

Liderazgo y desarrollo de equipos

Programa de formación-acción
para líderes rurales

Desatando Energías Locales

Byron Miranda Abaunza y Francisco Mejía



IICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Liderazgo y desarrollo de equipos: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported. Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Corrección de estilo: Máximo Araya
Diagramación: Gabriela Watson
Diseño de portada: Gabriela Watson
Impresión: Imprenta IICA
Colaboraron en la preparación de este documento: Jan Hurtwitch,
Mark Meassick y José A. Herrera

Miranda Abaunza, Byron

Liderazgo y desarrollo de equipos: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales / Byron Miranda Abaunza, Francisco Mejía – San José, C.R.: IICA, 2012.
116 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-408-8

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6. Trabajo en equipo I. Mejía, Francisco II. IICA III. Título

AGRIS
C10

DEWEY
307.72

San José, Costa Rica
2012

Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

● ¿Por qué este programa?

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir nuevas habilidades, pero esa capacidad debe ser “estimulada y fortalecida”.

Para que los habitantes rurales se desempeñen adecuadamente como gestores del cambio, es deseable que cuenten con conocimientos técnicos, pero estos no son suficientes. También deben tener interés en sí mismos y en quienes los rodean y estar comprometidos con los intereses colectivos. Se requiere, además,

que tengan energía para activar nuevos procesos y mantener vivos aquellos en los que participan, así como valor para lanzarse en la aventura de buscar el “bien común”, que radica tanto en el crecimiento personal como en el colectivo.

Lo que en última instancia persigue este programa de “formación-acción” es *incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo*, reconociendo que esa dimensión no es solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha diseñado este programa con la convicción de que será una herramienta de gran valor y utilidad para reforzar procesos de desarrollo rural y contribuir a mejorar sus posibilidades de éxito.

Introducción

*“Solo el ser humano confiere finalidad a su acción.
Solo el hombre y la mujer, al actuar,
se preguntan por qué y para qué actúan
y qué valores y cualidades caracterizan su acción”.*

Alejandro Serrano

El encuentro sobre “liderazgo y desarrollo de equipos” procura, a través de trabajos grupales, discusiones en plenarias y dinámicas vivenciales, que los participantes tomen conciencia y experimenten las ventajas y los desafíos del trabajo en equipo. A ese fin se les proporcionan herramientas que les permitan ejercer el liderazgo participativo en sus comunidades y en las distintas circunstancias de sus vidas. También se aborda brevemente el enfoque de género, debido a su potencial para construir una sociedad más colaborativa, equitativa y justa, en un marco de respeto mutuo entre géneros y diferentes grupos poblacionales.

Mediante el encuentro se induce a los participantes a reflexionar sobre los estilos de liderazgo, cuestionando la verticalidad, el autoritarismo y la unidireccionalidad de los tipos de liderazgo tradicionales, y se les invita a practicar nuevas formas de liderazgo, más horizontales y democráticas, que estimulen su potencial crítico y el de los equipos de trabajo. Asimismo, se promueve la adopción de actitudes y formas de trabajar en equipo basadas en la tolerancia, la asertividad y la empatía entre sus miembros, sustentadas en principios tales como el reconocimiento del derecho legítimo de toda persona de ser aceptada y respetada, a pesar de las diferencias en su forma de pensar, sentir y actuar o su género.

Cada acción realizada en este encuentro estimula en el participante una actitud de colaboración y cooperación, creando conciencia sobre la importancia del consenso y la complementariedad, indispensables para alcanzar metas comunes, pues el concurso de personas con diferentes habilidades, conocimientos y actitudes asegura resultados más integrales.

Finalmente, a través de este encuentro, los participantes valorarán aún más la importancia de generar sinergias grupales para alcanzar objetivos colectivos. Se parte de la premisa de que, para emprender acciones y proyectos beneficiosos para las comunidades, es necesario, además del trabajo en equipo, inculcar valores colectivos.

El material adjunto es una guía con pautas para orientar cada actividad del encuentro. En algunos casos, se incluye información adicional, con la intención de complementar la experiencia vivida con orientaciones conceptuales básicas. Se exhorta a los interesados en facilitar los ejercicios propuestos que realicen una investigación profunda sobre los distintos temas que se tratarán en el encuentro, con el fin de ampliar sus conocimientos y mejorar su capacidad para brindar retroalimentación y dirigir la reflexión grupal.

Contenidos

Las tres P del encuentro.....	5
El programa del encuentro.....	7
Primer día. Introducción y compromisos del encuentro anterior.....	9
Segundo día. Nuestras diferencias y el trabajo en equipo.....	23
Tercer día. Nuestras actitudes y el trabajo en equipo.....	45
Cuarto día. Plan de acción.....	63
Anexos. Lecturas complementarias.....	75

Las tres P del encuentro



PROPÓSITO

Propósito: Reconocer la importancia del liderazgo participativo y mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.



PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarias
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales




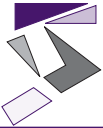






















PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Valoran la necesidad de promover el liderazgo participativo en su comunidad.
- Adquieren mejores capacidades y actitudes para integrar equipos de trabajo.
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.

Programa del encuentro

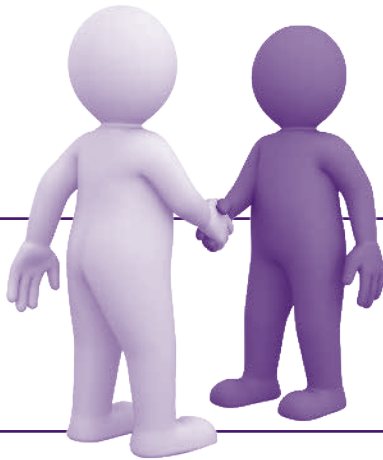
Primer día Introducción y compromisos del encuentro anterior	Segundo día Nuestras diferencias y el trabajo en equipo	Tercer día Nuestras actitudes y el trabajo en equipo	Cuarto día Plan de acción
<p>Bienvenida, ubicación e inscripción</p> 	<p>Rompecabezas</p>  <p>¿Líder participativo o cacique?</p> 	<p>Las bolas de tenis</p>  <p>Seis gorras para pensar</p> 	<p>Las islas</p> 
<p>El tesoro escondido</p> 	<p>Inteligencias múltiples</p> 	<p>Cruzando el río</p> 	<p>Nuestro plan de acción</p> 
<p>Honrando nuestros compromisos</p> 	<p>Ejercicios de liderazgo y trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tubería - Transportador - Cuadrado - Telaraña 	<p>Cuento del Rey Arturo</p>  <p>Árbol de mitos y creencias</p> 	<p>Cierre</p> 
<p>Honrando mi experiencia</p> 	<p>Lecciones para el trabajo en equipo</p> 	<p>Una vida: ¿Cómo somos y qué hacemos?</p>  <p>Nuestra visión: ¿Cómo queremos ser y qué queremos hacer?</p> 	<p>Retorno a casa</p> 
<p>Cierre</p> 	<p>Cierre</p> 	<p>Cierre</p> 	

Primer día

Objetivos: Instalar el equipo y los materiales necesarios para realizar el encuentro, explicar los contenidos y recordar los compromisos asumidos en el encuentro anterior.

● Actividades

- **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación
- **Actividad 1:** Apertura
- **Actividad 2:** Presentación de los participantes
- **Actividad 3:** Canción
- **Actividad 4:** Rompehielo: El tesoro escondido
- **Actividad 5:** Formación de equipos
- **Actividad 6:** Definición de responsabilidades
- **Actividad 7:** Normas y comunicación
- **Actividad 8:** Honrando nuestros compromisos
- **Actividad 9:** Las tres P del encuentro
- **Actividad 10:** Programa del encuentro
- **Actividad 11:** Honrando mi experiencia
- **Actividad 12:** Cierre



Bienvenida: Recepción, inscripción y ubicación

Intención: Ofrecer un ambiente receptivo y amistoso centrado en cada persona y en su llegada.

Materiales:

- Letrero de bienvenida.
- Hojas de registro.
- Bolígrafos.
- Materiales del encuentro.
- Gafetes.
- Llaves de las habitaciones.
- Refrigerio o almuerzo de bienvenida.

Descripción: El equipo facilitador recibe a los participantes de forma tal que se sientan bienvenidos. Seguidamente procede a inscribir a cada uno de ellos, les entregan las llaves de su habitación y les muestran la zona donde se encuentran los dormitorios, el lugar donde se llevará a cabo la alimentación y el sitio donde realizarán las actividades del encuentro.

Cuando todos los participantes se encuentren registrados y se haya ubicado su equipaje en los dormitorios, se les invita a disfrutar de un refrigerio antes de pasar al salón donde se llevará a cabo el encuentro.

Es recomendable que la inscripción se realice en un espacio diferente al salón donde se desarrollarán las actividades del encuentro, ya que dicho salón ha sido decorado y ambientado especialmente para dar una sorpresa de bienvenida a los participantes, a fin de hacer sentir muy bien a cada uno de ellos.

Actividad 1. Apertura



Intenciones: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro y presentar al equipo facilitador.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Los participantes se dirigen al salón donde se realizará el encuentro. Allí los facilitadores les dan la bienvenida y les brindan una breve presentación sobre el encuentro (nombre y características principales).

Actividad 2. Presentación de los participantes

Intención: Lograr que los participantes y los facilitadores se conozcan mediante un intercambio de información.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Mapa de la zona o el territorio donde residen los participantes.
- Tarjetas pequeñas.

Descripción: Se solicita a los participantes que uno por uno pasen al frente del salón, para dar a los demás su nombre e indicar su lugar de procedencia y la organización con la que trabajan.

Actividad 3. Canción



Intenciones: Despertar sentimientos y emociones e ir promoviendo el aprendizaje sobre el tema del encuentro a través del mensaje de la canción.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 4. Rompehielo: El tesoro escondido

Intenciones: Integrar a los participantes al encuentro y romper la tensión inicial, propia de este tipo de eventos, mediante la realización de una actividad amena que incite a los participantes a entrar en movimiento.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

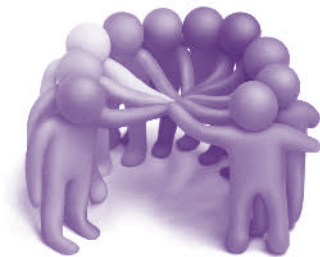
- Tarjetas con diferentes pistas para ubicar el tesoro.
- Un objeto que represente el tesoro.
- Un premio.

Descripción: Antes de que los participantes ingresen al salón, dentro o fuera de él se esconde un objeto, de tal forma que no se requiera más de 15 minutos para encontrarlo. Se les indica que



deberán buscar un tesoro escondido, para lo cual se colocarán pistas en lugares estratégicos que los conduzcan a él. También se les informa que los primeros en encontrar el tesoro obtendrán un premio.

Actividad 5. Formación de equipos



Intenciones: Promover la identidad de equipo y la responsabilidad compartida como elementos básicos para lograr que un grupo de personas trabaje armónicamente; y ofrecer a los participantes espacios concretos de comunicación que les brinden la oportunidad de observar y valorar sus reacciones y comportamientos individuales y que fomenten el crecimiento grupal durante el encuentro.

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- Cartulina y marcadores de colores.

Descripción: Se solicita a los participantes que se agrupen de acuerdo con su lugar de procedencia, áreas de trabajo o intereses comunes en torno a acciones conjuntas que podrían realizar en su territorio o en la organización donde trabajan. También se les pide que definan un nombre, un lema y un símbolo para el equipo y la expectativa que este tiene del encuentro, y que los escriban en una cartulina. Cada persona puede decorar su gafete de manera creativa con su nombre y un símbolo que lo identifique individual y grupalmente.



Cada grupo selecciona un facilitador para ese día, cuya función es fomentar el buen funcionamiento del grupo y ayudarlo a entender claramente las instrucciones de las actividades en equipo.

En plenaria, el facilitador de cada grupo presenta y caracteriza a su equipo, indicando su nombre, los integrantes, el territorio u organización de donde provienen, el significado de su lema y símbolo y la expectativa del encuentro.

Actividad 6. Definición de responsabilidades

Intención: Lograr que los participantes se integren a la dinámica del evento, desarrollando su capacidad de observación, análisis crítico y evaluación del encuentro, tanto grupal como individualmente. Para ello, deben señalar las lecciones aprendidas de cada actividad y valorar la participación de los asistentes y los moderadores, además de sus reacciones y las dificultades observadas en el desarrollo del encuentro. Lo anterior permitirá mantener un ambiente dinámico y agradable, donde los participantes sientan que constituyen una parte integral del encuentro y consideren que sus aportes son importantes y valiosos.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalen las responsabilidades de los equipos.
- Hoja con la explicación de las responsabilidades.
- Símbolos de las responsabilidades (pequeños) para identificar las tareas diarias de cada equipo.

Descripción: Se entrega a cada grupo la hoja de las “Responsabilidades de los equipos”, las cuales deberán asumir durante el encuentro. El facilitador explica brevemente las responsabilidades y el procedimiento para que cada equipo asuma una responsabilidad y presente el reporte diario. Para ello se revisa la descripción de las diferentes responsabilidades y se escoge la que se va a asumir el primer día y las asignadas para los días siguientes. Asimismo, se define el método de trabajo para elaborar los reportes diarios.

Los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre cómo van a presentar el reporte al día siguiente, pudiendo recurrir a una presentación normal o a métodos alternativos como una canción, un poema, una dramatización o un sociodrama, entre otros. Cada equipo escribe su nombre en una tarjeta grande de color y lo pega en el cartel de responsabilidades correspondiente. En la mesa se colocará la imagen o el símbolo de la responsabilidad asumida. Cada presentación no debe tener una duración mayor a los cinco minutos.



Responsabilidades de los equipos

	<p>Memoria: Esta responsabilidad estriba en resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión.</p>
	<p>Observación del trabajo en equipo: Esta tarea consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se analiza su grado de participación de sus integrantes y el estado de ánimo de estos. Se identifican acciones positivas que contribuyan a que el trabajo sea más efectivo.</p>
	<p>Análisis de los líderes: Los encargados de esta tarea deberán observar la forma de comportarse de los líderes de los demás grupos y los esfuerzos que realizan para lograr que las metas propuestas durante el día sean alcanzadas. Luego de analizar las características que hacen de esos líderes ejemplos a seguir, deberán presentar las observaciones al resto de los participantes.</p>
	<p>Observación del proceso: Esta tarea consiste en observar las actividades realizadas durante el día y señalar los hechos más relevantes, especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje del grupo y la reacción de los participantes. Se deberá valorar la contribución de esas actividades al propósito y a los productos esperados del encuentro, destacando aspectos positivos, así como las limitaciones y los ajustes requeridos para que el aprendizaje sea más efectivo, para lo cual se deben considerar los contenidos del encuentro y aspectos logísticos.</p>
	<p>Cuidado de la felicidad: El propósito de esta tarea es asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. A esos fines se pueden realizar dinámicas para animar al grupo u otras actividades.</p>
	<p>Puntualidad, orden y aseo: Esta responsabilidad consiste en motivar y facilitar la puntualidad y el cumplimiento de lo programado, así como en colaborar para que el salón y las otras áreas de trabajo utilizadas durante el encuentro se mantengan limpios y en orden.</p>
	<p>Noticias: Esta tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes esté informado sobre lo que sucede en el encuentro, la comunidad, el país y el mundo, a fin de recordar que lo que ocurre en nuestro entorno siempre nos puede afectar. Las noticias se presentan en cualquier momento conveniente, según lo concertado con los facilitadores del evento, o en el espacio designado a la presentación de las responsabilidades por equipo.</p>

Actividad 7. Normas y comunicación

Intención: Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que facilite la interacción y el aprendizaje y que propicie un espíritu de libertad y respeto.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalan las normas del encuentro.

Descripción: El equipo facilitador plantea y explica las tres reglas de convivencia básicas, las cuales son comunes a todos los encuentros. Luego, mediante una “lluvia de ideas”, los equipos proponen y escriben en tarjetas normas o reglas adicionales a las propuestas para que el encuentro se desarrolle en un clima de respeto, seguridad y confianza. Esas tarjetas son pegadas en el afiche respectivo.

Normas: Las tres reglas básicas son las siguientes:

Cuídese

Me cuido: no necesito pedir permiso para tomar agua, ir al baño o tomar mis medicinas; soy responsable de mí mismo y de mi participación.

Cuidémonos

Nos cuidamos: estar pendientes de nuestros/as compañeros/as nos hace solidarios y nos facilita el trabajo; somos un grupo.

“Se puede ir a pescar”

Es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro, considerando que vinimos a él dejando muchas cosas por hacer y muchas personas que nos son de gran estima. Así, cuando nos pregunten algo de improviso y no estemos atentos, podemos decir: “disculpe, estaba pescando”.



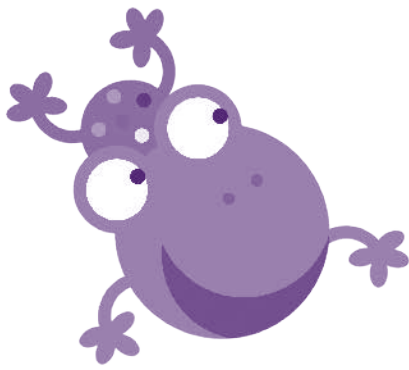
CUÍDESE



CUIDÉMONOS



**SE PUEDE IR
A PESCAR**



La ranita mensajera

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus comentarios sobre el encuentro a través de una comunicación secreta.

Materiales:

- Cartel de la ranita.

Descripción: El equipo facilitador explica el objetivo del cartel de la ranita, que previamente ha sido ubicado en una esquina del salón. Este cartel sirve como un apoyo para la comunicación durante el encuentro. Los participantes pueden colocar en él tarjetas con información sobre noticias, anuncios, cumpleaños o comentarios sobre el curso y quejas, utilizando frases como “ocurrió así”, “lo insólito” y “lo genial”, entre otras.

Mensajes personales

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus emociones y sentimientos a otros participantes mediante una comunicación secreta.

Materiales:

- Sobres.

Descripción: Se solicita a los participantes que tomen un sobre, que escriban en él su nombre y dirección postal y que lo peguen cerca de su afiche. Los facilitadores también tienen sus respectivos sobres, que colocarán en la pared junto con los demás. Las personas que así lo deseen podrán incluir en esos sobres mensajes escritos para felicitar a otros o expresarles alguna emoción. Nadie puede leer los mensajes durante el encuentro, ni siquiera la persona interesada. Al finalizar el evento, cada participante recogerá el sobre que le corresponde.



