

**RUTA METODOLÓGICA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A
ORGANIZACIONES SOCIALES, COMUNITARIAS Y JUVENILES**

INFORME FINAL DE PRÁCTICAS I, II Y III

**PROYECTO DE ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD
COMUNIDADES - EJE DE PARTICIPACIÓN JUVENIL,
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL**

LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GIRALDO
**INFORME DE PRÁCTICAS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
TRABAJADOR SOCIAL**

ASESOR ACADÉMICO
JOSÉ DAVID MEDINA HOLGUÍN
TRABAJADOR SOCIAL Y GESTOR CULTURAL

ASESORA INSTITUCIONAL
ANI LADY ZAPATA BERRIO
MAGISTER EN ANTROPOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MEDELLÍN

2020

Contenido

Presentación	4
Introducción	6
Capítulo 1: Acompañamiento a organizaciones sociales y comunitarias de base	7
Capítulo 2: Ruta Metodológica	13
2.1 Identificación de las organizaciones, acercamiento y convocatoria	14
2.2 Diseño Pedagógico de Acompañamiento	14
2.3 Definición de escenarios	15
2.4 Análisis de contexto (caracterización de las organizaciones)	15
2.5 Fortalecimiento de las dimensiones	15
• Dimensión filosófica – estratégica	16
• Dimensión proyectiva-productiva	17
• Dimensión sociopolítica	17
• Dimensión humana	18
• Dimensión administrativa y financiera	18
2.6 Momentos Transversales	19
Capítulo 3: Técnicas e instrumentalización	22
Referencias Bibliográficas	25
Anexos	27

Tabla de Gráficos

Gráfico 1: Momentos metodológicos. Elaboración propia. Noviembre 2019.....	13
Gráfico 2: Dimensiones organizativas. Contenido tomado de <i>Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional</i> (2005). Noviembre del 2019.....	16
Gráfico 3: <i>Intencionalidades del Comunatorio</i> . Proyecto de Articulación. Agosto 2018...	20

Presentación

La práctica solidaria y profesional se realizó en el Proyecto de Articulación Universidad – Comunidades dentro del Eje de Participación Juvenil en su componente de Acompañamiento, el cual hace parte del Departamento de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia. El proceso de práctica se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el 4 de febrero de 2019 y el 4 de febrero de 2020, comprendió tres niveles académicos en los cuales el nivel uno se hace forma de solidaria, y en los niveles dos y tres de forma profesional, dando la oportunidad de continuar en la misma agencia de práctica.

La apuesta ética y política del proyecto de Articulación tiene que ver con la interacción de la universidad con las comunidades para generar una transformación e incidencia positiva a nivel social, teniendo además la finalidad de construir un conocimiento conjunto, lo anterior se busca materializar por medio de tres ejes con los que se trabaja en las comunidades donde hace presencia el proyecto, estos ejes son el eje participación juvenil, el de territorio y el de interculturalidad. Estos tres ejes se componen de cuatro componentes centrales que se trabajan de forma interconectada, que son el componente de acompañamiento, el de generación de conocimiento, el de formación socio-política y el de incidencia como componente transversal, pues desde el Proyecto de Articulación se quiere aportar a los cambios sociales que se generen a nivel de ciudad.

Por otro lado, esta práctica contó con dos objetivos principales en los siguientes escenarios; el primero participar en nombre del Proyecto de Articulación a un espacio llamado Red de Conocimiento Sobre Juventud de la ciudad de Medellín, desde este escenario

se busca generar y promover espacios de articulación en la ciudad donde se vinculen y se trabaje conjuntamente entre universidades, sociedad civil, entidades gubernamentales y organizaciones sociales, buscando incidir así en los jóvenes de Medellín por medio de las transformaciones sociales que se identifiquen en esta población.

El segundo objetivo se enfocó en crear una ruta metodológica y operativa para la dinamización del componente de *acompañamiento* a través de un propuesta llamada El Comunitario, que se trabaja desde el eje de Participación Juvenil, e hizo parte de la práctica profesional del estudiante Brayan Zapata durante el año 2018, en ella se encuentra esbozada de forma muy clara toda la conceptualización, los enfoques y los principios que se deben seguir para llevar a cabo el acompañamiento a las organizaciones sociales, comunitarias y juveniles. Es justamente la propuesta del Comunitario, en la que se enfocó la presente ruta metodológica, buscando identificar opciones para su puesta en marcha y así lograr posibles implementaciones durante el año 2020.

El Comunitario es un proyecto orientado al fortalecimiento y cualificación de las organizaciones sociales, comunitarias y juveniles, en su primera versión de la formulación se avanzó en el desarrollo teórico-conceptual y metodológico del acompañamiento a organizaciones, colectivos y procesos juveniles, mientras que en el momento actual de la propuesta se enfatizó en el planteamiento de una ruta metodológica y procedimental, la cual mantiene la concepción pedagógica, la intención de trabajo conjunto y de generación de conocimiento entre las comunidades y las universidades.

Introducción

En este documento se presenta la ruta metodológica para la implementación de la propuesta de acompañamiento del eje de participación juvenil del Proyecto de Articulación Universidad- Comunidades, tiene como finalidad el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias juveniles de base. En un primer momento se esboza un referente teórico - conceptual en el que se trabaja la categoría de acompañamiento a organizaciones de base (trabajada anteriormente desde El Comunatorio), se muestra además la importancia de la teoría critico-social para la intervención que se pretende llevar a cabo.

En segundo lugar, y como momento central del documento se da cuenta de la ruta metodológica del Acompañamiento para el fortalecimiento a las organizaciones sociales (juveniles), esta ruta se encuentra compuesta por seis pasos, con los que se pretende trabajar de mano de las comunidades y territorios en las que estas encuentran su razón de ser.

En un tercer lugar, se da cuenta de la dimensión técnico instrumental, en la que se detalla paso a paso las técnicas para llevar a cabo la materialización de esta propuesta, cada una de estas técnicas están intencionadas para fortalecer las dimensiones o componentes que estructuran a las organizaciones, igualmente se aclara que pueden estar sujetas a cambios a la hora de implementarse e intencionarse según las necesidades; además cuenta cada una de ellas con sus objetivos, su duración, sus materiales y su desarrollo detallado.

Capítulo 1: Acompañamiento a organizaciones sociales y comunitarias de base

A la luz de las conceptualizaciones de las categorías de acompañamiento y organizaciones sociales, comunitarias de base, que se presentarán a continuación, es importante primero, plantear unas bases teóricas desde donde se lea de forma clara los principios fundantes para la implementación de esta ruta metodológica, pues el enfoque crítico se orienta al cambio social, y éste se facilita si se reconoce el lugar de las organizaciones sociales como actores que inciden.

Para la implementación de la ruta metodológica se propone orientarse desde el enfoque crítico social, pues éste se caracteriza por comprender las realidades en la que se llevan a cabo las intervenciones además de buscar cambios sociales positivos. Luzmidia Alvarado y Margarita García (2008) expresan que: “el enfoque crítico, se caracteriza no sólo por el hecho de indagar, obtener datos y comprender la realidad en la que se inserta una investigación, sino por provocar transformaciones sociales, en los contextos en los que se interviene.” (p. 187)

Por otra parte, Thomas Popkewits (1988) afirma que los postulados de este enfoque se basan principalmente en entender siempre la realidad como una práctica, en la que los sujetos actúan de forma integrada para crear procesos de autorreflexión, se asume un sujeto sentí-pensante que toma así decisiones consensuadas, para generar cambios positivos y emancipatorios en las sociedades y en las comunidades. De ahí que toda organización social que esté direccionada a la emancipación se pueda tener en cuenta a la hora de implementar esta propuesta, pues es allí donde se da un escenario de participación social importante para realizar cambios para incidir en el territorio.

