

Título del módulo: Liderazgo social



Elaborado por:



Descripción del módulo:

Lección 1. Comunicando como un líder

Objetivos de la lección:

1. Seleccionar y utilizar las redes sociales más apropiadas para la organización y transformar mensajes simples en contenidos de alto valor añadido.
2. Dominar la teoría y la práctica de la escucha activa y las técnicas de asertividad para expresar los pensamientos, deseos y sentimientos de forma clara, respetuosa y firme en cualquier situación, pero siempre teniendo en cuenta el principio de empatía.

Actividad	Resultados de aprendizaje
Actividad 0. Banderas. Introducción y actividad de calentamiento.	1. Identificar los rasgos personales y compartirlos con el resto del grupo con una actitud abierta y de bienvenida.
Actividad 1. Actualizando mis conocimientos sobre liderazgo.	2. Descubrir el conocimiento colectivo del grupo viendo lo que es común y lo que es diferente entre los participantes. 3. Explorar e identificar en cada participante, los rasgos de la personalidad del líder en la actualidad y en el transcurso de la vida de cada uno.
Actividad 2. Cómo usar las redes sociales en mi organización.	4. Identificar las redes sociales más apropiadas para la organización que dirijo y utilizar las herramientas adecuadas para comunicar su mensaje y propósito. 5. Saber adaptar la figura del "influencer" a mi organización para posicionarla estratégicamente en el marketing digital. 6. Ser capaz de elegir, clasificar, filtrar y sintetizar información relevante y pertinente de forma crítica y sistemática para mi organización. 7. Crear contenidos que aporten un verdadero valor añadido a los demás: ir más allá de la simple tarea de "compartir".
Actividad 3. La narración de historias & yo (<i>Storytelling</i>)	8. Reconocer e identificar el poder de mis palabras y expresiones verbales y no verbales en las relaciones interpersonales con los miembros internos y externos de la organización. 9. Conocer estrategias para mejorar y poner en práctica mis habilidades de comunicación adaptadas a la situación y a los diferentes registros lingüísticos. 10. Aplicar la narración de historias como una técnica para atraer a una audiencia, empatizar y acceder a ella emocionalmente.
Actividad 4. Aprendiendo a desarrollar la escucha activa	11. Comprender la diferencia entre oír y escuchar. 12. Aplicar técnicas de escucha activa que implican saber "leer" lo que está más allá de lo que se escucha de los posibles interlocutores y comprender no sólo lo que dicen, sino también lo que intentan comunicar.
Actividad 5. Asertividad para vivir y para trabajar mejor.	13. Elegir los medios apropiados para expresar adecuadamente mis pensamientos, deseos o sentimientos de manera clara y ordenada en diferentes situaciones y animar a otros a hacer lo mismo. 14. Identificar y aplicar técnicas que permitan tener más confianza y no tener miedo de decir lo que se quiere o se cree.

Lección 2: Dirigir una organización social

Objetivos de la lección:

- 3) Identificar y diferenciar los elementos de la organización que deben permanecer de aquellos que deben ser cambiados y transformados, ya sea la cultura organizacional, las tareas, las funciones, las actitudes o la estructura vertical/horizontal.
- 4) Aprender la importancia de definir los papeles en la organización y experimentar de primera mano el papel de líder carismático para involucrar a todo un equipo y lograr relaciones positivas entre ellos.

Actividad 6. Visión estratégica	15. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mi organización llevando a cabo un análisis estratégico básico. 16. Analizar las estrategias para gestionar con éxito el cambio en una organización. 17. Comprender el proceso de planificación estratégica e identificar las diferentes fases, dando relevancia a la fase de evaluación y supervisión del plan para la mejora constante de la organización.
Actividad 7. Aprendiendo a dar retroalimentación.	18. Aprender y utilizar técnicas de retroalimentación para crear relaciones positivas entre los miembros de la organización y mejorar los procesos y los resultados finales. 19. Hallar formas de expresar habitualmente el aprecio de los demás por lo que han hecho o están haciendo.
Actividad 8. Un alto en el camino del pensamiento positivo. Una historia de resiliencia.	20. Diferenciar entre conceptos como el pensamiento positivo, la resiliencia, la capacidad de análisis y el pensamiento crítico. 21. Estimular la capacidad de hacer frente al conformismo y el desánimo y forjar un comportamiento colectivo positivo. 22. Distinguir los principales rasgos del líder carismático.

Lección 3: Cocreación y polinización cruzada

Objetivos de la lección:

- 5) Utilizar todas las técnicas de creatividad que conozco y adquirir otras nuevas para construir una cultura de colaboración abierta y crear así nuevas redes e interacciones tanto dentro como fuera de la organización.

Actividad 9. Creatividad o de cómo combinar diferentes ideas.	23. Comprender la importancia de no centrarse en eliminar las diferencias, y por tanto, en la elección de una parte u otra, sino de dirigir la atención a la integración de las partes para crear algo nuevo que sea más que la suma de cada parte. 24. Ser capaz de usar diferentes técnicas para ser más creativo e impulsar la creatividad en otros.
Actividad 10 Construyendo redes y vínculos a través de “la pecera”.	25. Conocer y poner en marcha nuevas formas de expandir mi ambiente social profesional. 26. Identificar y poner en marcha estrategias para atraer y seleccionar talento a través del trabajo en red y las redes sociales.

<p>Actividad 11</p> <p>Fomentar la participación y el intercambio de ideas en organizaciones sin ánimo de lucro.</p>	<p>27. Comprender que una cultura abierta y de colaboración es una forma importante de fomentar el compromiso y la participación de los miembros de una organización.</p> <p>28. Crear y desarrollar un ambiente seguro para que los miembros de mi equipo compartan ideas, intercambien ideas y sean escuchados y tomados en cuenta.</p>
<p>Lección 4: Mi camino personal como líder</p> <p>Objetivos de la lección:</p> <p>6) Describir y poner en práctica los mecanismos cognitivos de la motivación intrínseca y extrínseca y saber aplicarlos tanto en mí como en mis compañeros.</p> <p>7) Desarrollar una narrativa positiva en la que los eventos negativos se transformen en oportunidades tanto para mi carrera como para la de la organización.</p>	
<p>Actividad 12</p> <p>Autoconciencia</p>	<p>29. Poder compartir mi historia de éxitos y fracasos en forma de relato desde el punto de partida hasta el momento presente, transformando los momentos de crisis en puntos críticos de aprendizaje u oportunidades.</p>
<p>Actividad 13</p> <p>Autorregulación</p>	<p>30. Saber cómo funcionan los mecanismos psicológicos de motivación y disponer de técnicas para ponerlos en práctica.</p> <p>31. Identificar los problemas de motivación tanto individuales como de equipo y saber encontrar las estrategias apropiadas para mejorar la motivación intrínseca.</p>
<p>Actividad 14</p> <p>Cerrando el ciclo de aprendizaje.</p>	<p>32. Cerrar el ciclo de actividades y extraer conclusiones.</p> <p>33. Desarrollar una visión del futuro y aprender a transmitir mis propias expectativas.</p>

Tiempo estimado para desarrollar el módulo completo: 21 horas y media.

Lección 1. Comunicando como un líder

Objetivos de la lección:


- 1) Seleccionar y utilizar las redes sociales más apropiadas para la organización y transformar mensajes simples en contenidos de alto valor añadido.
- 2) Dominar la teoría y la práctica de la escucha activa y las técnicas de asertividad para expresar los pensamientos, deseos y sentimientos de forma clara, respetuosa y firme en cualquier situación, pero siempre teniendo en cuenta el principio de empatía.

Actividad 0. Banderas. Introducción y actividad de calentamiento.

Resultados de aprendizaje:

1. Identificar los rasgos personales y compartirlos con el resto del grupo con una actitud abierta y de bienvenida.

Tiempo	30 minutos
Actividad para el docente	<p>Antes de comenzar con cualquier actividad y después de explicar los objetivos del proyecto, el facilitador entrega el "Cuaderno de Reflexión" (Anexo II) a cada uno de los aprendientes. Además, se explica que cada una de las secciones contiene algunas preguntas para la reflexión relacionadas con cada uno de los módulos que vamos a trabajar durante las sesiones. Después de las actividades, el facilitador recordará que cuentan con algunas preguntas adicionales para reflexionar. Estas preguntas no son tareas adicionales, pero es recomendable dedicar unos minutos en los descansos o incluso al final del día para trabajar en ellas.</p> <p>"Banderas" es una actividad para conocerse, ayudando a la gente a expresar lo que es importante para ellos.</p> <p>El facilitador pide a los alumnos que dibujen una bandera que contenga algunos símbolos o imágenes que describan quiénes son, cuál es su identidad profesional, si corresponde a lo que estudiaron, si se dedican a lo que creían cuando comenzaron sus estudios o su trayectoria profesional, qué papel desempeñan en su organización, en qué etapa de su carrera están o qué es importante para ellos hoy en día (el facilitador puede elegir según los perfiles del grupo. Proponemos los elementos indicados en la imagen de abajo).</p> <p>Cada bandera está dividida en 4 o 6 segmentos. Es importante destacar que el facilitador debe dejar claro que los alumnos deben dibujar algo relacionado con cada una de las 4 instrucciones dadas. A veces pueden no sentirse inspirados para dibujar algo, o pueden decir que no tienen suficientes habilidades para dibujar algo. Es importante forzar un poco esta habilidad, para que los alumnos puedan imaginar algo gráfico.</p>