Actividad 8. Honrando nuestros compromisos

Intención: Enlazar el encuentro actual con el anterior, para lo cual se revisan y evalúan los acontecimientos y los compromisos asumidos en el encuentro anterior y se informa a los participantes al respecto.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Plan de acción del encuentro anterior.
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarra.

Descripción: Los participantes reflexionarán sobre la experiencia y los conocimientos que adquirieron al implementar el plan de acción elaborado en el encuentro anterior, para lo cual responderán individualmente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos de lo que aprendí en el encuentro anterior apliqué en mi comunidad o familia?

2. ¿Qué logros se obtuvieron mediante la ejecución del plan de acción? ¿Cuál fue la reacción de su comunidad u organización como resultado de la ejecución del plan de acción?

3. ¿Cuáles factores limitaron o afectaron el cumplimiento del plan de acción? ¿Cómo podemos superarlos? ¿Qué podemos mejorar?

Una vez que todos los participantes hayan respondido a las preguntas, intercambiarán en grupo puntos de vista sobre sus respuestas, prepararán una síntesis y la presentarán en plenaria.



Actividad 9. Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósitos: Reconocer la importancia del liderazgo participativo y mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales

3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Valoran la necesidad de promover el liderazgo participativo en sus comunidades.
- Adquieren mejores capacidades y actitudes para integrar equipos de trabajo.
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.

Actividad 10. Programa del encuentro

Intención: Compartir el programa del encuentro con los participantes para que conozcan las actividades que se van a llevar a cabo y el aprendizaje que se espera que adquieran a través de ellas.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Afiche ilustrado del programa del encuentro.

Descripción: El afiche del programa muestra el hilo conductor del encuentro, la forma en que este se va a ir desarrollando y los ejes temáticos de cada día. El programa se revisa en forma breve, sin entrar en demasiados detalles, para despertar la curiosidad de los participantes. Al iniciar cada día, se describe brevemente la ruta recorrida y se muestra el camino que se transitará en la jornada correspondiente.

Programa del encuentro			
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
1. Bienvenida y presentación	2. Propósito del encuentro	3. Metodología del encuentro	4. Cierre del encuentro
5. Temas de debate	6. Herramientas de trabajo	7. Casos de estudio	8. Actividades de cierre
9. Metodología del encuentro	10. Temas de debate	11. Casos de estudio	12. Actividades de cierre
13. Metodología del encuentro	14. Temas de debate	15. Casos de estudio	16. Actividades de cierre
17. Metodología del encuentro	18. Temas de debate	19. Casos de estudio	20. Actividades de cierre

Actividad 11. Honrando mi experiencia

Intención: Conocer y valorar la experiencia de cada uno de los participantes en el tema del encuentro.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores y chinchetas.

Descripción: Cada equipo analiza la experiencia que posee en el tema del encuentro. Se elige a una persona del grupo para que exponga el resultado del trabajo. Luego el facilitador presenta un resumen de todas las experiencias. Se sugiere reflexionar sobre:

- Estilos de liderazgo en la comunidad.
- Experiencias vividas en el área del trabajo en equipo (dificultades, ventajas y logros).
- Características de los miembros de los equipos de trabajo (personalidad, compromiso, integración y solidaridad, entre otras).



Actividad 12. Cierre



Intenciones: Ilustrar las ventajas del trabajo en equipo; reflexionar y despertar inquietudes sobre nuestro desempeño en los equipos de trabajo.

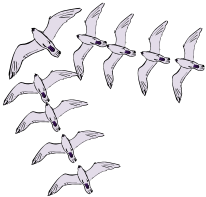
Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización acorde con el tema del encuentro. En este caso, se sugiere presentar el video “Aprendamos de los gansos”.

Duración: 30 minutos.

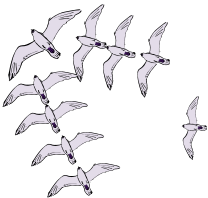
Materiales:

- Video.
- Información: “Lección de los gansos”.
- Láminas con imágenes de gansos.

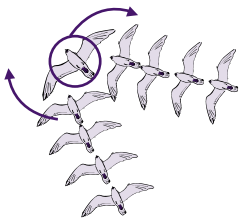
Descripción: Se presenta el video. Con la ayuda del material adjunto, en plenaria se repasan uno a uno los hechos que se destacan en él. Luego se identifican las lecciones que brinda el video y se reflexiona sobre cómo podrían contribuir a mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.



Primer hecho: Cuando los gansos vuelan en bandada, forman una “V”. Ello les permite aumentar su capacidad de vuelo en un 71 %, dado que logran romper la resistencia del viento.



Segundo hecho: Cuando un ganso abandona la formación, debe enfrentar la resistencia del viento, debido a lo cual disminuye su capacidad de vuelo y, a menos que regrese a la formación inmediatamente, no será capaz de llegar al destino de su bandada.

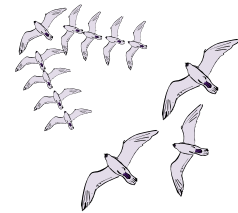


Tercer hecho: Cuando el líder de la bandada, quien la encabeza, se cansa por el gran esfuerzo realizado, se coloca atrás y cede su puesto a otro miembro del grupo.

Cuarto hecho: Cuando la bandada avanza en pleno vuelo, sus miembros graznan para estimularse a sí mismos y a los demás a seguir adelante y generar, de esa manera, un sentido de solidaridad y unidad en el grupo.



Quinto hecho: Cuando un miembro de la bandada cae, por estar enfermo o herido, inmediatamente un compañero de vuelo o varios de ellos lo acompaña(n) hasta que ese miembro se recupera o muere y, posteriormente, se vuelven a integrar a la misma bandada o a otra.



Lecciones de los gansos

Primera lección: Aquellos que saben trabajar en equipo alcanzan sus objetivos más fácilmente, porque lo hacen confiando unos en otros.

Segunda lección: Si aplicamos el mismo sentido común que los gansos, seguiremos trabajando en equipo para poder llegar a donde queremos. Debemos estar dispuestos a dar ayuda y a recibirla.

Tercera lección: Siempre es beneficioso turnarse en la realización de trabajos duros. Debemos respetar y proteger la capacidad y el talento individuales para potenciar los recursos del grupo.

Cuarta lección: Debemos asegurarnos de que nuestra comunicación motiva, ya que, si el grupo está motivado, siempre logrará producir más.

Quinta lección: Si aplicamos el mismo sentido común que los gansos, permaneceremos unos junto a otros en los buenos y en los malos momentos.

Finalmente, los facilitadores les recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día sobre su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.

Segundo día

Objetivo:

Comprender la importancia que para los equipos de trabajo tienen los estilos de liderazgo y las diferencias entre los miembros de un equipo.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Rompecabezas
- **Actividad 5:** ¿Líder participativo/facilitador o cacique?
- **Actividad 6:** Inteligencias múltiples
- **Actividad 7:** Ejercicios de liderazgo y trabajo en equipo
 - La tubería
 - El transportador
 - Los cuadrados
 - La telaraña
- **Actividad 8:** Lecciones para el trabajo en equipo
- **Actividad 9:** Cierre

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

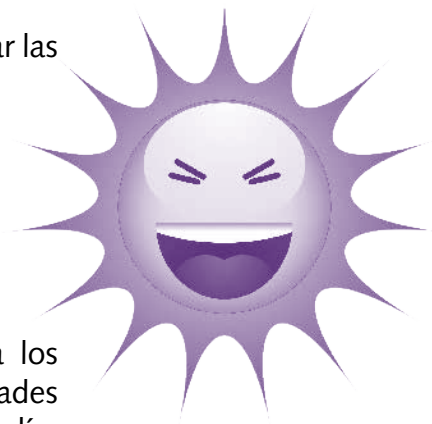
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si un participante o varios de ellos sabe(n) la canción, se le(s) solicita que la enseñe(n) a los demás, para que todo el grupo la cante con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre cómo mejorarla en el futuro, para lo cual cuenta con cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, para lo cual a cada grupo se le asignan nuevas responsabilidades para este segundo día.

Actividad 4. Rompehielo: Rompecabezas

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien las actividades del día en forma amena.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

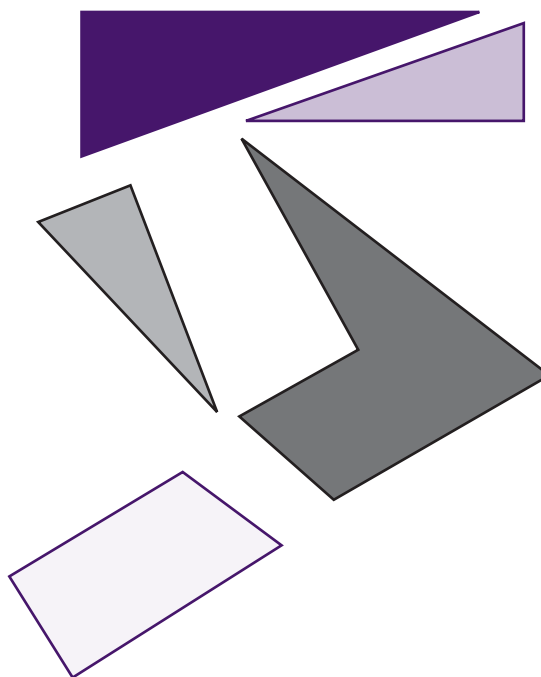
- Hoja con piezas del rompecabezas para recortar.
- Tijeras.
- Premio para las tres primeras personas que logren armar el rompecabezas.

Descripción: El facilitador entrega a cada participante una tijera y una hoja con las piezas del rompecabezas dibujadas en ella. Se les solicita que recorten las piezas y que con ellas armen la figura de una letra. Las siguientes pistas les ayudarán a identificar de qué letra se trata. Todas las respuestas correctas comienzan con esa misma letra.

- País europeo.
- Evento social que reúne a la gente para disfrutar y celebrar.
- Estado de ánimo que refleja alegría.
- Organismo mundial que dirige el fútbol.

Encuentre la hoja con las piezas del rompecabezas dibujadas en la página 111.

Ver solución en la página 110.



Actividad 5. ¿Líder participativo/facilitador o cacique?

Intención: Identificar y valorar las características de una persona que ejerce el liderazgo participativo en relación con una que ejerce el liderazgo tradicional.

Duración: 2 horas.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores y chinchetas.

Descripción: El facilitador solicita identificar en grupo cuatro líderes en el ámbito nacional y/o mundial, que hayan influido en sus comunidades o en toda la humanidad, y escribir las características de cada uno de ellos en tarjetas que luego deben colocar en las pizarras.

A cada grupo se le entregan tarjetas, en cada una de las cuales se ha escrito previamente una sílaba de las palabras “_____” y “_____” (a los participantes no se les indica cuáles son las palabras). Luego se solicita a cada persona tomar una tarjeta y en grupo identificar las palabras uniendo las tarjetas. Posteriormente deben comentar su significado y diferencias. El facilitador realiza una breve intervención, refiriéndose detalladamente a ambos conceptos (**ver las palabras en la página 110**).

A continuación los participantes deberán clasificar en las pizarras las características que identificaron previamente, haciendo una lista de las que pertenecen al liderazgo tradicional (cacique) y otra de las que caracterizan al liderazgo participativo (facilitador). Luego indicarán a cuál tipo de liderazgo pertenecen los líderes elegidos, escribiendo su nombre en una tarjeta, que deberán colocar sobre la lista de características correspondiente.

Para finalizar la actividad, el facilitador plantea al grupo la siguiente pregunta: ¿Cómo pasar del estilo de liderazgo tradicional al liderazgo participativo? El equipo facilitador toma nota de los aportes de los participantes.



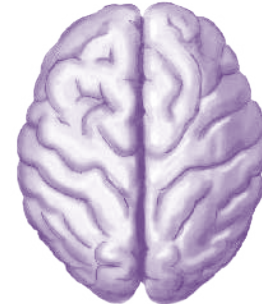
Actividad 6. Inteligencias múltiples

Intención: Reconocer que existen varios tipos de inteligencia y que todas las personas poseen al menos un tipo.

Duración: 1 hora y 40 minutos.

Materiales:

- Resumen del test *Persolog* (DISC).
- Imágenes de referentes para cada personalidad.
- Imágenes de referentes para cada inteligencia.
- Test de inteligencias múltiples para cada participante.
- "Círculo de las inteligencias".
- "Molino de las inteligencias", por grupo.
- Hojas con información sobre los ocho tipos de inteligencia.
- Afiche sobre cada una de las inteligencias.
- Cartel con el círculo de las inteligencias.
- Cartel con las aspas de las inteligencias.



Descripción: Se entrega un test a cada participante para que lo responda de forma individual. El facilitador realiza una breve descripción y caracterización de los ocho tipos de inteligencias: lingüístico-verbal, lógico-matemática, musical, espacial, cenestésico-corporal, interpersonal, intrapersonal (que incluye la espiritual) y naturalista. Luego se refiere a formas de estimular el desarrollo de las inteligencias.

Posteriormente los participantes en forma individual trasladan sus resultados al "círculo de las inteligencias" e intercambian en grupo los resultados individuales. Seguidamente proceden a llenar el "molino de las inteligencias", para identificar las características de cada equipo. Por último, en plenaria se hace una presentación de los tipos de inteligencias que tienen tanto los individuos como los grupos.

Autoevaluación de las inteligencias múltiples

Perfil de inteligencias múltiples

Evalúe sus fortalezas intelectuales mediante la siguiente lista de características. Marque con una "x" aquellas que se aplican a su

caso, cuente las marcas y anótelas en el cuadro que se anexa al final del test.

- 1. Prefiero hacer un mapa que explicarle a alguien cómo llegar a algún lugar.
- 2. Si estoy enojado(a) o contento(a), generalmente sé exactamente por qué.
- 3. Sé tocar (o antes sabía tocar) un instrumento musical.
- 4. Asocio la música con mis estados de ánimo.
- 5. Puedo sumar o multiplicar mentalmente con mucha rapidez.
- 6. Puedo ayudar a un amigo a manejar sus sentimientos, porque antes pude manejar sentimientos parecidos.
- 7. Me gusta trabajar con calculadoras y computadoras.
- 8. Puedo aprender rápidamente un baile nuevo.
- 9. No me es difícil decir lo que pienso en el curso de una discusión o debate.
- 10. Disfruto de una buena charla, discurso o sermón.
- 11. Siempre distingo el norte del sur, esté donde esté.
- 12. Me gusta reunir grupos de personas en una fiesta o en un evento especial.
- 13. La vida me parece vacía sin música.
- 14. Siempre entiendo los gráficos que vienen en las instrucciones de equipos o instrumentos.
- 15. Me gusta hacer rompecabezas y entretenerme con juegos electrónicos.
- 16. Me fue fácil aprender a andar en bicicleta (o patines).
- 17. Me enojo cuando oigo una discusión o una afirmación que parece ilógica.
- 18. Soy capaz de convencer a otros de que sigan mis planes.
- 19. Tengo buen sentido del equilibrio y la coordinación.
- 20. Con frecuencia veo configuraciones y relaciones entre números con más rapidez y facilidad que otros.
- 21. Me gusta construir modelos (o hacer esculturas).
- 22. Tengo agudeza para encontrar el significado de las palabras.
- 23. Puedo mirar un objeto de una manera y con la misma facilidad verlo de otra forma.
- 24. Con frecuencia hago una conexión entre una pieza de música y algún evento de mi vida.
- 25. Me gusta trabajar con números y figuras.
- 26. Me gusta sentarme silenciosamente y reflexionar sobre mis sentimientos íntimos.



- 27. Con solo mirar la forma de construcciones y estructuras me siento a gusto.
- 28. Me gusta tararear, silbar y cantar en la ducha o cuando estoy a solas.
- 29. Soy bueno(a) para el atletismo.
- 30. Me gusta escribir cartas detalladas a mis amigos.
- 31. Generalmente me doy cuenta de mis expresiones faciales.
- 32. Me doy cuenta de las expresiones faciales de otras personas.
- 33. Me mantengo "en contacto" con mis estados de ánimo. No me cuesta identificarlos.
- 34. Me doy cuenta de los estados de ánimo de otros.
- 35. Me doy cuenta bastante bien de lo que otros piensan de mí.
- 36. Disfruto de la flora, la fauna y los fenómenos naturales.
- 37. Me gusta coleccionar plantas, insectos y rocas.
- 38. Soy bueno descubriendo patrones en la naturaleza.
- 39. Tengo conciencia de la necesidad de proteger el medioambiente.
- 40. Mis materias de estudio preferidas se relacionan con las ciencias naturales o sociales.

Resultados

En la siguiente tabla, marque los números que corresponden a las oraciones que seleccionó. Por ejemplo, si eligió la oración número 4, marque en la tabla el número 4 en la columna "Criterios seleccionados" y haga lo mismo con cada oración elegida. Luego cuente la cantidad total de números marcados para cada tipo de inteligencia, la cual indica el grado de desarrollo que usted tiene de cada inteligencia. Cuando el total es 4 o 5, ello significa que esa inteligencia es la que predomina.



	Tipo de inteligencia	Criterios seleccionados	Total obtenidos
A	Lingüístico-verbal	9, 10, 17, 22, 30	
B	Lógico-matemática	5, 7, 15, 20, 25	
C	Espacial	1, 11, 14, 23, 27	
D	Cenestésico-corporal	8, 16, 19, 21, 29	
E	Musical	3, 4, 13, 24, 28	
F	Intrapersonal	2, 6, 26, 31, 33	
G	Interpersonal	12, 18, 32, 34, 35	
H	Naturalista	36, 37, 38, 39, 40	

Tipos de inteligencias

Howard Gardner, profesor en la Universidad de Harvard, ha propuesto la teoría de que los humanos no poseen una sola inteligencia o coeficiente intelectual (CI), sino ocho tipos de inteligencia. A pesar de que todas las personas tienen las ocho inteligencias, su grado de desarrollo varía en cada persona.