Este enfoque teórico tradicionalmente se asocia exclusivamente a procesos investigativos, pero a la hora de desarrollar intervenciones es de crucial importancia porque las aporta comprensiones y significados a las acciones orientadas a transformaciones sociales, como es el caso del Proyecto de Articulación con su proceso de acompañamiento, pues con él lo que se pretende es cualificar el quehacer de las organizaciones comunitarias por medio de un proceso pedagógico y formativo, además de fortalecer los vínculos existentes entre las organizaciones, para así generar conocimiento y aprender de las prácticas, enfoques y modelos de trabajo de cada organización. Con lo anterior entiende que la intervención desde el acompañamiento es un proceso abierto a la construcción colectiva, que pretende generar capacidades en las organizaciones para que éstas incidan los territorios donde llevan a cabo sus trabajos comunitarios.

Desde el Proyecto de Articulación del Departamento de Trabajo Social, el *acompañamiento* involucra de manera conjunta las esferas de lo social y lo político, tanto de los integrantes del Proyecto de Articulación como de las organizaciones sociales y comunitarias que se pretenden acompañar, desde allí que el acompañamiento que se busca realizar desde el proyecto no deja de lado las miradas y opiniones de las personas dentro de las organizaciones, desde los equipos de trabajo internos hasta los sujetos beneficiarios o que participan en ellas a través de sus programas o proyectos, que en algunos casos son la razón de ser de las organizaciones.

Para Esther Raya y Neus Caparrós (2014, p. 83), *el acompañamiento*, debe ser entendido como una metodología de intervención social, que facilita la orientación de una serie de acciones en cadena, con propósitos profesionales que se encaminan a procesos de cambio, con los sujetos, las organizaciones y de paso con los entornos donde habitan dichas

organizaciones. Consideran además que el acompañamiento es un avanzar en colectivo donde se ven manifiestos los intereses de las organizaciones por medio del compartir necesidades, proyectos, visiones de la sociedad o de la comunidad, en común que busquen siempre el bienestar de las comunidades.

Cabe aclarar que cada organización es diferente, diversa, cuentan con fortalezas, dificultades, cada una con oportunidades y deseos de impactar en diversos escenarios y sectores, por lo que en algunos casos podría requerir un acompañamiento especializado o particular y/o diferente para el logro de sus objetivos, para lo anterior se debe tener claridades sobre cuáles son sus propósitos e intenciones a la hora de generar cambios sociales en las comunidades, además de llevar a cabo diagnósticos grupales, inter-organizativos e intra-organizativos.

En cuanto a las organizaciones sociales-comunitarias se entienden como grupos que suelen ser conformados por personas que se relacionan entre sí dada su afinidad en cuanto a opiniones, visiones de mundo e intereses, buscando los medios para lograr objetivos en pro de beneficiar y velar por una comunidad o población en específico. Las organizaciones sociales suelen moverse entre el campo de lo formal y lo informal, pues desde estos dos escenarios se pueden gestar relaciones intencionadas que les pueden ayudar a cumplir los objetivos trazados para el cumplimiento de sus metas como organización.

Por otro lado, Alfonso Torres, en su artículo Organizaciones Populares, Construcción de Identidad y Acción Política, plantea que:

Las organizaciones no sólo contribuyen a enriquecer la vida social, organizativa y cultural local; también generan nuevas subjetividades y sentidos de pertenencia. Abordar la identidad en las organizaciones populares implica reconocer la incidencia

que tienen sobre la identidad personal de sus integrantes y asumir que las organizaciones mismas construyen su propia identidad; elaboran un conjunto de mitos, símbolos, ritos, lenguajes y valores que les dan distinguibilidad frente a la población local y frente a otras asociaciones similares. (2006, p. 8)

Dado a la diversidad de organizaciones sociales que se pueden encontrar en unos territorios (juveniles, culturales y artísticos, políticos, entre otras), se pueden identificar una variada gama de problemas compartidos, que conlleva diferentes vías de trabajo para darles solución. Estas dificultades pueden ser de un nivel interno (dándose en entre las personas o equipos de trabajo que conforma las organizaciones) o de un nivel externo (y podrían darse entre las organizaciones y las comunidades donde desarrollan su quehacer organizativo y la institucionalidad).

Por otra parte, desde el Proyecto de Articulación se hace énfasis en que el acompañamiento sea brindado a organizaciones comunitarias de base, que según Eliana Ribeiro y Fabio Barbosa, “son organizaciones populares formadas a partir de los intereses comunes de un grupo, en el lugar del vecindario o el sitio de trabajo, o a partir de actividades de tipo cultural o de índole productiva.” (2006, p. 24)

Además, para Ribeiro y Barbosa (2006) las organizaciones de base cuentan con características como por ejemplo que su trabajo es conjunto para suplir necesidades que se dan en las comunidades donde ejercen su labor, a ellas suelen vincularse personas que trabajan por objetivos en común, que no son de carácter lucrativo, aunque pueden ocasionalmente generar algún tipo de ingreso y sus equipos de trabajo suelen ser personas que se vinculan por medio de voluntariados. Estas organizaciones de base cuentan por lo general con un gran reto y es que a medida que vayan logrando el cumplimiento de sus objetivos y metas, no se desintegran, ni se debiliten, sino que por el contrario se fortalezcan

para identificar nuevos retos que las motiven a seguir trabajando en pro las comunidades donde se encuentran insertadas, sin embargo, las organizaciones comunitarias y de base tienen ritmos, momentos, responden a coyunturas y es el acompañamiento la instancia que permite reconocer las características organizativas.

Desde la propuesta del Comunatorio, se aclara que el acompañamiento por parte del Proyecto de Articulación a las organizaciones se centra principalmente en las organizaciones de base juveniles dado que el eje de participación juvenil contiene el componente de acompañamiento, de igual manera se aclara que este puede ser brindado a grupos, colectivos juveniles, redes e iniciativas. Por lo anterior se entiende en el Comunatorio la organización juvenil como:

Expresión colectiva de múltiples sujetos juveniles que se organizan a partir de sus deseos y lecturas contextuales para incidir políticamente en los territorios. Forma en la que organizan, reivindican, gestionan sus recursos y problemáticas. Es heterogénea, puede ser formal o informal; parten de temas como el arte, la educación, la cultura, el deporte, el medio ambiente, las comunicaciones, etc. (2008, p. 31)

Así pues, esta propuesta articula y suma esfuerzos colectivos por comprender dinámicas internas y externas que afectan los procesos juveniles, para que de manera conjunta se vislumbren posibles estrategias de fortalecimiento, así como actividades y acciones que no sólo hagan frente a las problemáticas identificadas y priorizadas, sino que en esencia, este proceso aporte a la cualificación, potenciación y fortalecimiento de discursos y prácticas de las organizaciones, grupos, colectivos juveniles, pero también de las personas que se vinculan en el proceso de acompañamiento.

El espíritu central del componente de acompañamiento dentro del Centro de Articulación es inicialmente brindar fortalecimiento a las organizaciones sociales juveniles

de la ciudad de Medellín que apenas están empezando sus procesos organizativos, esto de la mano de algunas organizaciones sociales con más experiencia y recorrido dentro de la ciudad, estas organizaciones son denominadas como organizaciones madrinas y desde la propuesta del Comunitario se definen como:

Organizaciones sociales y comunitarias, que tienen mayor trayectoria en el tiempo y experiencia de trabajo con los diferentes grupos poblacionales en el territorio. Estas funcionan como enlaces, articuladoras de los procesos y participantes a la propuesta. Son facilitadoras, rodean, acompañan a las organizaciones juveniles. (2018, p. 12)

De esta manera se espera que para la implementación de esta ruta metodológica se sumen esfuerzos entre el Proyecto de articulación y las organizaciones sociales en pos de un cambio social positivo en las comunidades, fortaleciendo así sus tejidos sociales, relaciones internas y externas y principalmente el accionar de estas organizaciones frente a los sujetos que son su razón de ser y existir.