	<p>El facilitador concede unos 15 minutos para que dibujen sus banderas. Después, pedirá a algunos miembros del grupo que compartan sus banderas y que expliquen el significado de lo que han dibujado.</p> 
Actividad para el aprendiz	Se espera que el aprendiz sea capaz de mostrar, en el tiempo establecido, rasgos de su identidad personal a través de dibujos. También se espera que pueda compartirlos verbalmente con el resto de los participantes para empezar a conocerse. El ejercicio está concebido como un paso inicial para crear un entorno de trabajo positivo y una actitud favorable al aprendizaje para seguir aprendiendo.
Materiales	Hojas de papel, rotuladores o lápices de colores, bolígrafos o pinturas.
Enlaces al objetivo #	<p>Enlace para el facilitador con más información sobre cómo se construye la identidad propia: https://www.researchgate.net/publication/42798209_What_is_identity_A_sociological_perspective</p> <p>Otros artículos en castellano sobre identidad profesional: Hirsch Adler, Ana. <i>Elementos teóricos y empíricos acerca de la identidad profesional en el ámbito universitario</i>. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4328739</p> <p>Ruvalcaba-Coyaso, Javier; Uribe Alvarado, Isaac; Gutiérrez García, Raúl <i>Identidad e identidad profesional: Acercamiento conceptual e investigación contemporánea</i> CES Psicología, vol. 4, núm. 2, julio-diciembre, 2011, Universidad CES Medellín, Colombia. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/4235/423539528007.pdf</p>

Actividad 1. Actualizando mis conocimientos sobre liderazgo.

Resultados de aprendizaje:

2. Descubrir el conocimiento colectivo del grupo viendo lo que es común y lo que es diferente entre los participantes.
3. Explorar e identificar en cada participante los rasgos de la personalidad del líder en la actualidad y en el transcurso de la vida de cada uno.

Tiempo	90 minutos Primera parte: 30 minutos Segunda parte: 60 minutos
Actividad para el docente	<p>Primera parte: según el número de participantes, se forman dos o tres equipos. Sin hablar, tendrán que usar sus cuerpos y nada más para simular que son una máquina. El facilitador asignará secretamente a cada equipo una máquina diferente. Puede ser cualquier objeto que tenga partes y movimientos fácilmente identificables: una locomotora, una olla a presión, una lavadora, un pequeño avión, etc.</p> <p>El equipo tiene que organizarse para construir la máquina que le ha sido asignada y los otros equipos tendrán que adivinar en un periodo corto de tiempo cuál es la máquina que son. A continuación, cada equipo tendrá que decidir quién ha sido el mejor líder/líderes y decidir por qué. También explicarán lo que se podría haber mejorado para lograr el objetivo. ¿Cómo crees que se aplica esto a las tareas reales? ¿Qué dificultades has encontrado? ¿Crees que las palabras habrían facilitado la tarea?</p> <p>Segunda parte: Vamos a centrarnos ahora en la competencia del autoconocimiento, para que los alumnos averigüen con qué roles se identifican y cuánto saben sobre ellos mismos. Para terminar la tarea y en los mismos equipos, trabajaremos con tarjetas de liderazgo y según la teoría de Benne y Sheats. Esta teoría se utilizará como herramienta para facilitar a los alumnos la autoidentificación y para hacer más claros los roles. A cada uno de los participantes se le entregará una tarjeta o un resumen con las dos categorías de roles diferentes y su explicación (véase el anexo I).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Roles de tarea: iniciador/colaborador, buscador de información, dador de información, buscador de opinión, dador de opinión, elaborador, coordinador, orientador, evaluador/crítico, activador, técnico de procedimientos, registrador. - Roles personales y sociales: animador, Armonizador, Comprometedor, Guardián/Expedidor, Observador/Comentarista, Seguidor. <ol style="list-style-type: none"> 1. Se dibujan tres columnas (una o dos por categoría). Cada aprendiente tendrá que identificar y escribir en su cuaderno/portafolio algunas de las categorías de estos roles.

	Actualmente yo actúo como...	De acuerdo con mis capacidades y necesidades actuales (en mi organización) podría eventualmente actuar como...	Roles que yo encontraría muy difíciles de adquirir, casi imposibles		
	<p>Es primordial no identificar los roles con el verbo “ser”, ya que esto anula la posibilidad de cambio.</p> <p>2. Hay una tercera categoría analizada por Benne y Sheats. Es muy probable que cada uno de nosotros actúe parcialmente con una de estas disfunciones en algún momento de nuestra vida. Depende de nuestro carácter, pero también de nuestro estado mental o situación en un momento dado. Haga lo mismo que en el ejercicio anterior. Si se identifica otro papel disruptivo que los autores no han identificado, indíquese también.</p> <p>Roles disfuncionales o individualistas: Agresor, Bloqueador, Buscador de Reconocimiento, Autoconfesor, Perturbador/Playboy o Playgirl, Dominador, Buscador de Ayuda, Buscador de Intereses Especiales</p> <p><i>*Nótese que hemos añadido otra posibilidad no contemplada en el modelo de Benne and Sheats que es la "invisible". Este rol, no participa mucho, tal vez por inseguridad o porque piensa que su opinión no es lo suficientemente buena. No obstaculiza la dinámica pero tampoco aporta nada. Es probable que, cuando se le coloca al lado de un papel "animador", pueda transformar su papel.</i></p> <table border="1" data-bbox="416 1240 1385 1361"> <tr> <td data-bbox="416 1240 901 1361">En este momento o en algún punto de mi trayectoria profesional he actuado con el rol de...</td> <td data-bbox="901 1240 1385 1361">Esta actitud puede haber causado consecuencias como por ejemplo...</td> </tr> </table> <p>Se explica que este análisis inicial debe mantenerse a mano y disponible durante las próximas actividades. Es un documento abierto en el que se introducirán notas a medida que avancemos en las actividades. ¿Cómo de fácil fue para vosotros identificaros? ¿Con qué frecuencia dedicáis tiempo a analizaros a vosotros mismos? ¿Hacéis esto en vuestra organización? ¿Qué temas han sido los más difíciles para vosotros?</p>			En este momento o en algún punto de mi trayectoria profesional he actuado con el rol de...	Esta actitud puede haber causado consecuencias como por ejemplo...
En este momento o en algún punto de mi trayectoria profesional he actuado con el rol de...	Esta actitud puede haber causado consecuencias como por ejemplo...				
<p>Actividad del aprendiente</p>	<p>Se espera que todos los participantes participen gradualmente en las actividades. Esta primera actividad es para calentar y conocerse mutuamente. También se espera que reflexionen sobre las cuestiones en las que han trabajado y que realicen la actividad voluntaria para un mejor aprovechamiento de la sesión.</p> <p>Para los estudiantes interesados en ampliar sus conocimientos sobre los roles de liderazgo, recomendamos especialmente dos libros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinek, Simon: <i>Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.</i> 				

	<ul style="list-style-type: none"> Goleman, Daniel. <i>Leadership: The Power of Emotional Intelligence Kindle Edition</i>. <p>Si alguien quisiera tener una perspectiva más amplia de los papeles desde el punto de vista de la psicología, puede encontrar más información en: https://psycnet.apa.org/record/1999-13879-001</p> <p><i>Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que completen el cuaderno de reflexión.</i></p>
Materiales	Aula con mucho espacio con sillas y mesas retiradas; tarjetas del Anexo I y una pizarra blanca para escribir las conclusiones.
Enlaces al objetivo #	<p>Mulder, P. (2019). Benne and Sheats Group Roles. Recuperado de [20 de mayo] de ToolsHero: https://www.toolshero.com/leadership/benne-sheats-group-roles/</p> <p>Material útil en castellano sobre la aplicación de la teoría de roles:</p> <p>Etxeberria, Sabino Ayestarán, and Aitor Aritzeta Galán. (2003): <i>Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo</i>. Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología 56.</p> <p>Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/649325.pdf</p>
Otras observaciones	Como actividad alternativa, el facilitador puede hacer una reflexión o una lluvia de ideas con el grupo de alumnos sobre los líderes de referencia que tienen, qué habilidades tienen estos líderes y por qué los consideran líderes.

Actividad 2. Cómo usar las redes sociales en mi organización.

Resultados de aprendizaje:

4. Identificar las redes sociales más apropiadas para la organización que dirijo y utilizar las herramientas adecuadas para comunicar su mensaje y propósito.
5. Saber adaptar la figura del "influencer" a mi organización para posicionarla estratégicamente en el marketing digital.
6. Ser capaz de elegir, clasificar, filtrar y sintetizar información relevante y pertinente de forma crítica y sistemática para mi organización.
7. Crear contenidos que aporten un verdadero valor añadido a los demás: ir más allá de la simple tarea de "compartir".

