correspondiente. Además, se diseña un eslogan o lema del grupo. Estos trabajos se presentan en plenaria.

Luego, se invita nuevamente a cada sub grupo tomar su lugar para continuar. En esta oportunidad deben realizar un mural donde representen la comunidad con la cual interactúa: sus problemas, fortalezas, oportunidades, los diferentes actores que confluyen en ella y las interrelaciones existentes, los proyectos que se desarrollan, entre otros aspectos que se consideren relevantes.

Para la elaboración se apoyan en periódicos, revistas u otro material gráfico, tijeras, cola blanca, papelógrafos (varias láminas por cada grupo), cinta pegante y marcadores de colores. El mural puede ser recreado con elementos que brinde el entorno del taller a criterio de cada grupo. El facilitador incentiva la creatividad. Se presentan en plenaria los trabajos de los murales elaborados por cada grupo. El facilitador recoge las impresiones de los grupos y hace una reflexión final sobre la importancia de partir del reconocimiento y análisis del entorno para el desarrollo asertivo de propuestas o proyectos de acción social.

Conformación de grupos por canciones

Se ordena el grupo en forma de círculo. A cada participante se le entrega una tarjeta que contiene la estrofa incompleta de una canción, se indica a cada uno que deben cantar la estrofa correspondiente y buscar la que la complementa entre los demás participantes, para así conformar subgrupos.

Estrofas de canciones:

Meciendo las palmeras como si fueran mecer de mares...

Me pongo en mi terruño a evocar las olas de mi lago gentil...

En las noches cantan las brisas sobre el Torbes...

Es como flor de los Andes, es como el café de aquí...

Regálame un beso morena del alma, regálame un beso morena del alma...

Adiós porque ya me voy quizás no vuelva mañana, adiós por que ya me voy quizás no vuelva mañana...

Como la costa es bonita yo me vengo divirtiendo.....

Pero me viene siguiendo de lejos una piragüita

Medios de comunicación

A cada uno de los subgrupos conformados se les dan las siguientes indicaciones:

El primer grupo va a representar el papel de *Reporteros* para un canal de televisión nacional y tiene como tarea realizar un programa especial acerca de un tema determinado (por ejemplo, la ciudadanía, qué significa construir ciudadanía, elementos que la fortalecen). Esto implica estructurar escenario para el programa, convocar a los invitados del programa, desarrollar el formato de la entrevistas, incluir entrevistas en vivo desde el lugar de los acontecimientos.

El segundo grupo asume el rol de *Periodistas* para un periódico de la región, y deben realizar un reportaje para la edición aniversario relacionado con un tema determinado (por ejemplo, la visión acerca de los actores sociales, su definición y el rol que juegan en el contexto actual). En tal sentido, deben apoyarse con todas las estrategias que realiza un periodista: entrevistas de actores claves, encuestas, visita a organismos claves, entrevistas en la comunidad. Igualmente debe estructurar formato de preguntas de las entrevistas.

Al tercer grupo le corresponde el rol de *Locutores* para una emisora ocal, y deben realizar un foro comunitario en vivo en la comunidad sobre un tema determinado, por tanto deben elaborar el montaje del programa en la comunidad, reunir a los actores claves y a miembros de las organizaciones representativas del espacio comunal, a representantes del gobierno local; así como estructurar los formatos de las entrevistas.

Se promueve la creatividad que le imprima cada grupo a la actividad que le corresponde desarrollar. La misma debe ser estimulada por el facilitador. Se presentan en plenaria las representaciones de los subgrupos. Hay una reflexión final del facilitador en relación al trabajo presentado.

Caminando al éxito

Ayuda a entrenarnos para superar las angustias y tensiones, así como a visualizarnos culminándola con éxito. Asumirla como una herramienta que puede practicarse cuando se enfrente cualquier actividad que genere angustia.

Con música de relajación al fondo, el facilitador indica:

Camina con lentitud...permite que tu respiración te ayude a soltar las tensiones de tu cuerpo. Balancea suavemente tus hombros y brazos para que aflojes tu espalda. Mientras caminas, mueve tu cabeza hacia atrás y hacia adelante para que tu cuello se flexibilice. Cierra los ojos, y paso a paso, lentamente, dirige tu atención hacia tí mismo, lo que sucede allí bajo tu piel, sensaciones, sentimientos, pensamientos...En este momento vas a centrar toda tu atención en tí.