Gardner define *inteligencia* como “la habilidad para interactuar efectivamente en un campo amplio de experiencias” y plantea la existencia de las siguientes inteligencias:

- Lingüístico-verbal: capacidad para manejar el lenguaje, escribir, leer y debatir eficazmente (característica en escritores, personas que hablan dos o más idiomas, poetas, periodistas y oradores, entre otros).
- Lógico-matemática: habilidad para resolver problemas, entender el orden de las cosas, visualizar secuencias y armar rompecabezas (distingue a científicos, matemáticos, contadores, analistas de sistemas e ingenieros, entre otros).
- Musical: capacidad para reconocer notas musicales, cantar, tocar un instrumento, comprender ritmos (propia de compositores, directores de orquesta, músicos, oyentes sensibles, cantantes y bailarines).

- Espacial: aptitud para establecer relaciones entre un objeto y otro, conducir un camión, ubicarse en el espacio, leer mapas y seguir direcciones para encontrar un lugar (característica de pilotos, escultores, médicos cirujanos, arquitectos, decoradores y pintores).
- Cenestésico-corporal: habilidad para manejar el cuerpo: realizar movimientos rítmicos, actuar y practicar un deporte (particular de atletas, cirujanos, bailarines, constructores y personas con capacidad para expresarse corporalmente).
- Intrapersonal: capacidad para la introspección (conocimiento de sí mismo), la reflexión y la planificación (distingue a teólogos, psicólogos, consejeros y personas que razonan acertadamente).
- Interpersonal: aptitud para actuar con destreza en el campo social, para entender y comunicarse con los demás (característica de actores, políticos, buenos vendedores, docentes exitosos y personas que entienden al grupo).
- Naturalista: habilidad de prever cambios climáticos e interacciones en el ambiente (típica de gente del campo, botánicos, ecologistas, paisajistas, cazadores y amantes de los animales y las plantas).

Además, la inteligencia intrapersonal incluye otro tipo de inteligencia:

- Espiritual: capacidad de entender y reconocer la existencia de realidades no naturales y de entender la fe y el más allá.

Las personas son capaces de desarrollar estas inteligencias por medio del entrenamiento y la práctica. El reto consiste en identificar prácticas adecuadas para estimularlas.

“Es de suprema importancia que reconozcamos y alimentemos toda la variedad de inteligencias humanas y todas las combinaciones de inteligencias. Somos todos tan diferentes debido, especialmente, a que todos tenemos diferentes combinaciones de inteligencias. Si reconocemos esto, pienso que tendremos, al menos,

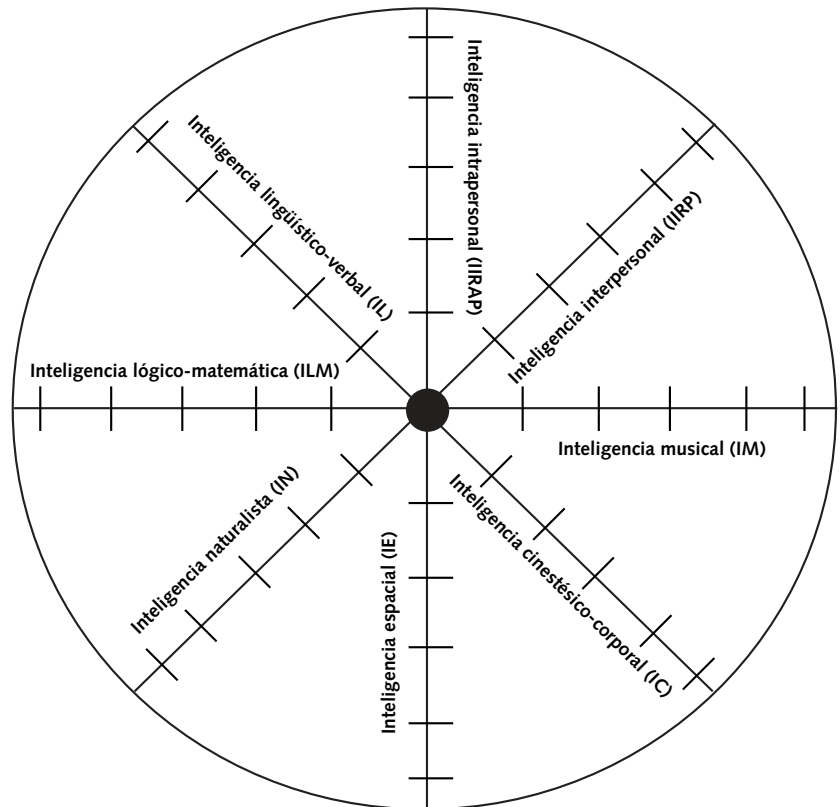
mejores posibilidades de resolver los muchos problemas que enfrentamos en este mundo".

Howard Gardner

Visualización de los resultados del test

Para que un participante sepa cuál es su inteligencia dominante, deberá colocar el total de la suma de cada tipo de inteligencia en el eje correspondiente del círculo de las inteligencias que aparece a continuación. Posteriormente deberá unir con líneas continuas los puntos colocados en los ejes (formando un gráfico). Con entrenamiento y práctica constante se pueden desarrollar las inteligencias y lograr que la figura sea más uniforme.

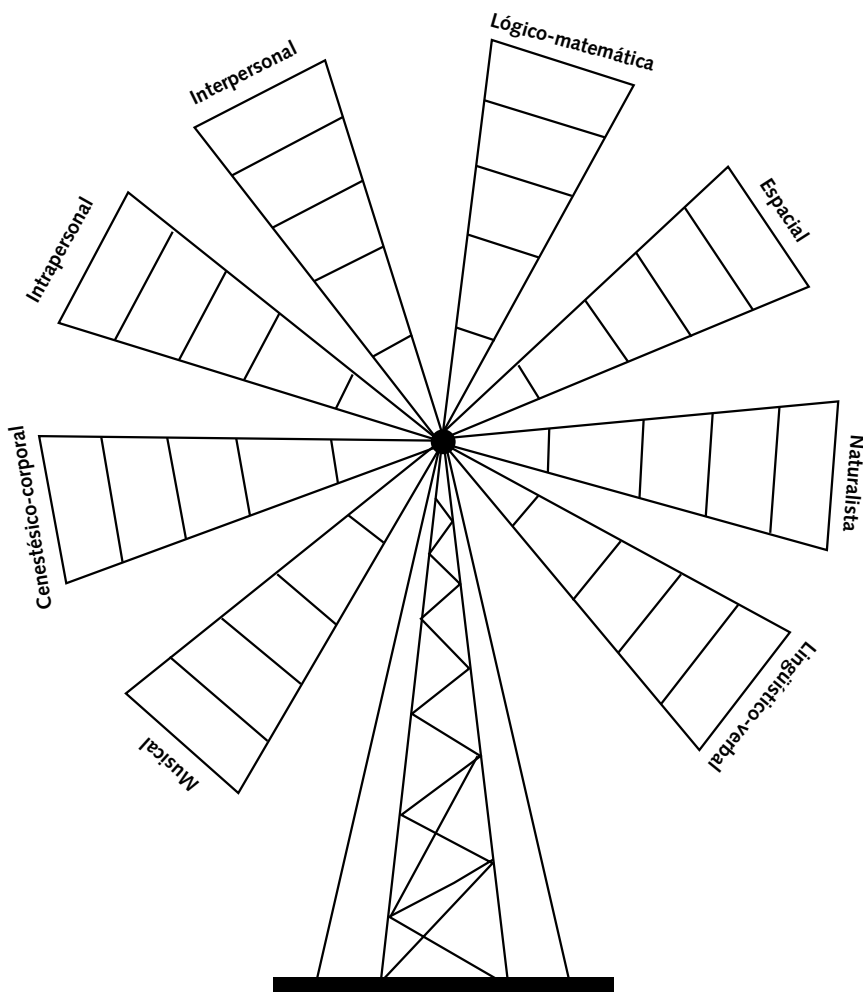
Círculo de las inteligencias



Inteligencia grupal

A fin de reconocer el tipo de inteligencia que predomina en el grupo, se prepara un molino de viento. Cada persona coloca sus resultados en el aspa correspondiente, utilizando etiquetas de colores. Al tipo de inteligencia dominante se le asignará un color diferente de etiqueta.

Molino de las inteligencias



Información complementaria

Lingüístico-verbal



Dominio del lenguaje, la lectura y el debate

Musical



Tocar un instrumento, componer música.

Lógico-matemática



Habilidad de resolver problemas, entender el orden. Armar rompecabezas.

Espacial



Habilidad para establecer relaciones entre un objeto y otro. (Pilotos, marineros, médicos cirujanos, escultores, decoradores.)

Cenestésico-corporal



Habilidad de manejar el cuerpo, actuar, practicar un deporte.

Interpersonal



Destrezas en el campo social. Entender a los demás, comunicarse con otras personas.

Intrapersonal



Capacidad de introspección, la reflexión y la planificación.

Naturalista



Habilidad de leer los cambios y las interacciones en el ambiente.

Espiritual



Entender y reconocer la existencia de realidades no materiales.

Actividad 7. Ejercicios de liderazgo y trabajo en equipo

Intención: Fortalecer la acción colectiva reconociendo las ventajas, las dificultades y el poder del trabajo en equipo para enfrentar desafíos, por medio de ejercicios dirigidos a desarrollar el liderazgo participativo y a mejorar la interacción.



El facilitador deberá explicar aspectos básicos del aprendizaje a través de dinámicas, indicando que constituyen una herramienta didáctica que brinda la posibilidad de ilustrar una situación o enseñar un concepto en un ambiente divertido que propicie la desinhibición de los participantes. También debe señalar que, por tratarse de experiencias “vivenciales”, las dinámicas permiten que los participantes se identifiquen mejor con los temas tratados, estimulan su capacidad creativa y mejoran la integración y las relaciones afectivas entre las personas. Mediante estos “juegos”, la educación deja de ser “informativa” y pasa a convertirse en una experiencia “formativa”, basada en el conocimiento, el juicio y el análisis de los participantes.

Seguidamente, el facilitador orientará a los participantes para que realicen las dinámicas que se detallan a continuación:

1. La tubería

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- 6 tubos de pvc de 65 cm (por equipo), cortados por la mitad.
- 2 bolitas de fútbolín (por grupo).
- 2 recipientes para colocar las bolitas.
- 1 cartel con las reglas de la actividad.
- Tarjetas que tengan escritos los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”.

Descripción: El objetivo de la actividad es trasladar en equipos una bola por una tubería, del punto A al punto B (el número de participantes varía según la cantidad de materiales con los que se cuente). Se permite a cada grupo hacer un ejercicio

previo para que conozcan el método, para lo cual contarán con cuatro minutos. Seguidamente, tendrán dos minutos para intercambiar ideas sobre cómo mejorar el método y la organización del grupo.

La actividad se inicia determinando el camino que los participantes deberán seguir para llegar al punto B (recipiente); se pueden colocar obstáculos para hacer más difícil el trayecto. Los integrantes de cada grupo deberán colocarse en una hilera y las tres primeras personas tendrán un pedazo de la tubería. La bola se coloca en la primera tubería y, desde allí, iniciarán su traslado. Conforme la bola pasa por un tubo y este se desocupa, la persona que lo tiene deberá entregarlo a la siguiente persona que no tenga tubo y se colocará al final de la hilera para no interrumpir el juego. Así sucesivamente lo harán todos los miembros del grupo hasta llegar al punto B. Un facilitador o un participante que desee colaborar deberá fungir como observador del proceso y deberá fiscalizar que se cumplan las reglas del juego.

Posteriormente los participantes repetirán el ejercicio, pero esta vez compitiendo entre equipos, procurando llegar de primeros al punto B. Luego volverán a realizar el ejercicio, pero en esta oportunidad deberán trabajar entre equipos para llegar al punto B, en una secuencia previamente acordada; por ejemplo, si trabajan entre dos equipos, el acuerdo puede ser que “el segundo equipo llegue al punto B diez segundos después que el primero”.

Reglas:

- La bola solo podrá correr en un sentido.
- Debe permanecer en movimiento.
- No debe caer al piso.
- Nadie puede tocar la bola con sus manos, ni retenerla entre los tubos.
- Todos los miembros del equipo deben participar.
- Para usar nuevamente la tubería, se debe respetar el orden de la hilera.
- Si se incumple alguna de las reglas anteriores, los equipos estarán obligados a reiniciar la actividad.

Al finalizar la actividad, se toman diez minutos para reflexionar sobre los factores que determinaron el éxito o el fracaso de los

diferentes grupos en la realización de los ejercicios. El equipo facilitador toma nota de los aportes de los participantes y coloca la información en una pizarra.

2. El transportador

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- 5 sets de materiales, cada uno de los cuales debe incluir:
- 1 argolla para poner un huevo.
- 10 cuerdas de 2 metros cada una.
- 1 bolita de madera para la cuerda.
- 2 bases para colocar un huevo.
- 8 huevos de madera.
- 8 huevos duros.
- 1 cartel con las reglas de la actividad.
- Tarjetas con los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”.
- Pañuelos para vendar los ojos de los participantes que transportarán el huevo en la segunda parte de la dinámica.

Descripción: El objetivo de la actividad es trasladar un huevo de un lugar a otro utilizando un transportador. Los ocho miembros del equipo deberán colocar un huevo de madera en el centro del transportador (en el punto de salida) y luego cada uno deberá tomar un extremo de la cuerda y tratará de levantar el transportador sin dejar caer el huevo, que deberán llevar a un lugar que previamente se les indicará.

Seguidamente, se repetirá la actividad, pero esta vez los participantes no podrán hablar y sus ojos irán vendados. Luego volverán a realizar la actividad transportando un huevo de verdad (en esta ocasión no se les vendarán los ojos y nuevamente se les permitirá hablar).

Se podrán colocar diferentes obstáculos para que los participantes definan la mejor manera de enfrentar los retos. Un facilitador o un participante que desee colaborar deberá fungir como

observador del proceso y deberá fiscalizar que se cumplan las reglas de la actividad.

Reglas:

- Los ocho miembros del grupo deberán participar; cada uno deberá tener una cuerda.
- Si el huevo cae al suelo, deberán reiniciar el ejercicio.
- Durante la segunda parte de la actividad, los miembros del equipo no podrán hablar y deberán llevar los ojos vendados.
- Las cuerdas deben ser tomadas solo por las puntas.

Al concluir la actividad, se toman diez minutos para reflexionar sobre los factores que contribuyeron al éxito o al fracaso de los diferentes grupos en la realización de los ejercicios. El equipo facilitador toma nota de los aportes de los participantes y coloca la información en una pizarra.

3. Los cuadrados

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- 5 juegos de piezas para formar cuadrados.
- Cinta engomada (*masking tape*).
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Tarjetas con los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”.
- 1 cartel con las reglas de la actividad.

Descripción: El objetivo de la actividad es armar diez cuadrados con diferentes piezas. Para realizar este juego se requiere la participación de diez personas por equipo. En una mesa se dividen con cinta engomada los diez espacios donde cada participante tendrá su área de trabajo. En el centro se colocarán todas las piezas y, cuando el facilitador dé la señal, cada miembro del grupo tomará las que considere necesarias para armar un cuadrado. Los participantes podrán devolver o tomar piezas adicionales en cualquier momento. El ejercicio finalizará cuando cada participante haya formado un cuadrado. Se deberá indicar que no sobra ni falta ninguna pieza.



Reglas:

- Los miembros del equipo no podrán hablar en el transcurso de la actividad.
- Ningún miembro del equipo podrá invadir el espacio de trabajo de otro miembro.

Al finalizar la actividad, se toman diez minutos para reflexionar sobre los factores que determinaron el éxito o el fracaso de los diferentes grupos en la realización de los ejercicios. El equipo facilitador toma nota de los aportes de los participantes y coloca los datos en una pizarra.

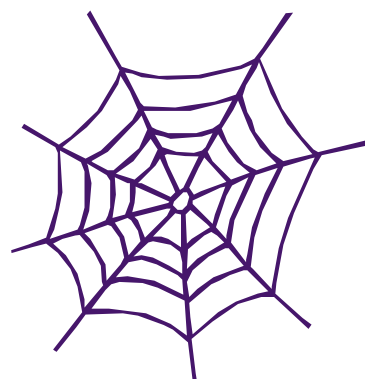
4. La telaraña

Duración: 1 hora.

Materiales:

- 4 juegos de telaraña.
- 8 cascabeles.
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Tarjetas con los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”.
- 1 cartel que incluya las reglas de la actividad.

Descripción: El objetivo de la actividad es que todos los miembros del grupo pasen por los huecos de una telaraña sin tocarla, para lo cual pueden contar con la ayuda de los demás miembros. Previamente, el equipo facilitador construye una red de cuerdas (telaraña) entre dos árboles, la cual guarda una distancia considerable del suelo y tiene agujeros de diferentes tamaños (uno por participante), a través de los cuales puede pasar una persona con mayor o menor grado de dificultad. Se colocan cascabeles u otro artículo similar que suene cuando se toca la telaraña. Se designa un facilitador por grupo, quien conduce a los participantes hacia la telaraña. Una vez que los participantes estén ubicados frente a la telaraña, el facilitador empieza a relatar la siguiente historia:



“Formamos parte de una expedición a las densas selvas tropicales de Brasil. Estamos buscando una poción mágica fabricada por los nativos de la región, la que permite a los seres humanos vivir hasta doscientos cincuenta años. Luego de vencer las inclemencias y las dificultades de la selva, hemos llegado a la boca de una cueva donde los nativos guardan dicha poción. No obstante, la entrada de la cueva se encuentra cubierta por una telaraña gigantesca que fue formada por una enorme araña venenosa. Afortunadamente, la araña está dormida. Los nativos nos han informado que, para llegar hasta donde está la poción, debemos pasar a través de la telaraña, pero sin tocarla, para no despertar a la araña y evitar que nos ataque. A juzgar por los huesos humanos y los restos de equipo que yacen en el suelo, otras expediciones han intentado cruzar la telaraña con desenlaces fatales”.

El equipo facilitador registra el tiempo que tarda cada integrante de los equipos para pasar por los hoyos o el tiempo en que ocurre el primer fracaso. De igual forma, registra actitudes, comportamientos, expresiones, protestas, muestras de solidaridad e ideas innovadoras, entre otras acciones de los participantes. Cada vez que una persona logra pasar por un agujero, el facilitador coloca allí un pedazo de cinta para que no vuelva a ser utilizado.

Reglas:

- Si algún participante toca la telaraña o si suena el cascabel, el grupo deberá iniciar nuevamente el ejercicio.
- Cuando un participante haya pasado por un agujero, éste se cierra y no podrá ser utilizado nuevamente.
- El espacio que está entre el borde inferior de la telaraña y el piso se considera como un agujero.