Capítulo 2: Ruta Metodológica

Para el Proyecto de Articulación es de vital importancia la implementación de esta propuesta puesto que en sus líneas de trabajo se tiene una apuesta por generar fortalecimiento a las organizaciones sociales y de base, haciendo un fuerte énfasis en el trabajo conjunto entre los procesos universitarios con las comunidades. Para dar cumplimiento a lo anterior, desde El Comunatorio se propone contar con actores que se involucren con las organizaciones de base a raíz de intereses en común, como lo podrían ser universidades o instituciones de educación superior (públicas y privadas) y otras organizaciones que tengan más recorrido y tiempo en su quehacer organizativo, que puedan brindar recursos económicos, materiales, locativos, pedagógicos, entre otros.

La ruta metodológica consta de seis momentos, de los cuales un momento se propone sea transversal a todo el proceso:

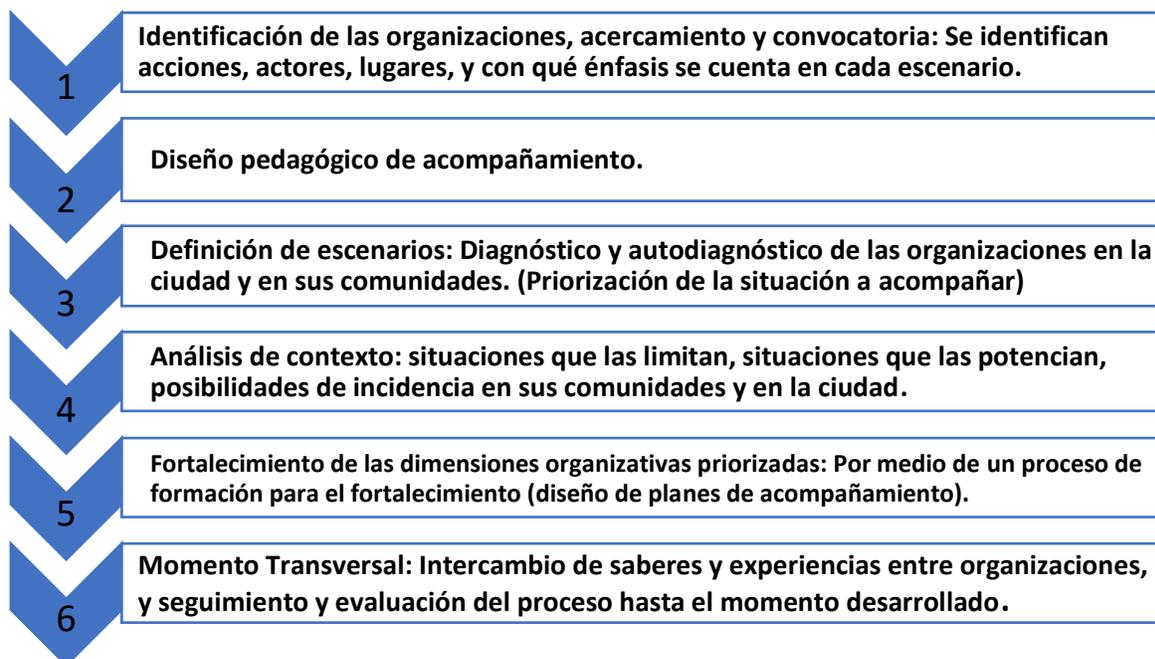


Gráfico 1: Momentos metodológicos. Elaboración Propia. Noviembre 2019.

2.1 Identificación de las organizaciones, acercamiento y convocatoria

En el primer momento lo que se pretende es hacer una identificación y un acercamiento entre las organizaciones y desde el Proyecto de Articulación en el que se puedan identificar intencionalidades y voluntades para apostarle a un acompañamiento que se trabaje más desde los intereses de las organizaciones, que sean ellas las que identifiquen falencias internas y externas para poder orientar un proceso más asertivo. Se trata de un momento de reconocimiento, convocatoria, de diálogos preliminares y establecimiento de acuerdos, reconociendo en las organizaciones sus intereses y necesidades de acompañamiento.

2.2 Diseño Pedagógico de Acompañamiento

Este diseño pedagógico debe ser un momento de elaboración conjunta entre las organizaciones y los actores que se sumen al proceso de acompañamiento (universidades, organizaciones madrinadas, instituciones públicas y/ o privadas, comunidad), en el que se permita la reflexión, para garantizarle a todos los actores involucrados su efectiva participación, motivándolos así a hacer parte de los cambios positivos que la organización social espera ver reflejados a raíz del acompañamiento que se les brinda.

Por otro lado, Paola Castillo aporta que “un diseño pedagógico no se construye en el vacío, sino que este tiene una relación con unas necesidades y exigencias del entorno” (2017, p.36). Es de vital importancia pues que este diseño se haga entendiendo que dificultades y potencialidades que presentan las comunidades y actores con los que se pretende trabajar y acompañar desde el Proyecto de Articulación.

2.3 Definición de escenarios

El momento tres, lo que se espera es que las organizaciones reconozcan por medio de un diagnóstico y autodiagnóstico cuáles organizaciones habitan en sus territorios y comunidades, que se identifique cuáles son sus formas de accionar y el por qué lo hacen, esto con el fin de tener una mirada más amplia de cómo se encuentran las situaciones internas de las organizaciones y las proyecciones que se tienen en relación a la comunidad y los territorios donde habitan, lo anterior se pretende realizar con las personas participantes de las organizaciones, siendo clave para generar a la vez un momento de contextualización y generación de conocimiento sobre las organizaciones que se pretenden acompañar.

2.4 Análisis de contexto (caracterización de las organizaciones)

En el cuarto momento se pretende que, por medio de la caracterización, las organizaciones identifiquen situaciones que las limitan y potencian, que se analice cómo su accionar organizativo incide frente a la comunidad, se trata de una indagación en torno a los aspectos de la intervención, de las posibilidades organizativas, de la gestión y la pertinencia del quehacer organizativo.

2.5 Fortalecimiento de las dimensiones

El quinto momento aborda el fortalecimiento de las dimensiones de las organizaciones, el cual parte de los resultados del diagnóstico y la priorización de las dimensiones, es decir, de los aspectos problemáticos y de las oportunidades, dicho fortalecimiento se pretende llevar a cabo por medio de un proceso de formación en el que se trabaje conjuntamente entre todos los actores que hacen parte de las organizaciones. Las

dimensiones que se proponen trabajar a nivel organizacional, se basan en el texto *Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional* (2005), y estas son:



Gráfico 2: Dimensiones organizativas. Tomado de *Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional* (2005). Noviembre 2019.

Para entender un poco más el contenido de cada dimensión, se retoma la conceptualización que se elaboró de estas en la propuesta del Comunatorio en el año 2018, pues se considera una conceptualización que es vigente y actual para los momentos que viven las organizaciones comunitarias en este momento en la ciudad de Medellín.

- **Dimensión filosófica – estratégica**

“Tiene que ver con la manera, inspiración, filosofía de ver y entender el mundo de cada organización” (Comunatorio, 2018, p. 51). Todas las organizaciones tienen una forma

de diferente de ver y entender el mundo, que a su vez es nutrida por la diversidad de pensamientos de los actores que las conforman.

- **Dimensión proyectiva-productiva**

“Tiene que ver con las concepciones de la gestión, autogestión y cogestión de los procesos organizativos. Esto se refiere con la capacidad para gestionar recursos económicos, locativos, logísticos, materiales, humanos para mantenerse en formación y cualificación” (Comunatorio, 2018, p. 52). En esta dimensión se pretende contar como oportunidad con algunos proyectos productivos que puedan ofrecer las organizaciones, contando con los saberes de los actores que las conforman. Estos implican además contar con recursos físicos (locaciones), humanos y financieros, teniendo en cuenta que se debe hacer una lectura clara del entorno, la comunidad y sus canales de comunicación para una mayor viabilidad y materialización de los proyectos productivos que pueden ofrecer las organizaciones.