Paso a paso deja que se desvanezca el ruido externo, las imágenes externas y mira dentro de tí...recupera el disfrute de hacerte plenamente consciente que cada paso lo das tú. Céntrate en tus pies, cada paso que das es un paso dado por tí, por nadie más, detente un instante, cada pausa que haces es una pausa hecha por tí. Camina de nuevo...reconoce y aprecia que eres un hombre o una mujer de éxito. Formas parte del grupo de hombres y mujeres con éxito: trabajas, estudias, tienes una visión amplia de la vida, luchas por construirte como una persona mejor, por construir una comunidad mejor, un país mejor. Pero... ¿qué ha significado esto?, ¿a qué costo?, ¿cuánta energía ha requerido?.

Detente y empieza a caminar con lentitud hacia atrás. Visualiza tu historia como una película en reverso. En tu fantasía, observa tus momentos de fracaso, de las veces que has tenido dificultades para enfrentar alguna tarea, tus miedos; no te detengas en los sentimientos de frustración, sólo observa qué te ha frenado. Detecta qué tan efectivo has sido en alcanzar las metas que te has propuesto. Comienza en este instante a aprender de tí mismo...tú eres tu gran maestro, obsérvate y aprende...Detente y vuelve al aquí y ahora, atrás quedaron los sentimientos de temor y frustración, retén contigo sólo los aprendizajes.

Respira profundamente y llena de energía todo tu cuerpo, siente como el oxígeno alimenta cada parte de tu cuerpo. Camina lentamente hacia atrás y visualiza nuevamente el pasado, te encuentras en un lugar hermoso; recuerda momentos cuando has tenido confianza en tí, en tus acciones y en tus decisiones. Visualiza cualquier ocasión de éxito, por pequeña que sea, en la cual te hayas sentido plenamente satisfecho de tí, de tu actuación, de la manera de resolver alguna dificultad, de llevar a cabo alguna tarea. Obsérvate y aprende...¿qué ocurrió?, ¿qué te permitió alcanzar el éxito?, ¿cuáles factores dentro de tí determinaron que llegaras a la meta?, ¿por qué fue un éxito?...Detente y respira profundamente, regresa al aquí y ahora, retén tus aprendizajes y los sentimientos positivos que te generaron. Camina ahora lentamente hacia adelante, toma nuevamente conciencia de dónde estás, de quienes te rodean y comienza a caminar con energía.

Sigue caminando con paso firme y enérgico, manteniendo un ritmo respiratorio que oxigene todo tu cuerpo. Te encuentras en estas actividades...lo que esto ha implicado...Reflexiona sobre lo que significa para tí participar en estas actividades...la importancia que tiene para tí, para tu desarrollo personal, como líder comunitario, como profesional. Visualízate culminando con éxito estas actividades en las cuales participas, experimentando todas las emociones positivas que el éxito nos hace sentir. Esto no evita las dificultades, pero las enfrentarás con espíritu positivo, realizando los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas. Toma contacto visual con tus compañeros y exprésales con tu mirada tus sentimientos positivos por tu éxito y el de ellos, dales la mano, acarícialos la espalda, abrázalos. Disfruten la alegría de compartir los sentimientos de logros.

Los refranes

Se escriben refranes conocidos en tarjetas del mismo tamaño y se divide cada tarjeta por la mitad, de modo que en cada parte pueda leerse un fragmento y deducirse fácilmente el texto del refrán completo.

Se entrega cada parte de tarjeta a un participante. Se deja tiempo para que cada persona lea su tarjeta, descubra el refrán al cual se refiere y busque al compañero que tiene la parte que falta. Estos dos compañeros se agrupan y comparten sobre qué esperan de la actividad.

En plenaria cada pareja presenta sus expectativas del taller. El facilitador anota con la ayuda del rotafolio, hace un cierre y presenta objetivos, contenidos e importancia del taller.

