



Oficina Internacional del Trabajo
Oficina Subregional para los Países Andinos

Serie:
Microempresas
Asociativas de Servicios

Formación de Capacidades para la Asociatividad Empresarial

Manual del Promotor

MARÍA GONZALEZ

Lima, setiembre de 2005

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

GONZÁLEZ, María

Formación de Capacidades para la asociatividad empresarial. Manual del Promotor.

Lima, OIT, Oficina Subregional para los Países Andinos, 2005. 113 p.

(Serie: Microempresas Asociativas y de Servicios)

Microempresa, pequeña empresa, cooperativa, servicios, mantenimiento, utilización de mano de obra, creación de empleos, manual, Pub. OIT. 03.04.5

ISBN: 92-2-317792-8 (versión impresa)

ISBN: 92-2-317793-6 (versión web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Las Flores 275, San Isidro, Lima 27 - Perú, Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oitandina.org.pe

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

PRÓLOGO

Este manual es parte de una serie de publicaciones que ha realizado la OIT a través de su proyecto RLA/97/M08/DAN “*Promoción de Tecnologías Intensivas en Mano de Obra en la Inversión Pública en Bolivia, Ecuador y Perú*”, el cual opera con recursos de la cooperación del reino de Dinamarca. Dicho proyecto tiene como finalidad estudiar y divulgar metodologías con uso intensivo de mano de obra y se inscribe dentro de una política más amplia de la OIT que se implementa a través del *Programa de Inversiones Intensivas en Empleo* (PIIE) que opera en tres continentes (África, Asia y América Latina).

Este Manual, originalmente concebido como “*Manual de Sensibilización Empresarial*” se generó dentro de la serie “*Mantenimiento Rutinario de Caminos con Microempresas*”, la cual está orientada a promover, entre los organismos responsables de cumplir esta función, la gestión de sistemas de mantenimiento rutinario de caminos en base a la operación de microempresas asociativas que son generadas entre los pobladores que habitan en las inmediaciones de las vías.

En el proceso de validación y aplicación práctica del Manual¹, sin embargo, los participantes de las capacitaciones observaron, con acierto, que las metodologías contenidas en el Manual tenían un alcance más vasto que el referido específicamente a la sensibilización empresarial de los socios de microempresas de mantenimiento de caminos, y que este podía abarcar la fase germinal del proceso de consolidación empresarial de cualquier grupo humano que hubiera decidido realizar una experiencia empresarial de tipo asociativo, independientemente de su modalidad jurídica o del campo de actividad en el que se desempeñe.

El presente “*Manual de Formación de Capacidades para la Asociatividad Empresarial*” brinda una metodología adecuada para que los socios-trabajadores de empresas asociativas, o de asociaciones que desempeñen actividades de tipo empresarial, recientemente constituidas, adquieran nociones básicas del quehacer empresarial, se imbuyan de un espíritu emprendedor, y tomen conciencia de que la actividad que van a emprender es una acción en común que implica, además de la adquisición de ciertas capacidades y destrezas, el despliegue de liderazgos claros. El proceso de capacitación, manejado en base a *dinámicas para la acción*, propias de la capacitación de adultos, ayuda a definir tales liderazgos, y a lograr que los socios trabajadores lleguen incluso a formular el Plan de Acción que les servirá de guía para su desempeño futuro.

En el caso específico de las microempresas de mantenimiento de caminos, se considera que este Manual será aplicado por los Promotores Sociales que integran los Equipos de Promoción, en los términos que se indica para el *Manual de Sensibilización Empresarial* en los otros manuales que integran la serie *Mantenimiento de Caminos con Microempresas*. En los demás casos, el Manual será aplicado por los promotores sociales o empresariales, de las entidades públicas y privadas que hayan asumido la tarea de promover la formación y consolidación de empresas asociativas, cooperativas o entidades que desempeñen labores empresariales en una base asociativa. Así, en términos inmediatos, el Manual está dirigido a transferirles a estos promotores, las metodologías de capacitación-acción que aplicarán para el logro de los objetivos previstos; y, en términos mediatos, a lograr que las asociaciones empresariales de reciente creación, logren una más rápida y mejor consolidación.

¹ Sendos convenios de transferencia de metodologías suscritos por la OIT con el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador –CONCOPE- y con el Viceministerio de Microempresas de Bolivia. –VMME-, permitieron la capacitación de los equipos de promoción social de 17 Gobiernos Provinciales del Ecuador; del Servicio Nacional de Caminos. –SNC- de Bolivia y de siete de los nueve Servicios Prefecturales de Caminos. –SEPCAM-, de ese mismo país.

AGRADECIMIENTOS

Este documento ha sido elaborado en el contexto del proyecto RLA/97/M08/DAN “*Promoción de Tecnologías Intensivas en Mano de Obra en la Inversión Pública en Bolivia, Ecuador y Perú*”, que la OIT desarrolla en estos países con auspicio de la cooperación internacional del reino de Dinamarca -DANIDA-. Este proyecto, dentro del marco del Programa de Inversiones Intensivas en Empleo (PIIE) de la OIT, ha hecho posible promover el mantenimiento rutinario de caminos con microempresas y el desarrollo de esta serie de documentos.

Este manual se basa en una serie de experiencias de gestión vial descentralizada del mantenimiento rutinario de caminos con microempresas, desarrolladas bajo este proyecto en Bolivia y Ecuador, el cual han tomado en cuenta las experiencias anteriores desarrolladas en Colombia y Perú. La suma de estas experiencias ha permitido llegar a la presentación de este Manual de Formación para la Asociatividad Empresarial. Los aportes de todas las instituciones y de las personas que se involucraron con el tema, han enriquecido de manera sustancial los contenidos iniciales, a ellos nuestro agradecimiento. La aplicación de las experiencias se desarrolló con el apoyo del equipo de consultores de la OIT: Emilio Salomón, Rafael Menéndez y Marita González. La edición de este manual y la corrección final del mismo estuvo a cargo de Emilio Salomón, Consultor Principal del Proyecto.

CONTENIDO

PRÓLOGO	i
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	1
1. METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN DE ADULTOS	3
1.1 Enfoque de la metodología de capacitación de adultos	3
1.2 La facilitación como proceso	4
1.3 ¿Cómo procesamos la información?	5
1.4 Refuerzo al proceso de aprendizaje	6
1.5 El facilitador en el proceso	7
2. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	11
2.1 Fomento de la asociatividad empresarial	11
2.2 El programa de Formación de capacidades	12
3. DESARROLLO DE LAS SESIONES	15
3.1 Objetivo	15
3.2 Recursos materiales	15
3.3 Duración	15
3.4 Desarrollo de las sesiones	16
3.5 Evaluación final	17
3.6 Resultados esperados	17
4. SESIÓN 1: CONOCIÉNDONOS	19
4.1 Introducción	20
4.2 Bienvenida y presentación del programa	20
4.3 Presentaciones de los asistentes	20
4.4 Expectativas del taller	22
4.5 Compromiso con el taller	23
4.6 Cierre de la sesión	24
5. SESIÓN 2: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	25
5.1 Hilo conductor de la sesión anterior	26
5.2 Ejercicio – “Empresa Solución”	26
5.3 Procesamiento de la experiencia	29
5.4 Cierre de la sesión	31
6. SESIÓN 3: CAPACIDAD DE LOGRO	33
6.1 Hilo conductor de la sesión anterior	34
6.2 Ejercicio - “Empresa Supersobre”	35
6.3 Procesamiento de la experiencia	38
6.4 Cierre de la sesión	41

7. SESIÓN 4: CAPACIDAD DE LIDERAZGO	43
7.1 Hilo conductor	44
7.2 Ejercicio 1 - “Los espejos de mi vida”	44
7.3 Ejercicio 2 - “Habilidades de comunicación”	45
7.4 Ejercicio 3 - “Juego de roles”	46
7.5 Procesamiento de la experiencia	47
7.6 Cierre de la sesión	48
8. SESIÓN 5: LOS VALORES EN LA EMPRESA	49
8.1 Hilo conductor	50
8.2 Ejercicio “Los valores en la empresa”	50
8.3 Procesamiento de la experiencia	52
8.4 Cierre de la sesión	53
9. SESIÓN 6: IDENTIFICANDO LOS COMPONENTES EMPRESARIALES	55
9.1 Hilo conductor	56
9.2 Ejercicio 1 - “Enlazando competencias emprendedoras”	56
9.3 Ejercicio 2 - “Ejes de la empresa”	57
9.4 Procesamiento de la experiencia	59
9.5 Cierre de la sesión	60
10. SESIÓN 7: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA PARA LA EMPRESA	63
10.1 Hilo conductor	64
10.2 Ejercicio - “Plan de Acción”	64
10.3 Procesamiento de la experiencia	67
10.4 Cierre de la sesión	69
10.5 Evaluación del programa de sensibilización	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	75
Anexo 1: Soporte teórico - Conociéndonos	77
Anexo 2: Soporte teórico - Capacidad de planificación	78
Anexo 3.1: Formato de solicitud de materiales	80
Anexo 3.2: Hoja de planificación	81
Anexo 3.3: Compromiso de abastecimiento	82
Anexo 3.4: Hoja de resultados	83
Anexo 3.5: Soporte teórico - Capacidad de logro	84
Anexo 3.6: Soporte teórico - Conceptos de calidad total	86
Anexo 4.1: Los espejos de mi vida	89
Anexo 4.2: Soporte teórico - Autoestima	90
Anexo 4.3: Habilidades de comunicación	92
Anexo 4.4: Soporte teórico - Comunicación	93
Anexo 4.5: Juego de Roles - Reglas	95
Anexo 4.6: Soporte teórico - Liderazgo	96
Anexo 5.1: Soporte teórico - Los valores humanos	98

Anexo 5.2: Soporte teórico	99
Anexo 6.1: Características emprendedoras	100
Anexo 6.2: Preguntas para el trabajo en equipo	101
Anexo 6.3: Soporte teórico - Capacidad emprendedora	102
Anexo 6.4: Soporte teórico - Emprendedores	104
Anexo 6.5: Soporte teórico - Ejes empresariales	105
Anexo 7.1: Esquema del plan de acción	107
Anexo 7.2: Soporte teórico - Una propuesta de planificación participativa	108
Anexo 7.3: Tu actitud ante la vida	111
Anexo 7.4: Formato de evaluación final	112

INTRODUCCIÓN

El presente *Manual de Formación de Capacidades para la Asociatividad Empresarial* ha sido elaborado como una propuesta de la OIT orientada a apoyar la formación de capacidades emprendedoras entre los socios trabajadores de las microempresas de mantenimiento vial que se constituyan como parte de los procesos de promoción previstos por la autoridad responsable. Sin embargo, por sus características y alcance, el manual puede ser utilizado para la formación de estas capacidades en grupos asociativos de cualquier índole, que estén dispuestos a emprender de manera conjunta alguna actividad empresarial. La idea es reforzar, entre los grupos asociativos participantes de la capacitación, sus capacidades emprendedoras, en la perspectiva de generar liderazgo empresarial.

El manual está dirigido principalmente a los facilitadores que lo aplicarán y ha sido concebido como una herramienta operativa que les permitirá orientar el desarrollo de su labor durante las sesiones de capacitación programadas. Metodológicamente el manual está basado en el desarrollo de experiencias vivenciales que los participantes deberán afrontar durante las sesiones de capacitación. El propósito es proyectar nuevos retos personales para mejorar sus habilidades emprendedoras. En este sentido, la capacitación debe ser entendida como una acción multiplicadora dirigida a las comunidades, para que la recepción del mensaje emprendedor desencadene actividades empresariales y/o asociativas que beneficien a las localidades en las que habitan los capacitandos.

El manual tiene 10 capítulos:

- En el primer capítulo se aborda el significado de la metodología de capacitación de adultos.
- En el segundo capítulo, se consideran los aspectos de la organización del programa de capacitación de sensibilización empresarial.
- En el tercer capítulo se presenta el desarrollo estándar de las sesiones de capacitación.
- En los capítulos 4 a 10 se encuentran las siete (7) sesiones diseñadas para el programa.

Para complementar la información, se presentan anexos donde se encuentran los formatos y ejercicios a desarrollar, además de un soporte teórico que amplía los contenidos de las sesiones de capacitación y que servirá como base para reforzar los conceptos introducidos.

Este manual es un instructivo, desarrollado de manera didáctica y secuencial que invita al facilitador a desarrollar las actividades metodológicas sugeridas. El arte del facilitador mejorará la puesta en marcha de las sesiones.

1. METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN DE ADULTOS

1.1 Enfoque de la metodología de capacitación de adultos

Cuando hablamos de la metodología de capacitación de adultos, nos estamos refiriendo al proceso de aprendizaje que se produce al interior de cada persona. Esta metodología observa cómo la capacidad de aprendizaje está condicionada por los parámetros que tenemos los adultos; y toma en cuenta la forma de reaccionar que tiene cada persona adulta frente a una situación de aprendizaje, en la cual se pondrán en juego sus propias aptitudes y actitudes. Bajo estos criterios, lo más importante es que el capacitando se dé cuenta de qué manera influye ese aprendizaje en sus resultados personales y en su relación con los demás.

Lo más importante es que el capacitando se dé cuenta de qué manera influye el aprendizaje en sus resultados personales y en su relación con los demás.

La metodología de capacitación de adultos refuerza el proceso personal de aprendizaje, de manera dinámica y permanente. En cada sesión de capacitación se genera una sucesión de experiencias personales y colectivas donde el adulto organiza su propio aprendizaje. Para ello requiere de motivación, confianza y de una actitud de constante autoevaluación que le permita construir sus propios saberes.

La educación de adultos (andragogía) considera a la persona como el centro del aprendizaje. Consecuentemente, aprender no es cumplir con un listado de cosas por hacer; es un proceso permanente e individual, en el cual los seres humanos adquieren nuevos conocimientos y los van transmitiendo a su entorno en una constante interacción.

La educación, como hecho cultural, busca la transformación del ser humano en su calidad de persona y miembro de la sociedad. Por esta razón se considera importante afianzar los saberes, como una propuesta esencial *para desarrollar a la persona como ser humano*. Tradicionalmente se consideraba que sólo los conocimientos y la memoria de los mismos eran fundamentales (aprendizaje memorístico). En la actualidad los saberes se introducen como parte de una metodología de carácter más integral:

El saber; considera los conocimientos

El saber hacer, considera los procedimientos

El saber estar, considera las actitudes

El saber ser, considera los valores

Tradicionalmente se consideraba que sólo los conocimientos y la memoria de los mismos eran fundamentales para el aprendizaje (aprendizaje memorístico).

En la actualidad los saberes se introducen como parte de una metodología de carácter más integral.

Para obtener resultados eficientes el facilitador tiene que armonizar estos saberes durante el desarrollo de las tareas diseñadas para cada una de las sesiones de capacitación programadas.

Al armonizar los saberes, los adultos combinarán de manera personal sus propios procesos para aprender. El aprendizaje conlleva el aprender y reaprender de manera constante. Es una manera de pensar, de actuar, de asumir responsabilidad. Es cambiar lo estructurado en nuestras mentes, en busca de opciones que proyecten nuevos conocimientos. Las personas como seres de pensamiento y acción ejercemos responsabilidad individual en nuestros actos; ello involucra valores, comportamientos y el establecimiento de relaciones sociales, al convivir con otras personas.

Aprender es cambiar lo estructurado en nuestras mentes, en busca de opciones que proyecten nuevos conocimientos.

1.2 La facilitación como proceso

En la metodología de capacitación de adultos, la facilitación es una función sumamente valiosa que se orienta a que el público adulto que asiste a la capacitación procese de manera integral la información que recibe descubra por sí solo, desde su propia percepción, los contenidos propuestos. El aprendizaje tiene lugar dentro del propio individuo que se capacita, por lo que el facilitador actúa sólo como un conductor o moderador que utiliza diferentes técnicas para hacer que los individuos alcancen los objetivos establecidos en las sesiones de capacitación.

El aprendizaje tiene lugar dentro del propio individuo que se capacita.

El facilitador actúa sólo como un conductor o moderador del proceso de aprendizaje.

La facilitación introduce una metodología activa que exige la máxima participación de todos los participantes, existiendo tres factores que determinan el logro de resultados del aprendizaje:

- La motivación: ¿Qué me impulsa a aprender?
- El método: ¿Cómo aprendo?
- La inteligencia: ¿Qué disposición tengo para aprender?

Estos tres aspectos son básicos para desarrollar los contenidos y generar el interés de los adultos que son personas orientadas al logro de metas. Por ello es preciso que el facilitador planifique las sesiones de capacitación, contribuyendo a reforzar la motivación.

Cuando los adultos toman decisiones acerca de su aprendizaje, sólo se orientan a aprender aquello que quieren aprender, es decir, aquello que tiene sentido para ellos. El adulto, a diferencia del niño, expresa su voluntad para aprender: Sólo aprende lo que podrá aplicar más tarde allí donde se desenvuelve, y si no le sirve no se involucrará en la capacitación.

Los adultos se orientan a aprender sólo aquello que quieren aprender, es decir, aquello que tiene sentido para ellos, aquello que podrán aplicar más tarde allí donde se desenvuelven.

1.3 ¿Cómo procesamos la información?

Para mejorar la facilitación, se considera importante mencionar cómo se procesa la información en nuestro cerebro, recalcando que las personas somos únicas y por tanto procesamos la información de manera diferente.

Cuando las personas recibimos información, por ejemplo al sostener una conversación o escuchar una noticia, cuando vamos de visita médica o leemos un libro; cuando dialogamos con un niño, leemos un anuncio, observamos un dibujo, o un gráfico, estamos captando información en nuestra mente a través de los sentidos. Percibimos con nuestros órganos sensoriales (los sentidos) y vemos, oímos, escuchamos, palpamos, olemos; así, podemos identificar todo aquello que nos informa, que nos relaciona. Entonces nos emocionamos y pensamos.

Captamos la información en nuestra mente a través de los sentidos. Entonces nos emocionamos y pensamos.

Por ejemplo, al recordar algo que nos dijo un amigo, inmediatamente recordamos su voz, luego tenemos una imagen visual interna de su cara, y así nuestro cerebro procesa la información. Si la situación fue agradable, tendremos emociones agradables, y si fue desagradable, las sensaciones serán diferentes.

De igual manera, en una sesión de capacitación se registra la información sensorialmente, observamos, escuchamos y todo ello produce en nuestro interior emociones; y ellas provocan respuestas positivas o negativas, según se desarrollen las actividades. De ahí que es muy importante planificar el aprendizaje para que los participantes se sientan interesados y en confianza durante la capacitación, con emociones positivas.

En una sesión de capacitación la información se registra sensorialmente, ello produce emociones; y ellas, provocan respuestas positivas o negativas en el individuo que se está capacitando.

Al motivar positivamente a los participantes, ese entusiasmo permitirá reforzar las emociones afirmativamente, facilitando el ingreso de los conocimientos sin rechazo. Esos conocimientos se consolidarán con los ejercicios, las preguntas, es decir con todo lo programado para la sesión, reforzando de manera didáctica lo aprendido y, luego, el deseo de aplicarlo.

La motivación positiva de los participantes y el procesamiento afirmativo de sus emociones, facilitan el ingreso de los conocimientos.

La facilitación de las sesiones de capacitación diseñadas con la metodología activa, disminuye la tensión que provoca “normalmente” en el adulto el asistir a sesiones tradicionales de capacitación en las que su participación se limita solamente al papel de escuchar. El factor participativo permite que el procesamiento de la información, con el mecanismo de la reflexión personal y del trabajo colectivo, construya el conocimiento, incentive el desarrollo de las habilidades en los participantes y fomente su involucramiento activo en la toma de decisiones y en la realización de las tareas.

La participación activa del capacitando en el proceso de capacitación permite que el conocimiento se construya a través de la reflexión personal y del trabajo colectivo.

Al fomentar su involucramiento activo en la toma de decisiones y en la realización de las tareas, se incentiva el desarrollo de sus habilidades personales.

1.4 Refuerzo al proceso de aprendizaje

En las sesiones de aprendizaje, se debe reforzar el manejo sensorial.

El manejo de lo sensorial es sumamente importante para desencadenar mejores procesos de aprendizaje, y, en consecuencia, mejores resultados. Según los estudios presentados por Robert Kornikau, especialista en metodología para el aprendizaje, tenemos que:

- El 83% del aprendizaje es visual
- El 11% a través del oído
- El 3,5 % a través del gusto
- El 1,5% a través del tacto
- El 1 % a través del olfato

Esto explica que el sentido de la visión acapara nuestra capacidad sensorial, porque la visión es el sentido más desarrollado y también el más estimulado. Con la visión captamos el color, las formas, el fondo, las diferencias, las semejanzas, etc. Esto demuestra que para el aprendizaje es esencial apoyar el desarrollo del sentido de la visión.

Teniendo presente que el 83% de la información la procesamos de manera visual, *es importante potenciar lo visual conectado al aprendizaje*. La visualización tiene un mensaje especial.

El 83% del aprendizaje es visual.

Es importante potenciar los aspectos visuales conectados al aprendizaje.

Por ejemplo, para apoyar al desarrollo visual, las paredes del aula pueden estar ambientadas con frases motivadoras, con dibujos o gráficos que usen colores que estimulen a la observación, a su lectura, de acuerdo al tema que se trata, para que los participantes lean los mensajes y se sientan identificados, motivados.

Los contenidos de capacidades emprendedoras están dirigidos a proyectar liderazgos en los asistentes. Por tanto los pensamientos con frases reflexivas son altamente motivadores. Citamos algunos a manera de ejemplo:

- “El que todo lo juzga fácil, encontrará la vida difícil” (Lao Tse)
- “Un viaje de mil millas comienza siempre con el primer paso” (Lao Tse)
- “La confianza en sí mismo es el secreto del éxito” (Emerson)

Si se utilizan letras y/o dibujos, estos deberán ser grandes, tipo carteles visuales.

Sin embargo, al diseñar las sesiones de aprendizaje y confeccionar los materiales didácticos, es importante tener en cuenta que estos deben desarrollar al menos dos o más sentidos (que vean, que escuchen, que manipulen). Esto ayudará al procesamiento de la información, por consiguiente a la recepción del conocimiento.

El uso de preguntas es un factor que ejercitará la reflexión y el enlace de los conceptos, generando el aprendizaje. Preguntar no significa interrogar. No consiste en poner a las personas en un aprieto y pensar que aquel al que se pregunta tiene algo que ocultar. Tampoco se trata de hacer preguntas con segunda intención.

Las preguntas son abiertas y cerradas:

Es probable que las preguntas abiertas sean las más útiles. Resultan muy adecuadas cuando su objetivo es lograr que las personas se expresen de manera clara. Las preguntas abiertas favorecen la participación. De ahí que existe la necesidad de formular preguntas clave que permitan apoyar al proceso mental de cada participante.

Según el tipo de pregunta que se formule, se determinará la respuesta. Por ejemplo si preguntamos: ¿Eres bueno en tu trabajo?, la respuesta será – Sí o No, constituyéndose en una pregunta cerrada. Pero si se pregunta ¿Cómo te desempeñas en tu trabajo?, la respuesta será múltiple y por tanto la pregunta se considera abierta.

Algunos Ejemplos:

- ¿Crees que esta empresa tiene futuro? (cerrada)
- ¿Qué futuro crees que tiene esta empresa? (abierta)
- ¿No crees que la Junta Directiva tiene buenas ideas para el futuro? (cerrada)
- Dime ¿Qué opinas de las ideas de la Junta Directiva para el futuro? (abierta)

1.5 El facilitador en el proceso

El facilitador tiene un rol de gran importancia para el desarrollo de las sesiones programadas y para apoyar el procesamiento de la información en los participantes y la apropiación de los contenidos que se quieren transmitir.

El facilitador tiene un rol de gran importancia para el desarrollo de las sesiones y para apoyar el procesamiento de la información en los participantes.

¿Quién es el facilitador o facilitadora?

Es una persona que **tiene disposición** para diseñar y guiar procesos grupales en forma ágil, creativa y eficiente; estimulando la observación, desarrollando nuevas posibilidades de solución a los problemas y motivando los procesos de discusión, procurando el respeto a la diversidad y pluralidad de opiniones, así como también de experiencias (no todos somos iguales; pensamos diferente, tenemos experiencias valiosas que compartir).