Tiempo	90 minutos
Actividad para el docente	<p>Ahora que nos conocemos mejor, reajustaremos los equipos originales si es necesario, para que estén equilibrados según los roles. Se pedirá a los propios participantes que compartan sus ideas sobre cómo equilibrar estos equipos. Lo ideal sería tener dos o tres equipos de unas cuatro personas.</p> <p>Primera parte: El facilitador tendrá varias tarjetas con el nombre de las organizaciones del Tercer Sector de su país. Estas serán organizaciones grandes y conocidas. Cada equipo tendrá que elegir una de estas tarjetas al azar.</p> <p>La tarea será hacer un análisis de la estrategia de redes sociales a través del diseño de infografías. El resultado de esta infografía tiene que ser una compilación de buenas prácticas (a partir de una experiencia real, hacemos una generalización de cómo debe ser). Deben basarse en la investigación en Internet de las plataformas que utilizan: web, LinkedIn, Twitter, etc. Esta infografía debe contener al menos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y objetivos. ¿Dónde se encuentran en la web? ¿Están claramente expresados? 2. Análisis del destinatario. ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Qué plataformas utilizan? Identificar a los interesados directos y a los interesados secundarios. 3. Rasgos de cada una de sus redes sociales. Diferencias y similitudes. 4. ¿Qué tipo de contenido comparten? Intenta clasificarlo en tres o cuatro tipos de contenido. 5. Cualquier sugerencia de mejora. <p>Una vez que los alumnos hayan terminado sus infografías, las presentan y comentan. Preguntas para la discusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Crees que esta organización es conocida por todos? ¿Por qué sí/no? ¿Es bueno que mucha gente conozca la organización? ¿Cómo crees que se logra? - ¿Conoces la técnica del "marketing de influencers"? ¿Crees que se puede aplicar a vuestras organizaciones? ¿Alguna de las

	<p>organizaciones que habéis analizado cuenta con personas famosas? Describe las principales características del marketing de influencer si no se conocen.</p> <p>Al final, los alumnos dedican 5 minutos a debatir en sus equipos las posibles ventajas y desventajas de este tipo de marketing. Una vez que hayan discutido y compartido sus ideas, todo el grupo compartirá sus conclusiones con el facilitador.</p>
Actividad del aprendiz	<p>Esta actividad exige habilidades de análisis avanzadas. Se espera que los estudiantes compensen cualquier falta de conocimiento que puedan tener sobre este tema compartiendo información entre el equipo o simplemente siendo capaces de buscar lo que no saben en Internet.</p> <p>La herramienta infográfica ofrece la oportunidad de organizar los conocimientos fragmentados y presentarlos como una conclusión. El reto es resumir todo para que de un solo vistazo se pueda plasmar el conocimiento.</p> <p>Los equipos que no logren avanzar tan rápido como los demás deben recibir apoyo sobre cómo preparar la teoría de la infografía a través de <i>post-its</i>, organizando la información que analizan en los sitios web de las organizaciones.</p> <p>El facilitador debe caminar alrededor de las mesas de los equipos para observar y apoyar con sus percepciones.</p> <p><i>Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que completen el cuaderno de reflexión.</i></p>
Materiales usados	<p>Cartulinas, <i>post-its</i> y marcadores de color</p> <p>Ordenadores con conexión a Internet o, si fuera imposible, bastaría con los teléfonos móviles (en modo ordenador).</p>
Enlaces al objetivo #	<p>Un artículo sobre “Cómo crear una infografía”: https://www.canva.com/learn/how-to-create-an-infographic-design/</p> <p>o si el facilitador lo prefiere puede reproducir un vídeo breve:</p> <p>Vídeo en inglés: https://www.youtube.com/watch?v=nLxQAa5Sras Vídeo en castellano para hacer infografía en Canvas: https://www.youtube.com/watch?v=uGzVpZHWQzc</p> <p>Algún material adicional; artículos útiles para profundizar en el marketing digital.</p> <p>En inglés: https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2018/04/05/seven-tips-for-nonprofits-looking-to-leverage-influencer-marketing/ https://sproutsocial.com/insights/influencer-marketing/</p>

	<p>https://digitalmarketinginstitute.com/blog/6-digital-marketing-strategies-for-non-profits-corporate</p> <p>En castellano: Moschini, S. (2012). Claves del marketing digital. <i>La nueva comunicación empresarial en el mundo</i>, 3, 13794-2012. http://hispanmedia.net/desarrollo/socialmedia/Manual_Marketing_Gratis/01%20-%20Cursos%20y%20manuales%20de%20Claves-del-Marketing-Digital.pdf</p> <p>Selman, H. (2017). <i>Marketing digital</i>. Ibukku. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=marketing+digital&ots=KlglKv21nY&sig=CZOrslbZ216yg0THKg-0XpCool0#v=onepage&q=marketing%20digital&f=false</p>
Otros...	<p>Esta actividad debe adaptarse a las organizaciones del tercer sector de cada país. Hay dos formas diferentes de realizar esta actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede asignar a cada equipo una red social y dos o tres organizaciones para compararlas, 2. o cada equipo puede ser asignado a una organización para estudiar todas sus redes sociales en profundidad. <p>Material que debe ser preparado de antemano: Una diapositiva Prezi o Powerpoint con una infografía de las etapas de una estrategia de marketing adecuada y otra diapositiva con las características del marketing de influencia. Este material se prepara para explicar la parte teórica de esta actividad, por si acaso el grupo con el que estamos trabajando no la conoce.</p> <p>A los participantes interesados en explorar más sobre el tema y aprender acerca de los medios de comunicación social y su influencia en el liderazgo se les puede recomendar las siguientes lecturas:</p> <p>En inglés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/why-social-media-is-a-leadership-must • https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2019/01/24/three-ways-social-media-make-you-a-better-leader/?sh=7ecc5cf7f82f • https://www.canva.com/learn/social-media-for-nonprofits/ • https://www.sendible.com/insights/social-media-for-nonprofits <p>En castellano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.materiagris.es/marketing-digital-ong/ • http://www.semanticasocial.es/2017/08/10/estrategias-de-marketing-digital-de-exito-en-ong/

Actividad 3: Yo & la narración de historias (*Storytelling*)

Resultados de aprendizaje:

8. Reconocer e identificar el poder de mis palabras y expresiones verbales y no verbales en las relaciones interpersonales con los miembros internos y externos de la organización.
9. Conocer estrategias para mejorar y poner en práctica mis habilidades de comunicación adaptadas a la situación y a los diferentes registros lingüísticos.
10. Aplicar la narración de historias como una técnica para atraer a una audiencia, empatizar y acceder a ella emocionalmente

Tiempo	120 minutos
Actividad para el discente	<p>Primera parte → Un curso completo de habilidades de comunicación llevaría semanas o incluso meses. En esta actividad vamos a recordar algunas nociones básicas y a poner en práctica nuestra forma personal de comunicarnos y tener un espacio para autoevaluarnos y recibir retroalimentación de nuestros compañeros.</p> <p>Esta actividad se divide en dos partes: una primera parte teórica y una segunda parte práctica.</p> <p>En la primera parte teórica recordaremos los conceptos básicos de la comunicación, la etimología de la palabra según nuestra lengua materna, el modelo clásico de comunicación en el que la información se da de forma unidireccional y se recibe de forma pasiva (emisor, receptor, mensaje, canal, código), a un modelo de la lengua en uso o a un modelo pragmático.</p> <p>Preguntas para discusión inicial:</p> <p>¿Recuerdas lo que aprendiste en la escuela? ¿Vuestro sistema educativo enseñaba a hablar en público? ¿Dónde crees que se te podría haber enseñado esto: en la escuela primaria, secundaria, escuela de formación profesional, educación superior? ¿Qué es la comunicación? ¿Qué elementos entran en juego?</p> <p>¿Conoces los actos de habla de Searle? Explicamos el trabajo de Searle sobre los actos de habla y la importancia del contexto.</p> <p>¿Qué habilidades debe dominar un buen narrador de historias? ¿Es innato o aprendido? ¿Cómo crees que se logra? ¿La repetición de la misma actividad de narración lleva a una mejora? ¿Qué más podemos hacer para mejorar?</p> <p>Una vez revisada la teoría básica, exploraremos otras posibles preguntas:</p>