- **Dimensión sociopolítica**

“Esta dimensión parte por identificar y comprender quiénes hacen parte de la organización, cuáles son sus apuestas, motivos, lecturas, posibilidades para el trabajo colectivo” (Comunatorio, 2018, p. 51). No se desconoce, además, que la organización como tal es un agente político dentro de la comunidad, donde además gracias a los actores que la conforman se presentan multiplicidad de apuestas políticas y sociales.

- **Dimensión humana**

“Esta dimensión tiene que ver con el trabajo en equipo, las responsabilidades colectivas, roles, funciones, saberes, valores y principios que se promueven dentro la organización, reglas o acuerdos mínimos, canales de comunicación, conflictos, acciones colectivas y apuestas comunes” (Comunatorio, 2018, p. 52). Las personas que conforman las organizaciones aportan desde lo individual con sus anhelos personales, sus creencias, sus saberes y experiencias, esta dimensión aborda aspectos subjetivos, intersubjetivos, aspectos relacionales, los vínculos externos e internos.

- **Dimensión administrativa y financiera**

Tiene que ver con un sistema funcional y operativo que se encargue de cumplir con las necesidades y propósitos de las organizaciones, en él se dan cuenta de la forma de cómo se toman las decisiones y de los niveles de jerarquía y responsabilidades. Por otro lado, esta dimensión está directamente relacionada con la planeación, control y gestión de los recursos financieros. (Consortio para el Desarrollo Comunitario, 2005)

Las dimensiones presentadas anteriormente no son ajenas unas de las otras, por el contrario, aunque tengan distinta forma de desarrollarse dentro de las organizaciones, se podría decir que se interrelacionan, pues finalmente lo que se busca desde cada dimensión es que las organizaciones logren objetivos y metas. Por otro lado, cabe aclarar que las personas que hacen parte de las organizaciones tienen diferentes formas de interactuar entre sí, lo que posibilita o dificulta el logro de los objetivos comunes, incluso determina cómo es vista la organización desde afuera por la comunidad. Lo que se pretende entonces en este momento

es trabajar desde el acompañamiento las falencias que se identifiquen en cada una de las dimensiones en encuentros quincenales por medio de las técnicas que se presentarán en el próximo apartado. Sumado a esto se da una retroalimentación permanente del proceso llevado a cabo con el fortalecimiento de las dimensiones, en tanto se esté dando cumplimiento o no, frente a lo que se propuso fortalecer en la priorización de las problemáticas.

2.6 Momentos Transversales

En el momento seis, como momentos transversales, se propone un encuentro quincenal o mensual entre organizaciones (según se proponga una agenda de trabajo), pues es de importancia para esta propuesta que se creen un espacio donde las organizaciones con las que se trabaje generen de manera conjunta un fortalecimiento de lo organizativo, basados principalmente en la autonomía y el diálogo, por medio de intercambios de saberes y experiencias. Desde el eje de Participación Juvenil del Proyecto de Articulación se propone materializar este desde un trabajo basado en la horizontalidad y de mano con las organizaciones basado en el siguiente esquema, para lograr dar cumplimiento a algunas finalidades de la propuesta de acompañamiento:

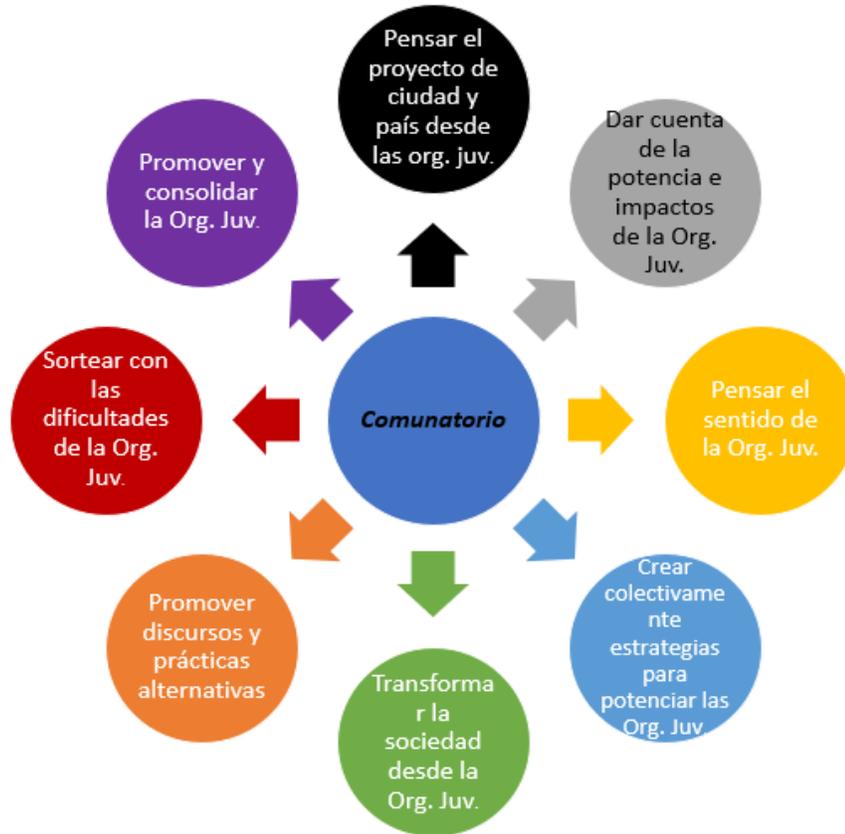


Gráfico 3: *Intencionalidades del Comunatorio.* Proyecto de Articulación. Agosto 2018.

Finalmente, se tiene en cuenta elaborar un constante seguimiento del proceso de acompañamiento a las organizaciones, en el que se identifique si está siendo efectivo dicho proceso y si las organizaciones si visibilizan acciones de mejora en sus dimensiones organizativas, para así terminar con una evaluación final, construida de forma participativa entre las organizaciones y el Proyecto de Articulación, a esta evaluación es posible replantearse la efectividad del acompañamiento a las organizaciones en su forma procedimental.

El espíritu central del componente de Acompañamiento dentro del Proyecto de Articulación es inicialmente brindar fortalecimiento a las organizaciones sociales juveniles

de la ciudad de Medellín que apenas están empezando sus procesos organizativos o que ya cuentan con una amplia trayectoria en procesos organizacionales.

Capítulo 3: Técnicas e instrumentalización

Con el conjunto de técnicas presentadas se pretende en primer lugar identificar las problemáticas que se presentan en cada una de las dimensiones, sin dejar de lado la necesidad de reconocer oportunidades, escenarios de viabilidad y potencialidades con las que cuentan las organizaciones para su fortalecimiento. En esencia el Acompañamiento como metodología o estrategia de intervención tiene un trasfondo pedagógico, de generación de conocimiento sobre el ámbito comunitario y organizativo, a través de los componentes formativos desarrolla contenidos, de análisis y reflexión que pretender aportar a mayores comprensiones de aspectos significativos de las organizaciones aspectos, como son sus contextos (internos y externos), para así entender cada una de las dimensiones que las componen, y de paso generar de forma participativa las priorización de las estrategias que se puedan llevar a cabo para fortalecerlas, lo que llevaría finalmente a reflexionar sobre lo que se mejoró en cada dimensión, e identificar qué se debe trabajar y mejorar en el camino con el único fin de cualificar los procesos organizativos.

Se propone pues que cada dimensión mencionada anteriormente se trabaje con las técnicas intencionando los objetivos de estas con los lineamientos y definiciones de la dimensión a trabajar, para que así se pueda dar un fortalecimiento más concentrado en cada área en específico. Para este acompañamiento se encuentran muy acorde las siguientes seis técnicas presentadas por el Grupo Gerza (2012), que a su vez siendo intencionadas nos sirven para dar cumplimiento a esta ruta metodológica, se aclara además que todas son de uso público y gratuito.