Posee motivación, es una persona con empatía, que transmite energía y autenticidad, que son los factores que generan confianza en el auditorio. Conoce que el adulto es más difícil de cambiar y que tiene que motivarlo para impulsarlo y hacer que se involucre en el proceso de captura de los contenidos propuestos.

Es un consejero, canaliza las experiencias y saberes de los participantes, conoce las características de su grupo meta e identifica que los adultos, cuando asisten a la capacitación, se interesan por lo que les es útil y de significado para ellos.

Tiene manejo de grupos, para que los resultados de las sesiones sirvan para proyectar la tarea en términos de comunicación, cooperación y productividad.

Conoce el tema y al público meta, tiene sentido del humor y equilibrio emocional para desarrollar la facilitación.

El facilitador es una persona que tiene disposición para diseñar y guiar procesos grupales en forma ágil, creativa y eficiente:

- **Posee motivación.**
- **Es un consejero.**
- **Tiene manejo de grupos.**
- **Conoce el tema y al público meta.**

¿Cuáles son sus habilidades?

Dentro de las habilidades de facilitación se destacan especialmente las destrezas para la comunicación, entonces preguntamos: *¿Con qué está relacionada la comunicación positiva?*

- Con el manejo de la voz
- Con el contacto visual
- Con la postura, el movimiento del cuerpo, el manejo de gestos
- Con la expresión clara
- Con un buen aspecto personal

Estos aspectos son necesarios para comunicarse con el auditorio. A continuación explicamos las características comunicacionales base:

La comunicación interpersonal consiste en entablar una buena relación con los otros, es dar y recibir actitudes positivas, es dar ideas e información útil, de manera que se permita emitir y recepcionar el mensaje fluidamente.

Saber escuchar es un aspecto muy importante de la comunicación, porque permite escuchar activamente a la persona que está en uso de la palabra. Es valioso conocer que la persona no sólo habla, sino que emite señales con el tono de su voz, su postura. El facilitador o facilitadora escucha también emociones, gestos, ambiente.

Formular preguntas permite que el participante elabore y construya los conocimientos. Las preguntas deben ser claras y cortas, limitadas a una sola cuestión, dirigidas a todo el grupo, dando el tiempo suficiente a los participantes para emitir las respuestas, recordando que el adulto se toma su tiempo y al no contestar pronto, no significa que después no lo haga.

La habilidad de comunicar es una capacidad elemental y productiva para desplegar actividades de capacitación. Es influir en los demás para lograr los objetivos diseñados. Es proyectar el trabajo en equipo como oportunidad de crecimiento personal: “Soy responsable en la medida en que respondo por mis actos ante los demás”.

El fomentar capacidades en los participantes consiste en proyectar alternativas, no en decir a los demás qué es lo que tienen que hacer o dar órdenes. Es una propuesta para generar respuestas personales y colectivas. En esta acción la facilitación juega un papel de equilibrio durante las sesiones de aprendizaje.

El facilitador se destaca especialmente por las destrezas que posee para la comunicación:

- **Sabe escuchar.**
- **Sabe formular preguntas.**
- **Proyecta alternativas.**
- **Busca generar respuestas personales y colectivas.**
- **Influye en los demás para lograr los objetivos diseñados.**

2. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

2.1 Fomento de la asociatividad empresarial

Este manual está preparado para impulsar las capacidades emprendedoras en el público objetivo, e identificarlas con el diseño de ejercicios que serán desarrollados durante las sesiones de capacitación, con la participación individual y colectiva de los capacitandos.

El objetivo es la detección y dinamización de liderazgos naturales que aglutinen grupos de trabajo que luego estén en capacidad de competir, para asumir la conducción de actividades empresariales en sus comunidades. Eso se hace mediante la identificación de los aspectos organizacionales en una empresa y de las propias habilidades dirigenciales de los participantes.

El objetivo es la detección y dinamización de liderazgos que aglutinen grupos de trabajo que luego estén en capacidad de competir, para asumir la conducción de actividades empresariales en sus comunidades.

Por lo tanto, en el programa de formación de asociatividad empresarial es preciso:

- *Detectar la presencia de líderes naturales*, descubrirlos durante la acción grupal, que es el espacio de convivencia, de generación de ideas y resultados.
- *Alentar un sano espíritu de competencia entre los participantes*. El taller es una simulación de lo que ocurre en la vida real.
- *Ayudar a potenciar las características emprendedoras* de los participantes, sea como líderes o como miembros activos de su comunidad. El programa de capacitación impulsa el desarrollo personal y grupal.
- *Capacitar y asesorar a los grupos de trabajo* en la formulación de los planes de acción, como herramienta organizada para lograr resultados planificados en sus metas como empresarios potenciales.

Es importante que el facilitador y/o facilitadora cree las condiciones apropiadas y ayude a descubrir las fortalezas de los participantes

Esta propuesta de sensibilización empresarial favorece al desarrollo de los miembros de la comunidad. Los participantes, al asistir a las sesiones, serán reforzados en sus capacidades de emprendedores y líderes comunales.

Se espera que, al término de la capacitación, se descubran emprendedores con liderazgos naturales, capaces de asumir retos, de movilizar la formación de grupos, de constituir asociaciones y de mejorar sus organizaciones existentes. El objetivo es que el público meta seleccionado que asiste al programa de sensibilización empresarial, logre mejores condiciones dentro de sus competencias personales.

Se espera que al término de la capacitación se descubran emprendedores con liderazgos naturales, capaces de asumir retos, de movilizar la formación de grupos, de constituir asociaciones y de mejorar sus organizaciones existentes.

2.2 El programa de Formación de Capacidades

En el programa de formación de capacidades del presente manual, se establecen sesiones de aprendizaje. Para cada sesión se ha diseñado ejercicios con un tratamiento especial, vinculando la metodología del “aprender haciendo”, donde se considera la experiencia personal como punto de partida del aprendizaje, con la motivación que permite canalizar los conocimientos sin rechazo del auditorio.

Un componente estratégico que da fuerza al programa, es la aplicación durante cada sesión del “ciclo del aprendizaje”, circuito a desarrollarse en cada sesión. Comienza con la experiencia a través de un ejercicio. Al terminar la experiencia, se procede a formular preguntas a los participantes, primero referidas al compartir los sentimientos experimentados durante el desarrollo de un ejercicio. Seguidamente, el facilitador formula preguntas relacionadas a los contenidos de la sesión y a la tarea que se ejecutó. En este momento se procesa la experiencia que fue trabajada por el grupo, y después se explican los conceptos, lo que significa el momento de la generalización que afianza los conceptos.

Un componente estratégico que da fuerza al programa, es la aplicación del “ciclo del aprendizaje:

- **Experimentar.**
- **Compartir sentimientos experimentados.**
- **Procesar contenidos.**
- **Generalizar.**
- **Aplicar conocimientos.**

De esta manera el participante va construyendo sus propios saberes, en base a lo que experimentaron él y sus compañeros durante la sesión. Van identificando la forma de aplicar en su vida práctica los conocimientos obtenidos durante el ejercicio.

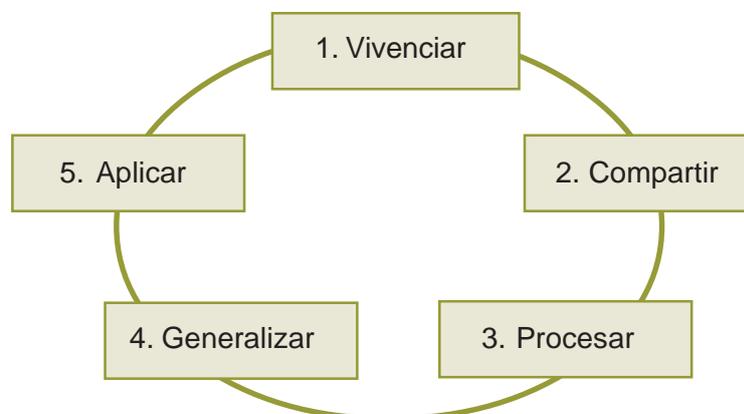
El “ciclo del aprendizaje” permite construir el conocimiento con los participantes. De esta manera se da paso a los diferentes estilos de aprendizaje que las personas tienen: a los más observadores, a las personas que prefieren lo práctico, a los que son más conceptuales que otros. Todos los participantes necesitan que la información que reciben pueda ser procesada a través de su propio estilo de aprender.

Para rescatar los contenidos, es clave la formulación de preguntas que son esenciales para construir los conceptos. El facilitador, partiendo de los sentimientos, abre el procesamiento de la información y después reafirma los conceptos para enlazarlos con la aplicación.

A continuación se menciona el ciclo del aprendizaje que se aplica en este Manual:

Vivenciar	Es el momento en que los participantes se involucran a través de un ejercicio programado. Este también puede ser real. Cada uno de los participantes enlaza sentimientos, pensamientos, comportamientos y formas de actuar en esta situación específica.
Compartir	Al terminar la vivencia, se confrontan las reacciones y formas de actuar de los involucrados, relacionando los sentimientos de los participantes.
Procesar	Es el momento en que se analiza la tarea a través de preguntas preparadas por el facilitador para profundizar la tarea encomendada. Se amplía, se enriquece con la experiencia de los participantes, especialmente al observar las informaciones y resultados vividos por ellos, pero todavía no articulados con los conceptos en sí.
Generalizar	El generalizar refuerza los conceptos. Las informaciones e interpretaciones de la experiencia generada desarrollan una síntesis conceptual del tema. Es el momento en que se aplican los conceptos, y de esta manera se fijan los aspectos clave que se quieren subrayar. Es el enfoque después de toda una experiencia compartida y procesada con la ayuda de preguntas.
Aplicar	Luego de generalizar (conceptos), se tiende un puente de aplicación inmediata a las experiencias propias y/o colectivas. Se aplican preguntas para vincular lo vivido con la situación real de los participantes. Es el momento donde se rescata el ejercicio para conectarlo con la realidad.

El ciclo del aprendizaje



Rol del facilitador para afianzar el ciclo del aprendizaje

Es preciso que el facilitador:

- *Desarrolle sensibilidad y capacidad de observación de procesos grupales*, lo que le permitirá visualizar los distintos momentos que experimenta cada participante en el grupo, de tal manera que pueda encaminar los ejercicios propuestos y trabajar, si fuese necesario, estados de ánimo contrapuestos. Su rol es ser motivador y estimular la participación, encauzar los conflictos en forma positiva, si se presentasen.

- *Fomente la capacidad de comunicación entre los participantes*, estimulando al grupo a discutir y concretar objetivos, formular necesidades y opiniones, respetar las diferentes visiones que existen al interior de un grupo humano, fomentar la creatividad e iniciativa y encaminar la reflexión en dirección a obtener resultados.
- *Utilice un conjunto de técnicas y herramientas* que le permitan estructurar el proceso de discusión, facilitar el tratamiento de los temas y contenidos, estimulando la participación de los asistentes que acuden al programa de capacitación.
- *Verifique antes del inicio de las sesiones, la infraestructura, equipo y materiales* que se usarán durante las sesiones, los que influyen directamente en el éxito o fracaso de la actividad.

Reflexiones del ciclo del aprendizaje

El adulto aprende transitando a través de la acción, ya sea mediante casos de la propia realidad o con dinámicas simuladas para una reflexión conceptual, la que luego será integrada a sus habilidades y actitudes.

El adulto aprende corporativamente con otros adultos, mediante el intercambio y transferencia de experiencias, de tal manera que todo programa de aprendizaje debe promover estos espacios que luego serán adaptados a las situaciones reales de cada miembro de grupo.

El adulto aprende corporativamente con otros adultos, mediante el intercambio y transferencia de experiencias.

El adulto aprende transitando de lo conocido a lo desconocido, estimulando progresivamente su capacidad de resolución de problemas con innovación y creatividad. Los espacios de propuesta y corrección son necesarios.

El proceso de la capacitación es construido por los participantes dentro de espacios de enseñanza-aprendizaje previamente pactados entre el grupo y el facilitador. Este último no actúa como productor de los conocimientos, sino como administrador de los mismos.

El aprender a aprender, en los adultos, relaciona conocimientos, actitudes, valores, habilidades, destrezas, cooperación, y participación. Es preciso apuntar a resultados integrales durante las sesiones de capacitación.

3. DESARROLLO DE LAS SESIONES

3.1 Objetivo

- Integrar a los participantes, impulsando sus características emprendedoras: la capacidad de planificación, la capacidad de logro y la capacidad de liderazgo.
- Revalorar la filosofía del trabajo como práctica de valores y compromisos colectivos, identificando las relaciones humanas como eje de la empresa.
- Proyectar los aspectos organizacionales de la empresa, delineando el plan de acción para la microempresa.

3.2 Recursos materiales

La metodología activa se respalda con el uso de recursos materiales que permiten apoyar el aprendizaje del adulto. Los materiales básicos solicitados para las sesiones son accesibles y sencillos (uso de marcadores, papeles, papelógrafo, tijeras, etc.). A continuación se da algunos ejemplos de recursos requeridos:

- Hoja de asistencia
- Carteles con frases reflexivas a la participación y/o gráficos visibles para las sesiones.
- Papelógrafo, marcadores de papel
- Pizarra, marcadores de pizarra
- Rotafolio para colocar los papelotes
- Tarjetas de cartulina de diferentes colores de aproximadamente 20cm x 10 cm

Uso de tarjetas: Para el desarrollo de las sesiones se utilizan tarjetas recortadas de cartulinas de colores de aproximadamente 20 x 10 cm. Se escribe con marcador grueso (tres líneas como máximo en cada tarjeta) y cada tarjeta expresa “una sola idea”; dos tarjetas, dos ideas, etc.

Conocimiento de la realidad: El facilitador debe asegurar que estén los recursos necesarios para cumplir con los objetivos, reconocer el lugar donde se desarrollará la capacitación, mobiliario necesario, etc.

Actividades didácticas: En el programa de capacitación, se hace uso de ejercicios estructurados y actividades para desarrollar el ciclo del aprendizaje, expresados en cada sesión.

Insumos: En el desarrollo de las sesiones, el uso del papelógrafo permite que las informaciones procesadas durante las sesiones de capacitación sirvan como insumo para los informes respectivos del facilitador, al pasar a la computadora los resultados del programa de capacitación.

3.3 Duración

La duración de la capacitación completa es de 18.5 horas aproximadas. En cada lugar, de acuerdo a la realidad, se debe establecer la duración de las sesiones, definiendo los propios horarios para la capacitación. Lo importante es desencadenar todas las sesiones (7 sesiones) para fortalecer las habilidades de los participantes y para proyectar las características emprendedoras del público objetivo.

Sesión	Nombre de la sesión	Contenidos	Tiempo
1	Conociéndonos.	<ul style="list-style-type: none"> Integración. Nivelación de expectativas. Compromiso. 	2 horas
2	Capacidad de planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Planificación. Búsqueda de información. Motivación. Aprender del fracaso. 	2 horas
3	Capacidad de logro.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del proceso productivo. Calidad del producto o servicio. Importancia de la asignación de tareas. 	3 horas
4	Capacidad de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Autoestima, comunicación. ¿Qué es liderazgo, estilos de liderazgo? Comportamiento del líder emprendedor. Comportamientos proactivos y reactivos. 	3 horas
5	La visión de los valores en la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> La filosofía de la empresa. Los valores humanos. Criterios de calidad total. 	2 horas
6	Identificando los componentes empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> Producto o servicio. Dinero. Relaciones humanas. Mercadeo/comercialización. 	3 horas
7	Planificación participativa en la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> El plan de la empresa en el corto plazo. Significado del planeamiento participativo. 	3.5 horas
	TOTAL		18.5 horas

El tiempo dado es una referencia y dependerá del número de participantes, de las condiciones del lugar, del manejo de la facilitación y de la realidad cultural de los asistentes.

3.4 Desarrollo de las sesiones

Están diseñadas siete (7) sesiones. Para cada sesión se presenta una ficha con los siguientes características de la sesión:

1. Objetivo
2. Contenido
3. Recursos
4. Metodología
5. Duración

Esta ficha es seguida por una presentación detallada del desarrollo de la sesión. Las sesiones están diseñadas de manera particular, cada una con ejercicios específicos que tienen sus respectivos objetivos, contenidos, duración y recursos. En los anexos se encuentran los formatos necesarios de cada aspecto a tratar. Además existe un espacio de *soporte teórico* que ayudará en la reflexión de los temas.

3.5 Evaluación final

Los participantes evaluarán las sesiones de capacitación al término del programa. Al terminar la sesión 7, aplicarán la evaluación en el formato del **Anexo 7.4**.

3.6 Resultados esperados

- Identificar a potenciales emprendedores entre los participantes que asistan al presente programa.
- Trasladar las competencias emprendedoras a través de ejercicios estructurados como herramienta para el procesamiento de la experiencia y con el soporte de los conceptos.
- Desarrollar un plan de acción para el corto plazo, como un ejercicio participativo de respuesta operativa del programa de capacitación.

4. Sesión 1: CONOCIÉNDONOS

OBJETIVO	
Que al término de la sesión los participantes desarrollen mayor confianza, y se relacionen entre sí para que las experiencias programadas en las sesiones de capacitación promuevan la integración entre los asistentes.	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción. • Bienvenida y presentación del programa de capacitación. • Presentaciones de los asistentes. • Expectativas del taller. • Compromiso con el taller. • Cierre de la sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartel de bienvenida. • Hoja de asistencia. • Carteles con frases reflexivas a la participación y/o gráficos visibles. • Papelógrafo, marcadores de papel. • Pizarra, marcadores de pizarra. • Rotafolio para colocar los papelógrafos. • Tarjetas de cartulina de diferentes colores de aproximadamente 20 x 10 cm. • Soporte teórico (Anexo 1)
METODOLOGÍA	
Trabajo en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Introducción.	5'
Bienvenida y presentación del programa.	5'
Presentaciones de los asistentes. <ul style="list-style-type: none"> • Saludo. • Presentaciones "dos por dos". • Presentando a los compañeros. 	40' 10' 10' 20'
Expectativas del taller. <ul style="list-style-type: none"> • Reglas. • Trabajo grupal. • Exposiciones. • Nivelación de expectativas. 	45' 5' 15' 20' 5'
Compromiso con el taller.	20'
Cierre de la sesión.	5'
TOTAL	(2 horas) 120'

4.1 Introducción

Duración: 5 minutos

Es muy importante que los participantes reciban un trato amable y cordial al empezar la sesión para hacerlos sentir bien desde el primer momento en las actividades de capacitación. A medida que ingresen al ambiente donde se desarrolla la capacitación, los participantes anotarán su asistencia.

A cada participante se le coloca su nombre con letras visibles en un sticker, o en un pedazo de cartulina pegado con masking tape.

JUAN

ROSA

El ambiente estará preparado preferentemente en semicírculo para propiciar la confianza entre los participantes.

4.2 Bienvenida y presentación del programa

Duración: 5 minutos

Al inicio de la sesión el facilitador o facilitadora da una cordial bienvenida a los asistentes procurando usar palabras motivadoras, a fin de que los participantes se sientan contentos de asistir al programa.

El facilitador o facilitadora, como representante de la institución responsable de la implementación del programa de sensibilización empresarial, informa a los asistentes cómo se desarrollará el programa de capacitación: objetivos, número de sesiones, contenidos, horario, etc.

Luego de haber informado del programa de capacitación, se procede con las presentaciones de los asistentes.

4.3 Presentaciones de los asistentes

Saludo (10')

El facilitador indica que todos los participantes deben ponerse de pie y saludarse dándose la mano unos con otros. Todos los asistentes deben saludarse con todos. Ninguno queda sin saludarse.

Al darse la mano, deben llamarlo por su nombre leyendo su cartel, decirle al compañero o compañera con quien se saludan una frase agradable de bienvenida.

Por ejemplo:

“Hola Nancy .. que gusto de participar contigo”

“Bienvenido Pedro.... me agrada tu presencia”

Cuando todos se han saludado y aún se encuentran de pie, el facilitador dirá: “Todos dos por dos”, y se quedarán frente a frente por parejas.

Presentaciones “dos por dos” (10’)

Luego viene una presentación de dos por dos. Todos los participantes están en parejas para autopresentarse. Pueden estar sentados o permanecer de pie, como más cómodos se sientan.

Cada uno informará al otro de sus datos:

- Su nombre y apellidos.
- Su edad, si es soltero, casado, el número de hijos.
- En qué trabaja.
- Qué es lo que más le gusta del lugar donde vive.
- Qué hace en su tiempo libre.

Pueden ser estos datos u otros que el facilitador considere como punto de entrada. Lo importante es que se rompa el hielo. Explica que tienen un tiempo máximo de 10 minutos para conversar en parejas, que después de ese tiempo, uno presentará al otro para que todos se conozcan. Es muy conveniente en este espacio poner un poco de música de fondo para lograr el efecto del compartir, una música que agrade a los participantes, de preferencia suave.

Presentando a los compañeros (20’)

Al terminar la presentación se pregunta: ¿Qué pareja quiere salir primero a presentarse?

Si nadie quisiera presentarse, el facilitador empezará la rueda de presentaciones presentando a su pareja dando inicio a esta actividad, mencionando su nombre, edad, si es casado, soltero, número de hijos, dónde trabaja, qué hace en su tiempo libre y de igual manera su pareja lo presenta a él o a ella, mientras todos escuchan. Luego otra pareja continua las presentaciones y así van conociéndose uno a uno, todos los participantes.

Después de cada presentación, el facilitador solicita un aplauso para la pareja que termina y/o para la pareja que comienza. Al término de las presentaciones se pregunta a los participantes:

- ¿Cómo se sintieron al realizar este ejercicio? (saludo, autopresentación, presentaciones).
- ¿Les fue fácil o difícil comunicarse con los otros? ¿Por qué?
- ¿Qué les parece conocer algo de sus compañeras o compañeros?

Los participantes expresarán sus opiniones y el facilitador irá comentando las respuestas expresadas y comentará muy brevemente sobre la importancia de la comunicación dentro de los grupos humanos, la necesidad de conocerse, de intercambiar opiniones en el trabajo y en las asociaciones.

Nota

Esta es solo una sugerencia para la presentación. El facilitador de acuerdo a su experiencia puede generar una dinámica de presentación que conozca. Lo importante es desencadenar la interrelación entre los asistentes.

Esta misma presentación puede variarse encontrándose las parejas a través de refranes: se colocan dos tarjetas con refranes en la mesa con las palabras volteadas. En una tarjeta está una parte del refrán y en la otra tarjeta, la otra mitad del refrán. Cada participante se acerca y lleva una tarjeta con mitad del refrán. Por ejemplo: “A caballo regalado” (una tarjeta), “no se le mira el diente” (otra tarjeta).

Al leer su parte, tiene que buscar la parte que le falta. Cuando se encuentran las dos partes formando el refrán, ambas personas empiezan a conocerse y luego a presentarse. Pueden utilizarse las mismas preguntas señaladas para la presentación u otras seleccionadas por el facilitador.

4.4 Expectativas del taller

Duración: 40 minutos

Luego que los participantes comparten la experiencia de la dinámica de presentación, se les pide a los asistentes que trabajen en grupo. Cada grupo deberá resolver a tres interrogantes:

Qué esperan de:

- Las sesiones de capacitación.
- El facilitador o la facilitadora.
- Sus compañeros o compañeras.

Recursos

Para esta actividad se utilizan tarjetas de cartulina de aproximadamente 20 x 10 cm, marcadores o plumones gruesos, y papelógrafos (papeles grandes para rotafolio).

Reglas (5')

Se divide a los asistentes por grupos de 4 ó 5 personas como máximo y se les menciona las reglas para el trabajo grupal. Cada grupo debe ponerse un nombre. Al término de la realización de la tarea un representante del grupo informará de lo trabajado. Puede ser también que tres representantes salgan para dar respuestas a cada una de las preguntas. En este caso existiría mayor participación de los asistentes. Las preguntas son referidas a las expectativas de los participantes:

Se les reparte las tarjetas de tres (3) colores: (un color para cada pregunta). En cada tarjeta va una sola idea con letra grande, máximo tres líneas en cada tarjeta, escrita con marcador grueso. Si tienen más ideas solicitan más tarjetas.

Al interior del grupo cada integrante da sus apreciaciones, y al final cuando todos opinan, se escriben en las tarjetas las ideas que el grupo prioriza. Al término del trabajo, el grupo da lectura a las ideas expresadas.