Al finalizar la actividad, se toman diez minutos para reflexionar sobre los factores fundamentales que determinaron el éxito o el fracaso de los diferentes grupos en la realización de los ejercicios. El grupo facilitador toma nota de los aportes y coloca la información en una pizarra.

Actividad 8. Lecciones para el trabajo en equipo

Intención: Identificar las lecciones aprendidas a partir de las experiencias vividas y la manera en que dichas lecciones pueden ser aplicadas en los equipos de trabajo, buscando que exista un liderazgo participativo.

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.

Descripción: Cada grupo analizará los ejercicios realizados apoyándose en las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera se ejerció el liderazgo durante las actividades? ¿Se logró compartir el liderazgo?
- ¿Las diferencias entre los miembros del equipo contribuyeron al cumplimiento de los objetivos o lo dificultaron?
- ¿Qué enseñanzas nos dejaron estos ejercicios? ¿Son aplicables en los equipos de trabajo de sus comunidades? ¿Cómo las aplicarían?

Posteriormente a este análisis, los grupos presentarán sus resultados en plenaria. El facilitador concluirá el ejercicio haciendo una síntesis de las intervenciones y la complementará ampliando el tema de las características del trabajo en equipo en las que considere necesario profundizar, tales como objetivos compartidos, organización, roles, perseverancia, comunicación, coordinación, confianza, tolerancia, compañerismo, respeto a las reglas y cooperación.



Actividad 9. Cierre

Intención: Realizar una reflexión final sobre la importancia de comprender las diferencias entre las personas para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización acorde con el tema del encuentro. En este caso, se sugiere utilizar el video “Un pavorreal en el país de los pingüinos”.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Proyector de multimedia.
- Computadora.
- Video en DVD.

Descripción: Solicitar a los participantes que tomen nota de los aspectos del video que más les inspiren interés. Los facilitadores orientan la discusión en plenaria, solicitando a los participantes sus reacciones.

Finalmente, los facilitadores recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, para exponerlo al día siguiente en un período que no pase de cinco minutos.



Tercer día

Objetivo:

Reconocer y respetar nuestras actitudes y comportamiento para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompesueño: Las bolas de tenis
- **Actividad 5:** Seis gorras para pensar
- **Actividad 6:** Rompesueño: Cruzando el río
- **Actividad 7:** Cuento del Rey Arturo
- **Actividad 8:** Árbol de mitos y creencias
- **Actividad 9:** Una vida: ¿cómo somos y qué hacemos?
- **Actividad 10:** Nuestra visión: ¿cómo queremos ser y qué queremos hacer?
- **Actividad 11:** Cierre: El sueño imposible

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

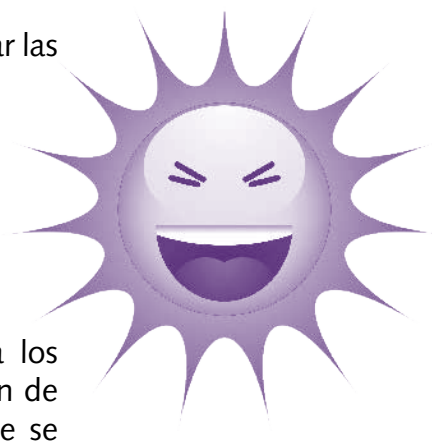
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente, hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

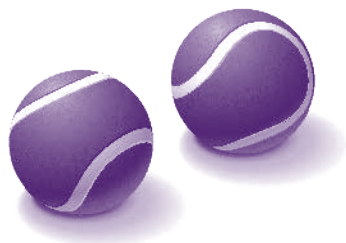
Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

Actividad 4. Rompesueño: Las bolas de tenis



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien las actividades del día en forma amena y continúen desarrollando actitudes y habilidades necesarias para desempeñar un buen trabajo en equipo.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- 1 bolso para cada moderador.
- 9 bolas de tenis o similares por cada moderador.

Descripción: El objetivo del ejercicio es que los miembros de cada grupo pasen las bolas de tenis, una persona a la otra, sin dejarlas caer y en rondas. En la primera ronda, deben pasar una pelota, en la segunda, dos y así sucesivamente hasta completar las nueve bolas. Cada ronda termina cuando todas las personas han tocado la bola al menos una vez. El coordinador de cada equipo recibe las nueve bolas de tenis en un bolso, solicita a los miembros que formen un círculo e inicia el juego con la primera ronda. Gana el juego el equipo que termine primero la novena ronda.

Reglas:

- La bola no puede pasarse a la persona de al lado (a la derecha o a la izquierda).
- Cada ronda termina cuando todos los miembros del grupo hayan tenido la bola al menos una vez.
- Si la bola cae, la ronda se inicia de nuevo.
- Una vez dadas las instrucciones, el facilitador no responde a ninguna pregunta ni da ninguna explicación; solo observa.

Actividad 5. Seis gorras para pensar

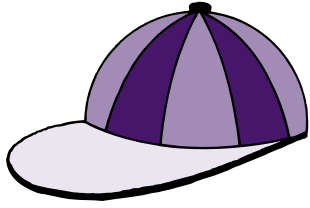
Intenciones: Propiciar la apertura personal hacia diferentes formas de pensar para facilitar su comprensión; y crear y vivir un ambiente favorable para el trabajo en equipo, en el que se valora el respeto y la tolerancia.

Duración: 2 horas.

Materiales:

- Afiche con información sobre el significado de las gorras de colores.
- Gorras de seis colores diferentes: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul (se requiere una gorra para cada participante).
- Caso: “El problema de consumo de licor en la empresa Los Chilotes”.
- Seis carteles, uno para cada gorra de color.

Descripción: Se trabaja por equipos, integrados preferiblemente por hombres y mujeres de diferentes edades. A cada grupo se



le entrega, para su interpretación, el significado de las gorras de colores (hoja anexa).

El facilitador inicia la actividad mostrando una a una las tarjetas con los colores que se utilizarán en el ejercicio: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul, en ese mismo orden. Empieza con el color blanco, preguntando a los participantes ¿qué simboliza para usted el color blanco? Posteriormente, anotará en las tarjetas cada una de las opiniones que los participantes expresen y las colocará en una pizarra. Luego, tomando como base las características señaladas, colocará en una nueva tarjeta el significado del color blanco que se utilizará en el ejercicio, según se indica en el material adjunto. Procederá de la misma forma con los colores restantes, hasta concluir con el azul. Si los participantes no identifican el significado del color a utilizar en el ejercicio o demoran en hacerlo, el facilitador los ayudará indicándoselo. Posteriormente, se colocará el significado de cada color en una pizarra en la que se han puesto gorras de cada color, la cual se utilizará como referencia durante el ejercicio.

A continuación, se formarán grupos de seis participantes y un facilitador, a los que se les entregarán hojas de papel de los seis colores y se les solicitará que elaboren una gorra, según el modelo del facilitador o aplicando su creatividad.

Luego, el facilitador les entregará un caso para que lo analicen y, durante el ejercicio, buscarán cómo resolver la situación que se plantea allí. El facilitador leerá pausadamente el caso y luego solicitará a los participantes que se coloquen las gorras. Es preferible que se mantenga el mismo orden de colores utilizado por el facilitador (blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul).

Cada participante propondrá soluciones para el caso, procurando que sus opiniones reflejen el significado del color de la gorra que tiene puesta, iniciando con el color blanco hasta concluir con el azul. Este último color deberá integrar todas las opiniones expresadas por los demás participantes, pero también deberá incluir su "juicio propio".

El facilitador colocará en una pizarra las soluciones planteadas. Cabe aclarar que ninguna solución debe ser invalidada; por el contrario, todas ellas se considerarán importantes.

Una vez que todos los participantes han expresado sus soluciones, pasarán su gorra al compañero ubicado a su izquierda (para mantener la secuencia de colores) e iniciarán una nueva ronda, indicando sus soluciones de acuerdo con el significado del color de la gorra que tienen puesta en ese momento (se inicia con el color blanco y se concluye con el azul). El ejercicio finaliza en el momento en que todos los miembros del grupo se han puesto todas las gorras y han expresado sus opiniones para solucionar el problema.

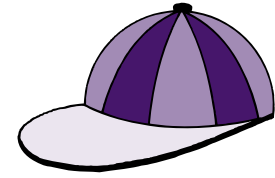
Posteriormente, al finalizar las rondas, cada participante deberá integrar en una oración las distintas soluciones ofrecidas por todos los miembros del equipo, correspondientes al color de la gorra que tiene puesta. Para ello, puede marcar palabras clave en las distintas soluciones, que le faciliten identificar su "solución integrada" y escribirla en una sola oración, que luego colocará en la pizarra, junto con las soluciones de todos los miembros del grupo.

Seguidamente, se analizarán y ajustarán grupalmente las seis soluciones integradas de manera individual, para luego tratar de integrar esas seis soluciones en una oración que reúna todas las ideas expuestas. Luego se presentarán en plenarios los resultados del ejercicio. El facilitador motivará la reflexión con preguntas como las siguientes: ¿Con cuál color se sintieron más cómodos? y ¿con cuál color fue más difícil identificarse y brindar una solución?

Al finalizar la actividad, el facilitador realizará una breve reflexión sobre la importancia de contar con estos diferentes patrones de pensamiento, pues todos son importantes y les agregan valor a las discusiones que se producen entre los equipos de trabajo, siempre y cuando exista respeto hacia las diferencias de los puntos de vista de cada miembro. Si todas las opiniones son consideradas, los participantes resultarán beneficiados individual y grupalmente.

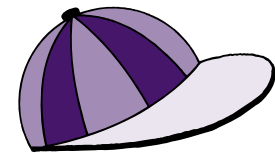
Seis gorras, seis colores

Cada una de las seis gorras para pensar tiene un color diferente: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul, el cual está relacionado con una función en particular:



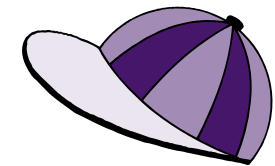
Azul

- Moderación
- Control
- Dirección de orquesta



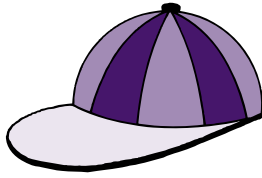
Verde

- Creatividad
- Movimiento
- Provocación



Amarillo

- Optimismo
- Positivismo
- Constructivo



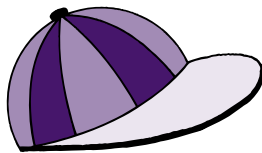
Blanco

- Neutro
- Información
- Objetividad

Gorra blanca: El blanco es un color neutro y objetivo. La gorra blanca representa hechos concretos y objetividad, ya que cuando se piensa con ella, se recurre a cifras y datos para elaborar respuestas. A través de ella se toman decisiones objetivas basadas en información y hechos.

Gorra roja: El color rojo sugiere pasión y sentimientos fuertes. La gorra roja simboliza el punto de vista emocional. Asimismo, sentimientos y reacciones no racionales se asocian a este color.

Gorra negra: El negro es un color triste y negativo. Cuando se piensa con la gorra negra, se cubren los aspectos negativos de la situación y se explica la razón por la que algo no se puede hacer. Además, se siembran dudas y se visualizan posibles problemas y se alerta sobre el peligro futuro con pesimismo y cautela.



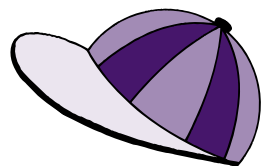
Rojo

- Emociones
- Sentimientos
- Presentimientos

Gorra amarilla: El color amarillo es alegre y positivo. Mediante la gorra amarilla se obtienen pensamientos optimistas, confiados y positivos. La persona que piensa a través de ella es misericordiosa, habla con el corazón y ofrece nuevas oportunidades para lograr un objetivo.

Gorra verde: El color verde representa vegetación, libertad, crecimiento y fertilidad abundantes. Mediante la gorra verde se obtiene creatividad, esperanza e ideas innovadoras y se buscan soluciones fuera de las estructuras establecidas.

Gorra azul: El color azul, al igual que el mar y el cielo, simboliza la profundidad y la amplitud. Por medio de la gorra azul, se organiza el pensamiento y se armonizan, integran y concilian las soluciones que surgen mediante las otras gorras, a las que se incluye también el criterio obtenido a través de esta gorra (juicio propio).



Negro

- Abogado del diablo
- Negativo pero previsor
- Riesgos-alerta

En la práctica es mejor referirse a las gorras siempre por sus colores, nunca por sus significados. Por ejemplo, si se le pide a alguien que exprese su reacción emocional ante algo, es poco probable que responda honestamente, dado que se suele pensar que está mal ser emocional; sin embargo, la expresión "gorra roja" es neutral. Es más fácil pedirle a alguien que "se quite por un momento la gorra negra", que pedirle que deje de ser tan

negativo. La neutralidad de los colores permite que se usen las gorras sin impedimento alguno. El pensar se convierte en un juego con reglas definidas, deja de ser un asunto de exhortaciones y condenaciones.

Se recomienda utilizar expresiones como las siguientes: “quiero que te quites la gorra negra”, “pongámonos todos la gorra roja por un rato”, “esto está bien para la gorra amarilla” y “ahora pongámonos la gorra blanca”.

Cuando se trata con gente que no conoce el tema ni el simbolismo de las seis gorras para pensar, la explicación de cada color puede aclarar con rapidez el significado de cada una. Cuanto más se extienda este modo de hablar, más eficaz será su uso. Pronto llegará el día en que, en cualquier reunión, las personas podrán cambiar sus gorras de colores con toda facilidad.

Caso: El problema de consumo de licor en la empresa Los Chilotes

La empresa agropecuaria Los Chilotes registra una baja rentabilidad y está por cerrar sus operaciones debido, sobre todo, al consumo de licor por parte de más del 70% de sus trabajadores (jóvenes y adultos), quienes con frecuencia están incapacitados para cumplir con sus obligaciones.

La gerencia recibió informes que revelan que los empleados consumen licor en exceso, debido a tensiones sociales en la comunidad donde residen y en su vida familiar.

La gerencia de la empresa convocó a una comisión integrada por seis personas, en representación de las partes involucradas en el problema, para analizar la situación y sugerir medidas para resolverlo.

- a) ¿Qué actitud debería tomar la gerencia para superar este problema?
- b) ¿Qué tipo de apoyo se requiere de la comunidad?

Actividad 6. Rompesueño: Cruzando el río

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien en forma amena las actividades de la tarde y desarrollen destrezas para el trabajo en equipo.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Palos de madera de 60 cm de largo, cuyo grosor permita su fácil manipulación (7 cm); debe haber de 5 a 7 palos por cada grupo.
- Mecate para marcar las orillas del río (10 m de largo para cada orilla).
- Cartel con las reglas de la actividad.

Descripción: Se organizan grupos de entre diez y quince personas. El número de grupos está condicionado a la cantidad de integrantes del equipo facilitador, ya que es recomendable la presencia de uno de ellos en cada grupo. Se entregan de cinco a siete palos a cada grupo y se les indica que con estos implementos deben cruzar el río, que tiene unos diez metros de ancho. El número de palos debe ser inferior al número de miembros del equipo, de tal manera que no alcancen para todos y se sienta la limitación. Se indica al grupo que deben cruzar el río caminando sobre los palos, que son mágicos, ya que flotan en el río solo si alguien los está tocando, ya sea con las manos o de pie sobre ellos. Cuando nadie los toca, se los lleva la corriente o los devora un cocodrilo y, como resultado de ello, el grupo los pierde. El facilitador debe estar pendiente de recoger los palos inmediatamente después de que el grupo los deja de tocar. Se puede nombrar una persona del grupo para que ejerza esta función de “cocodrilo”, que devora los palos mágicos.

Reglas:

- El equipo pierde los palos que dejan de ser tocados por los participantes.
- Todos los miembros del equipo deben participar.
- Ninguna persona puede tocar el río; si eso ocurre, todos los miembros del equipo deberán iniciar de nuevo la actividad.



Actividad 7. Cuento del Rey Arturo

Intenciones: Introducir el tema del género en forma amena y obtener una enseñanza como resultado de la actividad.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Cuento del Rey Arturo.
- Guión para cada personaje.
- 4 caballitos de madera.
- 2 coronas para los reyes.
- 7 espadas y 7 cinturones.
- Máscara, traje, gorra y peluca para la bruja.
- Peluche que simule ser la presa del Rey Arturo (venado).



Descripción: El facilitador elige siete participantes para que representen a los personajes del cuento: el rey Arturo, tres caballeros de la Mesa Redonda, el rey de un país vecino, el acompañante del rey del país vecino y la bruja. Ellos elaborarán los arreglos del guión y presentarán la obra. Una vez concluida la dramatización, el facilitador solicitará a los participantes que en plenaria identifiquen la moraleja del cuento.

Cuento del Rey Arturo

Un mal día, el Rey Arturo decidió salir de cacería. Sin percatarse de que había entrado en los bosques de un reino vecino, mató allí un venado. En ese otro reino, matar un venado se consideraba un grave delito que se castigaba con la muerte. El Rey Arturo fue llevado ante el rey vecino y, por su condición de noble, este le dijo que le perdonaría la vida, pero con la condición de que en el término de tres meses le contestara la pregunta: ¿Qué es lo que las mujeres quieren?

El Rey Arturo regresó muy triste a su territorio y reunió a los caballeros de la Mesa Redonda para plantearles su problema. Ya había transcurrido un mes y ninguna respuesta había satisfecho al Rey; sin embargo, un buen día, durante una reunión de los caballeros de la Mesa Redonda, uno de ellos afirmó que sabía quién tenía la respuesta, o al menos sabía lo que el otro rey quería escuchar del Rey Arturo. El caballero se refería a la bruja Hermelinda, la más fea, vulgar, hedionda y malvada bruja conocida en el reino.

Los caballeros fueron a verla y, en efecto, ella dijo que sí conocía la respuesta, pero dada su importancia, a cambio de ella exigía que le concedieran casarse con el más apuesto e interesante caballero de la mesa redonda: el joven Lancelot. Ante esta noticia, el Rey Arturo se llenó de tristeza porque Lancelot no aceptaría semejante propuesta; no obstante, se reunió con él y los demás caballeros. Lancelot, con tal de salvar la vida de su rey, aceptó el sacrificio de casarse con la bruja.