Para iniciar se propone trabajar con una técnica llamada **Círculo de Conversación**, esta técnica tiene como objetivos desarrollar habilidades para comunicarse asertivamente en grupo; aprender a reconocer e identificar los roles y aptitudes para lograr una comunicación asertiva en grupo. Otra técnica que se puede tener en cuenta para estas dimensiones es la llamada **Estructura Organizacional**, que tiene como objetivos demostrar la incompatibilidad en la efectividad de las diferentes estructuras organizacionales; diagnosticar las relaciones dentro de un grupo de trabajo ya conformado; e ilustrar los modelos de comunicación menos efectivas.

Por otro lado, se cuenta con las siguientes dos técnicas, en primer lugar, implementar la técnica llamada **Manejo de Conflictos** que tiene como objetivos concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto; examinar los métodos usados para resolver los conflictos; e introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación. En segundo lugar, se presenta la técnica llamada **Tomando Decisiones**, que tiene como objetivos dar una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones; e identificar un formato particular sobre la toma de decisiones en las organizaciones, las anteriores dos técnicas son muy acordes para implementarse en la dimensión *Socio-política*.

Para trabajar el liderazgo Gerza (2012) cuenta con la técnica llamada **Decisión de Color** que busca facilitar la comprensión de los beneficios del liderazgo en una situación de toma de decisiones y analizar los papeles que asumen los participantes ante los diferentes estilos de liderazgo que se pueden dar en las organizaciones. Para un trabajo de retroalimentación entre las organizaciones el Grupo Gerza (2012) cree pertinente tener en cuenta una técnica llamada **TRFH Técnica de retroalimentación** que busca fomentar la

apertura a la retroalimentación por medio del anonimato muy adecuada para trabajar con grupos de personas que por lo general bloquean los procesos de retroalimentación y la comunicación en los equipos de trabajo.

Cada técnica se encuentra en la página web del Grupo Gerza con su respectivo paso a paso para su elaboración (objetivos, duración, materiales de trabajo, tamaños de los grupos de personas recomendados, los lugares y desarrollos), sin embargo, estas seis técnicas se anexarán en la presente propuesta para su mayor facilidad a la hora de consultarlas, se aclara además que todas son de uso público y gratuito.

Referencias Bibliográficas

Alvarado, L., García, M. (2008). *Características más relevantes del paradigma sociocrítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas*. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación [en línea]. 9(2), 187-202 [fecha de consulta 07 de febrero de 2020]. ISSN: 1317-5815. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>

Castillo, P. (2017). *Diseño de una propuesta pedagógica para el desarrollo de la autonomía personal a través de la biodanza en el grado quinto del colegio tabora de Bogotá*. Universidad Libre, Centro de Investigaciones – Facultad de Humanidades e Idiomas. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11863/Proyecto%20biodanza%20.pdf%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Consortio para el Desarrollo Comunitario, (2005). *Rutas Para el Fortalecimiento Organizacional*.

Díez, E. R., & Civera, N. C. (2014). *Acompañamiento como metodología de Trabajo Social en tiempos de cólera*. Cuadernos de trabajo social.

Grupo Gerza, (2012). *Integración de Equipos de Trabajo y Dinámicas para Grupos*. Ciudad de México, México. Retomado de: <https://www.gerza.com/index.html>

Popkewitz, T. (1988). *Paradigma e ideología en investigación educativa. Las funciones sociales del intelectual*. Madrid: Mondadori.

Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Vol. 4, Nº. 2, 2006. Revistacinde@umanizales.edu.co

Ribeiro de Souza, E., Barbosa, F. (2006). *Organizaciones de Base, Redes Intersectoriales y Procesos de Desarrollo Local: El Desafío de la Sostenibilidad*. RedEÁmerica. Disponible en: http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/organizaciones_de_base_redes_intersectoriales.pdf

Zapata, B. (2018). *Hacia una propuesta de fortalecimiento y acompañamiento a la organización y participación juvenil de la ciudad de Medellín: reflexiones y lecturas desde el trabajo social comunitario*. Universidad de Antioquia, Trabajo Social. Proyecto de Articulación. Medellín, Colombia.

Anexos

Técnicas Grupo Gerza

1. Técnica: Círculo de conversación

Objetivos:

- Desarrollar habilidades para comunicarse asertivamente en grupo.
- Aprender a reconocer e identificar los roles y aptitudes para lograr una comunicación asertiva en grupo.

Duración: 90 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado, divididos en subgrupos compuestos de 5 a 6 participantes máximo.

Lugar: Aula Normal, acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

Materiales: papelógrafo, marcadores, cinta de enmascarar para el Facilitador, una ficha bibliográfica para cada participante con un tópico de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella, una hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación y un lápiz para cada participante.

Desarrollo: Incluye hoja de trabajo.

- Antes de la reunión, el Facilitador prepara una tarjeta de 3' x 5' para cada participante, cada una con un tópico de la Lista de Temas para el Círculo de Conversación escrito en ella.
- El Facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para la comunicación en grupo.
- El Facilitador distribuye una Hoja de las Habilidades para el Círculo de Conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.
- El Facilitador divide al grupo en subgrupos pequeños de 7 o 10 miembros cada uno; y les explica que durante los siguientes veinte minutos los participantes:

1. Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

2. Practicarán las habilidades enumeradas en la Hoja de Habilidades por lo menos una vez.

3. Mantendrán grupos de 7 o 10 participantes durante toda la duración de la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.

- El Facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.
- Luego el Facilitador les pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

2. ¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrieron, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

- El Facilitador les pide que hagan un resumen y compartan los resultados de la discusión del paso VI y presenten los resultados.
- El Facilitador dirige al grupo para que compartan (con el equipo que formaron en el paso 6) especificando la forma de cómo ellos aprendieron a usar las habilidades, en sus equipos iniciales y de qué manera pretenden seguir haciéndolo.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE HABILIDADES DEL CÍRCULO DE CONVERSACIÓN

A continuación, se describen cuatro grupos de habilidades para la conversación. Practique cada una de ellas, por lo menos una vez, durante el período de práctica de veinte minutos. Anote en los espacios en blanco cualquier palabra o modo de actuar que usted observe le sea particularmente de utilidad en sus propias conversaciones.

A. APERTURA. Iniciando una conversación o incorporándose a una ya iniciada.

B. TRANSICIONES. Cambiando el tema de una conversación. (Cuando esto tiene sentido o cuando se motiva para hacerse, por ejemplo, cuándo se sienten aburridos, etc.)

C. CAMBIOS. Cambiando el contenido (el nivel de participación) de una conversación (Llevando la conversación de uno de los siguientes niveles a otros: hechos / pensamientos / experiencias personales / sentimientos/ fantasías /bromas, etc.

D. CIERRE. Fin de una conversación y cambio de tema.

LISTA DE TEMAS DEL CÍRCULO DE CONVERSACIÓN		
Reloj	Uña	Mapa
Alfombra	Silla	Libro
Pared	Cuadro	Puerta
Tenedor	Lámpara	Timbre
Foco	Piedra	Camino
Cabello	Zapato	Televisión
Agua	Papel	Ladrillo
Cacahuates	Cubo de Hielo	Guitarra
Azul	Plato	Arena
Sol	Tela	Madera

2. Técnica: Manejo de conflictos

Objetivos:

- Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
- Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
- Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

Duración: 60 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

Lugar: Aula Normal, con espacio para trabajar por subgrupos.

Materiales: Papel para cada participante, lápiz o bolígrafo para cada participante, marcadores y papelógrafo

Desarrollo: Incluye hoja de trabajo.

- Los participantes son invitados, por el facilitador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales, Durante aproximadamente cinco minutos, el Facilitador conducirá el grupo a través de la fantasía siguiente.
- El Facilitador invita a los participantes a que tomen una postura comfortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto relajándose completamente.
- A continuación, el Facilitador comienza diciendo: Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar. La reconocen.
- Es una persona con la cual están en conflicto. Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. El Facilitador detiene la fantasía espera un poco. A continuación, dirá: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente ahora?"