Trabajo grupal (15')

En los grupos deben responder a las preguntas:

- ¿Qué esperas de las sesiones de capacitación?
- ¿Qué esperas del facilitador o facilitadora?
- ¿Qué esperas de tus compañeros o compañeras?

Exposiciones (20')

Las exposiciones serán pregunta por pregunta por cada grupo, iniciando con las expectativas del taller (¿Qué esperan de las sesiones de capacitación?). Todos los grupos se expresan sobre este tema y luego informan de lo que esperan de los facilitadores y de sus compañeros.

El facilitador estimula a los participantes y agradece su participación. Al finalizar las exposiciones se pedirá un aplauso para todos.

Nivelación de expectativas (5')

El facilitador hace un comentario de las opiniones vertidas en las tarjetas, considerando las ideas similares, las especiales, tratando de nivelar las expectativas y agruparlas. Por ejemplo, las que

tienen afinidad, las que son referentes a otras ideas, y de esta manera se irán contestando las inquietudes expresadas por ellos. Estas expectativas se contrastan con los objetivos de capacitación, con la finalidad de asegurar que las primeras (las expectativas) encajan dentro de los segundos. De esta manera se quiere evitar que los participantes sobredimensionen lo que puedan esperar de taller.

4.5 Compromiso con el taller

Duración: 20 minutos

Con las ideas que escriban los participantes a cerca de: *¿Qué esperas de tus compañeros o compañeras?* se hace el compromiso, lo que significa la manera en que los participantes desean que sus compañeros participen durante las sesiones de capacitación.

Por ejemplo, el facilitador leerá las ideas planteadas a cerca de los compañeros (amistad, puntualidad, compartir experiencias, etc.), comentará la importancia de cada una de las palabras e indicará que lo escrito de manera personal y colectiva en los grupos, se convierte en acción personal individualizada para el compromiso de cada participante durante el taller. En una mitad del papelógrafo se escriben las expectativas expresadas y en la otra los compromisos expresados como palabras dinámicas.

Ejemplo:

¿Qué esperas de tus compañeros o compañeras?	Compromiso
Amistad:	Yo soy amigo...
Puntualidad:	Yo soy puntual...
Compartir experiencias:	Yo comparto experiencias...

Al terminar de escribir las frases se solicita si alguien quiere añadir algún otro compromiso.

El facilitador identificará la palabra “compromiso” como una actitud muy importante en las personas y en los trabajos. Es empeñar la palabra y, en esta oportunidad, es la palabra clave para participar en las sesiones de capacitación.

Pedirá a los participantes que respalden el compromiso y se acerquen a firmar dicho papelógrafo escrito. Se acercarán a firmarlo en señal de aceptación de las normas para el taller.

4.6 Cierre de la sesión

Duración: 5 minutos

Se pregunta al finalizar esta primera parte del programa:

- ¿Cómo se han sentido en esta sesión?
- ¿Qué aprendizajes deja esta sesión?

Se escucha y se anota en el papelógrafo las ideas expresadas, se comenta de manera positiva, refrendando las actitudes que son motivo de encuentro y del crecimiento personal, e indispensables para generar liderazgo, y se invita a los asistentes a participar en la siguiente sesión. Es conveniente que se haga una pausa para retomar la siguiente sesión.



Compromiso con el taller.

5. Sesión 2: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO	
<p>Que los participantes al término de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descubran la capacidad de planificación como potencialidad individual y colectiva para lograr objetivos comunes. • Analicen su motivación y comportamientos frente a la realización de una tarea que permite la solución de problemas y comparen si sus estrategias fueron generadoras de resultados. 	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hilo Conductor. • Definición de objetivos. • Formulación de estrategias eficaces. • Búsqueda de información. • Aprender del fracaso. • Competencias de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles con frases reflexivas a la participación y/o gráficos visibles. • Letrero con el objetivo y las reglas del juego. • Cartel con el título “ Empresa Solución”. • Caramelos de tres (3) colores diferentes y fácilmente diferenciables (cantidad de acuerdo al número de participantes). • Chocolates u otro tipo de dulce diferente al caramelo (cantidad de acuerdo al número de participantes). • Envases para colocar los caramelos y chocolates. • Hoja de asistencia. • Papelógrafo, marcadores de papel. • Rotafolio para colocar los papelógrafos. • Soporte teórico (Anexo 2).
METODOLOGÍA	
Trabajo en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Hilo conductor	10'
Ejercicio “Empresa Solución” <ul style="list-style-type: none"> • Explicación de las reglas del ejercicio. • Distribución de materiales. • Realización de la primera vuelta. • Período de discusión y planificación de la segunda vuelta. • Redistribución de los caramelos (segunda vuelta). • Realización de la segunda vuelta. • Verificación de los resultados. 	60' 10' 5' 5' 15' 5' 10' 10'
Procesamiento de la información.	45'
Cierre de la sesión.	5'
TOTAL	(2 horas) 120'

Al empezar la sesión es importante hacerla de una manera motivadora, dándoles la bienvenida y comunicándoles la nueva oportunidad de capacitación de esta sesión. En eso pueden ayudar los pensamientos reflexivos referidos al tema de lograr objetivos, colocados en las paredes como letreros, por ejemplo: *“Fracasar es información positiva”*, *“Nadie logra hacer nada de importancia a menos que se fije una meta”*. En el ejercicio se encuentra todo el detalle de la sesión, y lo importante es que el facilitador motive para su realización y se organice tal como está señalado.

El ejercicio diseñado considera los conceptos tales como: objetivos, estrategias, aprender del fracaso, tomar riesgos, compartir experiencias Enseña el trabajo en equipo con metas comunes y permite que cada participante reflexione sobre sí mismo con relación a la realización de una tarea y se aprende que esta experiencia dinámica comparada es una analogía en el plano real; es decir el movimiento del ejercicio permite un aprendizaje inductivo-deductivo a cerca de los conceptos.

Esta experiencia vivencial, apoyada del uso de preguntas claves, proporciona a los participantes una respuesta a las características emprendedoras referidas a la capacidad de planificación, construyéndose los contenidos con la intervención de los participantes y en la interacción directa. Es importante que los participantes identifiquen el concepto de “planificar” para responder a objetivos colectivos.

El propósito de construir una alternativa asociativa fija de manera especial la respuesta de conjunto a los Objetivos, es una reflexión para trabajar en lo que se propongan realizar tanto a nivel personal y/o colectivamente en el corto, mediano, largo plazo.

5.1 Hilo conductor de la sesión anterior

Duración: 10 minutos

Para desarrollar el enlace con la sesión anterior, el facilitador preguntará: ¿Cómo se desarrolló la sesión anterior?, ¿qué hicimos en ella?

Con la ayuda de los participantes, se irá procesando la información, recordando las acciones desarrolladas y haciendo un recuento. Es bueno que se anoten en el papelógrafo los comentarios que se expresan para identificar la participación y así se reafirman las ideas fuertes.

5.2 Ejercicio – “Empresa Solución”

Duración: 60 minutos

Recursos

- Humanos : - Un facilitador, un asistente.
- Ambientales : - Letrero con las reglas del juego.
- Cartel con el título “Empresa Solución”.
- Materiales : - Caramelos de tres (3) colores diferentes y fácilmente diferenciables (cantidad de acuerdo al número de participantes).
- Chocolates u otro tipo de dulce diferente al caramelo (cantidad de acuerdo al número de participantes).
- Envases para colocar los caramelos y chocolates.
- Rotafolio, papelógrafo, marcadores.

Preparación del ejercicio

El facilitador previamente debe tener en cuenta el número de participantes para ordenar y considerar los materiales que se van a emplear. Prepara una mesa para ubicar los materiales y tiene listo el cartel “Empresa Solución” para colocarlo en un espacio visible donde se ubique el reparto de materiales. Si participan dos facilitadores, deben definir las funciones que asumirán, quién indicará las reglas del juego, quién repartirá los materiales, etc.

Explicación de las reglas del ejercicio (10')

Empieza el juego cuando el facilitador anuncia “Empresa Solución” y con voz enérgica y motivadora para entrar al calor del juego, dice que tiene un encargo para la comunidad:

La “Empresa Solución” busca personas exitosas con características emprendedoras, que quieran asumir retos, y para ellas tiene una tarea importante y si la resuelven los beneficios serán grandes para la comunidad. Es muy importante que se haga presente la participación activa de los ciudadanos para llegar a resolver la tarea.

El facilitador menciona que leerá por una sola vez las reglas y las lee en voz alta. El cartel debe ser preparado con letras grandes de manera visible. Les indica a los participantes que cada uno deberá leerlas bien, teniendo presente el contenido antes de empezar, les deja un tiempo para la lectura y después se da la orden de inicio.

Objetivo y reglas de ejercicio (para cartel con letras grandes)

OBJETIVO

Que todas las personas consigan sobrevivir o sea la “sobrevivencia del grupo”

REGLAS

- El jugador debe cambiar con la Empresa Solución los caramelos; cambiar 3 caramelos de diferente color por un chocolate (1 sobrevivencia) y tiene derecho a recibir un caramelo de vuelta del color de su elección.
- El jugador puede cambiar 3 chocolates (3 sobrevivencias) con la Empresa Solución por 7 caramelos del color que desee.

Distribución de materiales (5')

Una vez que se leyeron las reglas, el facilitador verificará el número de participantes para organizar la distribución de los caramelos. Cada participante recibirá dos caramelos del mismo color, con una división proporcional de los distintos colores (la división la conoce el facilitador y no los participantes). *Ejemplo:* si los participantes son 24, se hará una división en tres partes ($24 \div 3 = 8$) y se repartirá a:

- 8 personas 2 caramelos (rojos)
- 8 personas 2 caramelos (verdes)
- 8 personas 2 caramelos (azules)

El juego radica en que los participantes descubran cómo tener 3 caramelos para canjearlos (solo reciben dos). Mientras se reparten los caramelos nadie intercambia.

Realización de la primera vuelta (5')

El juego se desarrollará en dos vueltas y/o ruedas, una primera en tiempo muy corto (3 hasta 5 minutos) y una siguiente vuelta más larga (10 minutos). Los participantes no deberán saber cómo se reparten los caramelos, estarán a la expectativa solamente de recibirlos.

Los participantes pasan a recoger sus caramelos, los cuales se les entrega en la mano de manera oculta, dos del mismo color, a cada participante. Teniendo en cuenta la regla proporcional arriba mencionada; se les indica que no abran sus puños hasta que se les haya entregado a todos.

Si sobra una persona, quedando desiguales los grupos, para esta primera vuelta no importa y se procede al juego. Una vez terminado el reparto se les da la orden de empezar.

En la primera vuelta del ejercicio, luego del reparto de los caramelos, empezará la acción a la voz de "Sobrevivencia". El tiempo asignado es de tres (3) minutos más o menos, tratando de que en esta primera parte se produzca la reacción de los participantes. Algunos estarán en incertidumbre, unos lograran sobrevivir y otros no, lo importante es que descubran cómo hacer el ejercicio.

Período de discusión y planificación segunda vuelta (15')

Luego de terminado el tiempo, se preguntará a los participantes: "¿Quiénes sobrevivieron?" Enseñan sus chocolates que significa sobrevivir. Aquellos que descubrieron la estrategia del juego sobrevivieron, lograron canjear sus tres caramelos.

El facilitador pide que le devuelvan los materiales, dejando los chocolates a los que sobrevivieron. La emoción prevalecerá en los participantes que lograron sobrevivir, y los que no sobrevivieron, estarán movidos internamente y se suscitarán reclamos (que las reglas no estaban claras, etc.). El facilitador, para dar paso a la calma, comunica que se les dará una segunda oportunidad y que podrán realizar el ejercicio una segunda vez.

El facilitador señalará en su reflexión que el objetivo era la sobrevivencia del grupo y que no era la sobrevivencia personal. Los motiva a leer bien las reglas y a asumir el reto de la segunda vuelta.

Se le dice a los participantes que se dividan en dos (2) grupos y anunciará que esta vez tienen un tiempo de 10 minutos para organizarse, y unos minutos para discutir antes de que empiece el reparto de los caramelos para la segunda vuelta. Las reglas son las mismas y tienen que leerlas con cuidado (el facilitador ya no lee las reglas, sólo los participantes). Una vez organizados los dos grupos, se procede al reparto de los materiales.

Redistribución de los caramelos (segunda vuelta) (5')

Para la segunda vuelta los grupos deben ser parejos. Si sobrara una persona, se la ubica en el rol de la empresa para apoyar en alguna tarea, para que los grupos se formen con igual número de competidores. Al repartir los caramelos, se tiene presente la misma modalidad del reparto que en la primera opción (en tres partes). *Ejemplo:* como eran 24 personas, al partir en dos grupos quedan dos grupos de 12 personas. Si son 12 en cada grupo quiere decir que $(12 \text{ entre } 3 = 4)$:

Grupo A	Grupo B
4 personas reciben 2 caramelos verdes. 4 personas reciben 2 caramelos rojos. 4 personas reciben 2 caramelos azules.	4 personas reciben 2 caramelos verdes. 4 personas reciben 2 caramelos rojos. 4 personas reciben 2 caramelos azules.

Segunda vuelta (10')

Una vez que los participantes estén organizados y tienen sus caramelos, a la voz de “Sobrevivencia”, se empieza la ejecución del juego en su segunda vuelta. Les menciona que cuando un grupo tenga las sobrevivencias necesarias, se dará por concluido el ejercicio. La empresa deberá estar atenta para los canjes por los chocolates.

Es muy importante que se observe el desenvolvimiento de los grupos. Este es un especial momento de observación de los comportamientos individuales para llegar a la meta, y de las estrategias que cada grupo realiza. El facilitador observará, para después considerar lo acontecido en el juego, cuando se procese el ejercicio.

Verificación de los resultados (10')

Al terminar el ejercicio, cuando un grupo ya no tiene caramelos, sólo chocolates (sobrevivencias), se da por terminado el ejercicio preguntando: “¿Quiénes sobrevivieron?” Se verifica que el grupo terminó y realmente consiguió las sobrevivencias, y se termina el ejercicio cuando un grupo ha “sobrevivido”.

Este momento es de emociones variadas entre las personas que sobrevivieron o no. El facilitador debe manejar el equilibrio y tratar de explicar que la experiencia como tal (juego); es una simulación, un entretenimiento que nos deja lecciones que se irán comentando. Se procede al procesamiento de la información.

5.3 Procesamiento de la experiencia

Duración: 45 minutos

Compartir sentimientos (10')

El facilitador invita a los asistentes a expresar sus sentimientos, pues la parte emotiva es la primera que está en dinamismo interno:

- ¿Cómo se han sentido al realizar este juego?
- ¿Cómo se han sentido en la primera vuelta? ¿Y en la segunda vuelta?
- ¿Qué sentimientos predominaron a lo largo del juego?

Es importante, antes de analizar la tarea, que las personas comuniquen los sentimientos que se produjeron al jugar, para después entrar al asunto organizativo de la tarea. Se conversa de las emociones y se anota en el papelógrafo las expresiones para que se identifiquen. En este momento el facilitador va descubriendo a través de las emociones las maneras de ser de los participantes y va ubicando a los líderes.

Analizar la tarea (10')

Luego que los participantes analizan las emociones, se empieza a rescatar los aspectos referidos a "lograr el objetivo", observar cómo se organizaron, cómo planificaron, si aplicaron estrategias, si buscaron información (si leyeron bien el letrero con el objetivo y las instrucciones). Las preguntas ayudarán a construir sus respuestas e identificarán la importancia de trabajar en equipo y organizarse para mejores resultados.

Las preguntas llevan a las respuestas, que con la experiencia vivida se transforman en aprendizaje personal y colectivo. Estas son algunas preguntas base y el facilitador podrá preguntar otras referidas a la experiencia del juego.

- ¿Qué pasó con los grupos?
- ¿Qué impidió la realización de la tarea en la primera vuelta?
- ¿Qué sucedió antes de iniciar la segunda vuelta?
- ¿Cómo se ejecutó la segunda vuelta?
- ¿Qué permitió alcanzar el éxito? (al grupo ganador)
- ¿Qué factores determinaron que el grupo no tuviera éxito? (al grupo perdedor)
- ¿Cuáles son los resultados del ejercicio?

Se pregunta, y el facilitador va identificando y anotando las respuestas que expresan los participantes de lo ocurrido, para después hacer un análisis de lo planteado en términos comparativos para establecer las diferencias en los resultados, especialmente las estrategias que utilizó uno u otro grupo para lograr los resultados.

Cuando los participantes terminan de reflexionar sobre lo que pasó en el juego, se lleva el comentario comparativo del juego con las situaciones de la vida diaria; de igual manera las preguntas son la base para desencadenar aprendizajes:

- ¿Cómo debe reaccionar una persona para resolver un problema como el del juego?
- ¿Qué lleva a la eficacia?
- ¿Qué pasa cuando uno no lee bien las informaciones?
- ¿Por qué no se arriesgan las personas? ¿Es bueno arriesgarse? ¿Por qué?
- ¿Cómo son los resultados en equipo? ¿Por qué?
- ¿Por qué es importante dirigir, liderar una situación?
- ¿Qué ayuda a una buena organización?

El facilitador anota en el papelógrafo las ideas significativas que aclararán los conceptos de planificación y organización.

Generalización de de los conceptos (15')

Este es el momento en que el facilitador explica mejor los conceptos que se van generando y ayuda para aplicarlos en la actividad, se trasladan las respuestas sugeridas y se procuran comparaciones.

De la experiencia del ejercicio vienen los conceptos de: objetivos, estrategias, motivación, aprender del fracaso, buscar información, utilizar bien los recursos.

- ¿Qué son *objetivos*?
- ¿Qué son *estrategias*?
- ¿Qué son *estrategias eficaces*?

- ¿Por qué es importante *buscar información*?
- ¿Por qué es importante el *aprovechamiento racional de los recursos*?
- ¿Cómo se *aprende del fracaso*?
- ¿Por qué es importante la *motivación*?

Se explicará de la necesidad de saber planificar, organizar para lograr los objetivos y tener buenos resultados con menor gasto de tiempo y energía, para generar mayor eficacia en la labor.

Se abordará también la influencia del comportamiento de las personas con relación al “logro de los objetivos” (necesidad de realizar metas), la importancia de la energía positiva, motivación, riesgo para vencer los desafíos y la necesidad de establecer estrategias eficientes. Se explica la responsabilidad de las personas frente al éxito o al fracaso de las tareas y frente a la responsabilidad colectiva.

En el soporte teórico del **Anexo 2**, se encuentran los conceptos en síntesis referidos a la capacidad de planificación.

Aplicación a la realidad (10')

Se relacionará la necesidad de planificación y organización de la empresa, comparando la situación del ejercicio a la vida real. Las organizaciones y empresas tienen similares procedimientos y muchas veces con estrategias eficaces apuntan a resultados interesantes, o de lo contrario no llegan a resultados eficaces.

Se enfocarán también los comportamientos de los dirigentes frente a las tareas encomendadas para la planificación y organización en sus propias organizaciones, cuando se produce un espacio positivo y de acción, cuándo se detiene el proceso de planeamiento con los comportamientos difíciles. Se mencionará la importancia de contribuir con un liderazgo que genere la acción colectiva.

El resumen de las opiniones permite a los participantes involucrarse en la reflexión de la situación real. Todas las respuestas serán anotadas en el papelógrafo para encaminar la siguiente actividad que servirá para proyectar la planificación de las actividades de la empresa.

5.4 Cierre de la sesión

Duración 5 minutos:

Se pregunta al finalizar esta primera parte del programa:

- ¿Cómo se han sentido en esta sesión?
- ¿Qué aprendizajes deja esta sesión?

Se escucha y se anota en el papelógrafo las ideas expresadas, se comenta de manera positiva, refrendando las actitudes que son motivo de encuentro y del crecimiento personal e indispensables para generar liderazgo, y se invita a los asistentes a participar en la siguiente sesión. Antes de retomar es conveniente que se haga una pausa.



Ejercicio - "Empresa Solución": Repartiendo caramelos.

6. Sesión 3: CAPACIDAD DE LOGRO

OBJETIVO	
<p>Que los participantes al término de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiquen que, para llegar al logro y cumplir la meta trazada, hay que asumir riesgos y que esto a su vez debe ser desarrollada con calidad para generar resultados. • Identifiquen el proceso productivo de una empresa, la secuencia de planificación y el registro de los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso de producción, considerando las consecuencias de una inadecuada planificación y organización. • Valoren la tarea colectiva relacionada a la responsabilidad del contrato de trabajo como cumplimiento de convivencia colectiva y de aporte empresarial. 	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hilo Conductor. • Planificación de un proceso productivo. • Control de calidad. • Competencias del logro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles con frases reflexivas a la participación y/o gráficos visibles. • Cartel con el objetivo del ejercicio. • Cartel con el nombre “Empresa Supersobre”. • Una hoja grande para los “resultados” al término del ejercicio. • Papeles grandes tipo papelógrafo en la cantidad requerida según el número de participantes, calculando cuántos sobres salen de cada hoja. • 10 a 15 gomas. • 10 a 15 tijeras. • 10 a 15 reglas de 30 cm. • 05 a 10 lápices. • 05 a 10 sacapuntas. • Muestra del sobre para cada grupo (abierto). • Muestra del sobre terminado (para el control de calidad). • 4 a 6 mesas con sillas, para trabajar en grupo con los participantes. • Pizarra para colocar las informaciones y/o resultados. • Rotafolio, papelógrafos, plumones, pizarra. • Formato de solicitud de materiales (Anexo 3.1). • Hoja de planificación (Anexo 3.2). • Compromiso de abastecimiento (Anexo 3.3). • Hoja de resultados (Anexo 3.4). • Soporte teórico (Anexo 3.5).
METODOLOGÍA	
Trabajo en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Hilo conductor.	10'
Ejercicio "Empresa Supersobre". <ul style="list-style-type: none"> • Introducción y distribución de materiales. • Etapa de planificación. • Etapa de producción. • Etapa de evaluación. • Término del ejercicio. 	120' 15' 30' 30' 30' 15'
Procesamiento de la información.	45'
Cierre de la sesión.	5'
TOTAL	(3 horas) 180'

Al elaborar un producto "sobre", los participantes descubren en la práctica los pasos de un proceso productivo en base a objetivos, cómo organizarse y cómo planificar la tarea, cómo tener un especial cuidado en la calidad del producto. Sienten la presión del tiempo para cumplir el contrato de trabajo, comparan la experiencia con las situaciones reales y reflexionan en las posibilidades de su aplicación. Deben trasladar el ejercicio a la perspectiva de la empresa como una preparación para ofrecer servicios y/o productos de buena calidad y observar la necesidad de respetar los contratos que se adquieren con la contraparte cuando se ofrecen los servicios.

Los participantes reflexionan sobre los resultados de un trabajo colectivo, que la asignación de tareas muchas veces requiere especialización, que las tareas deben ser bien enfocadas, que la responsabilidad individual es parte de la división del trabajo y que al ser cumplida satisfactoriamente, compromete a los resultados positivos de la empresa. La tarea es deficiente cuando los objetivos no están bien definidos y la labor no está bien asignada.

Se identifica que las personas emprendedoras son todas aquellas que desarrollan sus iniciativas, aceptan los nuevos retos y se comprometen con responsabilidad frente al logro de objetivos.

6.1 Hilo conductor de la sesión anterior

Duración: 10 minutos

Para desarrollar el enlace con la sesión anterior el facilitador preguntará: ¿Qué hicimos en la sesión anterior?

Los participantes irán recordando las acciones desarrolladas en la sesión anterior para reafirmar los puntos tratados y enlazarlas con el ejercicio presente. Las ideas expresadas se anotan en un papelógrafo.

Se recomienda que las ideas sean acompañadas de algunos dibujos y/o gráficos para mayor comprensión de la información de la sesión anterior.

6.2 Ejercicio - “Empresa Supersobre”

Duración: 2 horas

El facilitador es básicamente un orientador que ayuda a desencadenar el proceso del aprendizaje y conoce las reglas del ejercicio. En este ejercicio, el facilitador cumple el rol de empresario de la “Empresa Supersobre”. Se organiza para que la secuencia del ejercicio genere los resultados esperados en el tiempo que se propone: da las instrucciones y reparte los materiales para contratar los servicios de otras empresas que iniciarán el proceso de producir los sobres (trabajo de grupos). Si existen dos facilitadores, deberán asignarse los roles, por ejemplo: quién será el gerente, quién controlará la calidad en el momento de la entrega de los productos, quién repartirá los materiales, etc. El facilitador:

- Debe conocer el lugar donde se desarrollará la sesión, para las ubicaciones del mobiliario, mesas y materiales.
- Previamente debe tener en cuenta el número de participantes para la distribución de los materiales que se van a emplear.
- Debe tener listo el cartel “Empresa Supersobre”, para colocarlo en un espacio visible donde se ubique el reparto de materiales.
- Puede, si lo considera necesario, solicitar el apoyo de algún participante para alguna de las tareas a desarrollarse durante la sesión.
- Debe anotar las ideas clave del procesamiento de la información, durante la formación de los grupos y después de terminada la tarea de producción de sobres.