Cuando Lancelot se disponía a casarse con la bruja, resultó ser que su prometida era una mujer bellísima. Confundido al verla, le dijo que esperaba a una bruja y no a una hermosura como ella, a lo que ella respondió: "¡yo soy la bruja!". Sin embargo, le comentó al caballero que podía ser fea de noche y bella de día o viceversa, por lo que le pidió al joven que escogiera el horario, a lo que él le respondió: "Como usted quiera". Ella le contestó: "Bueno, ¡elijo ser bella de día y de noche!".

Así fue como la bruja Hermelinda le dio a Lancelot la respuesta que tanto necesitaba el Rey Arturo. El caballero, presuroso, acudió al encuentro de su rey y le comunicó la respuesta.

Lo que las mujeres quieren es: _____

Ver solución en la página 110.

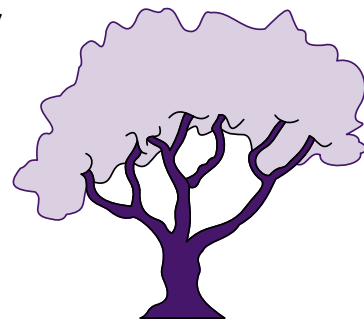
Actividad 8. Árbol de mitos y creencias

Intención: Analizar el origen de nuestras actitudes y comportamientos, así como sus consecuencias.

Duración: 1 hora y 15 minutos.

Materiales:

- Papel periódico blanco.
- Lápices de color.
- Marcadores, tarjetas, chinchetas y pizarras.



Descripción: Se explica a los participantes que deben dibujar un “árbol de mitos y creencias”. Se les indica lo que representa cada parte del árbol: las raíces, el tronco y la copa (ver el texto al final de la descripción de esta actividad). El facilitador explica lo que significa “mitos y creencias”, a fin de trabajar con base en conceptos comunes. Las personas se ubican en grupos pequeños y se pide a cada grupo que dibuje un árbol lo suficientemente grande como para que se puedan colocar tarjetas en sus diferentes partes.

Cada grupo identifica de ocho a doce creencias y mitos sobre lo que se dice y piensa de los hombres y las mujeres en su familia, pueblo, país y cultura, para lo cual pueden utilizar lo que se plantea al respecto en canciones, dichos, poemas, refranes y toda clase de creencias populares en torno al tema del género.

Se escribe un mito o creencia en cada tarjeta y estas se colocan en las raíces del árbol. Después, el grupo identifica las instituciones mediante las cuales se han difundido esos mitos y creencias, como la escuela, la familia, la iglesia y los medios de comunicación, entre otras. Se escribe solo una institución por tarjeta y se colocan en el tronco del árbol. Luego se revisan los diferentes frutos del árbol, de modo que cada mito y creencia que se hayan expresado pueda ser relacionado con sus consecuencias sociales tanto para hombres como para mujeres.

Finalmente, cada grupo presenta su árbol en plenaria y se obtienen conclusiones mediante preguntas como ¿qué hacemos

con este árbol para mejorar sus frutos? y ¿qué hacemos con este bosque de mitos y creencias? Se concluye que se pueden injertar nuevos patrones, nuevas semillas, nuevos árboles. Se debe determinar cuáles frutos queremos para definir nuevas creencias.

El árbol y sus partes: El árbol es un ícono o símbolo muy utilizado con fines didácticos. Sus raíces pueden representar causas; su tronco, transiciones en cualquier situación; y sus frutos y flores, consecuencias, como se indica en la ilustración (copa: efectos o productos; tronco: consecuencias e instituciones que apoyan y reproducen los mitos y creencias; raíces: mitos y creencias).

Definiciones:

- Mitos: Ideas arraigadas en la sociedad que se mantienen a lo largo del tiempo y que refuerzan nuestras creencias. Se presentan como verdades, aunque no lo sean.
- Creencias: Ideas que las personas están dispuestas a defender y que representan su forma de actuar y de pensar.

Ambos tipos de ideas son transmitidas y aceptadas por la sociedad, pero no se ha demostrado absolutamente su certeza o justificación.

Actividad 9. Una vida: ¿Cómo somos y qué hacemos?

Intenciones: Reflexionar sobre lo que nos caracteriza como hombres o mujeres y sobre las actividades que la sociedad le ha asignado a cada uno de esos grupos; y hacer una comparación al respecto que incite a los participantes a realizar un análisis de las características por género.

Duración: 1 hora.

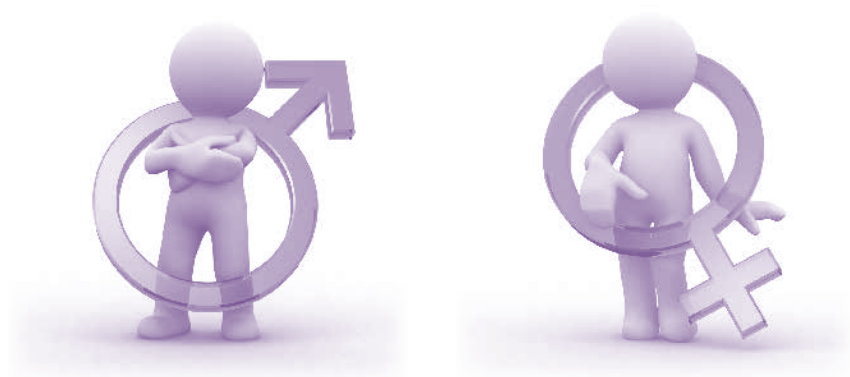
Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.

Descripción: Para llevar a cabo esta actividad, los participantes se dividen en grupos según su género. El facilitador indica que se está en comunicación con un ser extraterrestre, a quien se le debe describir cómo es un hombre y cómo es una mujer, ya que jamás los ha visto.

Se solicita a los grupos que elaboren un listado de las características y actividades de los respectivos grupos, con base en las preguntas: ¿cómo somos? (características) y ¿qué hacemos? (actividades). Hombres y mujeres escriben en tarjetas de colores las características y las actividades (una característica o actividad por tarjeta y un color de tarjeta para las actividades y otro para las características, por ejemplo, celeste para las características y amarillo para las actividades).

Los grupos pegan en un afiche las tarjetas divididas de acuerdo con su color. Cada afiche debe tener un signo que lo identifique como el de los hombres o el de las mujeres. Luego lo colocan en una pizarra y realizan una exposición al respecto. Después de esta, se hace un intercambio de signos, lo cual generalmente es motivo de risas y cierta sorpresa en los participantes. Se vuelven a leer los afiches, esta vez con los símbolos invertidos. Para concluir la actividad, el facilitador indica que las diferencias entre hombres y mujeres son biológicas, y que el género y las relaciones constituyen una construcción social. Se comentan las reacciones y los sentimientos de los participantes.



Actividad 10. Nuestra visión: ¿Cómo queremos ser y qué queremos hacer?

Intención: Reflexionar sobre los roles que desempeñan los hombres y las mujeres en la sociedad y la posibilidad de introducir cambios en nuestro comportamiento para mejorar la convivencia.

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores y papel periódico blanco.

Descripción: En este ejercicio se mantienen los grupos de la actividad 9. A través de esta actividad se pretende fomentar la esperanza y un deseo de cambio en los participantes para mejorar la convivencia entre hombres y mujeres. Para lograrlo, ellos deben responder a las preguntas ¿cómo queremos ser? y ¿qué queremos hacer?

La actividad inicia proponiendo a los grupos que respondan en pizarras a las preguntas ¿cómo queremos ser? y ¿qué queremos hacer?, para luego compartan sus respuestas en plenaria. Posteriormente, compararán estas respuestas con las correspondientes a las preguntas planteadas en la actividad 9 (¿cómo somos? y ¿qué hacemos?) y generarán así una transición creativa entre el “soy” y el “quiero ser”.

Finalmente, se presenta la segunda parte del video que concierne al sueño y que culmina con la interrogante: ¿un sueño imposible? Nuevamente en grupos pequeños, las personas reflexionan sobre lo que vieron y conversan en plenaria sobre factores, las estructuras y los patrones de comportamiento que afectan las relaciones de género.

Este ejercicio, aunque simple, adquiere un mayor significado si se realiza justo después de analizar nuestros roles actuales como

hombres y mujeres en la sociedad. Además, la experiencia del video permite llegar a un estado emocional que hace posible responder las preguntas de este ejercicio con mayor reflexión. Posiblemente, si se aplicara como un ejercicio aislado, sin preparación previa, esta actividad podría adquirir un matiz idealista, sin encontrar razones que justifiquen el deseo de cambiar nuestra forma de ser y actuar como hombres y mujeres.



Actividad 11. Cierre: El sueño imposible

Intenciones: Sensibilizar a los participantes sobre los problemas de equidad que surgen en las relaciones de género y fomentar relaciones más solidarias y cooperativas entre hombres y mujeres.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización acorde con el tema del encuentro; en este caso, se sugiere utilizar el video “El sueño imposible”.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Video.

Descripción: Se presenta el video y se reflexiona sobre su mensaje y relación con el encuentro. Si no se cuenta con un video, este puede ser sustituido por ilustraciones, filminas u otros materiales, complementados con una narración sobre el personaje y su mensaje.

El video tiene dos partes. La primera ilustra las relaciones de inequidad entre los géneros y la segunda, las de equidad. Para llevar a cabo este ejercicio, se trabaja solo con la primera parte.

Una vez finalizada la proyección, se realiza una discusión que no debe extenderse por más de diez minutos a partir de preguntas como ¿qué observaron?, ¿cuál es el rol del niño? y ¿cuál el de la niña?, entre otras. Durante la conversación, se toman en cuenta, según el género, elementos como alimentación, comunicación, tiempo de descanso, trabajo, economía (salarios, horarios, relación patronal), relaciones sociales (vínculos con otras personas, además de la familia), afectos y deseos. La discusión constituye un momento especial para tratar el tema de los paradigmas y la manera como las personas perciben las situaciones según su propia experiencia. Esto, a su vez, permite vincular lo anterior con la forma en que los seres humanos perciben la realidad y cómo lo hacen específicamente los hombres y las mujeres.

Para finalizar, los facilitadores les recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día sobre su área de responsabilidad, cuya exposición al día siguiente no deberá tardar más de cinco minutos.



Cuarto día

Objetivo:

Elaborar un plan de acción para poner en práctica lo aprendido durante el encuentro y transmitir ese aprendizaje a la comunidad.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Las islas
- **Actividad 5:** Nuestro plan de acción
- **Actividad 6:** Evaluación del encuentro
- **Actividad 7:** Entrega de certificados
- **Actividad 8:** Cierre: Celebrando el aprendizaje
- **Actividad 9:** Honrando el salón
- **Actividad 10:** Despedida

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

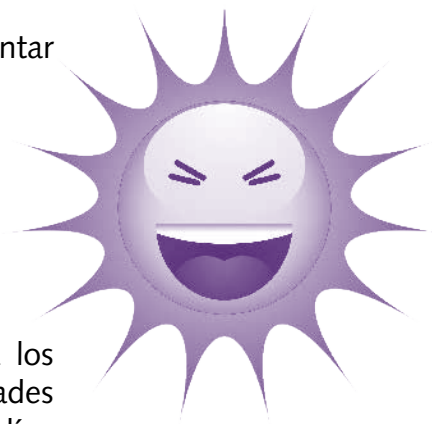
Intenciones: Iniciar la jornada con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

Actividad 4. Rompehielo: Las islas

Intención: Iniciar el día con una actividad amena que haga más relajante el ambiente de trabajo.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Una plataforma de madera de 60 x 60 cm, cuya superficie esté a 10 cm del suelo (puede utilizarse cualquier otra estructura que se encuentre de 5 a 15 cm del suelo).

Descripción: La plataforma debe ser de tal tamaño que al grupo completo le sea difícil permanecer de pie sobre la superficie, en el

caso de que todas las personas lograran simultáneamente poner los pies en ella. Las dimensiones de la plataforma mencionadas funcionan para grupos de entre 14 y 15 personas. En caso de que el número de participantes sea mayor, será necesario utilizar dos o más plataformas. El facilitador debe asegurarse de colocar la(s) plataforma(s), que servirá(n) como isla(s), en un lugar plano. Si no se cuenta con una plataforma, otra opción es delimitar el espacio marcándolo con cinta adhesiva o, si es en grama o tierra, con pequeñas piedras. Los participantes deben subirse en la plataforma y, una vez que todos estén sobre ella, le indicarán al facilitador que ya están listos para que éste inicie un conteo de 15 segundos.

El facilitador inicia la actividad narrando la siguiente historia para crear el escenario:

El grupo está viajando en un crucero por el Caribe y el barco naufraga. Para suerte del grupo, cerca de donde ocurre el naufragio, existe una pequeña isla. No obstante, hay un problema: la isla es demasiado pequeña para que todas las personas puedan permanecer cómodamente de pie y la marea está subiendo. El mar está lleno de tiburones, por lo cual deben encontrar rápidamente la forma de permanecer todos en la isla sin que nadie toque el agua. Si logran permanecer en ella sin tocar el agua al menos durante 15 segundos, un helicóptero vendrá a rescatarlos y salvará sus vidas.

Reglas:

- Ningún participante puede estar fuera de la isla, ni tocar el suelo con ninguna parte del cuerpo.
- Todos los miembros del equipo deben participar.



Actividad 5. Nuestro plan de acción

Intención: Definir los compromisos de los participantes para la aplicación práctica del aprendizaje que obtuvieron mediante el encuentro, para lo cual formulan un plan de acción (este constituye un puente que une un encuentro con otro y brinda la oportunidad a los participantes de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades).

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Guía para la reflexión grupal.
- Cuadro para formular el plan de acción.

Descripción: Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria de los conocimientos obtenidos en el encuentro. Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deberán formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto.

El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en una pizarra. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “nuestro plan de acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.



PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN
“DESATANDO ENERGÍAS LOCALES”
PLAN DE ACCIÓN

Nombre del grupo: _____

Cantón: _____

Integrantes:

Nombre del coordinador: _____

Teléfono o correo electrónico: _____

La siguiente pregunta debe ser respondida en las pizarras:

¿Qué queremos hacer? (objetivo) _____

Agenda

Actividades	Materiales	Responsable

Costos y financiamiento

	Costo	Fuente de financiamiento
Alimentación		
Materiales		
Otros		

Otros datos

Lugar de la actividad: _____

Número de participantes: _____

Fecha: _____

Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): _____

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): _____

Costo total del evento: _____

Actividad 6. Evaluación del encuentro

Intención: Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).

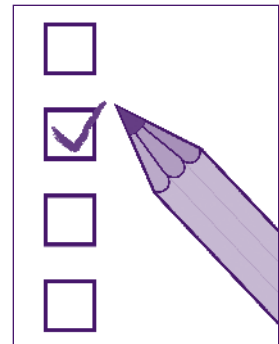
Descripción: En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra. El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color). El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes.

Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.
























Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala:

1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente



Evaluación del encuentro

Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día
<p>Bienvenida, ubicación e inscripción</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Rompecabezas</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Las bolas de tenis</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Las islas</p>  <input type="checkbox"/>
	<p>¿Líder participativo o cacique?</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Seis gorras para pensar</p>  <input type="checkbox"/>	
<p>El tesoro escondido</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Inteligencias múltiples</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cruzando el río</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Nuestro plan de acción</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Honrando nuestros compromisos</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Ejercicios de liderazgo y trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tubería - Transportador - Cuadrado - Telaraña  <input type="checkbox"/>	<p>Cuento del Rey Arturo</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Facilitadores</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Honrando mi experiencia</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Lecciones para el trabajo en equipo</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Una vida: ¿Cómo somos y qué hacemos?</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Alimentación</p>  <input type="checkbox"/>
		<p>Nuestra visión: ¿Cómo queremos ser y qué queremos hacer?</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Hospedaje</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	

Actividad 7. Entrega de certificados

Intención: Entregar certificados con el fin de reconocer la valiosa contribución de los participantes en el encuentro.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Certificados.

Descripción: A cada participante se le entrega un certificado que no sea el suyo. Una vez que a todos se les haya proporcionado un certificado, se inicia su entrega a quienes realmente pertenecen. Para ello, se invita a uno de los participantes a pasar al centro del salón, donde llamará a la persona a quien corresponde el certificado que tiene en sus manos. La persona que lo recibe repetirá el procedimiento hasta que todos los certificados sean entregados. Si en algún momento se interrumpe la cadena, el facilitador invitará a otro participante a continuar con el proceso.



Actividad 8. Cierre: Celebrando el aprendizaje

Intención: Celebrar el aprendizaje y el hecho de haber compartido tantos buenos momentos, para lo cual los participantes se expresan mutuamente la gratitud por las aportaciones de cada persona.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Calcomanías con caritas alegres.
- Un globo por persona.

Descripción: Cada participante recibe diez calcomanías de caritas alegres y un globo que deberán inflar. A la señal del facilitador, el participante debe buscar a diez personas para felicitarlas por sus aportes y participación en el encuentro, a quienes condecorará colocándoles una calcomanía de carita alegre en cualquier parte de su cuerpo. Además, cada participante deberá seleccionar a otro, a quien dará un abrazo intenso con el globo en medio de sus cuerpos, hasta que éste se reviente.



Actividad 9. Honrando el salón

Intención: Ordenar y limpiar el local donde se desarrolló la mayor parte del proceso de aprendizaje, como un gesto de respeto y agradecimiento.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Valijas.
- Cajas de cartón.
- Basureros y bolsas plásticas.
- Cobertores de pizarras.
- Cinta adhesiva.

Descripción: Todos los participantes y facilitadores ordenan y empacan los materiales utilizados en el encuentro, los cuales deben quedar listos para ser utilizados en una próxima actividad. Posteriormente, dichos materiales son trasladados al medio de transporte que los conducirá a su destino. Se limpia y acomoda el salón.

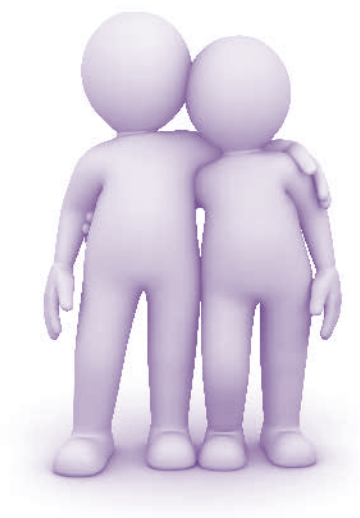


Actividad 10. Despedida

Intención: Brindar una afectuosa despedida a los participantes.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Se agradece a los participantes por sus aportes y se brindan las indicaciones finales que correspondan. Finalmente, se procede a despedirlos y a desearles un feliz retorno a sus hogares.