- Continuando, el Facilitador pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.
- Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas:
 1. ¿En qué alternativas pensó?
 2. ¿Cuál es alternativa que eligió?
 3. ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?
- Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.
- Continuando, el Facilitador conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en evitar, postergar y enfrentar los conflictos.
- Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

ESTRATEGIA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de las otras personas. Hay conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar. Otros son mayores, y requieren de una estrategia para una solución satisfactoria; de lo contrario, se crean tensiones constantes y enemistades en el hogar o en el trabajo.

La habilidad de solucionar satisfactoriamente los conflictos es probablemente una de las más importantes que una persona pueda poseer desde el punto de vista social. Además de eso, hay pocas oportunidades formales para aprenderla en nuestra sociedad. Así como cualquier otra habilidad humana, la solución de conflictos puede ser enseñada. Como cualquier otra habilidad, ella consiste en una infinidad de subhabilidades, cada una separada, pero a la vez interdependiente. Estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Los niños solucionan sus conflictos a través de sus propias estrategias. Aunque esas estrategias no siempre solucionen satisfactoriamente los conflictos, ellos continúan usándolas, a falta de más información acerca de otras alternativas.

La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: *evitándolos*, *postergándolos* y *enfrentándolos*.

Evitar y enfrentar son estrategias diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando enteramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones, o porque no poseen habilidades para negociarlas satisfactoriamente.

Aunque estas estrategias de evitar tengan cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporcionan al individuo un alto nivel de satisfacción. Ellas tienden a dejar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro, y respecto de valores como la valentía y la persistencia.

La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Así como en el caso anterior, la estrategia de la postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces reinicia. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas.

Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso

3. Técnica: Estructura Organizacional

Objetivos:

- Demostrar la incompatibilidad en la efectividad, de las diferentes estructuras organizacionales.
- Diagnosticar las relaciones dentro de un grupo de trabajo ya conformado.
- Ilustrar los modelos de comunicación menos efectivas.

Duración: 60 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado, divididos en subgrupos de 5 participantes.

Lugar: Aula Normal, con espacio para trabajar por subgrupos.

Materiales: Las suficientes barajas para hacer varias "manos" de cinco cartas cada una, hojas blancas para cada participante, un lápiz o bolígrafo para cada participante.

Desarrollo:

- Tres ejemplos de secuencias de cartas para cinco "jugadores", se ilustran a continuación. (Los grupos que trabajan simultáneamente deben recibir iguales juegos de cartas):

Jugada	1	2	3	4	5
Cartas	A ♦	5 ♥	6 ♦	A ♣	4 ♥
	2 ♥	Q ♦	7 ♣	7 ♥	6 ♦
	3 ♦	K ♦	J ♣	8 ♥	10 ♣
	4 ♣	A ♥	9 ♣	9 ♥	2 ♣
	Q ♥	5 ♦	Q ♣	10 ♥	8 ♦
Elemento Común: No hay espadas					

Jugada	1	2	3	4	5
Cartas	K ♠	Q ♥	J ♠	K♥	Q ♠
	2 ♠	3 ♠	4 ♠	8♠	9 ♠
	5 ♠	6 ♠	7 ♠	10 ♠	4 ♠
	8 ♥	9 ♥	2 ♥	3 ♥	7♥
	10 ♣	A ♣	5 ♣	6 ♣	2 ♣
Elemento Común: Rey, Dama y Jota son rojos.					

Jugada	1	2	3	4	5
Cartas	2 ♣	5 ♠	Q ♠	7♣	K ♣
	3 ♠	3 ♥	4 ♠	10 ♥	K ♠
	7 ♠	9 ♥	4 ♣	8 ♥	8♠
	6 ♥	Q ♥	K♥	6 ♣	6 ♠
	J ♠	2 ♥	J ♥	3 ♠	4 ♣
Elemento común: No hay Ases.					

El Facilitador anuncia que el ejercicio, que será llevado a cabo, se refiere a la estructura organizacional. Forma tres subgrupos de cinco participantes cada uno (con un observador para cada subgrupo), los sienta alrededor y les explica las únicas formas de comunicación permitidas según se ilustran abajo con líneas. Tal vez quiera fijar los diagramas en las paredes.

- Anuncia que cada grupo tendrá un problema que resolver. Los miembros tienen las siguientes reglas para manejar la comunicación:

1. Deben ir a la "oficina" de la persona con la que se quieran entrevistar, para poder hablar sin que los escuchen los demás.

2. Sólo debe hablar con la persona(s) previamente designada con flechas en los diagramas.

3. En los grupos 1 y 2, la persona indicada con una X tiene que decidir cuándo el problema está resuelto, lo notifica al Facilitador y le comunica la solución. En el grupo III, cualquier participante puede hacer esta función.

- El Facilitador distribuye una "mano" de cartas a cada miembro del grupo, teniendo cuidado de no mezclarlas con las siguientes manos. Proporciona a cada grupo papel y lápiz. Anuncia que, dentro de cada grupo, las cinco manos de cartas tienen un elemento común. El grupo debe determinar dicho elemento utilizando las reglas de comunicación notificadas anteriormente. Entonces dice a los grupos que inicien la tarea y toma el tiempo.
- Tan pronto como cada grupo termine, el Facilitador anota el tiempo empleado y les pide por escrito la solución (mediante un portavoz). A los grupos que terminan pronto, se les pide que guarden silencio y que reflexionen sobre el proceso de toma de decisiones que surgió, así como los sentimientos que experimentaron durante esta fase.
- Cada grupo realiza una junta privada con sus observadores tratando de reconstruir el proceso. Se dan 10 minutos y se reúnen nuevamente todo el grupo para discutir las diferencias existentes entre los grupos. El Facilitador anuncia el tiempo empleado y las soluciones de cada grupo. Puede hacer una breve exposición de las características de cada estructura organizacional Representación Jerárquica (grupo 1); Líder Centralista (grupo 2); y Líder Democrático (grupo 3)
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

4. Técnica: Tomando Decisiones

Objetivos:

- Dar una idea de los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente la vida de los individuos de las organizaciones.
- Identificar un formato particular sobre la toma de decisiones en las organizaciones.

Duración: 60 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado, divididos en subgrupos de 5 participantes.

Lugar: Aula Normal, con espacio para trabajar por subgrupos.

Materiales: Papel y lápiz para cada participante.

Desarrollo: Incluye hoja de trabajo

- El Facilitador cuenta a los participantes la siguiente historia:

"Tú eres Enrique Gómez, gerente de la división de presupuesto de una planta perteneciente a una gran empresa. El trabajo de tu departamento, consiste en realizar todos los aspectos del proceso de presupuestar para la planta, incluyendo la preparación del presupuesto, su comunicación, el desarrollo de los procedimientos de control, la supervisión del funcionamiento del presupuesto y la recomendación para cambios en el proceso del presupuesto.

Las actividades incluyen el procesamiento de grandes cantidades de datos y la preparación de reportes detallados, que son enviados a los diferentes departamentos dentro de la planta y las oficinas matrices. Mientras que parte del trabajo es rutinario, la mayor parte requiere experiencia técnica y otra parte requiere un alto grado de conocimientos, para resolver situaciones conflictivas con otras unidades de la organización, sobre a quién le corresponde la asignación del presupuesto y el control del gasto.

Acabas de regresar de una junta que tuviste con otros jefes de los departamentos de presupuesto de la compañía, en las oficinas centrales. En la junta tu jefe te asignó que escogieras a una persona para que ocupe la vacante causada por la muerte del jefe de una oficina de presupuestos en una planta pequeña. El vicepresidente a cargo de presupuestos

para toda la Corporación pidió que tú recomendaras a una persona de tu departamento, debido a los excelentes resultados que han tenido, tanto en el desarrollo de nuevas técnicas de presupuesto en su implementación.