	<p>¿Qué has aprendido sobre hablar en público como adulto? ¿Cómo se puede entrenar? ¿Tienes que hacerlo a menudo? ¿Qué individuos, lecturas o experiencias te han ayudado en tu vida?</p> <p>El objetivo de esta primera parte es entender la complejidad de dominar las habilidades de comunicación. Los aprendientes tienen que desconfiar de los modelos simplistas y de las fórmulas milagrosas porque hablar bien es tan difícil que lleva toda una vida aprender. Es un proceso continuo y no se puede aprender de la noche a la mañana. También depende de muchos factores. Lo que es cierto es que la práctica sin análisis de lo propio y también de lo ajeno, no ayuda a mejorar.</p> <p>Por eso, nos analizaremos a nosotros mismos en este momento.</p>
<p>Actividad del aprendiente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primero, en 5 o 10 minutos cada participante escribe en su cuaderno de autoconocimiento una breve reflexión sobre su forma de expresarse y hablar en público. Debe haber al menos dos aspectos positivos y un aspecto a trabajar para mejorar (no importa lo que escriban los alumnos, pero debe haber dos aspectos positivos para cada aspecto a mejorar). Esta reflexión se guarda para el final de la actividad. 2. En segundo lugar, introducimos las nociones básicas de la narración de historias. Recordamos que es la forma más antigua de transmitir el conocimiento. La historia de la humanidad siempre se ha transmitido en forma de historias. Lo que comenzó como un mito se convirtió más tarde en la historia de la humanidad. Incluso nosotros mismos a lo largo de nuestras vidas creamos una historia de quiénes somos y creamos historias de quiénes son los demás. Creamos significados y símbolos para dar sentido a lo que nos sucede. Antes de que existiera la escritura, la gente se contaba historias. No importa si esas historias eran imaginarias o reales. Lo que es relevante es que se asemejaban a la vida. <p>Las historias tratan de conectar con nuestra audiencia oyentes. El uso del lenguaje, las pausas y las entonaciones aumentan exponencialmente el efecto empático. Las historias que perduran en el tiempo, las más memorables, son las universales. Generan empatía porque se refieren a realidades que afectan a toda la humanidad en cualquier momento. Hombres y mujeres con los que nos identificamos.</p> <p>Para el asunto que nos ocupa, la narración de historias puede ser usada para contar nuestra historia personal. O incluso puede adaptarse a la historia de nuestra organización. Aunque no es tan fácil estructurarlas con éxito.</p> <p>Esta técnica de narración de historias combinada con el modelo "El viaje del héroe" de Joseph Campbell puede ser una poderosa herramienta para el autoconocimiento.</p>

El facilitador explica brevemente el Viaje del Héroe y los 8 arquetipos: el Héroe, la Sombra, el Mentor, el Aliado, el Guardián del Umbral, el Herald, el Embaucador, el Cambiaformas.

3. **Ahora**, vamos a trabajar en equipos de tres personas. Los participantes de cada equipo se contarán brevemente sus carreras profesionales. **Luego eligen una de las carreras profesionales de un miembro del equipo para construir un relato y aplicar la técnica de la narración.**

Es importante que se le dé un cierto grado de "literaturización" o ficcionalidad (debe contarse como una historia) pero sin llegar a inventar hechos. Tendrán 30 minutos para prepararlo y solo podrán usar las palabras y su cuerpo. Excepcionalmente, podrán utilizar un objeto simbólico (uno solo). No podrán escribir o dibujar nada en la pizarra.

Algunos consejos para la actividad:

- El personaje principal no puede ser una organización sino un individuo.
 - La estructura de la historia es secuencial: problema inicial del protagonista, solución, situación beneficiosa posterior. El primer desafío es para el héroe, que es quien debe generar empatía. Y la situación final: el héroe logra su objetivo. Final feliz.
 - La memoria necesita de algún tipo de ayuda. La historia puede tener un carácter adecuado y respetar la estructura básica, pero si no es memorable, no logra el efecto deseado. Los títulos, las metáforas, las particularidades del personaje, lo que no se dice pero se sugiere... Hay múltiples recursos para generar recuerdos. Lo único inaceptable es la irrelevancia.
 - Diálogo. Recuerden que el esquema actual de comunicación es interactivo. Los roles cambian y el mensaje no solo se decodifica sino que se resignifica. El receptor de la historia está construyendo una historia a partir de lo que está escuchando. Por lo tanto, su historia es también una conversación. Sabemos que el principio de autoridad está en crisis, por lo que quienes van a contar la historia no tienen un control absoluto sobre ella. Tú propones la historia y otros entienden y recrean el significado.
4. **Mientras cuentan su historia**, el resto de los aprendientes tendrán que escribir una evaluación de cada participante con elementos que valoren positivamente y con otros sobre su expresión verbal y no verbal para mejorar (Proxemia, quinesia, muletillas).
 5. **Cada situación escenificada debe ser grabada** con una cámara o un teléfono móvil para que si alguien quiere volver a verse a sí mismo y analizar su expresión verbal pueda hacerlo.

	<p>6. Al final de cada teatralización se da retroalimentación a cada aprendiz con el lema:</p> <p>"Me gustó (esto) de ti y creo que mejoraría (esto) porque tal vez te ayudaría a ser un mejor narrador de historias".</p> <p>Esas notas se compararán con las notas tomadas individualmente al principio para comprobar si la percepción que tenían antes de comenzar la actividad coincide con lo que han compartido los demás participantes.</p> <p>Terminamos con una reflexión final: Paul Watzlawick, un psicólogo austriaco, planteó que "No puedes dejar de comunicarte".</p> <p>La comunicación es inherente a la vida. Todo comportamiento es una forma de comunicación en sí misma, tanto implícita como explícitamente. Incluso el silencio implica una información o un mensaje, por lo que es imposible no comunicarse. La no comunicación no existe.</p>
Materiales	Post-its, pizarra, marcadores, hojas de papel, espacio amplio, cámara.
Enlaces al objetivo #	<p>En primer lugar, si los facilitadores no están familiarizados con el camino del héroe, pueden leer un poco más sobre él en los siguientes enlaces que proponemos. No es necesario leer la extensa bibliografía de Joseph Campbell porque va más allá del alcance de esta actividad. Hay mucho material en la web que resume su teoría, y numerosos vídeos en Youtube, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. https://blog.reedsy.com/heros-journey/ 2. https://thenovelsmithy.com/9-stages-of-the-heros-journey/ <p>En castellano: http://decalogosliterarios.blogspot.com/2015/05/las-doce-etapas-del-viaje-del-heroe.html El camino del héroe. TED-Ed: https://www.youtube.com/watch?v=ECFip3dOCNQ</p> <p>Este diagrama puede ayudar a comprender la complejidad de la comunicación. https://www.researchgate.net/figure/A-model-of-cognitive-communication-competence_fig2_320602667 . Anexo III</p> <p>Puede ser proyectado mientras se explican las nociones básicas de la comunicación en la primera parte de la actividad.</p> <p>Esta charla de Ted es sobre el peligro de contar una sola historia. Es un poderoso ejemplo de narración de historias. Puede ser compartida con los aprendientes para que puedan verla en un descanso o en su tiempo libre si lo desean. https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=es</p>

Otros...	<p>Para mejorar el discurso público es esencial grabar (video) la sesión como ejercicio de autoevaluación.</p> <p>Como actividad opcional podríamos hacer un mapa mental sobre las competencias de un buen narrador.</p> <p>Para aquellos que quieran aprender más sobre este tema, existe una técnica en psicología llamada "terapia narrativa". Aquí pueden encontrar algunos artículos y libros sobre el tema: Un breve artículo que explica qué es la terapia narrativa: https://www.psychologytoday.com/intl/therapy-types/narrative-therapy Madigan, S. (2011). <i>Narrative therapy</i>. American Psychological Association.</p> <p>Los participantes que estén interesados en explorar más acerca del storytelling o narración de historias pueden revisar este artículo: https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/?sh=74b65ef85e8e</p> <p>Otros artículos en castellano: Fernández-Muñoz, Cristóbal; Tomé-Caballero, Miguel (2020). "Empleo del storytelling y las narrativas en primera persona en la comunicación de Las Kellys como referente para las ONGs". Profesional de la información, v. 29, n. 3, e290325. https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.25 Albaigès, Jaume (2012). "¿Cómo generar conversaciones y promover la participación desde las ONGD?". En: Ramil-Ferreiro, Xosé (coord.). ParadigmÁTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de desarrollo. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, pp. 62-68. https://desycom.files.wordpress.com/2012/02/culturadigital.pdf</p>
-----------------	--

Actividad 4: Aprendiendo a desarrollar la escucha activa

Resultados de aprendizaje:

11. Comprender la diferencia entre oír y escuchar.
12. Aplicar técnicas de escucha activa que implican saber "leer" lo que está más allá de lo que se escucha de los posibles interlocutores y comprender no solo lo que dicen, sino también lo que intentan comunicar.