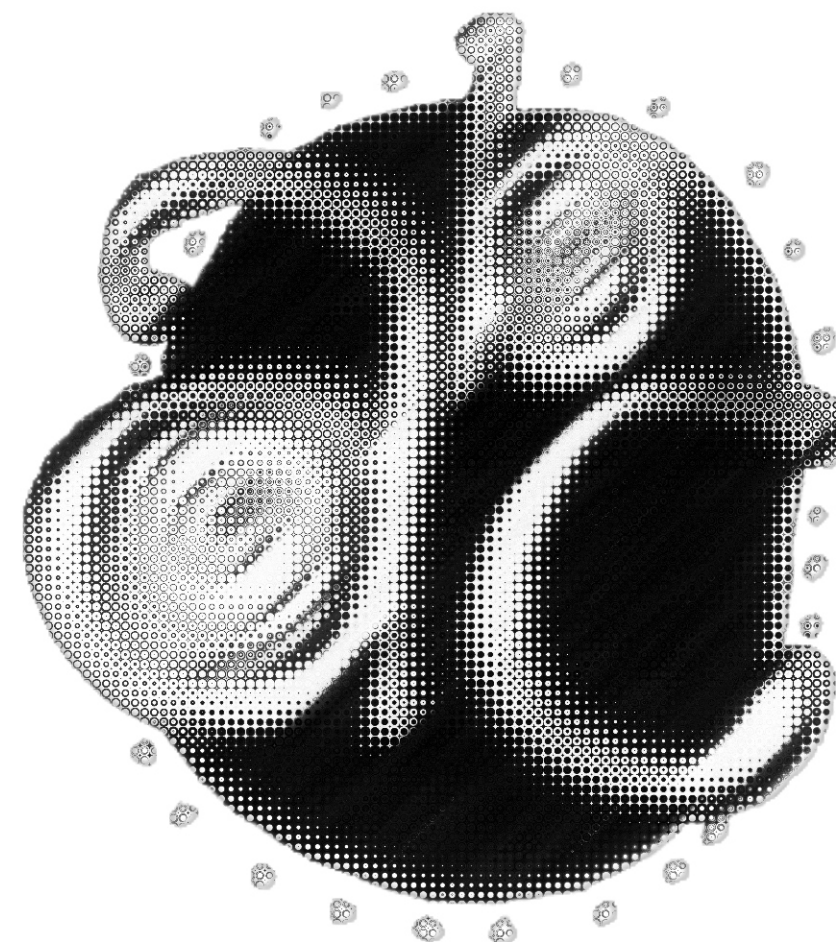
El rompecabezas

Se invita a los participantes a formar un círculo. Se entregará a cada participante piezas de un rompecabezas que contengan palabras o frases alusivas a la lectura, por ejemplo: *leer es un placer*, *la lectura es mi locura*, *la aventura de leer*.

Cada participante debe buscar las piezas del rompecabezas correspondiente para formar la frase. En los grupos que se integran, se reflexiona sobre lo que dice el rompecabezas armado, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿estás de acuerdo con esta afirmación?, ¿qué opinas de ella?, ¿ha sido así tu experiencia?, ¿cómo ha sido tu experiencia lectora?, ¿qué esperas del taller?. El grupo escribe sus reflexiones en hojas rotafolios que luego serán compartidas en una plenaria.

En el caso que el equipo sea pequeño, se sugiere cambiar la técnica por colocar las preguntas en un rotafolio.

Una vez finalizada la actividad, el facilitador aportará elementos, según los datos obtenidos de la técnica. El facilitador inicia la actividad programada, presentando objetivos y contenidos.



Oratoria

VIDAL, Ana. ¿Cómo hacer de la palabra una herramienta para el trabajo popular? .En: Revista JUNTOS, Junio-Agosto 1997, N°32, p. 15-18

Curso práctico de oratoria. Caracas: CESAP, 1990. 23p.

Técnicas de presentación oral. Caracas: CESAP, 1996. 68p.

Liderazgo y efectividad. PNL. Inteligencia emocional.

Alexa Mohl. EL APRENDIZ DE BRUJO. Manual de ejercicios prácticos de Programación Neurolingüística. Editorial Sirio. Buenos Aires. 1994.

Joseph O'Connor y John Seymour. PNL para Formadores. Ediciones Urano. Barcelona. 1996.

Jazmín Zambrano. PNL PARA TODOS. El modelo de la excelencia. Alfadil Ediciones. Caracas. 1997.

Elaine de Beauport. LAS TRES CARAS DE LA MENTE. Editorial Galac. Caracas. 1997.

Daniel Goleman. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 1996.

Toma de decisiones

Burón, J. (1996). *Enseñar a aprender. Introducción a la Metacognición. Recursos e instrumentos psicopedagógicos*. (3ra Ed.). Ediciones Mensajero. España.

Castro, L. (1975). *Diseño experimental sin estadística*. Trillas. México.

Colina, L. (con Behrens, S.). (1994). *Terapia cognitiva. Cómo manejar la depresión, la ansiedad, los ataques de pánico y las fobias* (2da Ed.). Gremica Editores. Caracas.

D'Adamo, O & Calabro, M. (1997) Los procesos de toma de decisión en situaciones de conflicto. La Junta Militar Durante la Guerra de Las Malvinas. En L. Guzmán (ed.). *Exploraciones en Psicología Política I*. Escuela de Psicología. Universidad Diego Portales. 193-203.

D'Adamo, O & Calabro, M. (1998). Fases y Dinámica de los Conflictos. Las Racionalidades Subyacentes. La Guerra de Las Malvinas. *Psicología Política*, 16, 7-25.