Anexos

Lecturas complementarias

Liderazgo y equipos

El liderazgo¹

Muchos líderes asumen actitudes autoritarias, creyendo que son las más correctas o las que más beneficios pueden darles. Pero su reacción más común ante las dificultades es la de sentirse incómodos y dejar de participar en actividades provechosas para su comunidad.

A veces, las prácticas autoritarias se ven reflejadas en el paternalismo, lo que implica que una persona que trabaja en beneficio de su comunidad cae en el error de pensar que es el único que sabe hacer las cosas y que eso le da derecho a tomar decisiones sin consultar a nadie y a no dejar crecer al resto de los miembros del equipo.

En el fondo, esto ocurre porque ese líder no confía en la capacidad del resto del grupo. Trata a los demás como niños que tienen que pedir permiso para todo y, si no hacen las cosas como él dice, los reta.

A este tipo de liderazgo se le llama “liderazgo autoritario” y, aunque parezca una exageración, está inconscientemente aceptado en muchas culturas.

Las principales acciones que caracterizan al líder autoritario son:

- Solo habla él.
- Toma todas las decisiones solo (incluso las más importantes) sin consultar a los demás integrantes del equipo. No escucha opiniones ni acepta críticas. Cree que lo sabe todo. Impone su voluntad por medio de mañas o por la fuerza.
- No confía en los demás.

¹ Tomado de: Polipub.org. 2009. El liderazgo (en línea). Buenos Aires, AR. Consultado 20 jul. 2009. Disponible en <http://liderazgoparticipativo.net/documentos/El%20liderazgo.pdf>.

- Cree que tiene claro lo que hay que hacer y está seguro de que esa es la única forma correcta de hacerlo.
- Él es quien distribuye las tareas. Generalmente da órdenes y solo acepta respuestas a las órdenes que da.
- Cuando este líder se retira, el grupo es incapaz de seguir haciendo el trabajo por sí solo.
- El líder reúne y guarda toda la información para sí mismo y busca mantener desinformado al resto de los miembros del equipo. Para él, el secreto es un poder.
- Acapara todo el trabajo. Quiere controlar hasta los detalles más pequeños. No delega nunca ninguna actividad.
- Tiene una relación personal con cada integrante del equipo, pero no fortalece la comunicación entre los miembros, ya que desea ejercer el control de la organización.

Sin embargo, el autoritarismo no es el único camino para convertirse en líder o coordinador de grupos. Existen también los llamados “líderes participativos”, quienes se caracterizan por:

- Asegurarse de que todos los miembros del equipo cuenten con la información pertinente, opinen, decidan y controlen.
- Motivar al grupo para que todos sus miembros se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos.
- Fomentar la comunicación dentro del equipo.
- Estimular la cooperación entre los integrantes de la organización.
- A veces, ceder posiciones y aceptar lo que el grupo decida, aunque algunos de sus miembros no opinen lo mismo.
- Lograr el consenso entre los miembros del grupo, aunque ello sea difícil de obtener.
- Motivar a los miembros del grupo para que se capaciten, a fin de que puedan asumir otras responsabilidades.
- Hablar lo necesario y, sobre todo, lograr que los demás hablen.
- Escuchar opiniones y aceptar críticas.
- Buscar soluciones en común; animar a los demás para que piensen, hablen y actúen; y procurar el interés de todos en las actividades.
- Saber trabajar en colaboración y distribuir las responsabilidades entre todos.
- Confiar en los demás.

Ambos tipos de liderazgo presentan sus ventajas. En el caso del liderazgo participativo, las más importantes son las siguientes:

1. Todos los miembros del equipo tienen derecho a proponer ideas y a hacer preguntas o sugerencias.
2. Se prosigue con las actividades mediante la participación de todos y, por lo tanto, se obtienen mejores y más permanentes resultados en el largo plazo.
3. La continuidad de la organización está garantizada, ya que se emplean mecanismos de renovación de autoridades y se facilita la rotación de cargos.
4. Los cargos se asumen como una exigencia de la división de trabajo y se comparten las responsabilidades.

El liderazgo autoritario, en cambio, solo tiene una ventaja: la rapidez para reaccionar ante hechos externos y conseguir resultados, dado que no se consulta ningún detalle a los demás integrantes del grupo.

En cuanto a desventajas, en el liderazgo participativo las reacciones ante hechos externos se realizan de una forma lenta, ya que construir un consenso general es un proceso más trabajoso que imponer una voluntad única. El liderazgo autoritario, por su parte, tiene varias desventajas:

1. Poco interés en sus tareas y compromiso con ellas por parte de los miembros del grupo.
2. Aumento del aburrimiento y la apatía en el equipo.
3. Mayor lealtad a las personas que a las organizaciones.
4. Menor supervivencia de las organizaciones al retirarse su dirigente.
5. Poca disidencia, evidente en los momentos más inoportunos.
6. Dependencia en quienes dirigen y disminución en el grado de responsabilidad y espíritu de iniciativa.
7. Posibilidad de que constituya un factor de conflicto, especialmente cuando se trata de disponer de fondos. Muchos pelean por demostrar que sus propios proyectos son los más importantes. Cuando esto sucede, es conveniente hacer un replanteo y explicitar las actitudes negativas.
8. Visión negativa de los demás, a quienes se considera incapaces o irresponsables, por lo que se justifica tomar decisiones por ellos.

Se debe tener en cuenta que las personas tienden a comprometerse más profundamente en aquellas actividades en las que se sintieron incluidas durante el proceso de toma de decisiones.

De la misma manera, todos tendemos a ser menos competitivos y más colaboradores cuando es la comunidad, y no una sola persona o un grupo pequeño, la que decide.

Opciones de liderazgo participativo

Por tanto, los líderes deben destacarse por:

- Tener capacidad para crear, organizar y coordinar un equipo de trabajo.
- Ser responsables.
- Realizar las tareas con un alto grado de motivación.
- Ser tenaces y laboriosos.
- Tener conciencia de sus defectos.
- Respetar la capacidad de los demás.

(-)		Grados de participación		(+)
El líder toma las decisiones por sí solo en forma autoritaria.	El líder propone una charla, escucha las posiciones, pero toma las decisiones él solo.	El equipo propone una charla y el líder escucha las decisiones, pero toma las decisiones solo.	El líder y los demás miembros del equipo toman las decisiones en forma conjunta.	El líder delega la toma de decisiones totalmente a los otros miembros del equipo.

- Ser sensibles a las sugerencias y críticas.
- Tener iniciativa, capacidad de innovación, visión de futuro y creatividad.
- Promover la capacitación de los miembros de su organización.
- Mantener buenas relaciones con los demás integrantes de la organización.
- Tener una actitud positiva ante la vida.
- Ser conscientes de que a través de sus actividades no solo satisfacen sus necesidades personales, sino también las de los otros miembros de su organización y de la sociedad.
- Mantener viva la "llama" del grupo, su mística.

Liderazgo y equipos de trabajo

A diferencia del liderazgo heroico e inspirador asociado a los grandes líderes de la historia, el liderazgo de equipos de trabajo pretende potenciar y crear condiciones motivantes y un adecuado control del logro de los objetivos. Esta noción de liderazgo se desarrolla en este programa mediante un enfoque en el que los participantes pueden reconocer y desarrollar las habilidades y actitudes esenciales para lograr equipos motivados en torno a objetivos desafiantes.

Liderazgo de equipo

Es muy común que los equipos de trabajo y desarrollo designen un líder. En general, el líder debería ser capaz de ayudar al equipo a entender su dirección, a alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización y a asegurar que la experiencia apropiada se incorpore al equipo o que existen enlaces apropiados con la alta dirección. El líder también tiene que tomar decisiones, por lo que debe tener credibilidad organizativa, experiencia apropiada y acceso a la información y a los recursos (Cohen 1993). Una forma muy común de liderazgo utilizada por los equipos de proyectos es rotar el liderazgo, conforme avanza el proceso de desarrollo.

Género y liderazgo

Recientes estudios realizados sobre género y liderazgo señalan que los hombres y las mujeres ejercen diferentes estilos de liderazgo. Específicamente, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, participativo y menos autocrático o directivo que los hombres. Es más factible que las mujeres fomenten la participación, compartan el poder y la información e intenten fortalecer el valor en sí mismos ante sus subalternos. Además, dirigen mediante la inclusión y dependen de su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros.

Las mujeres tienden a ejercer liderazgo transformacional, a través del cual motivan a otros a transformar su interés personal en las metas de la organización. Por el contrario, es más factible que

los hombres empleen un estilo directivo, de mando y de control, dado que dependen de la autoridad formal de su posición para ejercer influencia. Los hombres generalmente ejercen el liderazgo transaccional, entregando a los miembros del equipo recompensas por el buen trabajo y castigos por el malo.

Esta tendencia de las dirigentes femeninas a ser más democráticas que los hombres declina cuando las mujeres se encuentran en puestos dominados por ellos. Aparentemente, las normas del grupo y los estereotipos de los papeles masculinos sobrepasan las preferencias personales, de modo tal que las mujeres abandonan sus estilos naturales en tales puestos y actúan más autocráticamente.

En las organizaciones actuales, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y el hecho de compartir la información rápidamente desplazan las estructuras rígidas, el individualismo competitivo y el control. Los mejores gerentes escuchan, motivan y dan apoyo a su personal. Además, inspiran e influyen en un grado mayor que en el que controlan. Hablando en términos generales, las mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres.

El estilo de liderazgo de las mujeres las califica mejor para negociar. No ponen énfasis en victorias, pérdidas ni competencias, como sí lo hacen los hombres. Las mujeres consideran las negociaciones en el contexto de una relación continua, esforzándose para que la otra parte sea una ganadora para sí misma y ante los demás.

La evidencia obtenida de las investigaciones realizadas sugiere una relación general entre el género y el estilo de liderazgo; sin embargo, el género no determina el estilo. No todas las mujeres líderes prefieren un estilo democrático y muchos hombres emplean el liderazgo transformacional, por lo tanto, es necesario ser cautelosos y no etiquetar los estilos de liderazgo por género.

Conocer qué estilo es efectivo dependerá de la situación. Aunque hombres y mujeres ejerzan diferentes estilos de liderazgo, debemos tener cuidado de no suponer que uno es siempre preferible que el otro. Es mejor pensar en el género como una tendencia del comportamiento en el liderazgo. Una persona puede, por ejemplo, tender hacia un estilo participativo, pero emplear uno autocrático porque la situación así lo requiere.

Teorías modernas de aprendizaje y dinámicas de grupo²

Existen dos caminos fundamentales para adquirir conocimientos: el aprendizaje teórico y el aprendizaje que se logra por medio de la experiencia vivencial. Estos dos caminos no se rechazan, sino que, por el contrario, su complementación es necesaria para lograr un aprendizaje integral sobre cualquier campo del conocimiento humano.

Actualmente, el área de la capacitación se encuentra en una situación difícil, pues debe afrontar el creciente desafío de justificar su eficacia ante los grandes cambios que se están produciendo en las organizaciones y los adelantos tecnológicos.

Es increíble el número de personas que no saben cómo realizar su trabajo de manera eficiente. Día con día, vivimos en carne propia las consecuencias del alto número de errores que cometen empleados de tiendas, restaurantes y oficinas de gobierno, entre otros. Las organizaciones están llenas de personas que no realizan bien su trabajo.

Desafortunadamente, no pasa un día sin que existan clientes molestos porque se les proporciona información inexacta, las fechas límite no se cumplen o porque alguien oprime la tecla equivocada en una terminal de computadora y provoca problemas en un sistema crítico, para mencionar solo algunas consecuencias de esta ineficiencia.

La incompetencia está dañando la productividad, la calidad y la rentabilidad de las organizaciones en forma alarmante. Los altos niveles de incompetencia afectan todo, desde la moral hasta la productividad, incluido el trabajo en equipo.

² Tomado de: GERZA. 2009. Teorías modernas de aprendizaje y técnicas de grupo (en línea). Cuernavaca, MX. Consultado 20 jul. 2009. Disponible en <http://members.fortunecity.com/dinamico/articulos/ar001.htm>.

Teóricamente, la capacitación debería resolver los problemas mencionados en los párrafos anteriores; sin embargo, la forma en que actualmente se intenta lograr que el personal de las organizaciones adquiera conocimientos y habilidades no tiene absolutamente nada que ver con la manera en que las personas aprenden realmente.

Los instructores se apoyan en conferencias, memorización y manuales. Capacitan a las personas de la misma forma en que muchas escuelas enseñan a los estudiantes: basándose en el aprendizaje teórico tradicional, a través del cual, es difícil recordar lo que se aprende, y lo poco que se aprende, se traduce en habilidades poco útiles.

El modelo tradicional se basa en la creencia de que la gente aprende escuchando y memorizando, de acuerdo con fórmulas, políticas y procedimientos de manuales de capacitación, por ejemplo. En realidad, este modelo no tiene nada que ver con el aprendizaje, sino con la memorización a corto plazo de información sin sentido que jamás tendrá una aplicación práctica en la vida. Este modelo no tiene la intención de ayudar a las personas a adquirir habilidades prácticas, sino a satisfacer la creencia de que mediante la memorización se adquieren conocimientos.

Debido a que durante años la mayoría de las personas se esfuerza diligentemente en la escuela para memorizar información, se han convencido a sí mismos de que hubo mucho aprendizaje de por medio en ese proceso. Como resultado de ello, repiten ese patrón en las situaciones de trabajo.

La realidad es que a muchas personas no les agrada la capacitación; de hecho, la odian. Con frecuencia, es vista como un mal necesario por los directivos y con desdén por los empleados.

Idealmente, la capacitación conduce a un mejor rendimiento en los planos del individuo, el trabajo y la organización, lo que debería traducirse en una ventaja competitiva para la entidad.

Sin importar lo mala que haya sido la capacitación, las organizaciones disponen de oportunidades para revertir esa mala experiencia. El desafío inicia con un cambio en nuestras creencias

en relación con el aprendizaje. Debemos sustituir la convicción de que “la letra con sangre entra” por un pensamiento que se atribuye a Walt Disney:

“Prefiero entretener a la gente con la esperanza de que aprenda, que enseñar a la gente con la esperanza de que se entretenga”.

Mediante la adopción de técnicas más efectivas de enseñanza-aprendizaje para adultos, es posible mejorar la capacitación que se les brinda.

A medida que las personas van adquiriendo madurez, aumenta su necesidad y capacidad de dirigir su propio aprendizaje, así como su habilidad para utilizar su experiencia personal como recurso para aprender y organizar dicho aprendizaje en función de los problemas de su vida. El proceso de aprendizaje tradicional es una experiencia pasiva que los adultos no suelen tolerar.

La nueva tecnología didáctica ha encontrado caminos para facilitar el aprendizaje a través de medios que no se contemplaban en el enfoque tradicional. Las técnicas modernas que facilitan el aprendizaje comparten un enfoque común: ver al individuo como un todo. Ya sea que se utilicen en cursos de contabilidad, idiomas, deportes o liderazgo, dichas técnicas se basan en el principio de que el individuo posee una mente lógica y creadora y un coeficiente intelectual (CI), pero también un coeficiente emocional (CE), conciencia e inconciencia y un cuerpo físico.

Las complejas investigaciones que se han llevado a cabo en la última década sobre el mecanismo del pensamiento han originado la conocida teoría del “hemisferio izquierdo/hemisferio derecho” del cerebro. De acuerdo con ella, el hemisferio izquierdo de nuestro cerebro es responsable del pensamiento analítico, racional y lógico, mientras que el derecho se encarga de la intuición, la capacidad creadora y la imaginación.

Sea cual sea la materia, mediante las técnicas modernas que facilitan el aprendizaje se busca impedir que el hemisferio izquierdo, el hemisferio derecho, la consciencia, la inconsciencia, las emociones y el cuerpo físico trabajen enfrentados y no desplieguen su máxima capacidad, es decir, se pretende que

todos ellos actúen de modo coordinado para que el individuo despliegue toda su potencialidad.

Se ha descubierto que gran parte de nuestro aprendizaje es inconsciente. Con base en ello, a través de las técnicas modernas mencionadas se trata de crear un entorno abierto que maximice las oportunidades de aprendizaje y que permita explotar y experimentar situaciones sin peligro; un ambiente en el que las personas puedan mostrarse como son y en el que los capacitandos asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje, al mismo tiempo en que se hacen cada vez más responsables de su desarrollo personal y profesional.

Además, el aprendizaje ocurre en una relación conjunta cuerpo-mente, es decir, integralmente. Todos estos descubrimientos han debilitado la creencia tradicional de que el cerebro es el único almacén del aprendizaje. De acuerdo con estas teorías, el aprendizaje es una experiencia adquirida a través de nuestros sentidos, mediante los cuales entendemos el mundo que nos rodea.

Por consiguiente, es primordial crear ambientes donde la experiencia sensorial que se vive sea rica y libre, donde exista la posibilidad de formar patrones de aprendizaje complejos y donde estén involucrados los sentidos y las emociones, comprometiendo totalmente a quien aprende.

Según el enfoque de la programación neurolingüística (PNL), nuestro mundo de experiencia interior, al igual que el de experiencia exterior, se compone de sensaciones, sonidos e imágenes. Del mismo modo en que diferimos unos de otros en nuestra manera de utilizar los sentidos exteriormente, también diferimos en nuestra forma de pensar. Hay personas que se hablan mucho a sí mismas, mientras que otras piensan en imágenes y otras en forma de sensaciones o sonidos. Cada persona es distinta, por lo tanto, es muy importante crear ambientes de aprendizaje donde se utilicen técnicas variables y se incluyan distintas maneras de decir la misma cosa, a fin de que los visualizadores puedan ver lo que se está diciendo, los auditivos puedan oír ese mensaje con plena claridad y los que piensan mediante sensaciones puedan captar bien su sentido.

Otro principio de las técnicas modernas para facilitar el aprendizaje se basa en la idea de que la mente puede aprender con mayor rapidez y facilidad si el cuerpo funciona a un ritmo más eficiente. Hace años, los fisiólogos descubrieron que cuando las personas relajan su tensión muscular, son capaces de recordar mejor lo que han estudiado. Asimismo, descubrieron que con un ritmo cardíaco más lento, aumenta la capacidad mental en forma notable.