Tiempo	60 minutos
Actividad para el docente	<p>Primera parte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El facilitador recuerda lo aprendido en la actividad anterior sobre la comunicación e invita a los alumnos a seguir discutiendo por qué es importante que los líderes escuchen activamente. 2. Como actividad de refuerzo, el facilitador invita a los participantes a sentarse en parejas, espalda con espalda: <p>Paso 1. A uno de ellos se le pide que describa su oficina (puede ser un dormitorio, una cocina, etc.) mientras que el otro tiene que dibujarla, según la descripción, sin hacer preguntas, solo escuchando.</p> <p>Paso 2. Los participantes comparten los dibujos y comprueban la precisión de los mismos, mientras que comparten sus experiencias acerca de cómo se sienten al comunicarse de una sola manera, cuando no hay posibilidad de obtener retroalimentación ni de hacer preguntas.</p> <p>Segunda parte o actividad alternativa:</p> <p>Vamos a formar parejas de participantes. Luego le damos a uno de ellos una tarjeta en la que se indica que hay un problema en el trabajo (los ejemplos están más abajo). Este participante tendrá que leer la tarjeta, memorizarla rápidamente y contarle a su pareja en uno o dos minutos su problema. Una vez expuesto el problema, el otro compañero tendrá que escuchar e interactuar activamente. Deberá actuar como si se tratara de una situación real y ofrecer una respuesta a esa persona con fórmulas verbales de consuelo o propuestas de soluciones.</p> <p>Ejemplo 1. Dos amigos están hablando: "Mi compañero de trabajo siempre llega tarde por la mañana. No asunto mío decirle nada al jefe, pero ya me ha pedido varios días que lo cubra delante del resto de los colegas y me siento incómodo haciéndolo".</p> <p>Ejemplo 2. Dos compañeros están hablando: "He notado últimamente que Peter (nuestro compañero de trabajo) tiene una actitud muy distante hacia mí. No es una persona muy abierta, pero siempre hemos tenido una relación cordial. Me responde de forma agresiva y con respuestas bruscas. Trabajamos juntos y tenemos que resolver problemas comunes en colaboración todos los días."</p> <p>Ejemplo 3. El psicólogo y su paciente están hablando. "He venido a trabajar hasta tarde porque he tenido problemas con la guardería de mi hijo. No quiero decírselo a mi jefe porque es un problema personal y no quiero que influya en el valor que le dan a mi trabajo".</p>

	<p>Ejemplo 4. Una pareja está hablando. "He estado trabajando en esta organización durante 5 años. He trabajado duro, nunca me he ausentado o llegado tarde. Sin embargo, a mi colega que solo lleva dos años en el mismo trabajo le han asignado nuevas responsabilidades."</p> <p>Preguntas para que el facilitador formule a los aprendientes: ¿Habéis estado haciendo preguntas a vuestro interlocutor para demostrarle que estabais prestando atención a su mensaje?</p> <p>Ahora, con el grupo se hace una lista que conteste a "¿Qué es lo que hace que la escucha sea buena y activa?" Se invita a la gente a ofrecer espontáneamente respuestas y a escribirlas en un bloc de notas o pizarra. Analizad más a fondo por qué la escucha activa es importante cuando se trata de liderazgo.</p> <p>Por último, el facilitador comparte/muestra a los participantes algunos consejos o recomendaciones para desarrollar la capacidad de escucha activa como resumen de la actividad.</p> <p>Nota para el facilitador sobre cómo realizar esta actividad: Se espera que los alumnos apliquen sus conocimientos de escucha y se involucren en la actividad haciendo sugerencias y estando dispuestos a aprender otras nuevas.</p> <p>Para fomentar la improvisación en la segunda parte de la actividad, se pueden proyectar en la pizarra consejos o ejemplos de preguntas concretas.</p> <p>Al tratarse de una actividad de improvisación, algunos alumnos pueden quedarse bloqueados. Aunque parezca artificial, deben preguntar sobre algún aspecto de la conversación que les llame la atención y hacer preguntas para hacerse una idea general.</p> <p>También es interesante identificar lo que la persona espera de nosotros: puede que espere soluciones que no es capaz de ver o puede que simplemente necesite ser escuchada.</p> <p>En primer lugar, hay que tener en cuenta lo siguiente: "Dejad de juzgar a las personas prematuramente y tened en cuenta la posibilidad de que incluso alguien que creéis totalmente predecible y aburrido todavía tenga algo interesante".</p>
Actividad del aprendiente	<p>Se espera que los estudiantes pongan en práctica sus habilidades de escucha activa. Deben ser capaces, a partir de una situación dada, de improvisar espontáneamente una situación más compleja.</p> <p><i>Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que completen el cuaderno de reflexión.</i></p>
Materiales necesarios	<p>Un proyector si hacemos uso del enlace al video propuesto. Hojas de papel y bolígrafos.</p>
Enlaces relacionados con el objetivo #	<p>Podemos usar el siguiente video de la serie "The Big Bang Theory" para introducir la sesión. Aunque el uso de este recurso dependerá del estilo del facilitador.</p> <p>Inglés: https://www.youtube.com/watch?v=3_dAkDsBQyk Español: https://www.youtube.com/watch?v=qgr0OabS8uU</p> <p>Lo que podemos explicar antes del vídeo:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Si alguien no conoce la serie, los dos personajes en el vídeo son pareja. En determinado momento, Sheldon le pregunta a Amy si puede prestarle más atención. - Los aprendientes deben prestar atención al lenguaje no verbal de ambos personajes, como hablan entre sí y cuál es el punto clave en el que la conversación cambia de tercio. <p>Lo que podemos explicar después del vídeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué le dice Sheldon a Amy que le hace cambiar de actitud? ¿Cómo reacciona Amy? ¿Qué es lo que provoca un momento cómico en la conversación? <p>El cambio y la provocación hacia lo cómico se da porque Amy exagera su reacción (con su tono de voz, sus gestos y el incremento progresivo de la intensidad de su respuesta) con el fin de mejorar sus propias habilidades de comunicación y para que Sheldon, finalmente, le pase la mantequilla.</p>
Other...	<p>Algunos consejos para dar a los aprendientes sobre la escucha activa pueden ser parecidos a los que se sugieren en esta página: https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm O aquí: https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html El facilitador puede copiar algunos de ellos en una dispositiva y dejarla proyectada durante la actividad.</p>

Actividad 5: Asertividad para vivir y trabajar mejor

Resultados de aprendizaje:

13. Elegir los medios apropiados para expresar adecuadamente mis pensamientos, deseos o sentimientos de manera clara y ordenada en diferentes situaciones y animar a otros a hacer lo mismo.
14. Identificar y aplicar técnicas que permitan tener más confianza y no tener miedo de decir lo que se quiere o se cree.

Preparación para el estudiante:

Tiempo	60-90 minutos
Actividad para el docente	<p>El facilitador presenta el objetivo del ejercicio y guía una sesión de lluvia de ideas sobre situaciones en las que nos sentimos estresados y respondemos de forma reactiva o agresiva sin pensar, tratando de defendernos. A veces ni siquiera sabemos cómo reaccionar, y nos quedamos en silencio. A continuación, definimos la comunicación asertiva y explicamos las diferencias entre el comportamiento agresivo, pasivo y asertivo. Luego presentamos algunas técnicas que podemos utilizar en nuestra vida profesional o personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La técnica del sándwich: Es una técnica que nos ayuda a expresar una crítica o una negativa sin que sea mal recibida por la otra persona. Todos tendemos a ponernos a la defensiva cuando escuchamos algo que no nos gusta, así que esta técnica nos ayuda a atenuar lo que tenemos que decir para que la persona adopte una predisposición positiva. Para lograr esto utilizamos una secuencia verbal precisa: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulamos un sincero cumplido sobre la otra persona. Debe ser expresado clara y concisamente y debe ser un verdadero cumplido. 2. Luego comunicamos la crítica o el rechazo. En este caso debemos desarrollar y explicar la información negativa que queremos transmitir. 3. Terminamos con un mensaje o propuesta positiva. <p>Como podemos ver, la información sensible que puede resultar más desagradable para los otros, se encuentra encapsulada entre dos mensajes positivos. Esto facilita que se “suavice” el tono negativo y facilita que la persona quiera escuchar y acepte la información que le estamos dando.</p> <p>Por ejemplo: 1. <i>Sabes cuánto te aprecio</i> 2. <i>PERO hay algo que me gustaría decirte: CUANDO haces bromas sobre mi personalidad entre los compañeros no me sienta bien.</i> (BREVE PAUSA) <i>Agradecería que</i></p>

hicieras bromas sobre cosas diferentes en el futuro que no supongan un juicio en contra mía. 3. Sin embargo, me gustaría que mantuvieras tu sentido del humor porque haces que el ambiente en el trabajo sea Bueno y que las relaciones entre la gente sean distendidas.

Técnica de la niebla: puede utilizarse cuando alguien nos critica o nos indica qué hacer y lo percibimos como un intento de manipulación. Para llevar a cabo el banco de niebla tenemos que estar parcialmente de acuerdo con nuestra contraparte, pero siempre tenemos que dejar la decisión de actuar, el juicio final de nuestra actuación, en nuestras propias manos. Sirve para disminuir la urgencia de una acción por nuestra parte, exigida por alguien que intenta manipularnos. Deja un mensaje como: "Recibido, voy a ver qué puedo hacer al respecto".

Un banco de niebla es algo visible pero intangible. Cuando alguien intenta tocarlo o golpearlo no puede, se pierde en su propia niebla. Un banco de niebla hace que sea más difícil para el oponente atacar. Se resiste sin aplicar fuerza.

En primer lugar, debemos recordar el aspecto clave de esta técnica: estar parcialmente de acuerdo con el otro y, al mismo tiempo, mantener la integridad y nuestro propio punto de vista.