Aunque tu primera reacción fue de gozo (ya que el hecho de que escojas a una persona reflejaba un reconocimiento a tu organización) estas teniendo una segunda reacción, pensando en la responsabilidad que esto significa. No sólo debes pensar en la persona a promover sino el efecto que tendrá en tu departamento, cuando esta persona se vaya. Al considerar a tu gente en el departamento, rápidamente llegaste a dos candidatos -Susana y Tomás- cada uno es jefe de las dos secciones principales de tu departamento.

Susana tiene 29 años, graduada con título de maestría en contabilidad. Ha estado 4 años en la organización. Aunque es joven para la responsabilidad requerida en su trabajo actual, ha hecho un trabajo sobresaliente. Una de sus características es su habilidad para lograr que la gente trabaje con ella y para ella. Hace un excelente trabajo en la planeación del trabajo y en su delegación. También ha sido clave en lograr que los jefes de los otros departamentos aceptaran los cambios en las formas de presupuestar. El hecho de que es atractiva, le ha abierto muchas puertas y su habilidad para trabajar con otras gentes ha hecho que el número normal de enemigos que tienen un departamento de presupuesto se haya reducido. Aunque Susana es soltera, ha mencionado en diversas ocasiones que ella planea seguir trabajando, se case o no.

Al estar meditando, también te acordaste de la junta anterior, en la que se corrió la voz a todos los ejecutivos en la organización para que pusieran más atención, a fin de que las mujeres tengan igualdad de oportunidades en cuanto a las promociones.

Por otro lado, Tomás ha hecho un gran trabajo, lleva 15 años trabajando en el departamento y tiene ahora 45 años. Tiene una licenciatura en matemáticas. Su progreso en la organización ha sido lento pero seguro. en los últimos 6 años ha sido un gran jefe para la otra sección del departamento. Cuando analizas el trabajo que ha hecho, te das cuenta que si todas las innovaciones creativas en el proceso del presupuesto en tu planta, han sido sus sugerencias. No sólo es creativo, sino también técnicamente es muy capaz.

Sientes que probablemente nadie trabaja tan duro en la organización como la hace Tomás. Generalmente llega a trabajar una hora antes que todos y se va una hora después que todos,

y no es sorprendente enterarse un lunes en la mañana que Tomás vino a trabajar el fin de semana.

Cuando él está en la oficina, es una persona muy orientada hacia los negocios, así que espera que todos los que trabajan para él sean iguales. Como resultado, parece ser más tosco en su contacto con sus empleados u con otras personas en la empresa. Es casado, tiene 2 hijos y ya ha platicado contigo que si existe alguna oportunidad de promoción le gustaría tener chance para obtenerla. Los empleados en su sección responden a su estilo de "caballo guía" trabajando muy duro también.

Algunas veces han existido conflictos debidos a comunicaciones mal recibidas, pero por lo general el resultado de su grupo ha sido de gran calidad.

- Los participantes deberán analizar la información que tienen, la decisión parece no ser muy sencilla. Algunos de los criterios organizacionales importantes para considerar son:
 1. Los efectos en las personas envueltas directamente en la decisión, Susana y Tomás.
 2. Los efectos en los grupos de trabajo relacionados con estas personas: ¿Cuál sería el efecto de la promoción de cualquiera de estas dos personas en tu departamento? ¿Pensaría el departamento que fue buena la decisión? ¿Continuarán funcionando efectivamente? También, ¿Qué hay en el nuevo grupo de presupuestos al que la persona seleccionada iría? ¿Cómo encajaría cualquiera de los dos en la organización de una planta más pequeña?
 3. ¿Cuáles serían los efectos generales en la organización?
 4. ¿Cuáles serían los efectos en ti como ejecutivo, si pierdes los servicios de cualquiera de estas personas? ¿Deberías recomendar mejor a alguien menos calificado, a fin de conservar a estas personas para tu propia operación?
 5. El nuevo trabajo requerirá tanto capacidades técnicas como personales. ¿Cuáles serían las más importantes? Mientras consideras a Susana y a Tomás. ¿Cuál de los dos encajaría mejor ese criterio? ¿Cuáles fueron las razones por las que se escogió a tu organización para recomendar a alguien para esta promoción? Mientras ves hacia el pasado te acuerdas que Tomás se relacionaba con la creación de ideas y Susana con su implementación.

- El Facilitador proporciona a los participantes la siguiente información sobre la planta chica donde irá a trabajar la persona que seleccione:

Está a 100 Km de aquí. Tiene 40 personas en el departamento (la mitad del tuyo). El departamento ha tenido problemas en el pasado para tener ideas nuevas para presupuestar y su implementación, así que, en esa planta maneja todavía sistemas de presupuestos obsoletos. El gerente de la planta tenía asegurado que está muy interesado en alguien que modernice el sistema y que él daría su total apoyo. Pero has platicado con otras personas y te han comentado que hay varias personas en el departamento que no ven ninguna razón para cambiar su sistema actual de presupuestos.

Estás en el proceso de ver las fuerzas relacionadas con el criterio que usarás para tomar la decisión.

Al pensar en esto, te surgen preguntas como: ¿Cómo me afectará personalmente si la persona que escojo tiene éxito? ¿Qué pasará con mi reputación si la persona que escojo fracasa? ¿Cómo afectará mi desempeño si pierdo una de mis dos cabezas principales? ¿Cuál me puedo dar el lujo más fácilmente de perder? En el momento actual no ves a nadie en el departamento que puede substituir fácilmente ninguno de los dos, pero recuerdas que Susana te comentó de una o dos personas que parecen van por muy buen camino.

- El Facilitador indica a los participantes que, trabajando individualmente, cada uno deberá desarrollar el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Para realizar la actividad anterior se puede elaborar una tabla como la siguiente:

LISTA INDIVIDUAL DE CRITERIOS			
ORGANIZACIONALES		INDIVIDUALES	
1		1	
2		2	
3		3	

4		4	
5		5	

El participante además de listar estos criterios, deberá clasificar estas características de acuerdo a prioridades, para determinar cuáles son las más importantes de acuerdo a lo que se refiere a la empresa y cuáles son las más importantes para él.

- El Facilitador pide a los participantes se integren en subgrupos de 4 o 5 personas y discutan el criterio que cada uno desarrollo y elaboren un conjunto de criterios de cada grupo.
- Los subgrupos dan a conocer sus criterios.
- Se hacen comentarios en sesión plenaria.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

PRIMER PASO:

trabajando individualmente, cada uno desarrolle el criterio que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Anote su criterio en la siguiente tabla:

LISTA INDIVIDUAL DE CRITERIOS

Organizacionales		Individuales	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

5		5	
---	--	---	--

SEGUNDO PASO:		
Formarse en grupos de 4 o 5 personas. Discutir el criterio que cada uno desarrolló y elaboren un conjunto de criterios de cada grupo.		
Den prioridad a sus criterios de grupo. Anoten esta información en la siguiente tabla:		
LISTA DE CRITERIOS DE GRUPO		
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
Nuestra decisión es que _____ sea promovido		

5. Técnica: Decisión de color

Objetivos:

- Facilitar la comprensión de los beneficios del liderazgo en una situación de múltiples posibilidades y toma de decisiones.
- Analizar los papeles que asumen los participantes ante este estilo de liderazgo frente a la decisión.

Duración: 90 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado, divididos en subgrupos de 8 participantes

Lugar: Aula normal, un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

Materiales: Sobres con instrucciones (uno grande con 8 pequeños), hoja de instrucciones, tablero y marcador y un Lápiz para cada participante

Desarrollo:

- El Facilitador solicita a los participantes que formen subgrupos de 8 personas.
- El Facilitador entrega a cada subgrupo, un sobre grande con las "instrucciones iniciales" del ejercicio y 8 sobres pequeños con las instrucciones para cada uno de los miembros.
- Solicita que cada uno de los miembros elija un número y tome el sobre y las instrucciones que deben encontrarse previamente numerados.
- Durante 10 minutos se solicita que nombren un moderador del grupo.
- Se entregan las instrucciones al moderador de los grupos.
- Se permite el desarrollo del ejercicio.
- Se obtienen conclusiones y un resumen de lo aprendido.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

HOJA DE TRABAJO

DECISIÓN DE COLOR

"INSTRUCCIONES INICIALES DEL EJERCICIO"

Dentro de este sobre encontrará 8 sobres debidamente numerados que se entregarán a cada uno de los participantes. Cada uno de los miembros, deberá elegir un sobre y seguir instrucciones individuales contenidas en él.