Asimismo, los fisiólogos descubrieron que existe una unión poderosa entre el ejercicio y el cerebro. Los movimientos musculares coordinados activan la producción de neurotrofinas, que son sustancias naturales que estimulan el crecimiento de células nerviosas e incrementan el número de conexiones neuronales en el cerebro. Debido a ello, para facilitar el aprendizaje es necesario crear ambientes en donde se logre que el cuerpo de los capacitandos se encuentre en un estado de relajamiento, mantenga un ritmo sincronizado y haga suficiente ejercicio, a fin de facilitar el aprendizaje.

Por último, se descubrió que el cuerpo, el pensamiento y las emociones están íntimamente ligados a través de impresionantes redes neuronales que funcionan en conjunto. Las emociones son energías en movimiento que pueden controlarse, manejarse y expresarse, y que estimulan grandes áreas del cerebro, logrando conexiones poderosas entre el pensamiento. Por tanto, según las técnicas modernas de facilitación del aprendizaje, a mayor emoción en el aprendizaje, mayor integración de este.

Dinámicas al aire libre

Introducción

Un ambiente exterior rodeado de belleza natural constituye un escenario idóneo para un aprendizaje holístico. Los juegos en exteriores atraen nuestros cuerpos y mentes (aspectos físicos, emocionales y espirituales). Los ambientes naturales y el aire fresco son fuentes de energía. Las arboledas, el cielo azul, los rayos del sol, las nubes blancas, los campos verdes salpicados de flores, los pájaros que cantan, el olor a tierra mojada y la brisa, entre muchos otros aspectos, constituyen una serie de imágenes sensoriales que podemos experimentar mientras nos encontramos en exteriores. Estas sensaciones nos conectan emocional y espiritualmente con recuerdos inspiradores.

Los juegos en exteriores brindan la oportunidad de introducir elementos de diversión, alegría y aventura al programa de capacitación. El ambiente exterior nos permite recuperar la curiosidad por descubrir y la sensación de asombro que alguna vez guiaron nuestros juegos aún siendo niños. Estos juegos también contribuyen a reforzar los temas de aprendizaje presentados previamente en forma didáctica y nos ofrecen un medio valioso para que el grupo aprenda y desarrolle el trabajo en equipo. En los juegos se tratan temas tales como la comunicación, el liderazgo y el establecimiento de objetivos, que son particularmente importantes para desarrollar la confianza, la comprensión mutua y el aprecio por las diferencias individuales, factores críticos para el éxito del trabajo en equipo. En conclusión, mediante los juegos en exteriores se proporciona un ambiente ideal para el aprendizaje vivencial.

Preparación

Se requieren dos elementos esenciales para introducir este tipo de actividades en la capacitación. El primero involucra la preparación logística. El escenario debe prepararse con antelación, de tal manera que nos aseguremos de que los participantes no tengan conocimiento de lo que está por venir. Gran parte del poder de estos juegos radica en el drama que

provocan, por lo que conocer lo que se va a realizar reduce de gran manera la sorpresa y en parte el impacto que las actividades pueden causar en los participantes. No obstante, se deben minimizar las sorpresas durante el desarrollo de los juegos. Los participantes no deben utilizar un sistema que el capacitador no haya experimentado, probado u observado directamente bajo condiciones similares.

Una vez que se han realizado todos los preparativos logísticos y, antes de reunirse con los participantes, el facilitador debe asumir el papel de un contador de cuentos. Este papel dramático es el paso inicial del segundo elemento fundamental de la introducción de estas actividades: la función de crear una atmósfera de compromiso, participación y seguridad. Cuanto más logre transmitir y mantener este sentido de drama, más fácilmente se contagiarán los participantes del espíritu de juego, que transforma la actividad en una aventura que disimula los temas reales relacionados con el trabajo y les permite entregarse a ellos por completo. Después, durante las discusiones, los paralelos entre los juegos y las situaciones del trabajo podrán abordarse en la medida en que los participantes lo deseen.

Es importante asegurarse de que el ambiente en el que se llevan a cabo las actividades invite a la participación. Para lograrlo, es necesario hacer algunas observaciones introductorias, que pueden ser, por ejemplo, las siguientes:

“Con el propósito de lograr los objetivos del programa, hemos preparado una serie de actividades para las próximas horas, las cuales, ustedes llevarán a cabo como un solo grupo o en subgrupos, donde trabajarán juntos para alcanzar el éxito. Cada actividad será seguida por un período de discusión, en el que tendremos la oportunidad de analizar y comentar aspectos relativos a las experiencias vividas y su relación con nuestro trabajo real.

Es fundamental que cada uno de ustedes como participante tenga siempre presentes los siguientes tres aspectos:

Vamos a sacar a jugar al niño que tenemos dentro, lo cual no significa que vamos a comportarnos de manera infantil. Es esa parte de nosotros, abierta a nuevas ideas, curiosa de explorar y

deseosa de aprender por prueba y error, la que dejaremos salir. Jugar y divertirse implica estar abierto y vulnerable a las nuevas experiencias.

La participación es optativa. Aunque no se requieren habilidades atléticas, de fuerza o resistencia física, la participación en los juegos es voluntaria. Nadie está obligado a hacer algo que no desee y todo participante está en completa libertad de no tomar parte directamente en alguna actividad. Si ese fuera el caso, a esa persona le será asignada alguna otra función.

Atendamos recomendaciones de seguridad. Aunque los riesgos a los que estaremos expuestos durante la realización de las actividades son mínimos, es de vital importancia seguir y atender en todo momento las instrucciones de seguridad. Este tipo de aprendizaje es de experimentación, lo que significa que estaremos interactuando físicamente unos con otros y, por lo tanto, no podemos menospreciar la seguridad personal de cada uno de los participantes.

Entonces, tengamos presente estos tres aspectos: saquemos a jugar el niño que hay dentro de nosotros; recordemos que todos estamos invitados a participar voluntariamente; y no olvidemos las recomendaciones de seguridad. Ahora, vamos a reír y a divertirnos”.

Comentarios finales

Al concluir los ejercicios, el facilitador puede invitar a los participantes a hacer una reflexión final sobre los juegos realizados. Este es el momento de estimular a los participantes a asumir lo que han aprendido durante el desarrollo de las actividades. Estos juegos ayudan a que los participantes se vean a sí mismos y a los demás de manera distinta, ya que se rompen las barreras de las jerarquías, y las cualidades y las habilidades que se aplican son diferentes a las que se utilizan en el trabajo diario. Este espacio es una buena ocasión para que cada participante perciba y valore sus propias cualidades y las de sus compañeros de trabajo.

En general, no apesure o minimice las sesiones de discusión posteriores a cada ejercicio. La actividad no es completa sin estas sesiones. Asegúrese de que el período de discusión ha

sido suficiente antes de dar inicio a la siguiente actividad. Estos momentos de diálogo son clave para garantizar y guiar el aprendizaje. En caso de que por cuestiones del programa usted se vea limitado en el tiempo, es preferible eliminar algunos ejercicios que sacrificar los espacios para las discusiones.

Si algún miembro del grupo ya ha vivido la experiencia de alguno de los ejercicios, solicítele en forma discreta que no intervenga activamente en la dinámica que se desarrolla en cada ejercicio, o pídale que colabore con usted en algunos detalles de su conducción.

Finalmente, en la medida de lo posible, cuente siempre con una persona que se encargue de tomar fotografías o grabar videos, ya que estos materiales capturan el espíritu y la diversión del momento, y pueden ser utilizados posteriormente para repasar y evaluar los avances logrados en el lugar de trabajo.

Tipos de inteligencias³

Howard Gardner define la inteligencia como la capacidad para resolver problemas cotidianos, generar nuevos problemas, crear productos u ofrecer servicios dentro del propio ámbito cultural.

Al definir la inteligencia como una capacidad, Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar; sin embargo, él no niega su componente genético. Todos nacemos con potencialidades marcadas por la genética, pero estas potencialidades se desarrollan de una manera u otra, dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias y la educación recibida, entre otros factores. Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas o de las personas emocionalmente inteligentes. Howard Gardner añade que, al igual que existen muchos tipos de problemas que resolver, también existen muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha, este investigador y su equipo de la Universidad de Harvard han identificado las siguientes ocho inteligencias:

Inteligencia	Definición	Actividades asociadas
Lógico-matemática	Es la capacidad para usar los números efectivamente y razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y las relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que nuestra cultura ha considerado siempre como la única inteligencia.	Esta inteligencia es común en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros. Los niños que la han desarrollado analizan con facilidad planteos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y presupuestos con entusiasmo. La utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que poseen los científicos.

³ Tomado de: Infoespacio.net. 2009. Test de inteligencias múltiples (en línea). Consultado 25 jul. 2009. Disponible en <http://infoespacio.net/portada-seccion-humanidades/psicologia/69-test-de-inteligencias-multiples.html>.

Inteligencia	Definición	Actividades asociadas
Lingüístico-verbal	Constituye la capacidad para usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la mnemónica, la explicación y el metalenguaje). Utiliza ambos hemisferios del cerebro.	Esta inteligencia es característica de escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros. La poseen los niños a quienes les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y los que aprenden con facilidad otros idiomas. La tienen los escritores, los poetas y los buenos redactores.
Cenestésico-corporal	Es la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, así como la capacidad cinestésica y la percepción de medidas y volúmenes. Es la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas.	Se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros. Se aprecia en los niños que se destacan en actividades deportivas, danza, expresión corporal y/o en trabajos de construcción en los que se utilizan diversos materiales concretos. También caracteriza a aquellas personas que son hábiles en la ejecución de instrumentos. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.
Espacial	Constituye la capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica. Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones.	Está presente en pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros. Caracteriza a los niños que estudian mejor con gráficos, esquemas y cuadros y a quienes les gusta hacer mapas conceptuales y mentales y entienden muy bien los planos y croquis. Es la inteligencia que distingue a los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos y los decoradores.
Musical	Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre.	Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos, luthiers y oyentes sensibles, entre otros. Los niños que la poseen se sienten atraídos por los sonidos de la naturaleza y por todo tipo de melodías. Disfrutan siguiendo el compás de la música con el pie, golpeando o sacudiendo algún objeto rítmicamente. La inteligencia musical es, naturalmente, la que caracteriza a cantantes, compositores, músicos y bailarines.

Inteligencia	Definición	Actividades asociadas
Inter-personal	Constituye la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, gestos y posturas y la habilidad para responder. La inteligencia interpersonal está relacionada con nuestra capacidad para entender a los demás.	Presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros. La poseen los niños que disfrutan de trabajar en grupo, que son convincentes en sus negociaciones con pares y mayores y que entienden al compañero.
Intra-personal	Es la capacidad de las personas para tener una percepción precisa respecto de sí mismas y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima. La inteligencia intrapersonal está determinada por nuestra capacidad de entendernos a nosotros mismos.	Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. Es evidente en los niños reflexivos, de razonamiento acertado y que suelen ser consejeros de sus pares.
Naturalista	Constituye la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medioambiente: objetos, animales o plantas, tanto del ambiente urbano, como del suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento con respecto a nuestro entorno.	Distingue a la gente de campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros. La poseen los niños que aman los animales y las plantas, los que gustan de investigar las características del mundo natural y de lo hecho por el hombre y las reconocen.

En el siguiente cuadro, se presenta un resumen sobre la forma en que las personas aprenden mejor, aspectos en los que se destacan y cosas que les gusta, de acuerdo con su(s) tipo(s) de inteligencia:

Inteligencia	Destacan en	Les gusta	Aprenden mejor
Lógico-matemática	Matemáticas, razonamiento, lógica, resolución de problemas y pautas.	Resolver problemas, cuestionar, trabajar con números y experimentar.	Usando pautas y relaciones, clasificando y trabajando con lo abstracto.
Lingüístico-verbal	Lectura, escritura, narración de historias, memorización de fechas y pensamientos relacionados con palabras.	Leer, escribir, contar cuentos, hablar, memorizar y armar rompecabezas.	Leyendo, escuchando y viendo palabras; hablando, escribiendo y debatiendo.
Cenestésico-corporal	Deportes, danza, arte dramático, trabajos manuales y utilización de herramientas.	Moverse, tocar y hablar y utilizar lenguaje corporal.	Tocando, moviéndose y procesando información a través de sensaciones corporales.
Espacial	Lectura de mapas, gráficos, dibujos, laberintos, rompecabezas, imaginación y visualización.	Diseñar, dibujar, construir, crear, soñar despierto y mirar dibujos.	Trabajando con dibujos y colores, visualizando, usando su ojo mental y dibujando.
Musical	Canto, reconocimiento de sonidos, memorización de melodías y ritmos.	Cantar, tararear, tocar un instrumento y escuchar música.	Interpretando ritmos y melodías, cantando y escuchando música y melodías.
Inter-personal	Comprensión de la gente, liderazgo, organización, comunicación, resolución de conflictos y ventas.	Tener amigos y hablar y juntarse con la gente.	Compartiendo, comparando, relacionando, entrevistando y cooperando.
Intra-personal	Comprensión de sí mismos, reconocimiento de sus puntos fuertes y debilidades y establecimiento de objetivos personales.	Trabajar solos, reflexionar y seguir sus intereses.	Trabajando solos, realizando proyectos a su propio ritmo, teniendo espacio y reflexionando.
Naturalista	Entendimiento de la naturaleza, realización de distinciones e identificación de la flora y la fauna.	Realizar actividades en ámbitos naturales o relacionadas con la naturaleza y hacer distinciones.	Trabajando en el medio natural, explorando los seres vivos y aprendiendo sobre las plantas y temas relacionados con la naturaleza.

Edward de Bono y sus “seis gorras para pensar”⁴

Edward de Bono es un psicólogo y escritor, reconocido por muchos como una de las máximas autoridades en el campo del pensamiento creativo, la innovación y la enseñanza directa del pensamiento como una aptitud. También es ampliamente conocido por desarrollar la técnica de las “seis gorras para pensar” y las herramientas de la “dirección de la atención” (DATT). Asimismo, de Bono originó el concepto de pensamiento lateral, que actualmente forma parte del lenguaje usual.



Edward de Bono nació en Malta en 1933. Asistió a la Universidad de St. Edward, ubicada en su país natal, y luego a la Universidad de Malta, donde obtuvo una licenciatura en medicina. Obtuvo el grado de honor en psicología y fisiología y posteriormente un doctorado en medicina en la *Christ Church College*, en Oxford.

También cuenta con un doctorado de la Universidad de Cambridge y un doctorado en medicina de la Universidad de Malta. Ha sido citado en diferentes obras por las universidades de Oxford, Londres, Cambridge y Harvard.

El Dr. de Bono es una de las muy pocas personas en la historia que se cree que han causado un gran impacto en la manera en que pensamos. Se cree que es el pensador más reconocido en el ámbito internacional en la actualidad.

Ha escrito 67 libros que se han traducido a 37 idiomas (a las lenguas más importantes y, además, al hebreo, el árabe, el indonesio, el urdu, el esloveno y el turco, entre otras) y ha sido invitado a disertar en 52 países en todo el mundo.

⁴ Tomado de: Gross, M. 2009. Edward de Bono y sus seis sombreros para pensar (en línea). Consultado 19 jul. 2009. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/564973/Edward-de-Bono-y-sus-SeisSombreros-para-Pensar.html>.

En cinco facultades de la Universidad de Buenos Aires se utilizan los libros del Dr. de Bono como lectura obligatoria. Además, en 102 escuelas secundarias de Singapur se utiliza su trabajo como material de estudio, al igual que en Malasia, donde las escuelas secundarias de ciencia han estado usándolo durante diez años. En miles de escuelas de Australia, Canadá, Estados Unidos, Nueva Zelanda, la República de Irlanda y el Reino Unido se utilizan los programas del Dr. de Bono para la enseñanza del pensamiento. En el Encuentro Internacional sobre el Pensamiento, celebrado en Boston en 1992, el Dr. de Bono fue premiado como pionero clave en la enseñanza directa del pensamiento en las escuelas.

El Dr. de Bono ha trabajado con muchas de las mayores corporaciones del mundo, tales como IBM, DuPont, Prudential, AT&T, British Airways, British Coal, NTT (Japón), Ericsson (Suecia) y Total (Francia), entre otras. Siemens, la corporación más grande de Europa (con 370 000 empleados) está difundiendo el trabajo de de Bono en toda la corporación, después de que él ofreciera una conferencia al equipo directivo principal de dicha empresa multinacional. Cuando Microsoft celebró su primera reunión de mercadeo en Seattle, se invitó a Edward de Bono a dar un discurso dirigido a los quinientos gerentes principales de la corporación.

La contribución especial del Dr. de Bono ha consistido en tomar el asunto místico de la creatividad y, por primera vez en la historia, colocarlo sobre una base sólida. Ha demostrado que la creatividad es un comportamiento necesario en un sistema de información autoorganizado. En 1969, publicó su libro clave: "El mecanismo de la mente", en el que explica la manera en que las redes nerviosas del cerebro forman patrones asimétricos como base de la percepción. Con respecto a este libro, el profesor Murray Gell Mann, un físico destacado en todo el mundo, dijo que estaba diez años por delante de las obras de los matemáticos que se ocupaban de la teoría del caos y de los sistemas no lineales y autoorganizados.

A partir de dicho estudio, Edward de Bono desarrolló el concepto y las herramientas del pensamiento lateral. Sin embargo, lo que hace aún más especial a esta obra es que, en lugar de permanecer oculta entre muchos textos académicos, el Dr. de Bono la hizo práctica y la puso a disposición de todas las personas, desde niños hasta adultos.

El uso del término “pensamiento lateral”, introducido por Edward de Bono, se ha extendido en tal medida que es posible oírlo igualmente en una conferencia sobre física como en una comedia en televisión.

El pensamiento tradicional se relaciona con el análisis, el juicio y la argumentación. En un mundo estable, tales procesos solían ser suficientes para identificar las situaciones normales y aplicar sus correspondientes soluciones. Lo anterior ya no ocurre en este mundo cambiante, en el que es probable que las soluciones normales ya no funcionen.