D'Adamo, O. (1999). Los Procesos de Toma de Decisión en situaciones de conflicto. Percepciones recíprocas y racionalidades implícitas. En *La psicología al fin del milenio*. XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Sociedad Interamericana de Psicología. 57-67.

Dorado C. (1997). *Aprender a aprender. Estrategias y Técnicas*. En Proyecto Estrateg (Programa Educativo en Línea). Disponible <http://pie.xtec.es/cdorado/cdora/esp/reflexio.htm>. (consultado noviembre 1999).

Hernández, E. (1996). *Taller de Toma de Decisiones*. Grupo Social CESAP. Caracas.

Hernández S., Fernández C., & Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación* (2da Ed.). McGraw-Hill. México.

Mayor, J., Suengas, A. & González, J. (1993). *Estrategias Metacognitivas. Aprender a aprender y aprender a pensar*. Ed. Síntesis. Madrid.

Martín, M. (1998). *Informe del Proyecto de Facilitadores Populares*. Grupo Social CESAP. Caracas.

Osorio, M. (1987). *Pedagogía para la participación popular*. Humanitas. Buenos Aires. Argentina.

Pagés M., C & Dathee R., N. (1995). *Efecto del aplanamiento de la estructura en la comunicación, toma de decisiones y la moral del grupo*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Puente, A., Poggioli, L. & Navarro, A. (1995). *Psicología Cognoscitiva. Desarrollo y Perspectivas*. Mc Graw Hill. Caracas.

Watzlawick P., Beavin, J. & Jackson, D.D. (1995). *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder. Barcelona.

Trabajo en equipo

Maddux, Robert. *Formación de Equipos de Trabajo*. Editorial Trillas, México. Págs. 15-21. Abril de 1991.

Castañeda, Ana Cristina. Rodríguez, Tania. Millan, Lobelia. *La Participación Socio cultural en el Plan de Empleo Joven*. Caracas, 1997.

Manual de Instrucción Motivación al Logro y Ética Profesional. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. 1997.

Manual Semana Compromiso y Vida de 1998. Grupo Social CESAP

CASTILLON LAVERDE, Alexandra. *Módulos de Metodología Participativas para la Gestión en Organizaciones Sociales.* Corporación Paisa Joven. Medellín, 1999.

www.monografias.com

El líder y su organización en entorno

LA GERENCIA EN LAS ONG. Manual del capacitador y asesor en Gerencia. Gestion Norsud. 1993.

LOS NUEVOS LIDERES. Paul Taffinder. Panorama. 2001

Diseño y facilitación de actividades formativas

CARO, Abelina.
Algunas ideas importantes a tomar en cuenta cuando se elaboran talleres. Caracas: CESAP, 1990. 5 p.

El constructivismo en la práctica. Caracas: Laboratorio Educativo, 2002. 155p.

La gerencia en las ONG. Manual del capacitador y asesor en gerencia. (Québec) Canada: Gestión NORSUD, 1993. 336p.

GONZÁLEZ, Mariangela.
Procesos en el aprendizaje de adultos. CEPAP, 2002.

GRUPO SOCIAL CESAP
Modo de interacción comunitaria. Caracas: CESAP, 2001. 28p.

Hábitat para la Humanidad Internacional.
Manual del capacitador. Una guía para el diseño, implementación y evaluación de la capacitación. 2001. 232p.

Taller: fortalecimiento de la acción transformadora del Grupo Social CESAP. Caracas: CESAP, 2002.

Dinámicas y técnicas de grupo

Dinámica de Grupo. 3ra. Edición. Saldaino A. Andreola. Edit. SAL. TÉRREA. Guevara, 20 Santander.

Dinámica de Grupo. Parte I. Guía.