Por ejemplo, alguien nos dice que somos demasiado indulgentes en el trabajo y que no tenemos iniciativa. Lo que podemos hacer es lo siguiente:

A) Reconocemos una parte de verdad en esa afirmación: *es cierto que puedo parecer tranquilo, no lo niego. Pero ser reflexivo y cauteloso me permite tomar mejores decisiones. La toma de iniciativa debe ser fruto de la paciencia y la seguridad personal.*

B) No perdemos la calma, no abandonamos nuestra posición, pero tampoco nos dejamos llevar por nuestras emociones.

La técnica del disco rayado: se trata de repetir una y otra vez tus motivos o razones, sin responder a manipulaciones, preguntas, chantaje o coacción. El factor clave es el discurso repetido condensado en una frase no excesivamente larga, que se repite sin admitir ninguna variación, pase lo que pase y diga el otro orador. Se utiliza cuando se ha demostrado que la otra persona no acepta fácilmente un "no" por respuesta, y otros métodos disuasorios no han funcionado.


Por ejemplo:

Tú: Disculpa, estoy trabajando y no me puedo concentrar porque tienes la música puesta. De verdad, que te agradecería si bajaras el volumen.

Vecino: Estoy en mi derecho de tener la música puesta.

Tú, usando la técnica del disco rayado: Por supuesto, tienes todo el derecho a poner música, solo te estoy pidiendo si por favor, puedes bajarla para que pueda concentrarme al trabajar.

Vecino: Me molesta mucho que uno no pueda poner música en su propia casa.

	<p><i>Tú, usando la técnica del disco rayado: Comprendo que te moleste. Pero no te estoy pidiendo que no tengas la música puesta, te estoy pidiendo que por favor, bajes el volumen de la misma para que pueda trabajar.</i></p> <p><i>Vecino: Bueno, bajaré un poco el volumen.</i></p> <p><i>Tú: Muchas gracias por entenderlo.</i></p>
Actividad del aprendiz	<p>Ahora, cada uno de los alumnos, individualmente, escribe una situación (real o hipotética) que les ha causado o podría causarles tensión y en la que les gustaría practicar la comunicación asertiva.</p> <p>Se forman dos filas para que la mitad de los alumnos se coloquen delante de la otra mitad.</p> <p>El facilitador designará una fila como "beligerante" y otra fila delante de ellos que responderá. Los alumnos de esta segunda fila, de izquierda a derecha, tendrán un gradiente de grados de contención, desde el más suave (más sumiso) hasta el más severo (agresivo). La actitud de equilibrio estará justo en el medio, donde estarán los asertivos.</p> <p>Una imagen que puede ayudar a explicar la actividad es decir a los participantes que están de pie en la fila porque son una balanza.</p> <div data-bbox="746 999 1050 1218" data-label="Image">  </div> <p>El facilitador elige algunas de las situaciones que han sido escritas y las lee. Los socios tendrán que simular estas situaciones practicando las técnicas que han aprendido u otras que conozcan.</p> <p>La primera situación es para la primera pareja que tendrá que simular esa situación con un bajo grado de conflicto porque la persona sumisa acepta las demandas. La segunda situación es para la segunda pareja que tendrá que añadir un mayor grado de conflicto. De tal manera que la primera situación se resolverá pacíficamente y sin apenas problemas. La última será altamente compleja.</p> <p>Al final, se pone en común cómo fue el ejercicio y cómo se sintieron. Se pueden lanzar preguntas del tipo: ¿Cómo de asertivos sois en vuestra vida personal y profesional? ¿Conocíais estas técnicas?</p> <p><i>Además, se recuerda a los aprendientes que pueden completar el Cuaderno de reflexión.</i></p>
Materiales usados	<p>Post-its y rotuladores.</p> <p>Espacio amplio para que los aprendientes puedan trabajar en equipos.</p>

Enlace al objetivo #	<p>Este breve vídeo puede utilizarse como introducción para apoyar los contenidos del facilitador "5 consejos para hacer que la comunicación asertiva sea más fácil y eficaz" del canal de YouTube Jessica @HowtoADHD https://www.youtube.com/watch?v=vlwmfiCb-vc</p> <p>Dos vídeos sobre asertividad en castellano:</p> <p>Una psicóloga habla sobre la asertividad en los niños: https://www.youtube.com/watch?v=AX10ZkuY_VU</p> <p>Razones para ser asertivo: https://www.youtube.com/watch?v=xK2AAdmEqPc</p> <p>Este vídeo es un poco más largo, pero podemos recomendar a los alumnos que lo vean en casa. Es una charla de Ted "Cómo hablar por ti mismo" de Adam Galinsky. Con subtítulos en castellano: https://www.youtube.com/watch?v=MEDgtjpycYg&t=143s</p>
Otros...	<p>Este ejercicio también debe ser grabado y reproducido para que los alumnos puedan autoevaluarse.</p> <p>Hay que recordar también que antes de esta actividad hay que comprobar las "creencias pedagógicas y didácticas". La metodología que estamos implementando durante esta actividad es Case in Point de R. Heifetz. Enlace: http://caseinpointmethod.com/</p> <p>Los recursos adicionales para profundizar en el tema:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una aproximación histórica a la asertividad: https://psycharchives.org/handle/20.500.12034/1546 2. Libro; <i>Assertiveness and Diversity</i> by A. Townend. Palgrave MacMillan. 3. <i>The Five Steps of Assertiveness</i>. By Steven T. Griggs. A Psychological Corporation. <p>Otros artículos en castellano:</p> <p>González, L. G., & Kasparane, A. G. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. <i>Enseñanza e investigación en psicología</i>, 14(2), 403-425. https://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf</p> <p>Rojas, A. D. G. (2010). Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social. <i>clave pedagógica</i>, 12. https://core.ac.uk/download/pdf/60647851.pdf</p> <p>El facilitador puede recordar que las actividades de este módulo se han terminado aquí y que puede ser un buen momento para anotar reflexiones en el cuaderno a partir de las cuestiones propuestas.</p>

Lección 2: Dirigir una organización social

Objetivos de la lección:

- | |
|---|
| 3) Identificar y diferenciar los elementos de la organización que deben permanecer de aquellos que deben ser cambiados y transformados, ya sea la cultura organizacional, las tareas, las funciones, las actitudes o la estructura vertical/horizontal. |
| 4) Aprender la importancia de definir los papeles en la organización y experimentar de primera mano el papel de líder carismático para involucrar a todo un equipo y lograr relaciones positivas entre ellos. |

Actividad 6: Análisis estratégico a través de una reunión real

Resultados de aprendizaje:

15. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mi organización llevando a cabo un análisis estratégico básico.
16. Analizar las estrategias para gestionar con éxito el cambio en una organización.
17. Comprender el proceso de planificación estratégica e identificar las diferentes fases, dando relevancia a la fase de evaluación y supervisión del plan para la mejora constante de la organización.

Tiempo	120 minutos
Actividad para el docente	<p>Esta actividad está diseñada como un juego de rol y persigue los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El primero es organizar una reunión efectiva. 2. El segundo es llegar a un acuerdo dentro de la reunión en el que se cree un análisis estratégico para la organización. <p>Antes de empezar, recordemos en pocas palabras los tipos de flujo de comunicación en cualquier organización. Podemos proyectar esta parte teórica en una presentación sencilla en PowerPoint:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación hacia arriba/ascendente es la transmisión de información de los niveles inferiores de una organización a los superiores; la situación más común es la de los empleados que se comunican con los directivos. Los directivos que fomentan la comunicación ascendente fomentan la cooperación, obtienen apoyo y reducen la frustración de sus empleados. - La comunicación hacia abajo/descendente es cuando los dirigentes y gerentes de la empresa comparten información con los empleados de niveles inferiores. A menos que se solicite como parte del mensaje, los remitentes no suelen esperar (o

particularmente quieren) obtener una respuesta. ayuda a actualizar a la fuerza laboral sobre los cambios organizativos clave, las nuevas metas o estrategias; proporciona retroalimentación sobre el desempeño a nivel de la organización, etc.

- **La comunicación horizontal**, también llamada comunicación lateral, implica el intercambio de mensajes entre individuos y equipos en el mismo nivel de una organización, en contraposición a la comunicación ascendente o descendente. Compartir información, resolver problemas y colaborar horizontalmente suele ser más oportuno, directo y eficaz que la comunicación ascendente o descendente, ya que se produce directamente entre personas que trabajan en el mismo entorno.
- **La comunicación diagonal** es una comunicación interfuncional entre empleados de diferentes niveles de la organización. La distancia más corta entre dos puntos es una línea recta. Las vías de comunicación diagonales son las líneas rectas que aceleran las comunicaciones directamente a sus destinatarios, en el momento en que la comunicación es necesaria. Por el contrario, las comunicaciones que zigzaguean a lo largo de rutas horizontales y verticales son vulnerables a los horarios y la disponibilidad de los individuos que residen en cada nivel.