El facilitador menciona a los participantes que es importante constituirse en grupos y/o señala alguna estrategia para formar los grupos. Les explica cual será la labor y cuales las funciones.

Liderazgo del grupo: Cada grupo elegirá a los miembros directivos de la empresa, quienes organizarán la tarea según se señale en las reglas. Es importante que cada grupo conozca el manejo del tiempo mencionado para llevar a cabo la labor. Cada grupo formado representa a una empresa productora de sobres y debe tener en consideración:

- Elegir un nombre para su empresa.
- Seguir las instrucciones de la “Empresa Supersobre”, teniendo en cuenta los tiempos destinados para cada etapa (planificación, producción, evaluación).
- Escribir en los formatos del ejercicio, sus pedidos, la planificación de sus tareas, el compromiso de abastecimiento y los resultados (ver en los anexos respectivos).
- Organizar a su equipo para producir los sobres.

Introducción y distribución de materiales (15’)

El facilitador muestra el cartel donde se señala el objetivo de la empresa:

OBJETIVO

Planificar y realizar una producción de sobres de buena calidad para obtener el mejor resultado económico para la empresa

Se informa a los participantes que el ejercicio consiste de 3 etapas:

- Planificación (30 minutos)
- Producción (20 minutos)
- Evaluación (30 minutos)

La “Empresa Supersobre” es la encargada de entregar los materiales para que las empresas puedan confeccionar los sobres. Cada empresa que se constituye recibe los siguientes materiales para que practique en una primera etapa produciendo sobres en el espacio que se llama “planificación”. Se le entrega un juego de materiales a cada grupo además de los formatos de los anexos que deberán llenar en el momento en que el facilitador lo mencione.

Materiales necesarios para la etapa de planificación:

- 1 papel grande tipo papelógrafo
- 1 goma
- 1 tijera
- 1 regla de 30 cm
- 1 lápiz
- 1 sacapuntas
- 1 molde del sobre para cada grupo (abierto)

Formatos:

Los participantes al recibir los materiales, también reciben los formatos donde deberán escribir. Estos formatos ayudan a la organización de la empresa en la etapa de planificación.

- Formato de solicitud de materiales (**Anexo 3.1**)
- Hoja de planificación (**Anexo 3.2**)
- Compromiso de abastecimiento (**Anexo 3.3**)
- Hoja de resultados (**Anexo 3.4**)

Es importante tener una “Hoja de resultados” en una hoja grande visible para trasladar los resultados del los grupos al finalizar la tarea.

Etapa de planificación (30’)

Una vez que cada grupo recibe los materiales, cada empresa confecciona los sobres dentro de la etapa de planificación con el molde entregado, según las reglas de juego.

Nota: Este es el periodo de prueba, después de este tiempo viene la verdadera producción. En esta etapa de ensayo se trabaja la planificación.

Cada grupo (empresa):

- Organiza los materiales que recibió de la Empresa Supersobre para producir.
- Asigna las tareas a los miembros de la empresa para cumplir con la meta de producción.
- Define las etapas de su proceso productivo (cortado, pegado, etc.) al interior de cada empresa y lo escribe en la Hoja de Planificación (**Anexo 3.2**).

Al término de 10 minutos antes del tiempo previsto para la planificación, es decir a los 20 minutos del ejercicio, el facilitador recuerda a cada grupo (cada empresa) que debe tener listos los formatos llenados con los datos solicitados:

- Formato de solicitud de materiales (**Anexo 3.1**)
- Hoja de planificación (**Anexo 3.2**)
- Compromiso de abastecimiento (**Anexo 3.3**)
- Hoja de resultados (**Anexo 3.4**)

Cuando se cumplen los 30 minutos del tiempo de la planificación, el facilitador recoge todo lo que se produjo, retira los materiales confeccionados como prueba y se prepara a recibir los formatos que indicarán lo que solicita cada empresa a la Empresa Supersobre. Con la práctica de la elaboración

de sobres, cada empresa ha observado la cantidad de materiales que necesita y cómo debe organizarse para hacer sus pedidos.

Una vez retirados los materiales de prueba, cada empresa llena los formatos respectivos para la etapa de producción de los sobres, la cual tendrá una duración de 20 minutos. La Empresa Supersobre recibe, empresa por empresa, los formatos y entrega los materiales solicitados.

Secuencia:

- El facilitador recibe el formato de *Solicitud de Materiales* y conforme están escritos los pedidos de materiales, les entrega lo solicitado.
- Recibe también el *Compromiso de Abastecimiento (Anexo 3.3)*, donde está escrita la cantidad de sobres que elaborarán. El compromiso debe estar firmado por el representante de cada empresa.

Etapa de producción (30')

Recién cuando la Empresa Supersobre ha entregado a todas las empresas los materiales, empieza la etapa de producción para que todos al mismo tiempo lo realicen, teniendo la misma oportunidad.

Durante la etapa anterior, los grupos han desarrollado cierta práctica en la elaboración de los sobres. En esta etapa existe una mayor experiencia en elaborar los sobres, y cada empresa trabaja en equipo para lograr la meta de producción de sobres expresada en el compromiso con la Empresa Supersobre.

El facilitador va observando la tarea de cada grupo, cómo va trabajando para llegar a la meta. Provoca con su voz interrupciones o malestar a los participantes (para simular las presiones con las que se trabaja hoy en día y para observar las actitudes de los participantes frente a estas forzadas situaciones del ejercicio. Por ejemplo dirá: “El tiempo se acaba”, “Se cayó la goma”, “Esas tijeras no cortan”, etc. Al expresar estas frases en voz alta, algunos participantes se sentirán incómodos, y otros tal vez ni se preocupen.

Al cumplirse los 20 minutos, se indica que el ejercicio llegó a su fin y se pide que nadie trabaje más. Todas las empresas se preparan a la entrega de los productos elaborados.

Etapa de evaluación (30')

Cuando se cumplan los 20 minutos destinados a la producción, el facilitador se constituirá como gerente de la Empresa Supersobre para revisar los sobres producidos. El gerente llamará por su nombre a cada empresa, dado que la Empresa Supersobre tiene la documentación de cada empresa. El representante de cada empresa (cada grupo) se acercará al gerente de la Empresa Supersobre, entregando los sobres producidos por su empresa. El gerente recibirá los sobres producidos.

El gerente en este momento tendrá expuesto la hoja de los resultados (**Anexo 3.4**) en papel grande para ir apuntando la cantidad de sobres que debía elaborar cada empresa, según expresó en su compromiso. Es preferible que otra persona anote los datos, mientras que el gerente revisa los sobres y controla la calidad de la producción y está atento a la entrega de los sobres.

Cuadro de Recepción de Productos:

Empresa	Meta de producción	Sobres producidos	Diferencia con meta	Sobres aceptados	Sobres rechazados
Rapisobre	45	25	20	14	11
Rayo	30	30	30	17	13

El gerente de la Empresa Supersobre, al leer el Compromiso de Abastecimiento de cada empresa, determinará la meta propuesta por la empresa y la producción lograda. Revisará cada sobre, uno por uno, para ver si se ajusta a la calidad del modelo establecido, si está bien doblado, cortado. Determinará cuántos sobres se aceptan y cuántos se rechazan.

Se escribe en la “hoja de resultados” en el papel grande, cada resultado de cada empresa. De esta manera en términos comparativos se aprende de los resultados obtenidos.

El gerente al recibir los sobres, separará:

- Los sobres aceptados, los elaborados con buena calidad.
- Los sobres rechazados, los cuales serán separados a otro espacio, con más fuerza, para que las empresas sientan el *no-cumplimiento*, como sucede en la vida real cuando no se cumple con el compromiso de trabajo con eficiencia.

Finalización del ejercicio (15')

Al terminar la revisión de los sobres, el facilitador comenta que los resultados hablan por si solos y les indica a los grupos que en su propia “hoja de resultados” deberán anotar los resultados obtenidos, debiendo reflexionar y sacar las propias conclusiones sobre el trabajo desempeñado en grupo. Después de la evaluación grupal informarán a todos el análisis a que llegaron las empresas.

Al término de las reflexiones grupales cada empresa informa los porqué de su tarea. El facilitador recibe los alcances y se realizan las reflexiones de consenso de todos los participantes. De esta manera empieza el procesamiento de la información.

6.3 Procesamiento de la experiencia

Duración: 45 minutos

Compartir sentimientos (10')

Antes de entrar al tema de cómo trabajó cada empresa, cómo se desarrolló, planificó, organizó etc., se procede a preguntar primero acerca de los sentimientos:

- ¿Cómo se han sentido al realizar este juego?
- ¿Cómo se siente cada uno al terminar con este ejercicio?
- ¿Cómo se siente la empresa con sus resultados?

El facilitador pregunta y deja que los participantes expresen sus sentimientos para fortalecerlos y llevarlos al terreno de este ejercicio como una experiencia y en ella, cuando participamos nos involucramos con nuestros sentimientos -como es normal- y que es muy importante saber expresarlos para sentirnos mejor.

Se comenta que en la vida real, cuando hacemos las cosas bien, nos sentimos alegres y cuando hacemos las cosas mal, nos sentimos tristes, preocupados, de una u otra forma. Se les dirá que este ejercicio sirve para reflexionar las cosas de la vida real; que como personas sensibles, nos preocupamos de los resultados, pero también aprendemos de los errores para fortalecer las capacidades; que es importante tener capacidad de “riesgo” cuando se hace una empresa, espíritu de equipo, responsabilidad en las tareas encomendadas, iniciativa, habilidades especiales en algunos casos.

El facilitador anotará en el papelógrafo, las expresiones de los participantes para que todos tengan confianza de experimentar bienestar o malestar, como parte de esta experiencia, orientando los sentimientos del grupo al logro de las metas.

Nota:

El rechazo de los sobres por falta de calidad, puede causar sensaciones de frustración en los participantes. El facilitador debe resaltar en todo momento el efecto demostrativo (es un ejercicio) para motivar a los participantes a aprovechar las experiencias vividas para sus futuras actividades y que con esta experiencia se genera un aprendizaje.

Analizar la tarea (10')

La “hoja de resultados grande” servirá para hacer las comparaciones necesarias y para que cada empresa explique cómo desarrolló la tarea, en base a la reflexión de estos resultados.

Se harán preguntas para ir construyendo el aprendizaje y cada grupo será llamado para dar las respuestas. Este es el momento en que cada empresa expresa cómo trabajó.

Este procesamiento debe centrarse en la confrontación de metas, producción, calidad, resultados, para poner en evidencia la importancia de la etapa de planificación, la necesidad de una etapa de control de calidad y el compromiso con las metas establecidas. De la reflexión hecha por cada grupo y las propias reflexiones personales que se identifiquen, se generará el aporte de los conceptos.

Análisis del cumplimiento de metas:

- ¿Cómo fijaron la meta?
- ¿Qué pasos establecieron para alcanzar su meta? (refiriéndose a las hojas de planificación)
- ¿El proceso de producción se llevó a cabo igual que lo planificado?
- ¿Qué dificultades tuvieron en la producción de los sobres para llegar a la meta?

Análisis de las etapas de producción, la relación entre los recursos usados y los resultados

- ¿El material fue suficiente?
- ¿Asignaron tareas para cada paso de la producción?
- ¿Cuáles fueron los pasos?
- ¿Cómo funcionó la coordinación de la empresa? (equipo)

Análisis del control de calidad

- ¿Hicieron control de calidad para los sobres? ¿Cómo?
- ¿Quién fue el encargado?
- ¿En que fases del proceso de producción se hizo el control de calidad? (al cortar, pegar, doblar, etc.)

Análisis comparativo

Para efectos de mayor aprendizaje es conveniente que las empresas expresen en forma paralela sus realizaciones para que el aprendizaje se refuerce. Por ejemplo, si se pregunta:

¿Hicieron control de calidad para los sobres? ¿Cómo?, se hace a todos la misma pregunta y cada uno responde comparativamente sus resultados. Se anotan en el papelógrafo las opiniones significativas y se establecen las estrategias comunes y específicas que determinaron el resultado.

Generalización de los conceptos (15')

Una vez que se terminen de desarrollar las preguntas y de analizar la labor de cada grupo, se refuerzan los conceptos:

- La importancia de la planificación en las etapas de producción en base al cumplimiento de metas
- La necesidad de la organización de la empresa
- La relación entre los recursos usados y los resultados
- El control de calidad
- El valor del compromiso de trabajo.

En el soporte teórico en los **Anexos 3.5 y 3.6**, se encuentran los conceptos en síntesis referidos a la capacidad de logro y referidos al concepto de calidad total que de una manera panorámica refuerza la capacidad de logro.

Aplicación a la realidad (10')

Se desarrollarán preguntas para generar la relación y permitir la reflexión de la tarea empresarial estableciendo comparaciones y diferencias, tratando de vincular la acción empresarial al servicio y/o producto a desarrollar.

- ¿Cuál es la meta de la empresa? ¿Cuál es la meta de la asociación?
- ¿Qué pasos se deben realizar para alcanzar la meta?
- ¿Cómo deben ser repartidas las tareas?
- ¿Qué materiales y herramientas se necesitan para la labor?
- ¿Cuándo hay que hacer control de calidad del trabajo?
- ¿Quiénes son los encargados del control de calidad?
- ¿Qué pasa si no se cumple con el control de calidad?

Estas y otras preguntas se podrán formular para relacionar la actividad empresarial y la necesidad de tener metas y establecer la eficiencia en el trabajo como resultado esperado. Las respuestas significativas se anotan en un papelógrafo, las que servirán para la reflexión y para enlazar las siguientes sesiones de capacitación.

Si existiese el tiempo necesario, es conveniente que las preguntas planteadas para la aplicación se desarrollen en trabajo de equipos para identificar y reforzar la actividad de la empresa, generando mayor refuerzo a la tarea empresarial.

6.4 Cierre de la sesión

Duración: 5 minutos

Al finalizar, como cierre de sesión, se enseña un cartel con características emprendedoras, referidas a la capacidad del logro, reafirmando la necesidad de mejorar las estrategias para el logro de objetivos:

Capacidad del Logro

- Ser persistente.
- Correr riesgos moderados.
- Buscar oportunidades.
- Exigir eficiencia y calidad.
- Asumir compromisos.

Se pregunta al finalizar el ejercicio:

- ¿Cómo se sintieron durante la sesión?
- ¿Qué aprendizajes obtuvieron?

Se anotan sus expresiones y se refuerzan los contenidos si fuese el caso, y se invita a los asistentes para la siguiente sesión.



Ejercicio - "Empresa Supersobre": Fabricando sobres.

7. Sesión 4: CAPACIDAD DE LIDERAZGO

OBJETIVO	
<p>Que los participantes al término de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiquen sus propias fortalezas como el motor para generar resultados internos de autoestima y comunicación como característica personal en la relación interna y con los demás. • Identifiquen que los comportamientos en el manejo del liderazgo influyen en los resultados de la organización, provocando integración o desintegración al realizar las tareas encomendadas. 	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hilo Conductor. • Autoestima. • Comunicación. • Que es el liderazgo, estilos de liderazgo. • Comportamiento del líder emprendedor. • Síntomas de desintegración en los grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra para colocar las informaciones y/o resultados. • Rotafolio, papelógrafos, marcadores, pizarra. • Formato “Los espejos de mi vida” (Anexo 4.1). • Formato “Habilidades de comunicación” (Anexo 4.3). • Hoja con los roles para el “Juego de roles” (Anexo 4.5). • Cartel con las reglas del “Juego de roles”. • Soporte teórico (Anexos 4.2, 4.4 y 4.6).
METODOLOGÍA	
Trabajo personal y en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Hilo conductor.	10'
Ejercicio 1 - “Los espejos de mi vida”.	30'
Ejercicio 2 - “Habilidades de comunicación”.	30'
Ejercicio 3 - “Juego de roles”.	65'
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción del ejercicio. • Preparación. • Presentación. 	10' 25' 30'
Procesamiento de la información.	40'
Cierre de la sesión.	5'
TOTAL	(3 horas) 180'

Esta sesión consiste de tres ejercicios, 2 ejercicios personales y un trabajo de grupo.

- Ejercicio 1 - “Los espejos de mi vida”
- Ejercicio 2 - “Habilidades de comunicación”
- Ejercicio 3 - “Juego de roles”

Se motivará a los participantes, indicándoles que esta sesión tiene dos partes, una de reflexiones personales y otra de trabajo en equipo. Se trata de no mencionar aún el ejercicio “juego de roles”, para trabajarlo como factor sorpresa.

En la *primera parte de la sesión*, se enfoca al “liderazgo”, como el desarrollo de capacidades emprendedoras. A través de ejercicios personales, se reflexiona sobre la autoestima y la comunicación, mencionando que la eficacia personal genera un sentimiento de control sobre la vida de uno mismo. La autoestima es la disposición a considerarse competente para hacer frente a los desafíos básicos de la vida y sentirse merecedor de felicidad. Es un factor básico para ser líder, tener una alta autoestima que se genera en la propia confianza.

Otro aspecto personal que se reflexiona, es la comunicación como una capacidad del liderazgo, la cual es la estrategia interpersonal más competente para la respuesta comunicativa de relaciones y de información en las organizaciones. En la vida personal, la comunicación es una permanente interacción.

En la *segunda parte de la sesión*, con el desarrollo del “juego de roles”, la tarea es colectiva y se amplía la vivencia del liderazgo en el manejo del comportamiento de las personas en situaciones expresadas. Al ser contrarias, se aprende por contraste en el ejercicio.

7.1 Hilo conductor

Duración: 10 minutos

Se pedirá a los participantes que hagan un resumen de los puntos tratados en la sesión anterior, para relacionarla a la presente sesión, tratando de que las reflexiones se planteen de manera gráfica para sintetizar las ideas.

7.2 Ejercicio 1 - “Los espejos de mi vida”

Duración: 30 minutos

El objetivo de este ejercicio es que los participantes identifiquen sus cualidades, permitiéndoles generar confianza en sus capacidades positivas, reconociendo también que el respeto por uno mismo significa reafirmarse en su valía y creer en uno mismo. Para este ejercicio se requiere el formato “Los espejos de mi vida” (**Anexo 4.1**)

El facilitador señala que este es un ejercicio personal. Cada participante recibe el formato para que escriba sus cualidades. Cada persona debe situarse en sí misma (físico y carácter) y en los diferentes roles que desempeña en la vida; y debe reflexionar de lo bueno que realiza como padre, hijo, trabajador, dirigente, etc. El facilitador motivará a que los participantes expresen lo bueno que tienen para cada aspecto que se menciona en el formato.

Al terminar el llenado del formato, todos los participantes compartirán unos 10 minutos con un compañero o compañera de a dos, lo que escribieron. Al término de la reflexión de a dos, el facilitador preguntará a los participantes: *¿Alguna pareja quiere iniciar el diálogo?*

Se motiva la participación para que todos los presentes expresen. Este es un buen momento donde los participantes valoran sus fortalezas. Es preciso también expresarlo para potenciar la autoestima.

El facilitador preguntará:

- ¿Cómo se han sentido al desarrollar el ejercicio?
- ¿Qué aspecto les ha parecido más interesante? ¿Por qué?

Se desencadenará la comunicación relativa al tema de “autoestima”, anotando en el papelógrafo las expresiones claves que los participantes mencionen, las que ayudarán a enlazar el tema de autoestima propuesto para esta sesión. Se reforzará que, como primer paso, para ser líder es importante reconocer cómo es uno mismo y “ser uno mismo” e identificar el valor de la autoconfianza para tomar decisiones, para comunicarse.

El paso para generar redes de apoyo y acción colectiva del líder, es tener autoconfianza. Es su capacidad frente a sí mismo y frente a los demás.

El facilitador encontrará ampliación del concepto en el soporte teórico en el **Anexo 4.2**.

7.3 Ejercicio 2 - “Habilidades de comunicación”

Duración: 30 minutos

El objetivo de este ejercicio es que los participantes identifiquen cómo se relacionan con los demás y se motiven a mejorar sus puntos débiles. Además deben reflexionar que para entablar comunicación es primordial ponerse en el lugar de la otra persona para obtener resultados de intercomunicación. Para este ejercicio se requiere el formato “Habilidades de Comunicación” (**Anexo 4.3**).

El facilitador mencionará que el ejercicio es personal. Por lo cual es importante que lea en voz alta todos los aspectos del formato para que todos se informen del tema a tratar. Puede compartir la lectura si así lo desea con los participantes. Entonar cada frase es clave para puntualizar los aspectos comunicativos.

Cada participante recibe un formato y al leer cada frase marcará: “sí” o “no” según corresponda. Cuando termine, pasa a la siguiente columna y prioriza 3 de los contenidos propuestos. Este formato es un ejercicio personal; es una estrategia de reflexión individual. Se dará un tiempo prudencial para la realización del llenado.

Después del tiempo de llenado del formato, el facilitador solicitará comentarios preguntando:

- ¿Cómo se han sentido al desarrollar el ejercicio?
- ¿Qué pregunta les ha parecido más interesante? ¿Por qué?

Se desencadenará la expresión relativa al tema de “comunicación”, anotando en el papelógrafo las expresiones claves que los participantes mencionen, comentando el facilitador su significado y valía.

En cuanto a la priorización de los aspectos mencionados, cada participante selecciona su prioridad y el facilitador indicará que la priorización de cada uno es “personal”. Lo importante es que este ejercicio por lo pronto ayude a que los participantes tomen conciencia de uno con relación a los demás. El facilitador expresa de la importancia de la comunicación interpersonal y su influencia en los resultados, y señala que al reconocer una debilidad por mejorar, significa una actitud de cambio.

Si estos aspectos son revisadas frecuentemente, se convertirán en un hábito y la habilidad de comunicación mejorará en las relaciones interpersonales. La práctica cotidiana de una buena comunicación asegura mejores decisiones.

El facilitador reforzará los conceptos con el soporte teórico que como base se encuentra en el **Anexo 4.4**.

7.4 Ejercicio 3 - “Juego de roles”

Duración: 65 minutos

El objetivo de este ejercicio es que los participantes, al término de la sesión, identifiquen cómo influyen comportamientos positivos y negativos, tanto en los estilos del liderazgo como en los resultados de las organizaciones. Para este ejercicio se requiere una hoja con los distintos roles (**Anexo 4.4**) y unos materiales varios (papelógrafos, marcadores, tarjetas, etc.).

Introducción (10’)

El facilitador señala que se trabajará en equipo, por lo cual es conveniente que se formen otros grupos, o los mismos de la sesión anterior. Los grupos recibirán un “rol” a desempeñar, para el cual deberán crear su propio libreto, organizarse y representarlo en el tiempo que señalan las reglas. Cada grupo debe poner un nombre a su historia (un título) y designar los roles que cada uno desempeñará. Todos los integrantes deben participar, ensayar su actuación y presentarla.

Preparación (25’)

Se formarán 4 grupos. Los roles son los siguientes:

- La Junta Directiva de una empresa con actitudes positivas y que actúa con responsabilidad.
- La Junta Directiva de una empresa con actitudes negativas que actúa irresponsablemente.
- Trabajadores que realizan su trabajo con calidad y con actitudes de respeto a sus compañeros.
- Trabajadores que realizan el trabajo sin calidad y cada uno individualmente sin considerar las metas de empresa.

En el **Anexo 4.3** se encuentra detallado cada uno de los roles.

Las reglas son las siguientes, y deben ponerse en un cartel grande, visible para todos:

REGLAS DEL JUEGO DE ROLES

1. Preparación del libreto. 15'
2. Ensayo. 10'
3. Escenificación. 5' por grupo como mínimo.

- Cada grupo busca un nombre para su historia.
- Crean el libreto de acuerdo a las pautas recibidas.
- Designan los roles que cada uno desempeñará.
- Ensayan su actuación.
- Escenifican su propuesta.