www.google.com

Técnicas Participativas para la Educación Popular

ORATORIA

Por Luis Germán Mena

**LIDERAZGO
Y EFECTIVIDAD PERSONAL**

Por Beatriz Jiménez

TOMA DE DECISIONES

Por Eneiza Hernández

TRABAJO EN EQUIPO

Por Flor María de Avila

**EL LÍDER
Y SU ORGANIZACIÓN EN EL ENTORNO**

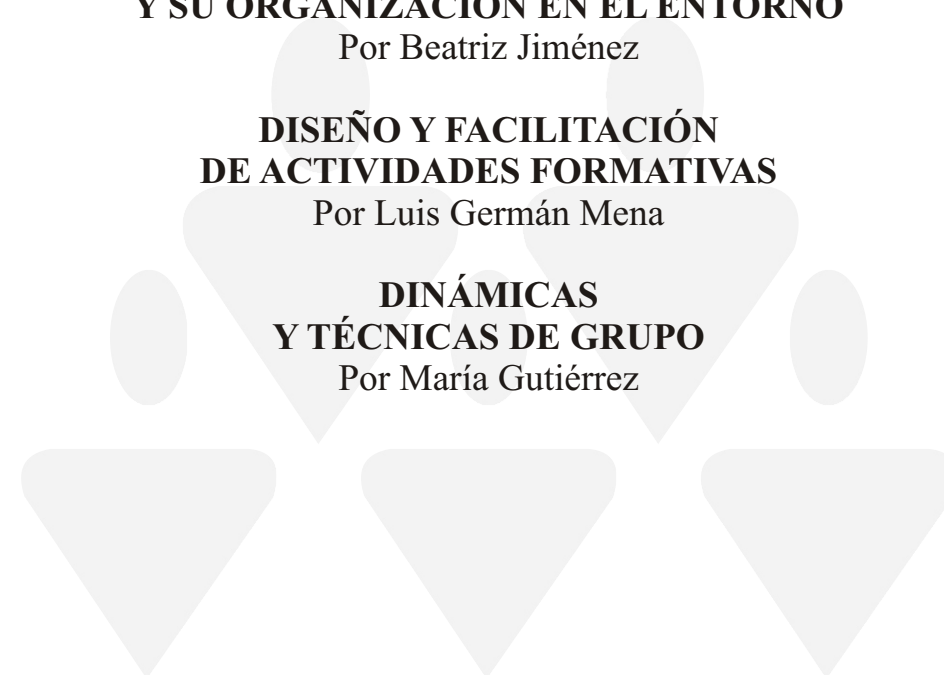
Por Beatriz Jiménez

**DISEÑO Y FACILITACIÓN
DE ACTIVIDADES FORMATIVAS**

Por Luis Germán Mena

**DINÁMICAS
Y TÉCNICAS DE GRUPO**

Por María Gutiérrez



ALIADOS DEL PROYECTO

CESAP

Es una organización privada de interés público formada por veintisiete (27) asociaciones que ejecutan programas y proyectos sociales en caseríos, pueblos, comunidades y ciudades venezolanas, promoviendo la participación de los sectores populares en la gestión de su propio desarrollo y búsqueda de bienestar.

UNESR

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, orientada a la búsqueda de la verdad y al afianzamiento de los valores trascendentales del hombre, con una Misión, Compromiso y Valores que han contribuido a la búsqueda de la excelencia y calidad de vida del venezolano.

ILDIS

El Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) es un organismo de apoyo y cooperación, fundado en 1973, con la finalidad de contribuir a identificar, analizar y enfrentar los problemas políticos, económicos y sociales de Venezuela y América Latina en general. Es una institución sin fines de lucro financiada en su mayor parte con recursos del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de la República Federal de Alemania.

CONCENTROCCIDENTE

Asociación civil sin fines de lucro, creada hace 26 años, inicia sus actividades como una dependencia del Centro al servicio de la Acción Popular (CESAP). Promueve el desarrollo socioeconómico de la región Centroccidental a través de proyectos dirigidos a dinamizar la capacidad de los sectores populares.

COORDINACIÓN NACIONAL DEL PROYECTO
Iliana Malito

COORDINACIÓN REGIONAL DEL PROYECTO
Esteban Ureta

COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO
Cuadernos Liderazgo en Gerencia Comunitaria
Morelba Quintana G.

CONCEPTO EDITORIAL

CESAP
A.C. CONCENTROCCIDENTE

RECOPIACIÓN, ORGANIZACIÓN Y TRANSCRIPCIÓN DEL MATERIAL ASESORÍA CURRICULAR Y PEDAGÓGICA

Héctor Salas

ILUSTRACIONES

Mariana Sellanes

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
José Armando Díaz (JADIH)

CORRECCIÓN DE TEXTOS
Maruja Casanova
Morelba Quintana G.

AGRADECIMIENTO ESPECIALES

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS)
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)
CESAP, A.C. Proyectos Especiales
Facilitadores(as)
Autores(as)
Participantes

EDICIÓN DIGITAL

José Armando Díaz (JADIH)
Barquisimeto, Enero 2004

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este cuaderno digital por cualquier medio, sin la debida autorización por escrito del CESAP.
Depósito legal en trámite

CONCENTROCCIDENTE

Dirección: Carrera 16 entre calles 33 y 34, N°. 33-53
Parroquia Concepción, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela
Teléfono: 0251 - 445 8348
Telefax: 0251 - 445 1267
email: concentroccidente@cantv.net