En el ámbito mundial el pensamiento debe ser creativo y constructivo para poder diseñar el camino por recorrer. No es posible resolver muchos de los principales problemas del mundo simplemente mediante la identificación y la remoción de su causa. Es necesario diseñar un futuro, aun cuando la causa de los problemas continúe existiendo.

Edward de Bono ha proporcionado los métodos y las herramientas para llegar a este nuevo pensamiento y es el líder mundial indiscutible en lo que puede ser el campo más importante de todos en el futuro: el pensamiento constructivo y creativo.

Seis gorras para pensar

Las seis gorras para pensar constituyen una poderosa técnica que se utiliza para analizar una decisión desde varios puntos de vista o perspectivas importantes, la cual nos fuerza a cambiar nuestra forma habitual de pensar y nos ayuda a formar diferentes visiones de una situación.

Muchas de las personas exitosas piensan desde un punto de vista muy positivo y racional. De hecho, esta es una de las razones de su éxito. Sin embargo, a menudo estas personas no tienen la capacidad de ver un problema desde una perspectiva emocional, intuitiva, creativa o negativa, lo que puede significar que subestiman la resistencia a planificar, no logran hacer saltos creativos y no realizan los planes de contingencia necesarios.

En forma similar, los pesimistas tienden a ser excesivamente defensivos. Las personas muy sensibles pueden equivocarse al tratar de tomar una decisión con calma y racionalmente.

Es posible solucionar nuestros problemas a través de los enfoques que la técnica de las “Seis gorras para pensar” plantea. Si utilizamos dichos enfoques, nuestras decisiones y planes podrán incluir elementos como ambición, habilidad en la ejecución, sensibilidad, creatividad y buenos planes de contingencia.

Cómo utilizar esta herramienta

Esta técnica es muy efectiva en discusiones e incluso en nuestra propia toma de decisiones. Mediante su utilización, es posible evitar problemas entre personas que tienen diferentes puntos de vista con respecto a un mismo tema.

Cada gorra representa un estilo diferente de pensamiento con respecto a una situación:

- **Gorra blanca:** cuando nos colocamos esta gorra, debemos enfocar nuestro pensamiento en los datos disponibles. Tenemos que tomar la información con la que contamos y observar qué podemos aprender de ella. También debemos prestar atención a las “lagunas” de nuestro conocimiento sobre la situación y tratar de rellenarlas, o por lo menos, caer en la cuenta de ellas. En este momento es cuando podemos analizar las tendencias pasadas y extrapolarlas con datos históricos.
- **Gorra roja:** cuando nos ponemos la gorra roja, podemos enfrentar nuestros problemas utilizando la intuición, la reacción interior y la emoción. También debemos pensar en cómo reaccionarán emocionalmente otras personas a la situación y tratar de comprender la respuesta de las personas que no conocen totalmente nuestro razonamiento.
- **Gorra negra:** a través de la gorra negra podemos mirar cuidadosamente y a la defensiva todos los puntos negativos de una decisión. Debemos tratar de encontrar las razones por las que la decisión puede tener resultados negativos, lo cual

es importante porque se resaltan los puntos débiles de un plan y es posible eliminarlos, cambiarlos o preparar un plan de contingencias que dé cuenta de ellos. La gorra negra nos ayudará a hacer planes más fuertes y flexibles y a localizar las fallas fatales y los riesgos antes de embarcarnos en los cursos de acción. La gorra negra constituye uno de los enfoques más importantes de la técnica, ya que muchas personas exitosas tienden a pensar siempre en forma positiva, lo que hace que con frecuencia no puedan ver con anticipación los problemas que pueden surgir y ello los deja desprevenidos ante las dificultades.

- **Gorra amarilla:** la gorra amarilla nos ayudará a pensar positivamente. Este punto de vista optimista nos ayudará a ver todos los beneficios de una decisión y el valor de ellos. La gorra amarilla nos ayuda a continuar cuando todo parece sombrío y difícil.
- **Gorra verde:** la gorra verde representa la creatividad. Mediante su uso podemos desarrollar soluciones creativas a un problema. Es una forma libre de pensamiento, en la cual hay poco o ningún lugar para las críticas. Algunas técnicas para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas cuando se tiene puesta esta gorra.
- **Gorra azul:** la gorra azul constituye un control de procesos. Esta gorra es la que utilizan las personas que dirigen una reunión. Cuando se presentan dificultades porque no surgen ideas, es posible dirigir las actividades hacia la gorra verde. Cuando se necesitan planes de contingencia, las actividades pueden ser orientadas hacia la gorra negra u otras.

Una variante de la técnica de las seis gorras para pensar consiste en mirar los problemas desde el punto de vista de diferentes profesionales (por ejemplo, médicos, arquitectos, directores de ventas, etc.) o de diferentes clientes.

Ejemplo del uso de las seis gorras para pensar

El director de una compañía de alquiler de propiedades está pensando en construir un nuevo edificio de oficinas, dado que

la economía está yendo bien y el espacio de oficinas disponible para alquilar se está reduciendo rápidamente. A fin de tomar su decisión, el director desea utilizar la técnica de las seis gorras para pensar durante una reunión de planificación.

Durante la reunión se analiza la información con la que se cuenta, mediante el uso de la gorra blanca. Además, se examina la tendencia de utilización del espacio de oficinas no alquilado, la cual muestra un aumento sostenido. Se anticipa que con el tiempo, el edificio actual podría ser alquilado en su totalidad, y que el espacio de oficinas disponible será muy limitado. Asimismo, las actuales proyecciones del gobierno prevén un crecimiento económico constante, por lo menos durante el período de construcción del nuevo edificio.

Al colocarse la gorra roja, algunos de los directores piensan que el nuevo edificio propuesto luce bastante antiestético. Aunque su construcción puede resultar altamente rentable, les preocupa que a la gente no le guste trabajar en él.

Cuando piensan con la gorra negra, a los directivos les preocupa que las proyecciones del gobierno no sean acertadas, ya que es posible que la economía entre en una depresión cíclica, en cuyo caso, el edificio de oficinas podría mantenerse vacío por un largo período. Además, si el edificio no es atractivo, las compañías podrían alquilar otro edificio que luzca mejor y al mismo costo.

Sin embargo, cuando se colocan la gorra amarilla, piensan que si la economía despega y sus proyecciones son correctas, la compañía podría ganar una gran cantidad de dinero. Además, con un poco más de suerte, quizás puedan vender el edificio rápidamente, o alquilarlo con contratos a largo plazo, mediante los cuales sería posible superar cualquier recesión.

Cuando se ponen la gorra verde, los directivos piensan que deberían realizar cambios al edificio para hacerlo más acogedor. Quizás deban construir un edificio de oficinas de categoría, dirigido a personas que deseen alquilarlas en cualquier situación económica. Alternativamente, quizás deban invertir el dinero a corto plazo, adquiriendo propiedades a bajo costo durante el período de recesión.

La gorra azul es utilizada por la persona encargada de dirigir la reunión, a fin de moverse entre los diferentes estilos de pensamiento. Quizás esta persona requiera mantener a otros miembros del equipo con estilos cambiados, o desde el punto de vista de la crítica a otras personas.

Conclusión

La técnica de las “seis gorras para pensar” es efectiva para analizar los efectos de una decisión desde diferentes puntos de vista.

Además, esta técnica permite u obliga a una sensibilidad y un escepticismo que nos llevan a tomar decisiones que se basan en otros factores, además de los puramente racionales. Las seis gorras para pensar brindan una oportunidad para la creatividad en la toma de decisiones. También contribuyen a que personas constantemente pesimistas se vuelvan positivas y creativas.

La planificación desarrollada mediante la técnica de las “Seis gorras para pensar” es más convincente y elástica que la que se realiza convencionalmente. La técnica también puede ayudar a evitar contrasentidos en las relaciones interpersonales y a hallar buenas razones para no continuar con un curso de acción antes de comprometernos con él.

Si se requiere mayor información sobre esta técnica, se recomienda leer el libro “Seis gorras para pensar”, escrito por Edward de Bono.

El género o rol sexual es lo que significa ser hombre (masculino) o mujer (femenino) y la manera en que este hecho define las oportunidades, los papeles, las responsabilidades y las relaciones de las personas.

Mientras que el sexo es una característica biológica, el género o rol sexual está definido socialmente. Nuestra comprensión de lo que significa ser mujer u hombre evoluciona durante el curso de la vida. No hemos nacido sabiendo lo que se espera de nuestro sexo, sino que lo hemos aprendido en nuestra familia y en nuestra comunidad a través de generaciones. Por tanto, esos significados variarán en el transcurso del tiempo y con cada generación, de acuerdo con la cultura, la comunidad, la familia, las relaciones interpersonales y las relaciones grupales y normativas.

En la sociedad han surgido estereotipos con respecto a cada género, que son el conjunto de creencias y mitos existentes sobre las características que socialmente se consideran apropiadas para los hombres (la “masculinidad”) y las mujeres (la “feminidad”).

Esos estereotipos, a su vez, crean los roles sexuales: las formas como los hombres y las mujeres realizan su vida cotidiana, según lo que socialmente se considera apropiado para cada uno.

El origen del género en la sociedad

Muchos son los estudios que pretenden explicar el origen del género a partir de una forma específica de organización que adoptaron las diferentes sociedades en su desarrollo, la cual trajo consigo una división sexual del trabajo. De acuerdo con esta división, le correspondió a la mujer el espacio de la casa, debido a su capacidad para gestar y amamantar a los hijos. El cuidado de ellos se le asignó más allá del tiempo en que era imprescindible su presencia, es decir, cuando los hijos ya eran adultos y capaces de realizar sus funciones por sí mismos. Debido a la proximidad espacial, la mujer se ocupó también del resto de las funciones vinculadas al espacio de la casa.



Una mirada más crítica a esta realidad apunta a que la capacidad de gestar y amamantar de la mujer le daba garantía de su continuidad como especie, lo cual estaba vedado al hombre. La inseguridad de los hombres sobre su paternidad y su necesidad de tener esa certeza, cuando había acumulado riquezas y quería transmitirlos a su descendencia, fueron

condiciones que indujeron la idea del control de la sexualidad de las mujeres mediante el matrimonio y su confinamiento al espacio de la casa como garantía de la paternidad y de la conservación de los bienes acumulados.

La existencia de una sociedad sin género es un tema en discusión, sin muchas evidencias para probarla, pero de lo que sí hay un convencimiento es de que las formas en que se dan las relaciones entre mujeres y hombres y los roles asignados a cada uno varían de una sociedad a otra, lo que apoya la idea del carácter construido por la influencia cultural de lo que denominamos género y de la necesidad de realizar el análisis de cualquier realidad a partir de su contextualización sociohistórica.

La transmisión de los roles de género en la familia

Al momento de nacer, cada uno de nosotros ha estado inmerso en una historia, un contexto y una familia que ya poseen ciertos valores y patrones de comportamiento muy arraigados, que son transmitidos de generación a generación. A través de este legado social, se espera que las personas que pertenecen a un grupo realicen aquello que les corresponde, de acuerdo con el rol o la categoría a la que pertenecen. En este sentido, es importante mencionar los roles de género, es decir, el conjunto de expectativas relacionadas con los comportamientos sociales que se esperan de las personas de determinado sexo. Estas expectativas, que reflejan creencias y valores sociales, se transmiten tanto en un nivel micro como macrosocial, comenzando por la familia.

Cabe mencionar que existen muchos estereotipos sociales sobre los roles masculinos y femeninos. Las características atribuidas transgeneracionalmente a ambos géneros muestran al hombre más fuerte físicamente que la mujer, realizando tareas más activas y criado para demostrar iniciativa sexual, entre otros aspectos. Mientras tanto, se muestra a la mujer en roles pasivos, como los de la atención del hogar y el cuidado de los hijos, y con una menor iniciativa sexual, entre otras características. Sin embargo, a través del tiempo, han ocurrido cambios que han influido en los roles de género, como la inserción de la mujer al mundo laboral, la revolución de la pastilla anticonceptiva –a través de la cual se logró que las relaciones sexuales se convirtieran en un acto de placer y no solo una acción con fines reproductivos–, el derecho al voto, mayor acceso a la educación y otros acontecimientos que han logrado que la mujer conquiste mayores espacios.

A pesar de estos enormes avances, aún es posible ver cómo se reproducen patrones transmitidos transgeneracionalmente, que contienen marcadas diferencias de género, incluso en personas que mantienen un discurso de igualdad. Teniendo en cuenta que la familia es el escenario para comprender la transmisión transgeneracional de los roles de género y es donde existe la posibilidad de transformación, sería importante que logremos tomar conciencia de esta herencia y cuestionemos nuestro propio legado.

No obstante, llama la atención el hecho de que una gran cantidad de mujeres todavía trasmite a sus hijos un discurso machista en forma casi inconsciente. Muchas veces, las mujeres terminan siendo víctimas de la historia, dado que, aparentemente, es difícil borrar las costumbres machistas del pasado. Algunas veces, resulta gracioso ver cómo las mujeres sirven la porción de comida más grande al hombre y primero que al resto de los miembros de la familia, ver cómo la niña tiene que ayudar en la cocina y el niño no, etc.

Es increíble pensar que han pasado tantos años y que aún existen carreras en las universidades que dejan al descubierto estas diferencias de género, dado que algunas todavía son clasificadas como carreras de hombres (por ejemplo, la ingeniería mecánica)

y otras de mujeres (la educación preescolar y la primaria), debido por supuesto a su asociación a los roles que a cada género se le ha asignado a través de la historia. Sin embargo, se debe rescatar que el número de mujeres que ingresa cada año a estas carreras “de hombres” ha ido en aumento, lo que indica que tal vez los estereotipos ya no pesan tanto como en años atrás. Es importante notar la manera en que la publicidad y los medios de comunicación en general han influido en este cambio de mentalidad.

Hombres y mujeres aún deben conquistar algunos campos que tradicionalmente pertenecen al otro género. Las mujeres deben permitir que los hombres ingresen a los espacios que ellas ya conquistaron por tanto tiempo y dejar que ellos se equivoquen. Ante todo, nadie debe poner en duda la identidad sexual de hombres y mujeres que realizan tareas cargadas de estereotipos de género.

Soluciones

Página 29. Actividad 4. Rompehielo: rompecabezas

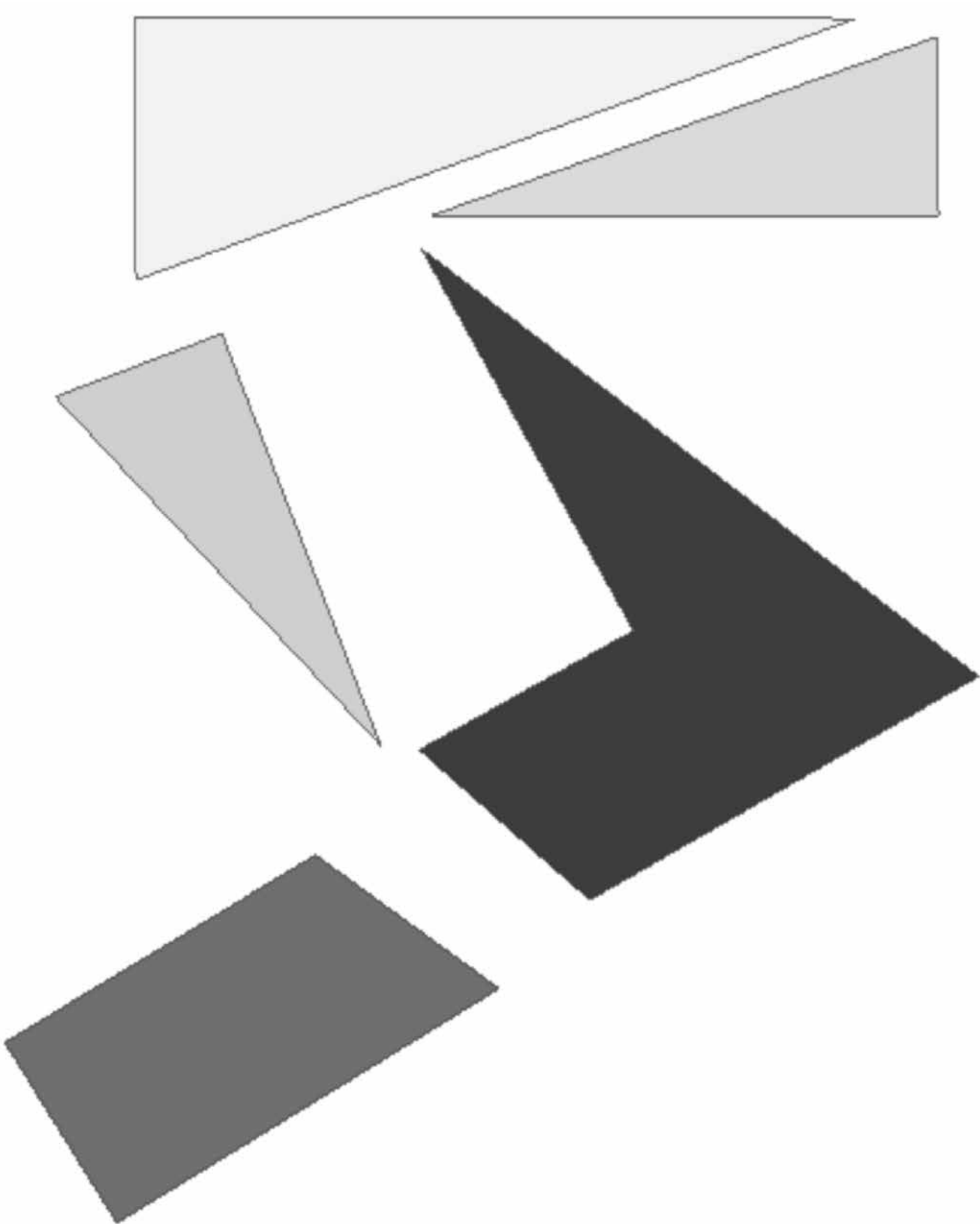


Página 31. Actividad 5. Líder participativo y cacique

Página 59. Actividad 7. Cuento del Rey Arturo

Lo que las mujeres quieren es: que les permitan decidir por ellas mismas.

Piezas para el rompecabezas de la actividad de la página 29:



**Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**
Sede Central.

Apartado Postal 55-2200
San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 – Costa Rica
Tel. (+506) 2216 0222 / Fax (+506) 2216 0233
Correo electrónico: iicahq@iica.int
Sitio web: www.iica.int