¡Todos los integrantes deben participar!

Presentación (30’)

Al término de la preparación del libreto (10 minutos) y del ensayo (5 minutos) en cada grupo, se presentan los roles. El facilitador pregunta qué grupo quiere salir primero, y si nadie se anima voluntariamente se procede al sorteo de los grupos.

El facilitador mencionará que todos los participantes deben observar las actuaciones de cada grupo para después procesar la información y que finalizada cada representación aplaudirán como señal de compañerismo. La participación es seguida un grupo del otro, y cuando terminan los cuatro grupos se inicia el procesamiento de la información.

7.5 Procesamiento de la experiencia

Duración: 40 minutos

Compartir sentimientos (10')

El facilitador, antes de pasar a analizar la actuación en sí, pregunta a los grupos:

- ¿Cómo se han sentido en el rol que desempeñaron?
- ¿Les gustó su rol? ¿Se identificaron con él? ¿Por qué?

Se rescatan los sentimientos y se escuchan las expresiones que cada uno de los asistentes dice, reforzando siempre si hubiese alguna persona emocionalmente afectada por algún rol, indicando que este es un espacio de simulación que ayuda a la reflexión.

Analizar la tarea (10')

Se pregunta a cerca de los comportamientos en los diferentes casos, reflexionando sobre las actitudes positivas y negativas de los personajes.

- ¿Cómo se comportó este personaje?
- ¿Qué personaje tuvo mejor relación con los miembros de su equipo? ¿Por qué?
- ¿Qué personaje no tuvo buenas relaciones con los demás? ¿Por qué no?
- ¿Qué actitudes se destacaron en el grupo?
- ¿Qué actitudes favorecen para integrar un mejor trabajo?
- ¿Qué actitudes no integran?

Generalización de conceptos (10')

Se rescatan las reflexiones procesadas por los participantes, analizando las actitudes positivas y negativas, expresando el porqué se producen y cómo afectan a las organizaciones en los resultados, dimensionando la necesidad de tener líderes que reúnan características emprendedoras, con comportamientos adecuados para impulsar el desarrollo de las organizaciones.

En el soporte teórico en el **Anexo 4.6**, se encuentra el refuerzo al tema del liderazgo.

Aplicación a la realidad (10')

En este momento, se relacionan los comportamientos observados en la experiencia con los que se producen en la vida real en las organizaciones, destacando con los ejemplos que los participantes plantean para aplicarlos a la realidad. Se precisan los conceptos referidos tratando de enfocarlos de manera comparativa:

- ¿Qué resultados produce un buen liderazgo? ¿Por qué?
- ¿Por qué se producen resultados deficientes en el liderazgo de las organizaciones?
- ¿Cómo deben ser los líderes de una empresa?

Se les pide que reflexionen sobre la necesidad de un liderazgo proactivo y emprendedor. En el soporte teórico se encuentra el refuerzo al tema del liderazgo.

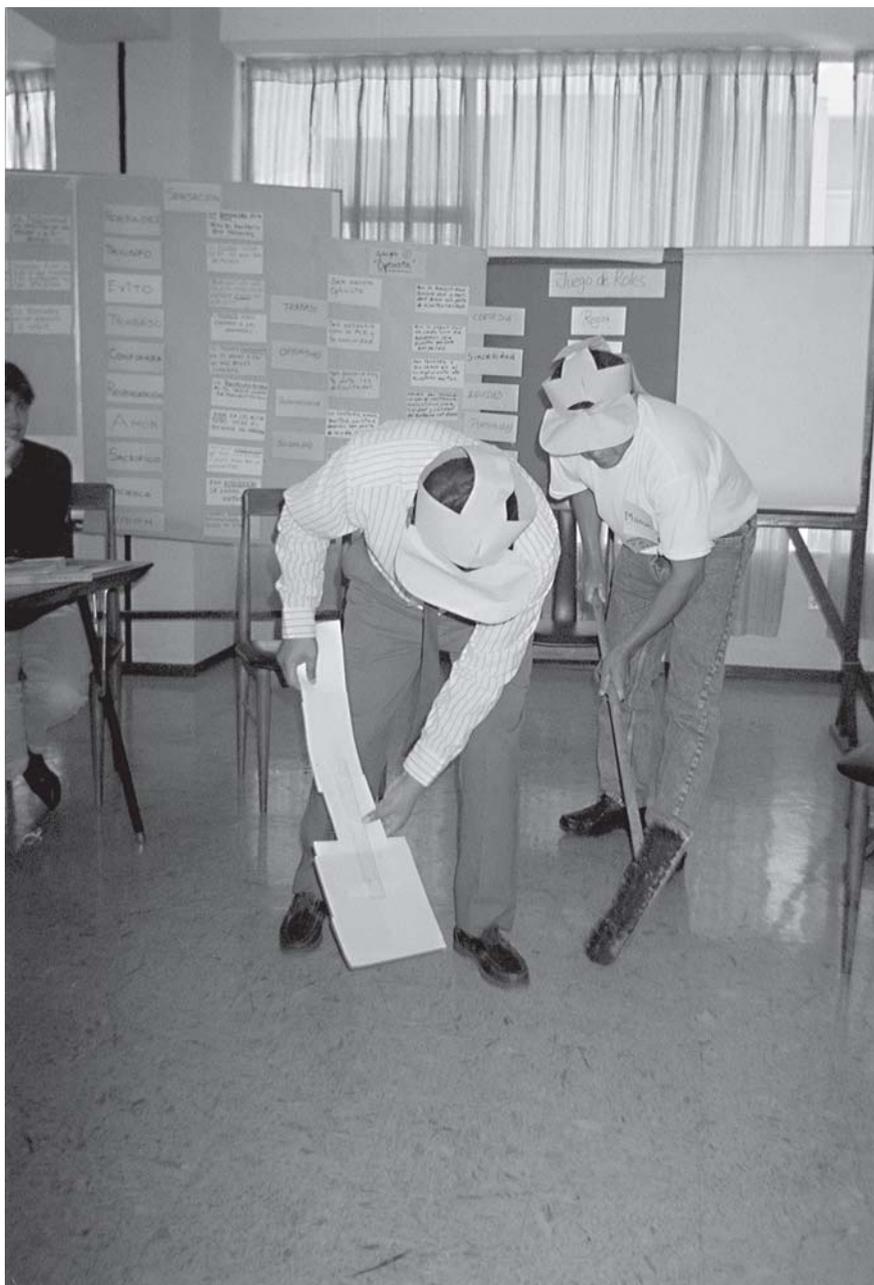
7.6 Cierre de la sesión

Duración: 5 minutos

Se les pregunta a los participantes:

- ¿Cómo se sintieron este día?
- ¿Qué aprendieron?

Se anotan las ideas fuerza, se agradece la participación y se les invita para la próxima sesión.



Ejercicio - "Juego de roles": Manteniendo un camino

8. Sesión 5: LOS VALORES EN LA EMPRESA

OBJETIVO	
<p>Que los participantes al término de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionen sobre los valores humanos e identifiquen los valores esenciales para la empresa a fin de considerarlos como parte del proceso asociativo, basados en la calidad humana y organizacional. • Identifiquen la filosofía de la “Calidad Total” como respuesta a principios para la conducción empresarial de las organizaciones de la comunidad. 	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hilo Conductor. • Liderazgo impulsado en valores. • Los valores humanos. • Filosofía del trabajo. • Calidad total. 	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso elaborado en la primera sesión. “Conociéndonos”, para enlazar el sentido de identidad del nivel individual hacia un enfoque colectivo. • Los criterios de calidad enfocados en la sesión 3 “Capacidad de logro”. • Pizarra para colocar las informaciones y/o resultados. • Rotafolio, papelógrafos, marcadores, pizarra. • Formato “Los valores humanos” (Anexo 5.1). • Soporte teórico (Anexo 5.2).
METODOLOGÍA	
Trabajo en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Hilo conductor.	10'
Ejercicio - “Los valores de la empresa “. <ul style="list-style-type: none"> • Introducción del ejercicio. • Trabajo grupal. • Presentaciones. • Conclusiones. 	65' 15' 20' 15' 15'
Procesamiento de la información.	40'
Cierre de la sesión.	5'
TOTAL	(2 horas) 120'

Al trabajar en equipo en la presente sesión, permite que los participantes generen reflexiones sobre aspectos fundamentales de los valores que serán introducidos en la labor empresarial y/o asociativa. Asimismo, se identifican y reproducen actitudes y conceptos que se encuentran en la propia dinámica cultural del grupo meta, siendo actuantes en la vida social. Cuando hablamos de valores, nos estamos refiriendo también a cultura. Los valores son aquellas prácticas heredadas, innovadas a su vez por las generaciones presentes y son un factor de convivencia que es preciso descubrir para potenciar aquellos que desencadenen el espíritu colectivo, con normas comunes y universales que en base a principios marquen la vida organizativa.

Buscar el significado de los valores, es salvaguardar lo fundamental de la cultura. La acción asociativa tiene que basarse eminentemente en principios y liderazgo con valores, para que las acciones administrativas y técnicas tengan un enfoque integral.

En este punto se empieza la sesión con alguna frase motivadora que invite a continuar las sesiones y/o con las alternativas didácticas que el facilitador considere para entrar en el calor de la comunicación.

8.1 Hilo Conductor

Duración: 10 minutos

Se pedirá a uno de los participantes que haga un resumen de los puntos tratados en la sesión anterior para relacionarla a la presente sesión. El facilitador elaborará sus conclusiones, de ser posible de manera gráfica.

8.2 Ejercicio - “Los valores en la empresa”

Duración: 65 minutos

El objetivo de este ejercicio es que los participantes, al término de la sesión, definen de manera colectiva los principios más significativos para el trabajo asociativo a través de un “Decálogo de Valores” como herramienta para lograr reforzar la filosofía del trabajo desde la labor colectiva.

Para este ejercicio se requiere el compromiso elaborado en la primera sesión “Conociéndonos”, para enlazar el sentido de identidad a nivel individual hacia un enfoque colectivo, además de los criterios de calidad enfocados en la sesión 3. También cada grupo recibe 1 papelógrafo, 12 tarjetas y marcadores de diferentes colores.

Introducción del ejercicio (15')

El facilitador recordará a los participantes que en la primera sesión “Conociéndonos”, se hizo un compromiso que nació de las ideas de todos los asistentes. Igualmente en esta sesión se trabajarán las referidas a los valores para construir la filosofía para la empresa

El facilitador motivará y explicará que todas las personas somos diferentes, que lo que nos une son las ideas comunes y que al formar una empresa o una entidad asociativa, es bueno que los hombres y mujeres, de manera valorativa, enfoquen los principios para su organización para sostenerla.

El facilitador, antes de iniciar la acción grupal, hará un recuerdo de la sesión 3 “Capacidad de logro”, donde se explicó el tema de calidad total, incorporando los aspectos que se trataron para reforzar criterios empresariales.

El facilitador señala que se trabajará en grupos con una pregunta generadora, la cual selecciona entre las mencionadas a continuación, y/o introduce otra pregunta similar:

- ¿Cuáles son los principios que deben gobernar en nuestra microempresa?
- ¿Qué valores humanos deben gobernar en nuestra microempresa?

El facilitador muestra los ejemplos de valores humanos dados en el **Anexo 5.1**. Menciona que igualmente esta sesión se trabajará de manera grupal. Se genera nuevos grupos para posibilitar a los participantes trabajar con otras personas y rotar.

Trabajo grupal (20')

Cada grupo elegirá a su líder y/o coordinador, quien dará la oportunidad de que todos los miembros expliquen sus puntos de vista sobre el tema en mención. El líder además manejará los tiempos para el trabajo en equipo y para exponer. En la exposición es importante que intervengan también otros miembros del grupo, no solamente el líder.

Al interior de cada grupo se determinarán las palabras claves que serán parte de los valores de la empresa. Todos los miembros del grupo dan sus ideas y pueden mencionar por ejemplo: seriedad, lealtad, puntualidad, calidad, etc. Una vez que existen varias ideas, se decidirá cuáles son las más importantes y se escogerá 10 ideas a manera de decálogo. Si el grupo quiere considerar una o dos palabras más, está bien, pero es importante condensar y sintetizar, pues a veces en una expresión pueden incluirse dos conceptos. Se escogen las 10 ideas que el grupo considera como muy importantes para normar en la vida asociativa. Estas palabras claves deberán basarse en los aspectos humanos y en los criterios de calidad enfocados en la sesión anterior.

Cuando tengan las 10 palabras, comenzarán a estructurar las frases relativas a cada idea para después ser escritas en el papelógrafo y/o tarjetas. Por ejemplo en cuanto a la palabra "puntualidad": *"El empresario demostrará su puntualidad al entregar el trabajo en el plazo convenido y en su asistencia puntual a las asambleas"*.

Después de escoger los 10 valores, cada grupo buscará un nombre para su equipo relacionado al tema que se está tratando (por ejemplo: solidaridad, responsabilidad, justicia).

Presentaciones (15')

Cada grupo delegará a un representante y/o representantes de su grupo para que exprese los resultados a los que han llegado al terminar la tarea grupal. El tiempo señalado es de 15' y dependiendo del número de grupos será el tiempo asignado (si son 5 grupos = 3' por grupo). Los grupos exponen uno a uno y los participantes van valorando las expresiones vertidas, que después serán seleccionadas como el decálogo para la empresa.

Conclusiones (15')

Luego de la exposición de los grupos, el facilitador solicita que se determinen los valores de la empresa con los aportes elaborados por cada grupo, que se escojan los valores más significativos elaborados por uno u otro y con la ayuda de todos se definan los principios que regirán el gobierno de la empresa. Todos los participantes seleccionarán y de esta manera sentirán que el aporte es colectivo.

En un papel aparte se ingresa las expresiones que quedan como parte del "Decálogo de valores". En la vida práctica de una asociación, este decálogo tendría que aprobarse en una asamblea, y podrán ser mejorados con mayor tiempo para la redacción.

8.3 Procesamiento de la experiencia

Duración: 40 minutos

Compartir sentimientos (10')

El facilitador, antes de pasar a analizar la tarea encomendada pregunta a los grupos:

- ¿Cómo se han sentido con esta experiencia?
- ¿Qué les pareció construir el propio decálogo?

Se rescatan las expresiones de este trabajo grupal y se toman en cuenta los sentimientos para relacionarlos, rescatando siempre la importancia de expresarlos y la necesidad de sentirse bien y/o mal. Ello enfoca los estados de ánimo naturales de las personas en determinados momentos. Se enfatizan las acciones positivas del trabajo conjunto.

Analizar la tarea (10')

Se pregunta a cada grupo acerca del decálogo confeccionado, cómo lograron elaborarlo y otras preguntas que a continuación se mencionan, y se procesa la información:

- ¿Qué valores fueron aceptados más fácilmente por todos? ¿Por qué?
- ¿Qué principios fueron más discutidos?
- ¿Por qué quedaron estos valores en el grupo como respuesta de todos?
- ¿Por qué considerar como valor la calidad del servicio o producto?
- ¿Por qué son importantes los valores en un grupo humano?
- ¿Creen que podrían incorporarse otros principios a los ya trabajados?

En este espacio se promueven las reflexiones personales y grupales de los valores aceptados como propuesta para la asociación, relacionando los valores humanos con la responsabilidad de trabajar una propuesta de calidad para el servicio o producto que desarrollarán los participantes.

Generalización los conceptos (10')

Al terminar la socialización de la tarea, se conduce al desarrollo de los conceptos en si, en este caso de los valores, y se pregunta:

- ¿Qué lección les deja esta actividad trabajada en equipo?
- ¿Qué son los valores? ¿Por qué introducir valores en las organizaciones?

Con estas preguntas base u otras, se enlazan los conceptos de los valores que deben regir en la organización.

En el soporte teórico en el **Anexo 5.2** se encuentran los conceptos base.

Aplicación (10')

En este punto se refuerza el tema vinculado directamente al asociativo.

- ¿Cómo se desarrollan los valores en las asociaciones de la comunidad?

Se escuchan las expresiones y se refuerzan los contenidos considerados en el decálogo, comparando lo construido como pauta para el comportamiento de los socios de la empresa que permitirá en la realidad plasmarla en el quehacer de las organizaciones.

8.4 Cierre de la sesión (5')

Duración: 5 minutos

Se finaliza la sesión rescatando los aspectos aprendidos en ella, preguntando a los participantes y anotando sus comentarios, los cuales servirán de pauta para el informe del facilitador de la sesión desarrollada. Anota en el papelógrafo las ideas clave como estrategia de reflexión.

Se les pregunta a los participantes:

- ¿Cómo se sintieron este día?
- ¿Qué aprendieron?

Se anotan las ideas fuerza, se agradece la participación y se les invita para la próxima sesión.



Ejercicio - "Los valores en la empresa": Trabajando palabras clave

9. Sesión 6: IDENTIFICANDO LOS COMPONENTES EMPRESARIALES

OBJETIVO	
Que al término de la sesión los participantes identifiquen los componentes empresariales y los relacionen como engranaje del manejo integral para la empresa y los ejerciten de manera grupal apropiándose del significado de cada componente.	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> Hilo conductor. Componentes de la empresa. Producto o servicio. Dinero. Relaciones humanas. Mercadeo. Características emprendedoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Un papelógrafo con los cuatro ejes de la empresa: Producto o servicio, Dinero, Mercadeo, Relaciones humanas, que se exhiba permanentemente durante la sesión. Hoja con las características emprendedoras (Anexo 6.1). Preguntas para el trabajo grupal (Anexo 6.2). Pizarra para colocar las informaciones y/o resultados. Papelote, tarjetas, papelógrafos, marcadores, pizarra. Soporte teórico (Anexos 6.3, 6.4 y 6.5).
METODOLOGÍA	
Trabajo en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Hilo conductor.	10'
Ejercicio 1 - "Enlazando competencias emprendedoras".	30'
Ejercicio 2 - "Ejes de la empresa".	75'
<ul style="list-style-type: none"> Introducción del ejercicio. Trabajo grupal. Presentaciones. Conclusiones. 	15' 30' 20' 10'
Procesamiento de la información.	60'
Cierre de la sesión.	5'
TOTAL	(3 horas) 180'

La anterior sesión ha sido diseñada para reflexionar sobre los valores. Al trabajar en la presente sesión, los participantes se conectarán con la vida empresarial y con los componentes de la misma. También se relacionan las capacidades emprendedoras personales como fuerza para la dirección de una empresa y para generar liderazgos en la comunidad. Se trabaja en dos partes la sesión: la primera como ejercicio personal y la segunda en trabajo de equipo.

9.1 Hilo conductor

Duración: 10 minutos

Se pedirá a los participantes que hagan un resumen de los puntos tratados en la sesión anterior para relacionarla a la presente sesión (¿Cómo influyen los valores en la labor de la empresa?).

9.2 Ejercicio 1 - “Enlazando competencias emprendedoras”

Duración: 30 minutos

El objetivo de este ejercicio es que los participantes relacionen las competencias emprendedoras como características particulares que cada líder necesita para dirigir en la comunidad, en el negocio o en una asociación. Las características emprendedoras son las siguientes:

- Capacidad de planificación.
- Capacidad de logro.
- Capacidad de liderazgo.

Para este ejercicio se requiere tarjetas y/o papelógrafos con las características emprendedoras (**Anexo 6.1**) y masking tape.

El facilitador motivará a que los participantes se expresen de acuerdo a las preguntas detalladas más adelante, reflexionando e identificando las características o componentes emprendedores. Irá mencionando las sesiones desarrolladas y los participantes las irán identificando con la ayuda del facilitador, quien irá anotando las opiniones, reforzando los conceptos de cada sesión.

Sesión 1- Conociéndonos:

- ¿Qué aprendieron en la primera sesión “Conociéndonos” como líderes de la comunidad?

Se rescata especialmente *el compromiso* elaborado. Si los participantes además mencionan otros conceptos, es importante recogerlos. Lo esencial es que el facilitador refuerce lo mencionado en letras cursivas.

Sesión 2 - Capacidad de planificación

- ¿Cuál fue la sesión siguiente? ¿Que aprendimos en ella?
- ¿Cuáles son las competencias de planificación de un líder comunal o de un empresario?

Deben identificar el *saber planificar*, *el fijar objetivos*, y *el buscar información*. Si los participantes además mencionan otras características, es importante recogerlas. Lo esencial es que el facilitador refuerce las mencionadas en cursivas.

Sesión 3 - Capacidad de logro

- ¿Qué aprendizaje tuvieron con la experiencia de la confección de los sobres?

Los participantes deben identificar *ser persistente*, *correr riesgos moderados*, *buscar oportunidades*, *exigir eficiencia y calidad del producto* y *asumir compromisos*. Si los participantes además mencionan otras características, es importante recogerlas. Lo esencial es que el facilitador refuerce las mencionadas en cursivas.

Sesión 4 - Capacidad de liderazgo

- ¿Qué características son las más importantes en un líder?

Deben identificar *autoestima* y *crear redes de apoyo*. Si los participantes además mencionan otras características, es importante recogerlas. Lo esencial es que el facilitador refuerce las mencionadas en cursivas.

Sesión 5 - Los valores de la empresa

- ¿Cuáles valores son los que el grupo rescató como importantes para la empresa?

Los participantes recuerdan el *decálogo de valores*. Si los participantes además mencionan otros conceptos referidos a los valores, se recogen. Lo esencial es que el facilitador refuerce las mencionadas en el decálogo, porque nacen de la acción colectiva.

9.3 Ejercicio 2 - “Ejes de la empresa”

Duración: 80 minutos

El objetivo de este ejercicio es que los participantes identifiquen el “Dinero”, el “Mercadeo”, las “Relaciones Humanas” y el “Producto o Servicio” como los componentes empresariales para integrar la actividad de la empresa y/o de un asociación. Para este ejercicio se requiere un papelote, papelógrafos y tarjetas con los nombres de: Dinero, Mercadeo, Relaciones Humanas y Producto o Servicio.

Introducción del ejercicio (10')

El facilitador preguntará para comenzar el trabajo en equipo:

- ¿Qué se debe tener en cuenta al organizar una empresa?

Con una lluvia de ideas, se recogen las expresiones de los participantes, las cuales se escriben en un papelógrafo o en la pizarra. Cuando las expresiones se encuentren señaladas, se explicará de cada aspecto, indicando que se relacionan entre si y mencionando que la gerencia de una empresa no debe considerar solamente el dinero sino todos estos aspectos para generar mejores resultados.

Después se presenta el papelote dividido en cuatro partes:

Dinero	Mercadeo
Relaciones humanas	Producto o servicio

El facilitador refuerza que cada aspecto es importante para el desarrollo de la empresa (con conceptos clave) y ubica con la ayuda de los participantes las palabras o expresiones de la lluvia de ideas pensadas por los participantes, a fin de relacionarlas con cada eje, y las traslada en el papelote a cada cuadrante. Ejemplo:

Dinero	Mercadeo
Pago a la microempresa. Cuotas de los socios. Presupuesto.	Buena imagen. Calidad del trabajo. Ofertar el producto.
Relaciones humanas	Producto o servicio
Elegir a los directivos. Buscar un presidente con liderazgo. Tratar bien a las personas.	Tener buena calidad del trabajo. Dividir las tareas. Planificar el proceso.

De esta manera, cada aspecto mencionado se introduce en los ejes empresariales. Este esquema pretende establecer un mecanismo comparativo de los ejes para dar un enfoque de estos conceptos y explicar que se necesita el desarrollo de todos los socios, especialmente de quienes cumplen funciones directivas.

Trabajo grupal (30')

El facilitador indicará que los participantes se dividirán en cuatro grupos en base a los cuatro ejes presentados. A cada grupo se le entrega las preguntas respectivas (**Anexo 6.2**):

- **Para el componente Dinero**
¿Cómo organizar el aspecto económico de la empresa?
- **Para el componente Mercadeo**
¿Cómo logra la microempresa credibilidad frente a la comunidad?
¿Cómo logra la microempresa satisfacer a los usuarios?
¿Cómo logra la microempresa una imagen buena frente a la entidad contratante?
- **Para el componente Relaciones Humanas**
¿Cómo deben ser las relaciones humanas entre los socios de la microempresa?
¿Cómo debe ser la relación de la microempresa con la entidad contratante?
¿Cómo organizar la microempresa para asegurar un equilibrio de participación?
- **Para el componente Producto o Servicio**
¿Cómo desarrollar un servicio o producto de calidad?
¿De qué manera puede ser eficiente el contrato de trabajo?
¿Qué cargos deben existir para realizar un trabajo eficiente en la microempresa?