El objetivo del grupo es seleccionar un color. La forma en que se comportará el grupo queda en absoluta libertad. Después de nombrar un presidente moderador, dispondrán de 30 minutos para la elección.

INSTRUCCIONES PARA EL MODERADOR

Usted como presidente del grupo debe establecer los procedimientos de trabajo para conducir la reunión.

Al término de la elección deberá usted dialogar con sus compañeros sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles fueron las conductas de los miembros durante la discusión?
- ¿Qué conductas fueron positivas y permitieron una mayor integración en el grupo y una mejor toma de decisiones?
- ¿Cómo se organizó el grupo y cómo se repartieron los papeles?

- ¿Para qué sirvieron los roles asignados?
- ¿Cómo se eligió al moderador?
- ¿Qué aplicación práctica en el trabajo puede tener el diálogo realizado?

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 1

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Relájese usted mismo y trate de crear un clima de confianza, una atmósfera agradable y procure que la moral del grupo esté siempre a un nivel elevado.

Personalmente, a usted le gusta sobre todo el color naranja; sabe que nadie piensa en dicho color y usted desea introducir una nueva idea que les divirtiera a todos.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 2

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Buscar informaciones, reformular el pensamiento de los demás, o explicitarlo mediante ejemplos, y asegurarse de que todo el mundo lo ha comprendido.

Personalmente, a usted le gusta el azul que le trae a la memoria recuerdos muy bellos y agradables.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 3

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Comprobar las ideas que se expresan, hacer de "abogado del diablo", intervenir en los periodos de confusión o de desorden para restablecer la calma.

Personalmente, a usted le encanta el rojo, y ningún otro le resulta verdaderamente aceptable.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 4

Aunque toma parte en la discusión de un modo natural, usted no tiene que desempeñar ningún rol en especial en el grupo, ni ningún gusto particular que defender con respecto a los colores.

En cambio, usted sabe que las instrucciones señalan que el grupo debe elegir un moderador. Actúe de manera que el grupo le elija a usted como moderador.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 5

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Procurar que el grupo se sienta realmente motivado por este ejercicio. Invitar a los demás participantes a tomar la palabra lanzando un cabo a los que menos hablan. Un poco de conflicto debe permitir, ciertamente, el alumbramiento de nuevas ideas.

A usted le gustan todos los colores, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquier otro color, exceptuando al rojo. Este color le encoleriza.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 6

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Ayudar al grupo a definir sus objetivos y los conceptos importantes, supervisar el procedimiento seguido, si es que el grupo ha elegido a alguno o proponer uno si todavía no ha escogido ninguno. Ayudar rápidamente a un consenso de grupo a una franca mayoría. Efectuar observaciones sobre la marcha del grupo y el proceso de toma de decisiones.

Personalmente, a usted le gusta de un modo particular el verde.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 7

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Animar la discusión, captar el punto de vista de los demás y ponerlo de relieve, ser receptivo. Establecer relaciones entre las intervenciones, y velar porque el uso de la palabra esté bien distribuido en el grupo. Resumir y concretar durante la discusión. Alentar la participación activa.

Usted no tiene ninguna preferencia en especial por uno u otro color, salvo en el caso de azul que no le gusta.

Exactamente veinte (20) minutos, después del comienzo de la discusión, a usted le corresponde terminar las discusiones, sea cual fuere la decisión tomada por el grupo o aunque éste no haya tomado ninguna.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Miembro No. 8

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Observar las conductas de los participantes y el proceso del grupo. Ser capaz de analizar las actitudes y conductas de cada uno de los miembros del grupo para estar en condiciones de proporcionarles retroalimentación.

Usted permanece más bien imparcial en la elección del color y en el proceso de toma de decisiones del grupo, con la salvedad de que a usted el verde no le gusta realmente.

6. Técnica: TRFH Técnica de retroalimentación

Objetivos:

- Fomentar la apertura a la retroalimentación por medio de la retroalimentación anónima.
- Proporcionar retroalimentación a aquellas personas que por lo general inhiben la retroalimentación y la comunicación eficaz

Duración: 120 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado

Lugar: Aula Normal, un salón amplio bien iluminado, y ninguna barrera entre los participantes.

Materiales: Tres tarjetas, lápiz o bolígrafo para cada participante, marcadores.

Desarrollo:

- El instructor explica la importancia que tiene el abrirse a la comunicación ya que es esencial en la solución de conflictos, como en el buen funcionamiento de los equipos de trabajo; señala la necesidad de llevar a cabo un proceso en el cual se pueda compartir abiertamente una retroalimentación sobre actitudes y conductas. Asegura que algunas personas podrían descubrir información acerca ellos y sobre su estilo de comunicación que inconscientemente emplean. También discute los riesgos que existen al abrirse a este tipo de retroalimentación.
- El grupo decide si emplean un proceso de retroalimentación anónima o si es conveniente aplicar un tipo diferente de confrontación o de retroalimentación abierta.
- Si el grupo se decide por un proceso de retroalimentación inicial en el cual los participantes permanecen en el anonimato, el instructor comienza la actividad discutiendo los principios de retroalimentación constructiva.
- El instructor distribuye los lápices y las tres tarjetas rayadas a cada participante.
- Vuelve a hacer hincapié sobre los principios de la retroalimentación constructiva, y da las siguientes instrucciones, dando suficiente tiempo a los participantes de escribir cada respuesta.

1. En el extremo izquierdo superior de CADA tarjeta rayada, favor de anotar el nombre de UNA persona en este grupo, con quien tenga usted dificultades para comunicarse. En cada tarjeta debe escribirse el nombre de una persona diferente.

2. Clasifique los tres nombres anotando con el número 1 el nombre de la persona con quien tenga más dificultad en comunicarse, 2 para la siguiente y 3 para la última.

3. En la SEGUNDA línea de cada tarjeta, describa lo que le gustaría decirle a esa persona en este momento o en cualquier otro.

4. En la cuarta línea de cada tarjeta rayada describa como se siente cuando trata de comunicarse con esa persona.

5. En la sexta línea de cada tarjeta, describa la conducta específica de la persona, que obstaculiza al desarrollo de la comunicación.

- El instructor recoge las tarjetas rayadas, las escoge por nombre y hace una cuenta del número de veces que el mismo participante, fue mencionado dentro del grupo.
- El instructor distribuye las tarjetas a las personas mencionadas en las mismas. También declara el número de veces que el grupo lo escogió SIN mencionar nombres. Por ejemplo: "alguien en el grupo ha recibido quince tarjetas y otro ocho, etc.".
- A las personas que han recibido tarjetas se les pide que compartan la generalidad de la retroalimentación que recibieron en la segunda línea de la tarjeta. A toda hora el instructor debe mantener constructivo el proceso y relaciona los intereses individuales para un mejor funcionamiento del grupo.
- El instructor continúa el desarrollo del proceso con la línea cuatro y seis de las tarjetas. Cuando los participantes se sientan suficientemente relajados, se les anima a que abran la retroalimentación que antes compartieron anónimamente. El instructor moldea conductas de entendimiento y de escucha mientras facilita la retroalimentación.
- Aunque el desarrollo de la retroalimentación anónima no sea completo, el instructor comienza a mostrar los lazos entre la buena comunicación y un funcionamiento

eficaz del grupo. También impulsa el desarrollo de una comunicación más ABIERTA y una retroalimentación constructiva.

- El instructor y el grupo deciden cómo continuarán en la siguiente sesión, el proceso de retroalimentación, y la decisión de cómo funcionará él se aplicará en la siguiente sesión del grupo.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida como organización.