1. Primero, explicamos los objetivos de la actividad la cual está dividida en dos partes.

" Sois una asociación sin ánimo de lucro que trabaja para la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social que no están ni en el sistema educativo ni en el mercado laboral (NEET). Tendréis que simular una reunión. "

En la primera parte, se dan a cada participante los roles organizados por equipos. En esta descripción de la actividad se da una amplia gama de roles. En el caso de grupos más pequeños, el facilitador puede elegir los roles que quiere que los participantes desempeñen.

Roles (las descripciones se incluyen en el **Anexo IV**):

- **Coordinación:** 1 director, 1 coordinador técnico, 1 secretario.
- **Administración/ gestión financiera:** 1 persona a cargo de la contabilidad, 1 tesorero.
- **Proyectos:** 2 técnicos de proyectos.
- **Trabajadores de zona:** 1 trabajador/a social, 1 educador/a social
- **Comunicación:** 1 persona encargada de gestionar la web y las redes sociales, así como la marca de la organización.

Todos estos equipos tienen intereses comunes con sus compañeros y otros diferentes. El objetivo de esta primera parte es prepararse para la reunión que van a tener que simular y a la que el coordinador de la

organización acaba de convocarles con dos horas de antelación a través del **mail siguiente***:

*Estimados todos,
se ha programado una reunión de emergencia en la sala de reuniones a las x en punto. Se pide puntualidad. Se discutirán los siguientes puntos:*

- 1. Cambio en el marco legislativo que nos afecta como organización. Ahora es obligatorio tener un análisis estratégico como condición para recibir la subvención principal.*
- 2. Discusión sobre el plan estratégico de tres años. Definición principal.*
- 3. Partes/estructura del documento.*
- 4. Distribución de las tareas.*
- 5. Calendario de elaboración.*
- 5. Conclusiones.*

Recibid un cordial saludo

Los participantes se reunirán y tendrán 30 minutos para prepararse para la reunión. Podrán buscar en Internet, escribir notas o utilizar otros recursos (pizarra, proyector, etc.).

2. La segunda parte de la actividad será la reunión en sí misma. Proyectaremos un cronómetro (porque en el rol del director este dispone de un tiempo limitado para llevar a cabo su objetivo). Si no tenemos una gran mesa de reunión en la sala, montaremos pequeñas mesas en círculo. Debe haber una silla menos que el número total de participantes. La sala imaginaria solo tiene una pizarra y las sillas y mesas que el facilitador ha preparado. Hay una puerta imaginaria que está cerrada.

Al principio de la reunión las únicas personas que están dentro de la sala imaginaria son las tres personas del equipo de coordinación.

El diseño de esta hipotética sala es explicado por el facilitador al comienzo de la actividad.

3. El facilitador no interfiere en absoluto en la reunión. Solo en la explicación de la teoría al principio y cuando la reunión termina para resumir las conclusiones. Si el grupo excede el tiempo establecido, el facilitador dejará al grupo la mayor libertad posible. Por esta razón, se recomienda situar esta actividad en un marco temporal amplio en el que no sea necesario y obligatorio finalizar la reunión.

Dejaremos que esto suceda para que la reunión sea lo más realista posible. La duración de las reuniones en algunas organizaciones es a menudo excesiva y cuando superan ciertos límites ya no son productivas, como sucede en las aulas escolares. Mantener la atención (también para los adultos) suele ser complicado.

	<p>El facilitador hace anotaciones sobre los temas de la reunión que le parecen interesantes.</p> <p>Cuando la reunión termina, ponemos en pausa el temporizador. Juntos compartiremos qué temas son similares o diferentes de las reuniones de la vida real. ¿Hasta qué punto habéis cumplido con vuestro papel? ¿Habéis conseguido lo que vuestro personaje quería? ¿Qué dificultades ha habido? ¿Qué tiene que ocurrir para promover el cambio? ¿Es una persona capaz de llevarlo a cabo? ¿Qué necesita?</p> <p>Explicamos que algunos roles eran más restringidos que otros. Eso sucede en las organizaciones, cuando hay rutinas de trabajo establecidas, cambiar los hábitos es muy difícil.</p> <p>El balance debe ser algo así como lo siguiente: la capacidad analítica, la observación cuidadosa y el liderazgo transformador deben ser utilizados para mejorar.</p> <p>Sobre el plan estratégico: ¿Tiene su organización un plan estratégico? ¿Cómo cree que puede ayudar?</p> <p>Según los intereses de los alumnos con los que trabajamos, en el debate final podemos discutir cómo organizar reuniones eficaces o la importancia de hacer un buen análisis estratégico de la organización. Dependiendo de los intereses de los alumnos, pondremos más énfasis en uno u otro tema.</p>
Actividad para el aprendiz	<p>Los aprendientes que quieran profundizar más acerca de cómo hacer planes estratégicos pueden visitar los enlaces que hay en el apartado de “enlaces útiles”.</p> <p>Al final de la actividad, se recuerda a los aprendientes que ahora pueden completar el Cuaderno de reflexión.</p>
Materiales empleados	<p>Post-its, bolígrafos, rotuladores, folios.</p> <p>Los roles del anexo previamente impresos y recortados.</p>
Enlaces útiles a los objetivos #	<p>Los facilitadores deben contar con dos o tres ejemplos de planes estratégicos reales impresos para que los participantes los consulten si fuera necesario y poder preparar la reunión. Los facilitadores pueden elegir de los siguientes ejemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. https://www.educo.org/Educo/media/Documentos/somos/STRATEGIC_PLAN_2015-2018_EDUCO-CHILDFUND_ING.pdf?ext=.pdf 2. http://www.handinhandinternational.org/wp-content/uploads/2017/10/Hand-in-Hand-International-Strategic-Plan-2017-2021.pdf 3. https://www.communityservices.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0011/1215839/CSD-Strategic-Plan-2018-28.pdf 4. http://www.near.ngo/imgtemp/downloadfile/NEAR%20Strategy%202018-2020_published%20paper_1519803585.pdf

	<p>5. https://www.eurochild.org/fileadmin/public/03_Internal/Eurochild Strategic Plan 2014-2018 endorsed.pdf</p> <p>Ejemplos en castellano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. https://www.plataformaong.org/recursos/217/iii-plan-estrategico-del-tercer-sector-de-accion-social 2. http://cepaim.org/wp-content/uploads/2015/07/Plan-Estrategico-Cepaim-2017-2020-web.pdf 3. https://www.mscbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/docs/Plan Estrategico III Sector 2017-2021.pdf 4. https://aguadecoco.org/wp-content/uploads/2014/10/Plan-Estrat%C3%A9gico-2013-2017.pdf <p>El siguiente documento puede ser usado por el equipo de coordinación cuando tengan que preparar la reunión:</p> <p>https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf</p> <p>En castellano se puede utilizar la guía del siguiente enlace:</p> <p>https://issuu.com/sumafraternidad/docs/guía de trabajo planificación est</p>
<p>Otros...</p>	<p>Para añadir más complejidad al ejercicio, además de los roles de esta actividad, se pueden añadir los roles del modelo de <i>Benne and Sheats</i> de la actividad 1.</p> <p>Además, la actividad puede adaptarse a otro tipo de organización social. Las funciones propuestas son genéricas y se pueden añadir otras nuevas si es necesario. Por ejemplo, si hay más alumnos, se puede aumentar el número de miembros del equipo de coordinación porque las tareas a realizar por estos roles son complejas. También podríamos añadir nuevas funciones en relación con el trabajo social (educadores sociales, terapeutas ocupacionales, psicólogos, trabajadores de área, etc.).</p>

Actividad 7: Aprendiendo a dar retroalimentación

Resultados de aprendizaje:

18. Aprender y utilizar técnicas de retroalimentación para crear relaciones positivas entre los miembros de la organización y mejorar los procesos y los resultados finales.
19. Hallar formas de expresar habitualmente el aprecio de los demás por lo que han hecho o están haciendo.

Preparación del estudiante:

Tiempo	90 minutos
Actividad para el docente	<p>Ejercicio dinámico corto: "Los 30 Círculos". En primer lugar, el facilitador dice a los aprendientes que dibujen en una hoja de papel 30 círculos en blanco. Ahora, calculamos 3 minutos y se deja que conviertan tantos círculos en blanco como sea posible en objetos reconocibles.</p> <p>Ahora, se escoge una de esas ideas de dibujo y se deja un minuto para que la desarrollen un poco más. Se guarda el dibujo para el final de esta actividad. Si se quiere hacer un poco más complejo se pueden añadir varios elementos a la figura. (1-2 minutos)</p> <p>¿Cómo ha ido? Compara los resultados con tus compañeros. Reflexionamos sobre el hecho de que cuando se prioriza la cantidad, no tienes tiempo de pensar que tu idea es mala, puedes editarla después. Esta es la etapa en la que la creatividad florece.</p> <p>Además, la actividad de los "30 Círculos" brinda una rápida lección sobre la ideación. Cuando generas ideas, estás equilibrando dos objetivos: fluidez (la velocidad y la cantidad de ideas) y flexibilidad (ideas que son realmente diferentes y distintas). Es más fácil tener una gran idea si tienes muchas para elegir. Pero si tienes muchas ideas que son solo variaciones de un tema, puede que solo tengas una idea con otras veintinueve versiones. Cuando se combina la fluidez y la flexibilidad, se puede generar una rica gama de conceptos para elegir.</p> <p>El facilitador explica el objetivo de la siguiente parte de la actividad: lograr que el grupo se ponga de acuerdo en torno a los principios clave de la retroalimentación efectiva. Todo el grupo puede discutir brevemente qué es la retroalimentación y por qué es una práctica útil.</p> <p>Los participantes se dividen en parejas. En 5-10 minutos discutirán ejemplos de cuándo han recibido retroalimentación efectiva/ útil, y retroalimentación ineficaz/ dañina. Después, se reúne al grupo para escuchar algunos ejemplos.</p> <p>Ahora que el grupo ha escuchado algunos ejemplos derivados de la experiencia, trabajarán juntos para extraer algunos criterios o principios para la retroalimentación "eficaz" e "ineficaz". El facilitador, a fin de captar</p>

las sugerencias del grupo, escribirá "eficaz" e "ineficaz" como en dos columnas en la pizarra (o papel continuo). Luego escribirá las ideas, cubriendo primero lo "efectivo" y luego pasando a lo "inefectivo". Si es necesario, podemos reformular las sugerencias para que queden claras y pedir a los participantes que aclaren si algo no está bien definido.