Cada grupo elegirá a su líder y/o coordinador, quien dará la oportunidad a que todos los miembros expliquen sus puntos de vista sobre las preguntas propuestas y manejará los tiempos señalados para el trabajo de equipo y para las presentaciones. Se les menciona que cada grupo se colocará un nombre relacionado al aspecto que trabajará.

Para responder a las preguntas, se reparten las tarjetas diferenciando los aspectos tratados por colores. Cada grupo recibirá 5 tarjetas de un color -debiendo solicitar más en caso las necesite-, un papelógrafo y maskingtape para pegar las ideas en los papelógrafos. Estos planteamientos servirán de base para elaborar el "Plan de Acción" en el corto plazo en la siguiente sesión.

Presentaciones (20')

En las presentaciones es importante que intervengan también otros miembros del grupo, no solamente el líder. Cada grupo elegirá un representante y/o representantes para que comunique los resultados a los que han llegado al terminar la tarea grupal. El tiempo señalado es de 20 minutos en total, dependiendo del número de grupos, se le asigna el tiempo (si son 4 grupos = 5 minutos a cada uno).

Cada grupo se presentará indicando su nombre, y colocará las respuestas trabajadas en el papelote. Al término de cada exposición se pide un aplauso como estímulo para los participantes.

Conclusiones (10')

Luego de la presentación de los grupos, el facilitador solicita que se observe si algunas respuestas pertenecen a otro eje, para que puedan ser trasladadas y ubicadas donde mejor corresponden. Con la ayuda de los participantes seleccionarán y de esta manera sentirán que el aporte es colectivo. Se definen los puntos que representan a los aspectos ya sea: Dinero, Relaciones Humanas, Mercadeo y Servicio o Producto. Cuando el resultado está ordenado, se procede a dar lectura para que los participantes identifiquen lo trabajado para los 4 componentes empresariales.

9.4 Procesamiento de la experiencia

Duración: 60 minutos

Compartir sentimientos (10')

El facilitador pregunta:

- ¿Cómo se han sentido en esta experiencia de trabajar en equipo?

Los participantes expresan sus ideas y se anotan en el papelógrafo los aspectos positivos y negativos, para encaminar la experiencia de equipo.

Analizar la tarea (20')

Se pregunta primero a todos los grupos acerca de la estructura de cada uno:

- ¿Fue fácil trabajar en equipo? ¿Por qué?
- ¿Cómo llegó el grupo a definir sus conclusiones?
- ¿Hubo un líder? ¿Cómo trabajaron?
- ¿Se llegó al consenso?
- ¿Qué fue lo que no tuvo consenso? ¿Qué fue lo de menor consenso?

Seguidamente se introducen las siguientes preguntas para el análisis de los componentes empresariales:

- ¿Por qué es importante desarrollar un trabajo con calidad?
- ¿Quiénes son los beneficiarios del servicio?
- ¿Cómo se promociona una empresa?
- ¿Cómo se organiza una microempresa?

- ¿Cómo organizar el dinero en la empresa?
- ¿Cómo tiene que ser el trato entre los socios, con los proveedores, con las personas que asesoran, etc.?

Estas y otras preguntas que el facilitador tenga a bien enunciar, ayudarán a los participantes a reflexionar sobre la vida de la empresa y afianzarán los conceptos que a continuación, en la generalización, se señalan.

Generalizar los conceptos (20')

En este momento se introducen los conceptos empresariales que son comunes a la actividad de los negocios, sean estos desarrollados como producto o como servicio:

- El servicio o producto, mercadeo, dinero, relaciones humanas.
- La necesidad de un plan de acción de la empresa.
- La filosofía de la empresa: calidad total y los valores en el trabajo.

En el soporte teórico en los **Anexos 6.3, 6.4 y 6.5**, están los conceptos base de esta sesión.

Aplicar a la realidad (10')

Se solicita a los participantes que mencionen si estas acciones son aplicables en otras situaciones, para las asociaciones de la comunidad, los negocios y/o para la empresa, llevando a la reflexión y aplicabilidad.

Luego, el facilitador indica que los participantes precisen cuáles de las actividades expuestas en los papelotes, son las prioritarias para la acción de la empresa **en el corto plazo**, y va marcando en las tarjetas propuestas como prioritarias. Éstas serán parte de la siguiente sesión, en la cual se construirá el "Plan de Acción" de la empresa.

9.5 Cierre de la sesión (5')

Duración: 5 minutos

Se agradece la asistencia a los participantes y se les invita a expresar:

- ¿Cómo se sintieron al participar el día de hoy?
- ¿Qué les pareció la sesión de hoy?
- ¿Qué aprendieron?

Se anotan en el papelógrafo las ideas vertidas que sirven de ayuda al facilitador, para saber la reacción de los participantes a la sesión y como elemento para procesar los informes.



Ejercicio - "Ejes de la empresa": Identificando componentes empresariales.

10. Sesión 7: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA PARA LA EMPRESA

OBJETIVO	
Que al terminar la sesión, los participantes diseñen el Plan de Acción en ejercicio participativo, como ejercicio de toma de decisiones de consenso, para el corto plazo de la empresa, teniendo en cuenta los componentes empresariales como base.	
CONTENIDO	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> Hilo conductor. El esquema básico de un plan de acción. Significado de la planificación participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Papelógrafos y tarjetas con el contenido de los componentes empresariales priorizados en la sesión anterior. Papelógrafo con el esquema para el Plan de Acción (Anexo 7.1). Pizarra para colocar las informaciones y/o resultados. Papelote, tarjetas, papelógrafos, marcadores, pizarra. Soporte teórico (Anexo 7.2).
METODOLOGÍA	
Trabajo en grupos.	

PROGRAMA DE LA SESIÓN	
Actividad	Tiempo
Hilo conductor.	10'
Ejercicio 2 - "Plan de Acción".	110'
<ul style="list-style-type: none"> Introducción del ejercicio. Trabajo grupal. Presentaciones. Conclusiones. 	20' 40' 20' 30'
Procesamiento de la información.	55'
Cierre de la sesión.	5'
Evaluación del programa de sensibilización.	30'
TOTAL	(3 horas y media) 210'

La anterior sesión se reflexionó sobre los ejes empresariales. Al trabajar en la presente sesión, los participantes se conectarán con el Plan de Acción de la empresa mediante en trabajo en equipo.

Esta sesión considera los componentes empresariales como insumo para el Plan de Acción. Los participantes clasificaron y priorizaron, en la sesión anterior, lo relativo para actuar en el corto plazo. En esta sesión se enlaza un proceso para definir la tarea de la empresa, en la cual se fijarán objetivos como elemento importante.

En esta sesión, para relacionar los objetivos, es valioso rescatar del ejercicio "Empresa Supersobre" desarrollado en la sesión 3:

- Sobrevivir = el grupo
- Producir sobres = de buena calidad

En esta sesión se redactarán los objetivos, es decir, determinar qué se quiere alcanzar, las actividades y tareas específicas a desarrollarse en un tiempo determinado, los recursos materiales necesarios para cada actividad, los costos relacionados a estas actividades; y entender que es importante desarrollar el presupuesto que es el aval del plan. También se busca identificar que las personas involucradas en la responsabilidad de la asociación o empresa, con su labor encaminan y respaldan los objetivos del Plan de Acción y que la gerencia de la empresa está relacionada a la administración de los objetivos.

10.1 Hilo conductor

Duración: 10 minutos

Con la ayuda de los participantes, se sintetizan las principales ideas que se desarrollaron en la sesión anterior, involucrando la necesidad de integrar un primer plan para la empresa, que es dinámico, que es un documento, pero que cumple acciones y que involucra a las personas en su desarrollo.

10.2 Ejercicio - “Plan de Acción”

Duración: 110 minutos

El objetivo de este ejercicio, es que los participantes al término del taller diseñen el Plan de Acción para la empresa a través de un ejercicio colectivo y didáctico, como elemento demostrativo de su capacidad de planificación como líderes comunales. Para este ejercicio se requiere los papelógrafos de la sesión anterior, con los componentes empresariales, trabajados y priorizados en equipo.

Introducción al ejercicio (20’)

El facilitador señala que en esta sesión, se planificará el Plan de Acción para la empresa en base de las ideas vertidas en la sesión anterior, donde se hizo la reflexión de los componentes empresariales vinculados a la empresa. Se desarrollará un trabajo grupal para armar el mencionado plan.

El facilitador solicitará a los participantes que observen los papelógrafos con las ideas referidas a los componentes de la empresa trabajados en la sesión anterior, donde quedaron marcadas las ideas prioritarias como acciones para el corto plazo de la empresa. El facilitador solicitará a un participante que lea las ideas expuestas en las tarjetas y preguntará:

- ¿Son estas las acciones prioritarias para la microempresa?
- ¿Hay alguna otra idea no considerada en el papelógrafo, para ser trabajada en el corto plazo?
- ¿Existe alguna nueva idea para introducirla en el Plan de Acción?
- ¿A quiénes corresponde desarrollarlas?
- ¿En qué tiempo?

Estas y/u otras preguntas pueden ser generadoras del diálogo para considerarlas en el trabajo de equipo.

El facilitador marca las tarjetas que los participantes expresan como parte de la sesión y solicita que las nuevas ideas se escriban en nuevas tarjetas para añadirlas.

Cuando se tienen seleccionadas todas las posibilidades de acción, el facilitador relaciona qué tarjetas corresponden a cada eje empresarial. Se irán integrando al grupo respectivo (Dinero, Mercadeo,

Relaciones Humanas, Producto o Servicio), para ser trabajadas en el cuadro que se tiene preparado en el papelote delineado por columnas como el esquema siguiente (ver **Anexo 7.1**):

Plan de acción para el corto plazo de la microempresa

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

El facilitador explica el esquema preparado como una ayuda para organizar mejor la tarea.

Trabajo grupal (40')

Se formarán 4 nuevos grupos y/o continuarán los mismos de la sesión anterior (se deja a criterio del facilitador para la conformación de los grupos). Cada grupo colocará un nombre a su equipo y elegirá a su líder y/o coordinador, quien dará la oportunidad de que todos los miembros expliquen sus puntos de vista sobre el tema en mención y manejará los tiempos señalados para el trabajo encomendado. En la presentación es importante que intervengan también otros miembros del grupo, no solamente el líder.

Al iniciar la tarea grupal, cada grupo recibe tarjetas y marcadores para escribir las soluciones pensadas para cada una de las columnas. Los participantes de cada grupo recogen los papelógrafos ya trabajados (sesión anterior), los cuales forman la base para armar el Plan de Acción. Los ubican cerca, para poder visualizarlos y tomar decisiones en este trabajo grupal. Cada grupo rescatará la pregunta más adelante, relacionada al eje empresarial que le toque. Con todas las ideas vertidas en la sesión anterior y ordenadas en la presente sesión, tratará de contestar a la pregunta y colocar las ideas en el orden que sea lógico desarrollarlas. Con la pregunta seleccionada, se procede a trabajar en grupo.

- ¿Cómo organizar el dinero?
- ¿Cómo organizar la imagen, la promoción (mercadeo)?
- ¿Cómo organizar el servicio o producto?
- ¿Cómo organizar las relaciones humanas?

En cada grupo se definen, primero los objetivos y se colocan las tarjetas respectivas; luego las actividades, el tiempo requerido, los recursos materiales necesarios así como cuanto costaría cada acción, indicando además quién sería el responsable. De esta manera cada grupo va desarrollando una parte del Plan de Acción, como tarea colectiva, de una manera sencilla donde se recogen los saberes de los asistentes. Se explica que este cuadro trabajado en grupo tiene un valor de participación y que esta tarea colectiva en términos reales ingresaría a una asamblea para su aprobación, con las modificaciones que se puedan dar en el trayecto. El resultado de este trabajo grupal será una serie de 4 cuadros, uno para cada eje empresarial:

Trabajo acerca del Dinero

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

Trabajo acerca del Producto o Servicio

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

Trabajo acerca del Mercadeo

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

Trabajo acerca de las Relaciones Humanas

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

Presentaciones (20')

Cada grupo delegará a un representante y/o representantes para que indique los resultados a los que han llegado al terminar la tarea grupal. El tiempo señalado es de 20 minutos para todos los grupos. Con 4 grupos, el tiempo asignado será de 5 minutos.

Conclusiones (30')

Después de la presentación, se tendrá un panorama segmentado del Plan de Acción de la empresa. En este espacio se debe integrar las cuatro partes para que los participantes, con la ayuda del facilitador, señalen que aspecto va primero y cual después en la secuencia el Plan. Se tiene preparado un nuevo papelógrafo donde se trasladen las ideas ya expresadas, o si están en orden mover solo las necesarias. Se menciona a los participantes que para el Plan de Acción de la empresa, se deben trasladar las tarjetas en las columnas respectivas teniendo presente cuál es la secuencia del mismo. Se invita a pensar en:

- ¿Qué es lo que se haría primero para organizar la microempresa?

Este ejercicio es sumamente valioso, porque se integran los componentes empresariales en un todo. Se arma el Plan de Acción y los participantes sienten que sus ideas son incluidas. Después, estas ideas serán aprobadas en la Asamblea, con las correcciones necesarias.

El facilitador recogerá las ideas y:

- Las ordenará como una secuencia lógica planteada por los participantes.
- Se revisarán las tarjetas desarrolladas por cada grupo.

Se trasladarán las tarjetas para ir armando el Plan de Acción de la empresa de acuerdo a la lógica enumerada y con los títulos que se sugieran.

Plan de Acción de la Empresa

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

Es necesario iniciar la redacción de los objetivos con una palabra clave que sea *un verbo*, lo que denota acción. Esta redacción debe ser escrita señalando *qué* será realizado y el *plazo* en que será realizado.

Ejemplo:

- *Comprar los libros contables de la asociación, con la primera cuota de los asociados en el mes de junio del presente año.*
- *Fijar \$ 30 dólares como cuota de inicio para los asociados y cotizar la tercera semana de agosto durante la asamblea.*

10.3 Procesamiento de la experiencia

Duración: 55 minutos

Compartir sentimientos (10')

El facilitador preguntará

- ¿Cómo se han sentido al realizar esta experiencia?
- ¿Fue fácil trabajar en grupo?
- ¿Cómo fue la relación entre los participantes?
- ¿Quién lideró al equipo? ¿Cómo te sentiste como líder?
- ¿Cómo se sintieron al ensamblar el Plan de Acción y trabajar de manera colectiva?

Se anotan todas las ideas expresadas y se hace mención a los sentimientos, tanto los positivos como los negativos, tratando de reforzar la experiencia y enlazar con lo que sucede naturalmente en un trabajo de grupos humanos donde cada uno tiene su manera de percibir y sentir. Se rescata el valor del trabajo en equipo como valor de resultado y el aprendizaje de liderar con actitudes positivas para generar mejores opciones.

Analizar la tarea (15')

Referida a la tarea de cada componente empresarial así como a la articulación del Plan de Acción, se pregunta a cada grupo lo relativo al contenido que les tocó desarrollar (ejes empresariales):

- ¿Qué tema fue el más prioritario para trabajar al interior del grupo?
- ¿Qué asuntos demoraron para ser introducidos?
- ¿Cuál fue el aporte más significativo?
- ¿Cuáles son las conclusiones a que llegó el grupo para armar el Plan de Acción?

Se puntualiza la importancia del trabajo participativo, reflexionando sobre estos y otros aspectos que se introduzcan en el diálogo para reforzar el concepto integral, es decir la experiencia con los saberes de cada uno que hace posible una alternativa de conjunto para elaborar el Plan de Acción a corto plazo para la empresa.

Generalizar los conceptos (20')

Cuando se termine de articular el Plan de Acción, se reflexionará sobre la importancia de este documento al interior de las organizaciones y de la microempresa. Las preguntas siguientes conectan el ejercicio con los conceptos:

- ¿Por qué planificar las actividades?
- ¿Por qué es importante el objetivo en un plan de acción?
- ¿Es importante la planificación grupal, participativa? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo positivo de esta planificación?
- ¿Qué es lo negativo de esta planificación?
- ¿Por qué debe considerarse el tiempo, los recursos dentro de un plan?
- ¿Qué significa responsabilidad de una actividad?
- ¿El plan de la empresa es una responsabilidad personal o colectiva? ¿Por qué?

En este momento se refuerza la planificación como capacidad emprendedora, recordando el juego de la sobrevivencia como hilo conductor, analizando los conceptos de objetivo, estrategia, actividad, decisiones y responsabilidad en la tarea personal y colectiva de las organizaciones. Se refuerza la base de la sesión de tener objetivos para administrarlos, y compartirlos en las organizaciones para mejores resultados. Se enfoca que los planes son de corto, mediano y largo plazo, recordando que al elaborar este plan para el corto plazo, es un mecanismo de ordenar las acciones iniciales de la empresa.

En el soporte teórico en el **Anexo 7.2**, están desarrollados los conceptos de planificación para contribuir al enfoque de esta sesión.

Aplicar a la realidad (10')

¿Cómo se aplica el ejercicio a la realidad?

Se recibirán las expresiones de los participantes de sus experiencias de trabajo asociativo y/o empresarial ligado a la planificación, y las ventajas y desventajas de trabajar con un Plan de Acción. El Plan de Acción es un documento que organiza a la empresa en el corto, en el mediano o en el largo plazo y es aplicativo.

Se señala que, para manejar la empresa, los directivos hacen caminar el plan, que no es un documento para archivar. Es preciso hacer el seguimiento respectivo, y son los líderes que administran los objetivos.

Todos los miembros de una organización deben asumir el compromiso de sacar adelante el Plan de Acción. En este momento vale relacionarlo con el *decálogo de valores*, como responsabilidad dentro de la empresa y explicar como los criterios empresariales de calidad total pueden aplicarse al servicio o producto que se logre impulsar como meta y como esto tiene que estar explicado en el Plan de Acción.

10.4 Cierre de la sesión

Duración: 5 minutos

Se agradece la asistencia a los participantes y se les invita a expresar:

¿Cómo se sintieron al participar el día de hoy?

¿Qué les pareció la sesión de hoy?

¿Qué aprendieron?

Se anotan en el papelógrafo las ideas vertidas que sirven al facilitador de ayuda para saber la reacción de los participantes a la sesión y como elemento para procesar los informes.

Luego, el facilitador les recuerda a los participantes el *compromiso* que ellos elaboraron al inicio del taller, invitando a la reflexión sobre si se cumplió o no; si se falló y en qué.

Después el facilitador invita a leer el texto del **Anexo 7.3** y su reflexión individual, para después pedir comentarios del mensaje.

10.5 Evaluación del Programa de Sensibilización (30')

Duración: 30 minutos

Al término de la sesión, se menciona que cada participante recibirá un formato para evaluar el programa (**Anexo 7.4**), y se dará un tiempo para llenarlo antes de progresar a clausurar el evento.

Objetivo	Actividad	TIEMPO	Recursos	Costo Aproximado	Responsable
Legalización	Renovamiento Jurídico.	60 días	300,00	200,00	Socios
Capacitación	Para socios	30 días	1000,00	800,00	Contratante
Contrato (30km)	Técnic. administr.	15 días	5000,00	5000,00	Contratante Gerente
Herramientas, uniformes	Adquisición	8 días	600,00	500,00	Gerente.
5-Diagnóstico	Delimitaciones	8 días	100,00	80,00	Socios.
6-Planificación	Distribución de actividades.	1 día	10,00		
7-Evaluación	Control de actividades (30km)	180 días	5000,00		
8-Definición	Preparación de estándares.	180 días	5000,00		
				10,00	Gerente y Socios.
				5000,00	Gerente y Socios.

Ejercicio - "Plan de Acción": Organizando los componentes empresariales.

BIBLIOGRAFIA

- Mantenimiento rutinario de caminos con microempresas - Manual de Promoción, 2003.
- Desarrollo de emprendedores - DEMAC, Desarrollo empresarial de Monterrey A.C. México.
- Confiar en uno mismo, programa de autoestima - Isabel Margarita Haeussler, Chile.
- Administración por valores - Ken Blanchard y Michael O' Connor - Editorial Norma
- El liderazgo y la lucha por la integridad. - Joseph L. Badaracco, Jr. - Richard R.Ellsworth. - Editorial Norma
- Metodología CEFE - GTZ, Mitinci. Perú .
- Train the trainers - Michael Birkenbihl
- Administración por resultados - Dale D. McConkey - Editorial Norma
- Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management -TQM)
- Técnicas de Influencia, Empresa y Desarrollo Personal - Jenny Rogers
- El comportamiento Humano en las Organizaciones - Javier Flores Garcia Rada
- Comunicación y Organización - Annie Bartoli - Paidos Empresa

ANEXOS

ANEXO 1: SOPORTE TEÓRICO - CONOCIÉNDONOS

El diseño de esta sesión “Conociéndonos” está orientada para que los participantes interactúen entre si y con el facilitador. Se inicia de esta manera un proceso de comunicación y de integración al programa diseñado para que los objetivos trazados sean relacionados también al proceso emocional, como parte integral de la capacitación en acción dinámica y de aporte colectivo.

Los participantes están acostumbrados a asistir muchas veces a sesiones puramente teóricas donde no comparten otras sensaciones de interrelación. Esta sesión pretende que se conozcan, y que se expresen. No podemos perder de vista que el tema de las relaciones humanas es central para lograr mejores resultados en los programas de capacitación.

Hacer partícipe al público meta durante la capacitación, es atender a su desarrollo así como al de los objetivos seleccionados. Es importante transferir en este proceso experiencias nuevas y trasladarlos a situaciones colectivas de respuesta, posibilitando en la experiencia personal un aprendizaje y un compartir con motivación.

Una actitud positiva no surge de manera accidental, es importante crearla, mantenerla a través de motivaciones. El rol del facilitador en esta primera sesión es clave para que el auditorio entre en confianza. Es importante que se ubique e identifique al público que tiene al frente para que las propuestas e intervenciones sean pertinentes y se lleve una relación amigable, dinámica y de respuesta tanto colectiva como personal, invitando a perder el miedo que ocasionalmente sucede en tareas de hablar en público o de participar.

En el diseño de la sesión se plantea una secuencia de los pasos, de las presentaciones, así como descubrir las expectativas de los participantes y el de elaborar el compromiso como significado de relación con este programa.

Es importante reconocer que en este programa de sensibilización empresarial se trata de descubrir liderazgos y potenciar las capacidades emprendedoras de los participantes.

ANEXO 2: SOPORTE TEÓRICO - CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN

Mediante el desarrollo de un juego en la segunda sesión, se descubren las características emprendedoras de planificación. En la experiencia de la vivencia, se rescata cómo se toman decisiones, qué estrategias personales son empleadas para lograr resultados, cómo se participa colectivamente, cómo influye el temor en la decisión y la falta de confianza al no involucrarse en los objetivos comunes. Es una reflexión personal y grupal. Desarrollar capacidades de planificación está muy relacionada a la motivación interna y a la toma de decisiones personales ante las situaciones cotidianas y especiales que nos suceden en la realidad.

El enfoque de la planeación permite a la organización, grupo o empresa, recopilar información, procesar y consolidar diferentes informaciones, observar el ambiente externo en que se compete, detectar los primeros hechos externos que favorecen o estorban el futuro de una organización y tomar en cuenta a las personas, a los procesos y a los recursos, para que el concepto de planificación pase a ser un simple e integral proceso, y no sea considerado de manera fragmentada.

La actuación de las organizaciones está muy ligada a la respuesta de sus líderes en la realización de las tareas, en la vitalidad que el dirigente o líder desarrolla frente a los comportamientos que a su vez generan “resultados” para las organizaciones. Por ejemplo, al trabajar en equipo o de manera individual, el comportamiento influye en los resultados. El grado de integración, la intervención grupal o individual, el sentido de responsabilidad y compromiso con su grupo, conducen al logro o fracaso de las tareas.

La responsabilidad colectiva genera mejores resultados para conseguir los objetivos proyectados. Dentro de esta capacidad de planificación, encontramos que para los líderes y emprendedores es importante como base cuatro competencias:

1. *Planificar* las actividades y los recursos, señalar el tiempo de realización, dar responsabilidades, controlar y evaluar lo que se planifica, para poder alcanzar una meta.
2. *Fijar los objetivos*, los cuales tienen que ser reales, medibles y para un tiempo determinado, sea a corto, mediano o largo plazo.
3. Determinar una *estrategia* para lograr las metas.
4. *Buscar información* de clientes, proveedores y de la competencia para desarrollar las tareas de planificación. Asesorarse con especialistas y/o con entidades y/o personas que manejen la información necesaria para lograr las metas trazadas.

¿Qué es planificar?

- Planificar es dejar la improvisación, es prever, es pensar cuál es el mejor camino para llegar a lo previsto. O planeamos e improvisamos.
- Planificar es pensar antes de obrar, durante la acción y después de ella.

¿Qué son objetivos?

Objetivos son enunciados. Su redacción empieza con un verbo que explica los resultados que se espera lograr. Deben ser escritos de manera clara y ser medibles para evaluar sus resultados. Los objetivos son los que proporcionan liderazgo a las organizaciones; son el punto de partida de la realización de sus tareas.

¿Qué son estrategias?

Estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y/o de cada unidad de trabajo, para hacer realidad los resultados esperados. Establecen el *cómo* lograr y hacer realidad cada objetivo propuesto.

¿Por qué es importante buscar información?

La información es una característica que las personas emprendedoras requieren en esta época moderna, para profundizar lo que se está tratando de conseguir. A través de la información recolectamos datos, historia y secuencias que refuerzan nuestros conocimientos. Por ello es elemental “buscar información”, así el análisis de documentos, gráficos, estadísticas, fotografías, visitas, etc., enriquece el panorama informativo. La utilización de informes, acuerdos y la transmisión oral, ayudan en el proceso de la búsqueda de la información para nuestras metas trazadas.

¿Cómo se aprende del fracaso?

Fracasar es información positiva; se aprende para corregir y proponer nuevas o mejores alternativas a lo que se viene trabajando o esta en proceso de decidirse.

¿Por qué es importante el aprovechamiento racional de los recursos?

El aprovechamiento racional de los recursos es importante porque:

- Ahorra costos
- Evita desperdicios innecesarios
- Incrementa la eficiencia y la productividad
- Requiere menos capital de trabajo
- Aumenta la calidad de los productos o servicios

¿Por qué es importante la motivación?

La motivación es importante porque nos ayuda a conectar la energía que tenemos dentro de nosotros, y hace posible desarrollar las metas trazadas. La motivación se produce por la interacción del individuo y su entorno. Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

¿Qué es eficacia?

Eficacia es la capacidad para determinar los objetivos adecuados, “hacer lo que se debe hacer”. Es decir, es una medida del grado de cumplimiento de los objetivos (capacidad de obtener resultados).

¿Qué es eficiencia?

Eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, “hacer las cosas bien”. Es decir, es una medida del grado de utilización de los recursos (realizar un trabajo con un mínimo de esfuerzo y costo).

ANEXO 3.1: FORMATO DE SOLICITUD DE MATERIALES

Material	Cantidad
Tijera	
Papel	
Goma	
Regla	
Lápiz	
Sacapuntas	

ANEXO 3.2: HOJA DE PLANIFICACIÓN

Etapas del proceso de producción	División de tareas

Cantidad estimada de sobres a producir _____

ANEXO 3.3: COMPROMISO DE ABASTECIMIENTO

La empresa productora de sobres
y la Empresa Supersobre convienen el siguiente compromiso.

1. La Empresa Supersobre adquirirá a la empresa sobres que se ajusten al diseño de la muestra entregada y que son de buena calidad.
2. La empresa se compromete a producir y entregar a la Empresa Supersobre sobres en un plazo de 30 minutos, a partir de la firma de este compromiso.
3. La Empresa Supersobre se reserva el control de calidad de los sobres.
4. Los sobres de buena calidad serán adquiridos por la Empresa Supersobre a un precio de US\$ 4.00 la unidad.

A los días del mes de del año

Hora:.....

Por la Empresa

Por la Empresa Supersobre

ANEXO 3.5: SOPORTE TEÓRICO - CAPACIDAD DE LOGRO

En la sesión tres, se considera que la capacidad de logro depende exclusivamente de nosotros. Si asumimos que en la vida nosotros y sólo nosotros somos responsables de los resultados que obtenemos, estaremos ejerciendo nuestro poder como seres de voluntad creativa y consciente, en lugar de situarnos como simples víctimas de las circunstancias.

Asumir la actitud de responsabilizarnos por lo que sucede en nuestras vidas, nos coloca en una situación de poder, y por consiguiente una de logro como creadores de la realidad que deseamos vivir y nos brinda la oportunidad de aprender de las experiencias que se nos presentan a diario.

En las organizaciones, esta capacidad de emprendimiento del logro está ligada a los objetivos que se trazan las empresas, las asociaciones y los grupos de personas que tienen objetivos comunes. El primer paso más importante es identificarlos, para luego decidir cómo alcanzarlos. Hay dos tipos de objetivos, los generales o mediatos para el largo plazo y los específicos que se quieren lograr tomando una decisión particular. Los objetivos nos crean un desafío.

Cuando uno conoce los objetivos que persigue, se tiene claridad para la toma de decisiones dentro de las responsabilidades que se tienen asignadas. Entonces se puede:

- Ver los problemas en perspectiva.
- Avanzar en la dirección correcta.
- Impedir desvíos por iniciativas irrelevantes e improductivas.

En la administración de los objetivos, las personas que asumen la dirección o el liderazgo de una organización en especial, tienen que desarrollar las características emprendedoras que a continuación se señalan como aspectos de refuerzo de la capacidad del logro. Las capacidades que están relacionadas al logro son:

Ser persistente

Es saber exactamente lo que se quiere, buscar la realización de un objetivo, tener un alto espíritu de motivación y transformar una idea en algo real.

Correr riesgos

El resultado de lo que hacemos nos demostrará cuánto fue el riesgo que asumimos. Todo lo que hacemos siempre tiene una intención. Es importante correr riesgos, pero “moderados”.

Buscar oportunidades

Las oportunidades hay que buscarlas. No es cuestión de suerte, hay que encontrarlas, tomar la iniciativa, crear las oportunidades para mejorar el quehacer personal y laboral para las empresas, y generar iniciativas.

Exigir eficiencia y calidad

Es el esfuerzo por hacer las cosas mejor, más rápido y para que cuesten menos.

Compromiso

El valor de dar la palabra. Los compromisos grandes o pequeños son todos “compromisos”. Cuando realizamos un contrato, es cumplirlo en la fecha pactada y negociarlo en el momento oportuno.

Estas características enlazadas dan fuerza a las metas. El líder tiene que apropiarse de ellas para dimensionar su rol, para coordinar la labor, para la división del trabajo.

Con el ejemplo del ejercicio de elaboración de sobres, donde se cumplen diferentes fases en su experiencia, claramente se observa lo importante que es fijar la meta y señalar los pasos para lograrla. Como el proceso de producción, la capacidad de logro está ligado a la planificación y el significado que tiene el aprovechamiento racional de los recursos porque:

- Ahorra costos.
- Evita desperdicios innecesarios.
- Incrementa la eficiencia y la productividad.
- Requiere menos capital de trabajo.
- Aumenta la calidad de los productos o servicios.

ANEXO 3.6: SOPORTE TEÓRICO - CONCEPTOS DE CALIDAD TOTAL

¿Qué es gestión de la calidad?

Es la “forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que apunta al éxito a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente, y a proporcionar beneficios para todos los miembros de la organización y la sociedad” (Vocabulario de la calidad ISO 8402)

Conceptos básicos de la “Calidad Total”

- Satisfacción del usuario.
- Mejoramiento continuo.
- Potenciación de los trabajadores (*empowerment*).
- Marca de referencia (*benchmarking*).
- Justo a Tiempo (*Just-in-time* - JIT).
- Diseño del producto / servicio y del proceso.
- Conocimiento de las herramientas de decisión y control.

- **Satisfacción del usuario**
El usuario o el cliente es el centro; las personas de la comunidad, quienes utilizan el servicio, son aquellas que merecen la atención prioritaria. Para beneficiar al usuario, se desarrolla la calidad del servicio o del producto.

- **Mejoramiento continuo**
Está referido a la filosofía de buscar continuamente formas de mejorar las operaciones (tiempos de proceso, defectos, proveedores, etc.)

Supuestos

- Todos los aspectos de las operaciones pueden ser mejorados.
- Las personas directamente involucradas en la operación están en la mejor posición para identificar las mejoras que se pueden introducir.

Fases esenciales para instalar el proceso de mejoramiento continuo

- Capacitar a trabajadores en control estadístico de la calidad y otras herramientas.
- Hacer del control estadístico de la calidad un aspecto de la rutina diaria.
- Formar equipos de trabajo e involucrar empleados.
- Utilizar técnicas de solución de problemas en los equipos de trabajo.
- Planear.
- Hacer.
- Chequear.
- Actuar.
- Desarrollar en los trabajadores un sentido de responsabilidad en el proceso.

- **Potenciación de los trabajadores**

Esto se refiere a cambiar la cultura organizacional hacia el reconocimiento de la importancia de la calidad:

- Fomentar desarrollo individual a través el entrenamiento.
- Establecer premios e incentivos (monetarios y no monetarios).

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Formar equipos de solución de problemas (círculos de calidad).
- Tener equipos auto administrados.

- **Benchmarking**

Es mirar a otros como un enfoque cuantitativo para establecer niveles de referencia. Es un proceso continuo y sistemático que mide productos, servicios y prácticas contra los realizados por otros líderes que operan en el mercado.

Fases básicas

- Determinar qué es lo que se quiere comparar.
- Formar un equipo de *benchmarking*.
- Identificar las mejores empresas en lo que queremos comparar (socios de *benchmarking*).
- Recolectar y analizar información sobre el *benchmarking* (determinar medidas de desempeño. del proceso y estudiar como lo han conseguido).
- Actuar para igualar o exceder el *benchmark*.
- Comparaciones con competidores directos.
- Funcional (comparar alguna área con otras empresas).
- Interno (comparar unidades con mejor desempeño con las demás).

- **Justo a Tiempo**

Significa entrega del producto en el momento de la demanda. Considera también uso de materiales, tiempos, espacio, proveedores, realizar el trabajo en el momento que necesita el usuario, y ver la calidad y las cantidades necesarias de materiales para desarrollar el trabajo. Está basado en la filosofía de gestión que considera la eliminación de desperdicios. Un desperdicio es todo lo que no sea absolutamente esencial para la producción. Involucra también a proveedores en el proceso.

- **Diseño del producto o servicio y del proceso**

Es tener en cuenta que el diseño es la fase preliminar para introducir el servicio o producto, es donde planificamos para que este tenga su propio mercado y aceptación.

Producto o servicio

Es importante dar atención especial en el diseño y lanzamiento al mercado de nuevos productos y servicios. Tener la confiabilidad y probabilidad que el producto cumplirá sus funciones adecuadamente cuando sea usado.

Proceso

Es, por ejemplo, observar los tiempos de entrega y tiempos de atención, para ver si pueden ser mejorados con cambios en los procesos.

- **Conocimiento de las herramientas de decisión y control**

- Identificar los deseos y necesidades de los clientes (voz del cliente).
- Identificar las medidas técnicas relacionadas a los deseos del cliente (voz de ingeniería).
- Desplegar la “voz de ingeniería” en el proceso de transformación.
- Producir de forma uniforme.
- Ayudar a identificar y corregir problemas, relacionando los problemas de calidad a sus posibles causas.
- Dar seguimiento a los estándares y tomar mediciones y acciones correctivas durante el proceso de producción de un bien o servicio.

- Extracción de muestras y verificación si están dentro de límites aceptables.
- Continuar, detener, corregir.

14 puntos para instrumentar la Calidad Total

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio.
2. Compromiso de la gerencia con la nueva filosofía.
3. No depender de inspecciones para detectar y eliminar problemas.
4. No comprar productos o servicios únicamente basados en precio.
5. Encontrar problemas y mejorar continuamente las operaciones.
6. Implantar métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Mejorar la supervisión, incluyendo la calidad, y brindar herramientas a los trabajadores.
8. Eliminar el miedo en el ambiente de trabajo para indicar problemas o soluciones.
9. Romper barreras entre departamentos y usar equipos interdepartamentales.
10. Eliminar metas numéricas si no se proveen los medios para satisfacerlas.
11. Eliminar estándares de trabajo que solo son cuantitativos y no incluyen la calidad.
12. Remover barreras para enorgullecerse del trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento en nuevas habilidades.
14. Estructurar la organización para lograr los puntos anteriores.

Dimensiones de la calidad del servicio

<i>Confiabilidad:</i>	Ejecutar el servicio de acuerdo a lo prometido consistentemente. <i>Ejemplo:</i> recibir el correo a la misma hora todos los días.
<i>Responsabilidad:</i>	Deseo de proporcionar el servicio oportunamente. <i>Ejemplo:</i> evitar dejar esperando a los clientes sin razón aparente.
<i>Seguridad:</i>	Habilidad para transmitir confianza. <i>Ejemplo:</i> ser cortés y mostrar respeto por el cliente.
<i>Empatía:</i>	Entender las necesidades del cliente. <i>Ejemplo:</i> atención individualizada
<i>Tangibles:</i>	Instalaciones físicas y bienes facilitadores. <i>Ejemplo:</i> limpieza.

En el desarrollo de la Calidad Total existen categorías de la calidad que hay que tomar en cuenta:

- Basadas en el usuario (expectativas).
- Basadas en la producción (estándares).
- Basadas en el producto (atributos).

Se consideran necesariamente todas estas categorías.

ANEXO 4.1: FORMATO “LOS ESPEJOS DE MI VIDA”

Instrucciones:

Descubre, mediante este ejercicio, cuáles son tus características positivas. Añade al lado de cada frase tus palabras y/o signos o dibujos que identifiquen la respuesta. Estas son tus fortalezas para cada espejo de tu vida.

Busca tus cualidades

Mi físico es:
Mi carácter es:
Cómo padre o como madre soy:
Cómo hijo o hija soy:
Como hermano, hermana soy:
Como pareja soy:
Como trabajador soy:
Como vecino soy:
Como dirigente soy:

ANEXO 4.2: SOPORTE TEÓRICO - AUTOESTIMA

Una de las competencias necesarias para la adaptación social y el éxito en la vida, es tener una autoestima positiva, es decir, saberse y sentirse competente en diferentes aspectos.

Uno de los rasgos distintivos de naturaleza humana es la posibilidad de ser consciente de sí mismo. A través de la adquisición de la conciencia de sí, las personas construyen su identidad personal, la que por una parte permite diferenciarse de los otros y por otra parte permite establecer las relaciones interpersonales.

El concepto de “sí mismo” se refiere a todas las percepciones que un individuo tiene de sí, con especial énfasis en su propio valor y capacidad; es una configuración de percepciones de sí mismo, admisibles a la conciencia.

Este concepto es la base de la autoestima, es decir, la suma de juicios que la persona tiene de sí misma, es la dimensión afectiva de la imagen personal que se relaciona con los datos objetivos, con experiencias vitales y con expectativas. La autoestima es el grado de satisfacción consigo mismo, la valoración de uno mismo.

Sin duda el punto de partida de la valoración personal, se encuentra en el juicio de los otros, especialmente de aquellos que le son significativos. Partiendo de la niñez, mientras más importante sea una persona para el niño o niña, mayor valor tendrá su opinión y por lo tanto afectará de manera decisiva la percepción que el niño se vaya formando de sí mismo.

El desarrollo de la autoestima está estrechamente relacionado con la consideración, valoración y crítica recibida siendo niños o niñas por los adultos. Si fueron aprobados y aceptados, las percepciones de sí mismos serán más positivas; en cambio si existió indiferencia, falta de amor, agresión física y/o psicológica, la autoestima será baja y repercutirá en su vida de adulto.

Es muy importante considerar en las sesiones de sensibilización un espacio para la reflexión personal, porque la autoestima es un concepto que atraviesa horizontalmente a todas nuestras acciones. Tiene que ver con la motivación, el desarrollo de la personalidad, las relaciones sociales, e el contacto afectivo consigo mismo.

Si bien es cierto que este tema en este espacio es una pequeña dosis, pero es elemental considerarlo, porque está ligado al desarrollo de las competencias que manejarán los líderes en la comunidad. Será muy bueno profundizarlo en las futuras capacitaciones cuando la empresa esté constituida y requiera potenciar las habilidades en los socios de la microempresa.

Algunos ejemplos:

Autoestima alta	Autoestima baja
Persona motivada.	Persona que necesita ser motivada.
Comportamiento más abierto.	Comportamiento esquivo o agresivo.
Cooperador, responsable.	Irritable, desafiante.
Positivo.	Negativo.
Acepta la crítica.	No le gusta ser criticado, pero sí critica.
Sabe trabajar mejor en equipo.	Tiene dificultades para el trabajo grupal.
Tiene motivación por aprender.	Está en lo conocido.

Dimensiones de la autoestima

- Física* : La manera cómo uno se siente desde su físico (atractivo, fuerte,..).
- Social* : Se siente aceptado o rechazado.
- Afectiva* : Cómo se siente, simpático, antipático, valiente, temerosa, generoso, tacaña, tímido, asertiva.
- Académica* : Capacidad para enfrentar con éxito las situaciones laborales y de responsabilidad, y sentirse inteligente y creativo.
- Ética* : Los valores y normas en los cuales se creen y practican. Los valores permiten la cohesión en un grupo y dan sentido de pertenencia.
- Asertiva* : Es hablar en primera persona, es responsabilizarse de sus propios actos, no culpar a terceros por lo que le sucede.

ANEXO 4.3: FORMATO “HABILIDADES DE COMUNICACIÓN”

Nº	Contenidos	Si	No	Priorice 3 que usted requiere mejorar
1.	Pongo atención al ser presentado a otros y por consiguiente recuerdo sus nombres.			
2.	Sonrió cuando estoy con personas y usualmente ellas corresponden a mi sonrisa.			
3.	Resisto la tentación de alardear y soy considerado modesto por mis amigos.			
4.	Busco oportunidades para celebrar a otros.			
5.	Me interesan las demás personas y lo que dicen.			
6.	Pongo atención a pequeños detalles como los cumpleaños y los recuerdo.			
7.	Evito disputas a todo costo.			
8.	Si debo criticar, comienzo siempre con una palabra positiva o de elogio.			
9.	Señalo los aspectos de acuerdo siempre que puede surgir un conflicto.			
10.	Doy a la otra persona la oportunidad de salir sin humillación.			
11.	No me coloco por encima de los demás diciendo cosas como: “eso te lo dije”.			
12.	Formulo preguntas y hago solicitudes en lugar de órdenes.			
13.	Organizo mis pensamientos antes de hablar			
14.	Siempre trato de emplear términos que sean familiares a mis oyentes.			
15.	Cuando hablo, trato de ser específico.			
16.	Comprendo que la comunicación es más exacta cuando se mantiene en términos más simples.			
17.	Formulo preguntas orientadas a producir las respuestas que necesito.			
18.	Estoy consciente de los gestos y frases que uso.			
19.	Comprendo que las personas actúan por sus razones y no por las mías.			
20.	Siempre trato de actuar con naturalidad, de admitir mis errores y mostrar mi sinceridad.			

ANEXO 4.4: SOPORTE TEÓRICO - COMUNICACIÓN

Crear una sintonía comunicativa, constituye una habilidad fundamental y la más importante de las palancas para iniciar la comunicación. No es posible influir en alguien si no se produce una sintonía comunicativa. Muchas personas que permanentemente están criticando no establecen sintonía comunicativa, sólo se ven en su propia óptica y no hacen el esfuerzo de entender las pautas de la otra persona.

Todos nos comunicamos, aunque no digamos nada, aunque estemos enfadados o silenciosos. Ante la sola presencia de seres humanos estamos transmitiendo, estamos comunicando, ya sea con palabras, actitudes o gestos.

Las señales no verbales de la comunicación incluyen: postura, el tono de voz en el cual nos comunicamos (agradable o desagradable), los gestos y el contacto visual. Con estas señales entramos en sintonía.

Mente y cuerpo forman un sistema integral que comunica en todo momento. Cuando intervenimos y nos relacionamos con otros seres humanos, estamos constantemente emitiendo “comunicación”, la cual nos sirve para reaccionar, valorar y corregir los impactos comunicativos que producimos: ¿Qué es lo que provoca a su vez en nuestro interlocutor? Esa interacción constantemente se va actualizando, creando así un circuito permanente.

Saber escuchar es una herramienta muy importante de la comunicación, porque con ella transmitimos aceptación y respeto, que son requisitos esenciales para influir con éxito en alguien. La mayoría de las personas hace lo contrario: primero exponemos nuestras ideas con distintos grados de vehemencia. Escuchar significa ser capaz de hacerlo sin criticar, aconsejar, discutir y convencer; es aceptar sinceramente lo que el interlocutor expresa. Escuchar es una tarea difícil; la mayoría de nosotros hemos desarrollado el hábito de prestar atención a la mitad o incluso a un cuarto de lo que nos dicen, fingiendo que atendemos. Escuchar no es suficiente, hay que demostrar que realmente se está haciendo.

Formular preguntas es otro aspecto comunicacional importante. Permite enunciar la pregunta para que el interlocutor procese la información para dar una respuesta. Una forma de comunicar son las preguntas, y depende de cómo se formulan, en qué tono de voz y en qué situación, para que tengan el impacto deseado. Lo importante es saber formular para que ayuden al proceso de la comunicación en la situación en la que se enuncia.

Comunicación interpersonal

Es el proceso a través del cual se transmite información entre dos o más personas. Para que la comunicación tenga lugar, se requiere que el individuo que cumple el rol de *emisor* codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por la persona que desempeña el rol de *receptor*, que es quien recibe y descifra el mensaje. El *lenguaje*, es un medio de comunicación exclusivamente humano y este tiene sentido en las relaciones con otros hechos o con otras palabras. Adicionalmente se necesita un mecanismo de retroalimentación que le indique al *emisor* en qué medida su mensaje ha sido bien comprendido.

Problemas de comunicación

En cualquier sistema de comunicación existen barreras que dificultan el flujo adecuado de los mensajes:

- **Por omisión:** Cuando se suprimen aspectos importantes de los mensajes.
- **Por distorsión:** Cuando los mensajes sufren cambios o alteraciones durante su transmisión o recepción. Esto se debe a que las personas perciben la realidad de diferente manera.
- **Sobrecarga:** Cuando el volumen de los mensajes a transmitir es superior a la capacidad de los mensajes que se comunican, originando omisiones o distorsiones.
- **No aceptación:** Al recibir un mensaje, no se asegura que este sea entendido. El grado de aceptación depende del grado de confianza que tiene el receptor en el emisor y de la claridad del mensaje.
- **Falta de sincronización:** Cuando los mensajes no son transmitidos en el momento oportuno o a la persona apropiada. De esta manera la información no llega cuando se la necesita, ni a la persona que la requiere.

ANEXO 4.5: JUEGO DE ROLES - REGLAS

Grupo A

Ustedes son una Junta Directiva de una microempresa con actitudes positivas y con sentido de responsabilidad en el trabajo. Son aceptados por los socios y tienen un plan de trabajo para todo el año. El presidente es una persona muy motivadora y organizada. Son un equipo integrado.

Grupo B

Ustedes son una Junta Directiva de una empresa con actitudes negativas y actúan irresponsablemente en la administración de la empresa. Son desorganizados y poco colaboradores. Al presidente sólo le importa su persona y por eso quiere destacar.

Grupo C

Ustedes son trabajadores de una empresa que realiza el servicio de mantenimiento de los caminos con calidad. Respetan a sus compañeros de labor y las tareas encomendadas las cumplen, definiendo bien que hace cada uno para el mantenimiento de la vía. Cumplen con el contrato de trabajo encomendado a su empresa.

Grupo D

Ustedes son trabajadores de una empresa que realizan el trabajo de mantenimiento de los caminos con irresponsabilidad, sin importarles la calidad del servicio. Trabajan individualmente y en el momento de la supervisión aparentan un buen servicio. En realidad no les interesa el prestigio de la microempresa, ni servir a los usuarios, ni mucho menos el contrato de trabajo.

ANEXO 4.6: SOPORTE TEÓRICO - LIDERAZGO

Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir sobre otro u otros, todo esto dentro de la estructura del poder de la organización.

Para que un grupo funcione bien, es necesario que el líder asuma dos acciones en su desempeño:

- Realizar actividades (funciones) para que el grupo realice bien la tarea que debe hacer.
- Realizar actividades (funciones) para que el grupo siga siendo un buen equipo de trabajo.

Hay líderes que hacen más hincapié en una función que en otra. De esta manera se pueden ubicar los siguientes estilos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: está centrado en la autoridad del líder.
- Liderazgo democrático: está centrado en la respuesta del grupo.
- Liderazgo carismático: está centrado en las cualidades del líder.
- Liderazgo situacional: se ejerce de acuerdo a la situación, al contexto.

Cada estilo tiene una influencia en la eficacia de los resultados e influyen en las expectativas y comportamientos de las personas con las que se relacionan. Otro factor importante, es la tarea y el comportamiento de los líderes y por supuesto la cultura y políticas que tiene la organización que influye en el líder, pero también es influido por él (Stoner 1989).

El líder moderno, en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano, es un constructor de cultura, donde las tradiciones, valores, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

El liderazgo se basa en la actitud que nosotros manifestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. La actitud es influenciada a su vez por los efectos externos. Dependiendo de cómo manejemos nuestra reacción ante esos factores externos, podremos influir en nuestra motivación y en la de otras motivaciones, que tienen sus propios procesos de percepción.

Los procesos humanos del liderazgo están relacionados a:

- La comunicación y la información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación de funciones.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.

En estos procesos humanos, partiendo de las diferencias, se establecen las conexiones de las personas y los resultados en base a sus comportamientos:

En las personas *proactivas*, su conducta es propia de su reacción consciente y su fuerza impulsiva reside en los valores.

Las personas *reactivas*, se ven afectadas a menudo por su ambiente físico; construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros.

Para impulsar los procesos humanos, dos características emprendedoras resumen esta capacidad:

- *Tener autoconfianza:* La autoconfianza y la autoestima son la fuente de energía de la cual proviene la fuerza y la intensidad con la cual emprendemos la realización de las cosas. La persona con autoconfianza cree en sí misma y en sus habilidades, y hace frente a los desafíos.
- *Crear redes:* La capacidad de crear redes es la posibilidad del líder que encuentra fortalezas y debilidades para ser enlazadas en los objetivos propuestos, a nivel personal y/o de manera grupal, que pudieran intervenir para apoyar a los objetivos que se quieren lograr. Significa buscar redes en asociaciones, vecinos, familia, parroquias, etc., para transmitirles las ventajas y lograr trabajar en conjunto bajo perspectivas de negociación es una propuesta de flexibilidad emprendedora.

A continuación se mencionan algunas expresiones clave del comportamiento de los líderes:

- Da siempre buen ejemplo.
- Se interrelaciona con todos los miembros.
- Mantiene informado a su equipo.
- Delega responsabilidad y autoridad.
- Mantiene el interés del grupo.
- Escucha atenta y cortésmente.
- Es consistente en sus propósitos.
- Otorga el reconocimiento apropiado.
- Toma decisiones conscientes.
- Es auténtico, se valora y valora a los demás.

El líder demuestra su capacidad al:

- Tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro.
- Tener claros los objetivos de la empresa.
- Saber planear, convencer, organizar, evaluar.
- Identificar y analizar los problemas.
- Conocer a su entorno, su comunidad.
- Tener habilidad para tratar bien a la gente.
- Apoyar y estar presente con los colaboradores.

En el ejercicio del liderazgo, se producen en ocasiones síntomas de desintegración en un grupo:

- El exceso de discusiones y conflictos interpersonales.
- La indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza de éste.
- Cuando subgrupos o personas del equipo de trabajo huyen o se aíslan del resto.
- Cuando los miembros del grupo se confabulan en subgrupos, destruyendo el esfuerzo comunitario.

Esto sucede cuando el líder es incapaz de conciliar intereses y unificar al grupo para conseguir la meta que se ha propuesto alcanzar, pues no hay que perder de vista jamás que los conflictos entre miembros de grupos humanos siempre existen. La capacidad del liderazgo es una actitud para conocer, ejercitar y practicar lo aprendido para el mejor aprovechamiento de las capacidades personales y colectivas en torno a una meta.

ANEXO 5.1: LOS VALORES HUMANOS

¿Con qué valores debemos operar en la empresa?

¿Son estos nuestros valores?

Verdad	Compromiso
Justicia	Dignidad
Perseverancia	Realización
Eficiencia	Confianza
Trabajo en equipo	Respeto
Lealtad	Honradez
Orden	Calidad
Seguridad	Amistad
Reconocimiento	Integridad
Apoyo	Éxito
Sinceridad	Competencia

ANEXO 5.2: SOPORTE TEÓRICO - LOS VALORES Y EL LIDERAZGO

La visión de un líder implica la comprensión del pasado y del presente, proponiendo un camino para el futuro, el cual esté desarrollado en base a valores, que se identifican y reproducen en actitudes, conceptos que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social del grupo. Esto quiere decir que en un grupo social estable resultado de una decisión humana, como lo es constituir una empresa, las relaciones sociales, el modo de ubicarse del individuo y el grado de eficacia de los fines de la empresa están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a estos dos ejes:

- La tradición o memoria institucional; la historia oral y documentada.
- El proyecto colectivo, expresado en la visión y misión de la organización

Los valores influyen en la vida organizacional y parecen inscribirse en la necesidad absoluta del hombre de vivir en un mundo de significados. Cuando existe un código de valores, asegura a la persona líneas de compromiso comunes y contribuye activamente en la obtención de fines colectivos, los cuales en principio se alcanzan mediante un grado suficiente de integración de las acciones, los valores y las normas vigentes.

Lo que distingue a un buen líder, es la capacidad de crear una organización que sea fuente de autorealización e integridad personal para sus miembros. El líder es un experto en la promoción y protección de los valores, e impulsa a la organización. Cuando las personas se apegan a una organización por valores, ésta se convierte en una valiosa fuente de satisfacción personal. Al ser aceptado y reconocido como un buen miembro de la comunidad por parte de los demás, esto les permite gozar de la protección de los derechos del grupo.

La tarea del liderazgo es dar energía a los miembros para que actúen en apoyo a los propósitos colectivos y no por intereses personales. Hay liderazgo transformador cuando líderes y seguidores actúan con niveles altos de motivación y moralidad.

ANEXO 6.1: CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

Capacidad de planificación

- Planificación
- Definir metas
- Buscar información

Capacidad de logro

- Ser persistente
- Correr riesgos moderados
- Buscar oportunidades
- Exigir eficiencia y calidad
- Asumir compromisos

Capacidad de liderazgo (capacidad de poder)

- Tener auto confianza
- Crear redes de apoyo

ANEXO 6.2: PREGUNTAS PARA EL TRABAJO GRUPAL

Cada grupo recibirá un bloque de preguntas relacionadas a un eje empresarial para trabajarlas en equipo.

DINERO	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo organizar el aspecto económico de la empresa?
MERCADEO	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo logra la microempresa credibilidad frente a la comunidad?• ¿Cómo logra la microempresa satisfacer a los usuarios?• ¿Cómo logra la microempresa una imagen buena frente a la entidad contratante?
RELACIONES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo deben ser las relaciones humanas entre los socios de la microempresa?• ¿Cómo debe ser la relación de la microempresa con la entidad contratante?• ¿Cómo organizar la microempresa para asegurar un equilibrio de participación?
PRODUCTO O SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo desarrollar un servicio o producto de calidad?• ¿De qué manera puede ser eficiente el contrato de trabajo?• ¿Qué cargos deben existir para realizar un trabajo eficiente en la microempresa?

ANEXO 6.3: SOPORTE TEÓRICO - CAPACIDAD EMPRENDEDORA

La capacidad emprendedora está relacionada al espíritu emprendedor de las personas, quienes llevan a cabo un proceso de innovación, la cual es una herramienta específica del emprendedor, es el arte de transformar una idea en realidad, es la capacidad de compromiso de encontrar soluciones sencillas a problemas complejos, es la aptitud de buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar y descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Todo esto es posible si la persona tiene confianza en la capacidad de actuar sobre su entorno.

Poder trabajar de manera independiente o de manera asociada representa para muchos realizar un sueño o una fantasía. Les proporciona la respuesta a algunas necesidades importantes, a continuación algunas de ellas:

Frustración debido al trabajo actual o a ciertas condiciones de este

Cuando la persona no puede aprovechar sus ideas y creatividad en su trabajo actual, ensayará ponerlas a prueba creando su propia empresa. Otras circunstancias pueden igualmente empujar al individuo a solucionar las frustraciones creando el marco de trabajo que le conviene.

Necesidad de independencia y autonomía

El deseo de ser su propio patrón, de ser el quien tome las grandes decisiones, es una de las razones más frecuentes.

Necesidad de dominar los acontecimientos

Las investigaciones demuestran que quien crea una nueva empresa, es una persona que está convencida de que tiene mucho poder sobre su entorno. El emprendedor no solamente es consciente de que puede influir en el curso de los acontecimientos, cree también que puede dominar dicho curso y siente la satisfacción de que participa en el desarrollo social.

Necesidad de crear, inventar, desarrollar un marco de acción que vaya de acuerdo con su forma de ser

El emprendedor se identifica mucho con su empresa. Frecuentemente se liga a ella con un lazo emocional muy intenso, sobre todo en la etapa de su fundación. Los límites que se le imponen al emprendedor, no le impiden explorar nuevas ideas o nuevas maneras de hacer las cosas.

Necesidad de realización personal

Las grandes organizaciones no parecen ofrecer respuesta satisfactoria a las necesidades de desarrollo de los individuos. Estos optan cada vez más por salirse del sistema para crear pequeñas empresas más adaptadas a sus propias necesidades. Ejercitan una viva necesidad de realizarse ejercitando la responsabilidad de tomar ellos o ellas mismas las decisiones, con cierto riesgo, pero que les permite decidir, en caso del éxito, obtener una ganancia mayor, tanto de dinero como de otra índole.

Necesidad afectiva

En este espacio es la perspectiva de la pertenencia, de la participación, de estar ligados con aquellas personas que para ellos son importantes. Es la sensación de tener la impresión de formar parte de una gran familia que en la acción del trabajo comparten expectativas.

Necesidad de asumir responsabilidades y llevar a cabo las propias iniciativas

Debido a que los organigramas de las pequeñas empresas son más sencillos y la división del trabajo no es tan marcada, les es fácil situar su aporte en el trabajo colectivo. Es más profundo su sentimiento

de que está desempeñando un papel el cual es útil. Le es más fácil hacer valer sus ideas y proponer otras, pues los diferentes niveles de autoridad y de delegación de funciones quedan reducidos al mínimo.

Necesidad de sentirse alguien

Puede establecer estrechas relaciones personales con sus compañeros y compañeras de labor empresarial, quienes se identifican con su grupo. Ser emprendedor es una autorrealización.

ANEXO 6.4: SOPORTE TEÓRICO - EMPRENDEDORES

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

- Personalidad reflexiva.
- Iniciativa.
- Intuición: visión de futuro.
- Perseverancia: confianza en sí mismo.
- Flexibilidad: tolerancia.
- Capacidad organizativa: espíritu de equipo.
- Buen comunicador.
- Formación técnica en el sector correspondiente.
- Persona ética.
- Dispuesta a actualizarse.
- Buen manejo de idiomas e informática.

ERRORES COMUNES EN LOS EMPRENDEDORES

- Pensar que “idea + dinero = empresa”.
- No ser flexible para cambiar elementos de la empresa en su momento.
- No asumir las propias limitaciones: soberbia empresarial.
- Amistad mal entendida: ¿Un buen amigo será un buen socio?
- No tener en cuenta aptitudes y actitudes de los colaboradores: empresas familiares.
- No estar siempre abierto a innovar.
- Creer que el negocio es solo el producto; una empresa es algo más.

ANEXO 6.5: SOPORTE TEÓRICO - EJES EMPRESARIALES

<p style="text-align: center;">Dinero</p> <p>Es el componente que está relacionado al capital de la empresa, a todo aquello que significa el valor del aspecto económico: costos, gastos, presupuesto.</p>	<p style="text-align: center;">Relaciones Humanas</p> <p>En una empresa el factor humano está referido a las personas, los trabajadores, los clientes, los proveedores, los asesores y muchas otras personas que están vinculadas a la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Mercadeo</p> <p>El mercadeo es el conjunto de actividades que permite poner en el mercado el producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios, generando el máximo beneficio para la empresa. Es hacer fácil la venta, realizar una buena promoción del servicio y/o producto, dar a conocer y entender muy bien lo que quiere el consumidor. Es presentar la imagen de la empresa frente a la comunidad.</p>	<p style="text-align: center;">Servicio o Producto</p> <p>Son componentes que expresan lo que vamos a ofrecer, puede ser:</p> <p><i>Producto:</i> Confeccionar mesas, zapatos.</p> <p><i>Servicio:</i> Ofrecer el servicio en una bodega, en una peluquería.</p> <p><i>Ejemplo:</i> El mantenimiento de los caminos es considerado como un servicio: <i>servicio vial</i>.</p>

Dinero

¿Cuál será el precio del producto o servicio?

El dinero es el factor que mueve a la empresa. Al hablar de dinero, estamos hablando de las cuentas de la organización, del presupuesto, de los gastos, de los ingresos. El dinero puede ser un poderoso reforzador de la conducta, si es que se lo emplea adecuadamente. Para que el dinero cumpla su cometido, su administración debe corresponder a una planificación detallada en manos de responsables eficaces y transparentes, con la presentación de presupuestos y balances, que reflejen la realidad económica de la empresa y con informes periódicos.

Cuando se planifica la acción económica de la organización, es preciso revisar todos los pasos que van a generar gastos o ingresos.

- Analizar las cuotas personales que demanda la perspectiva inicial de una empresa, que constituye el capital social para los pagos iniciales.
- Quienes avalaran en caso de necesitarse un respaldo específico.
- Si se hará uso de los créditos, como se canalizan.
- La forma en que se llevarán los libros contables de la empresa.
- Si se pagaran impuestos, las penalidades que se tienen cuando se incumplen los compromisos de trabajo.

Mercadeo

Es el espacio para promover y alentar la venta de un producto o servicio, para dar a conocer a la empresa. Cuáles son las características del producto, calidad, precio, entrega, garantía y lugar de distribución. Es preciso definir qué es lo que se desea lograr en el corto tiempo.

Al trabajar en un plan para enfocar el mercadeo es necesario conocer el producto o servicio que se introducirá, la forma de distribución, la publicidad o propaganda, como se desarrollará la venta, que se hará después de la venta.

Relaciones Humanas

El factor humano en la empresa es esencial, es el compartir del grupo que a través de una relación grupal genera su propia dinámica de participación. Es una manera de interacción hacia metas comunes. Es el actuar de las personas que ocuparan cargos directivos y conocer cuáles serán las funciones directivas de la empresa. Las preguntas siguientes nos acercan a esta interrelación de personas:

- ¿Quiénes serán los responsables de las tareas de la empresa?
- ¿Cómo se realizará la distribución del trabajo?
- ¿Cuáles serán los métodos de control?
- ¿Cómo será el manejo de la producción?
- ¿Cómo serán las comunicaciones y las coordinaciones?
- ¿Cómo se manejará el compañerismo?

Producto o Servicio

Es identificar el producto o servicio, conocer las oportunidades así como las dificultades que el producto o servicio encontrará en el mercado.

ANEXO 7.1: ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN

Objetivo	Actividad	Tiempo	Recursos materiales	Costo aproximado	Responsable

ANEXO 7.2: SOPORTE TEÓRICO - UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

¿Qué es planear?

Planear es pensar antes de obrar, durante la acción y después de ella, es un proceso de toma de decisiones. O planeamos o improvisamos. Lo más importante en la planeación o en el proceso, es decir las decisiones que se toman, no el plan, que sólo es el registro de las decisiones. Este es el documento escrito que nos ayuda de una manera ordenada a seguir los pasos descritos.

Si la planificación se realiza de manera participativa, se aseguran mejor los resultados, dado que el enfoque es horizontal. Si se impone un plan de manera vertical, es menos posible la identificación en él porque las decisiones no salen del colectivo.

Factores que justifican la planeación participativa

La complejidad de los problemas: El mundo en que estamos, está lleno de problemas y conflictos. Cada conflicto presenta varias causas y, por consiguiente, necesita una acción eficaz, la cual exige de una perspectiva planificadora y de mucha reflexión e investigación.

La socialización: El mundo es una aldea global y los problemas de uno afectan al otro. Los problemas se hacen cada vez más colectivos y exigen una acción conjunta.

La tecnificación creciente: La técnica es la prolongación de las posibilidades del hombre. Correctamente empleada, es la gran aliada del progreso. Despreciar las técnicas de planeación es correr el riesgo de desperdiciar el tiempo y los recursos, de proceder de manera desordenada y no obtener resultados más eficaces.

La urgencia de la participación: La participación es la base para lograr mejores resultados en lo planificado. Es importante considerar la experiencia propia de todas las personas al interior de sus organizaciones y es preciso interlazar la cooperación al interior de ellas, involucrarlas en las decisiones, en los retos sobre sus destinos y el futuro.

Intervenir en el proceso de intercomunicación, en las soluciones y alternativas, es una propuesta emprendedora en la toma de decisiones colectivas. Es ir creando formas alternativas de manera conjunta y desarrollar la:

- Co-creatividad
- Co-participación
- Co-responsabilidad

La administración del Plan de Acción

La administración en las organizaciones, significa encaminar los resultados esperados en base a los objetivos propuestos. Ellos son el punto de partida y están reforzados en el documento escrito que es el Plan de Acción que puede ser de corto, mediano o largo alcance. No es el cargo del directivo el que se administra, son un conjunto de acciones en el cual se comparten responsabilidades para llegar a los logros propuestos.

Antes, la planeación era un ejercicio de redacción; hoy en día es un proceso en el que se orienta a la responsabilidad individual y de conjunto, detallando el carácter integral, dinámico y flexible orientado a los resultados. La efectividad de la planeación considera el cómo hacer, para que las personas clave de una empresa (los socios) tomen decisiones, participen en cada paso, compartan los objetivos del plan y estén dispuestos a adoptarlo: un plan sin apoyo está condenado a fracasar. Además debe considerarse el factor del tiempo, los recursos y quienes serán los responsables de ejecutar las actividades planificadas: un plan debe concentrarse en tener objetivos claros y pasos manejables a seguir, empezar con metas con dificultad moderada para aumentar gradualmente el desafío; realizar un plan con pasos manejables nos permite sentir que avanzamos al objetivo, lo cual nos mantiene animados y con esperanzas de éxito.

La acción de la administración y la acción planificadora, refleja hoy en día un mecanismo de integración al interior de las organizaciones en busca de objetivos comunes que identifican a las personas hacia los resultados.

La gerencia de la empresa

La gerencia de una empresa está vinculada a los estilos de liderazgo que ejerce la persona que dirige, como se mencionó en la sesión 5 al desarrollar el tema del liderazgo como capacidad de autoconfianza y de crear redes de apoyo. Cada líder influye con su estilo en los resultados de la organización.

El manejo de la empresa es un proceso que involucra el cómo administrar, empleando diferentes mecanismos para desarrollar una buena dirección, siendo la base de la administración el fijar objetivos para establecer un resultado final que la empresa y/o una entidad desea alcanzar trabajando en función a su cumplimiento.

El estilo equilibrado para alcanzar una participación compartida, tiene en cuenta las siguientes prácticas:

- Delegación de funciones.
- Participación máxima en los procesos de fijación de objetivos y de planeación.
- Fomentar el cambio y planificarlo.
- Permitir cometer errores para “darse cuenta”.
- Establecer reglas y procedimientos siempre sujetos a cambio cuando sean necesarios.
- Ejercicio de controles que permitan desarrollar el “sentido de unidad”.
- Establecer un sistema significativo de remuneraciones.
- Desarrollar un alto grado de autoadministración, autodisciplina y autocontrol por parte de los directivos.

Un aspecto relacionado al gobierno o dirección de las organizaciones es la credibilidad; si el grupo cree en el líder, las acciones se desenvolverán con mayor facilidad: él será escuchado. El liderazgo basado en la credibilidad está relacionado a la comunicación interpersonal, al cumplimiento de las promesas, a la delegación de responsabilidades, a saber tomar riesgos moderados, a la motivación, al impulso del trabajo en equipo y a la veracidad personal del líder, al manejo de su propia congruencia y a su discurso en relación a su actuación.

Para gobernar una organización es necesario identificar que:

- *Planificar* supone una definición y una explicación de los objetivos, a corto, mediano, largo plazo.
- *Organizar* implica la implantación de procedimientos formales e informales de comunicación y coordinación.

- *Asignar* implica conocer los medios con los que se cuenta, los recursos disponibles, los ya atribuidos, y los resultados obtenidos para medir la eficiencia.
- *Animar y activar* son misiones del líder, que se basan fundamentalmente en la comunicación. Para manejar los cambios y motivar a los actores, identificar las expresiones y desarrollar la escucha, representan condiciones necesarias permanentes.
- *Controlar* supone que existen herramientas de control, es decir, un sistema de información vital, con datos pertinentes, que permita especialmente prevenir, anticipar o regular disfunciones.

ANEXO 7.3: TU ACTITUD ANTE LA VIDA

El problema no está en si la vida es fácil o difícil, sino en cómo reaccionamos ante los obstáculos. Si un día se te cierra una puerta, la solución no es romperte la cabeza dándote contra ella, sino preguntarte si no habrá, al lado de ella o en la misma dirección, alguna otra puerta por la que puedas pasar. En la vida tienes que aceptar a veces salidas de emergencia, aunque te obliguen a dar un pequeño rodeo. Procura, al mismo tiempo, tener siempre encendidas tres o cuatro ilusiones; así, si te apaga una, aún tendrás otras de las que seguir viviendo.

Distingue siempre entre tus ideales y las formas de realizarlos. Aquellos son intocables, estas no. Si alguien pone obstáculos a tu ideal, pregúntate si se opone de veras a tu ideal o a la forma en que estás realizándolo. No veas problema en cambiar de forma de buscarlo, siempre que sigas buscando el mismo ideal. Aprende en la vida a ser persistente y tenaz, pero no confundas la tenacidad con la cabeza dura. No cedas ni en tus ideas, ni en tus convicciones, pero no olvides que una verdad puede decirse de mil maneras y que no siempre vale la pena sufrir por ciertos modos de expresión.

Cuando llegue una ola que sea más fuerte que tú, agáchate, déjala pasar, espera, y luego, sigue nadando. Intenta convertirte en lo mejor que puedes ser. Muchos tienen miedo de lograr su potencial porque temen encontrarse con una puerta cerrada. Esto no es una actitud correcta. Debes desarrollarte a ti mismo lo mejor posible. Aún la persona más pequeña, tiene el potencial más grande si utiliza todo lo que está dentro de ella.

Autor desconocido

ANEXO 7.4: FORMATO DE EVALUACIÓN FINAL

Le agradeceremos que se tome unos minutos para darnos su opinión del Programa de Sensibilización Empresarial que acaba de terminar.

CALIFIQUE USTED DE ACUERDO A SU CRITERIO:

		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	¿Cuál es su opinión general del Programa de Sensibilización Empresarial?					
2	¿Satisfizo sus expectativas?					
3	¿Cómo evalúa usted el contenido de las sesiones?					
4	¿Cómo describiría usted la metodología de trabajo empleada?					
5	¿Cuál es su opinión del facilitador?					
6	¿Estuvo apropiado el lugar donde se desarrollaron las sesiones?					

MENCIONE TRES (3) COSAS QUE HAYA APRENDIDO EN ESTAS SESIONES:

--	--	--

MENCIONE TRES (3) ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LAS SESIONES:

Aspectos positivos	Aspectos negativos

ESCRIBA 5 CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS QUE DEBE TENER EL EMPRESARIO QUE DECIDE FORMAR LA MICROEMPRESA:

¿QUÉ FUE LO MÁS SIGNIFICATIVO PARA USTED EN ESTAS SESIONES DE CAPACITACIÓN?

--

NOS AGRADARÁ RECIBIR SUS SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS DE LAS SESIONES QUE ACABAN DE TERMINAR:

--

Fecha

Gracias por su colaboración.

El presente documento ha sido impreso
en los talleres gráficos



A'Lautrec SAC
Av Paseo de la República 5137 Lima 34 - Perú
Telefax (511) 445 0300
E-mail: artlautrec@speedy.com.pe