El facilitador apoyará la finalización de la lluvia de ideas del grupo añadiendo principios de la lista que figura a continuación. Por lo general, la mayoría de estos principios suelen ser expresados de una manera u otra. Solo se añadirán los principios que no hayan sido todavía expresados por el grupo:

- Sé descriptivo sobre el comportamiento, no sobre la persona.
- No juzgues ni etiquetes.
- Concéntrate en los resultados del rendimiento.
- No intentes cambiar a los demás.
- Habla clara y llanamente.
- Receptor: Pide retroalimentación, no esperes por ella.
- Dador: Pregúntale a la persona si puedes proporcionarle retroalimentación
- Posee tu propia retroalimentación y habla desde el "yo", no desde el "nosotros".
- No mezcles tus propios pensamientos y sentimientos con los de otras personas
- Siempre hay que ser específico. No generalices.
- Sé oportuno y constante.
- No intentes guardar tus comentarios para entregarlos todos a la vez.
- Concéntrate en la relación con el otro.
- Enfócate en la solución y no en el problema.

Una vez que lo hayamos logrado, le preguntamos al grupo cómo van a asegurarse de que trabajan según estos principios. Cerraremos el ejercicio cuando sintamos que ha alcanzado una resolución natural.

Ahora explicamos una técnica fácil de recordar por su acrónimo (MIMO). Esta técnica será útil para el próximo ejercicio:

M- Mantén lo que proporciona valor, lo que ya está bien como está y, por lo tanto, merece ser preservado en acciones o situaciones posteriores. También ofrece un punto de partida firme a partir de los logros para nuevos aprendizajes o desafíos.

I- Incluye algo que faltaba; aquellos aspectos que no han estado presentes en lo que estás pensando y que si se hubieran incluido añadirían valor al resultado. Esto ayuda a incorporarlo en el futuro. Por ejemplo, "estabas muy serio cuando hablabas, hubiera sido genial si hubieras sonreído más durante la conversación. De esta manera se transmite calidez y se ayuda a estar más en sintonía con la persona.

M- Mejorar algo que ya estaba presente. Aquí se hace referencia a situaciones que han estado presentes, y que pueden ser valiosas, y que son susceptibles de modificación o cambio, ya sea en su cantidad, frecuencia o calidad, para dar mayor valor al resultado. Por ejemplo, "hiciste preguntas a un cliente en una entrevista de ventas (lo cual es pertinente en sí mismo), pero solo hiciste dos (quizás la próxima vez puedas hacer más) y eran muy abiertas y genéricas (quizás podrías concretar más)."

O- Omite. Por último, se hace referencia a los comportamientos que han estado presentes y que, sin embargo, no han aportado valor al resultado deseado, por lo que deben ser eliminados u omitidos para acciones futuras. Por ejemplo: levantar el teléfono en medio de una conversación para evaluar el desempeño de un empleado, con un cliente...

Ahora es el momento de dar retroalimentación. Tomamos los dibujos del principio de la actividad y formamos parejas. Cada participante tendrá que dar retroalimentación a su pareja sobre el dibujo que ha hecho.

El escenario hipotético es que vosotros sois diseñadores gráficos y el dibujo es una propuesta de logotipo para una empresa. La persona que da la retroalimentación es otro socio que está haciendo lo mismo pero en un proyecto diferente.

Recordad que solo damos retroalimentación si nos lo piden o, en cualquier caso, preguntamos primero si hay confianza con esa persona. Así que no olvidéis preguntar primero.

La asertividad y la capacidad de proporcionar una buena retroalimentación van de la mano. Puede que quieras comprobar la teoría de la actividad 5.

Como actividad de cierre, vamos a hacer un breve ejercicio relacionado con la actividad que acabamos de hacer. El objetivo del ejercicio es crear una conexión de alta calidad de la que las personas disfruten espontáneamente contribuyendo al bienestar de los demás.

Los participantes trabajarán en pequeños equipos de alrededor de 3 personas. Es probable que los participantes trabajen bien si han tenido la oportunidad de conocerse antes.

Se da la siguiente instrucción: "Escribid en un papel el nombre de la persona a la que os dirigís. Completad las siguientes dos oraciones dirigidas a esa persona. Firmadlo con vuestro nombre."

"Dirigido a ____: Mi impresión más fuerte sobre ti hasta este momento es..."

Algo que me causa curiosidad sobre ti es... Firmado ____"

En cada grupo más pequeño, cada participante completa las frases anteriores utilizando un post-it para cada participante del grupo. Una vez que todos los participantes de un grupo han terminado de escribir, transmiten el mensaje, uno por uno, verbalmente, entregando después la nota post-it a su destinatario.

Student activity	<p>Esta lección ha sido diseñada para que los aprendientes compartan sus visiones personales y se abran de alguna manera a sus compañeros. Tendrán que ser muy respetuosos con las visiones de los demás participantes. La retroalimentación es parte de la actividad y se espera que los comentarios sean recibidos de manera sosegada y cordial. Por ello, el facilitador tendrá un papel mediador durante la sesión para asegurar que esta se desarrolle sin problemas.</p> <p><i>Al final de esta lección, se recuerda a los aprendientes que pueden completar el Cuaderno de reflexión.</i></p>
Materials used	Post-its, pizarra, rotuladores, folios.
Links to objective #	<p>Otra posible idea para quien esté buscando acerca de técnicas de feedback para sus equipos es la técnica del "feedback wrap".</p> <p>https://management30.com/practice/feedback-wraps/</p>
Other...	<p>Si alguien desea profundizar en el tema o si la actividad propuesta no es suficiente, el facilitador puede optar por dar pistas antes de realizar la actividad enseñando a los participantes las diferentes formas de hacer preguntas. Por favor, visita este enlace para conocer más sobre "el arte de preguntar" https://www.skillsyouneed.com/ips/question-types.html</p> <p>A los participantes interesados en explorar más sobre el tema, se les puede recomendar el siguiente libro de Harvard Business Review: "Giving Effective Feedback (20-Minute Manager Series)". Ya sea que se trate de un empleado problemático o que se elogie el buen trabajo de un colega, es necesario comunicarse de manera que se promueva un cambio positivo en los demás. "Giving Effective Feedback" te guía rápidamente por los fundamentos de la entrega de feedback que obtiene resultados.</p> <p>Algunos recursos adicionales sobre el tema: https://hbr.org/topic/giving-feedback</p> <p>En castellano:</p> <p>https://www.up-spain.com/blog/7-tips-para-darle-a-tus-empleados-un-feedback-efectivo/</p>

Actividad 8: Un alto en el camino del pensamiento positivo. Una historia de resiliencia.

Resultados de aprendizaje:

20. Diferenciar entre conceptos como el pensamiento positivo, la resiliencia, la capacidad de análisis y el pensamiento crítico.
21. Estimular la capacidad de hacer frente al conformismo y el desánimo y forjar un comportamiento colectivo positivo.
22. Distinguir los principales rasgos del líder carismático.

Preparación del estudiante:

Tiempo	120 minutos
Actividad para el docente	<p>1. Introducción:</p> <p>El facilitador explica los objetivos de hoy. Nos ocuparemos de conceptos como el pensamiento positivo y la resiliencia, pero desde una perspectiva ligeramente diferente a la que probablemente estemos acostumbrados.</p> <p>Luego explica el siguiente enfoque teórico: En la Actividad 1, ya hemos visto que dentro de los modelos teóricos de los roles de liderazgo hay muchas posibilidades. Nos fijamos en el modelo de Benne y Sheats. Otra clasificación básica que se suele hacer es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo carismático - Liderazgo transformacional - Liderazgo democrático - Liderazgo autocrático - El liderazgo del Laissez-Faire - Liderazgo transaccional - Liderazgo situacional <p>Explicación que puede utilizar el facilitador: en esta actividad vamos a trabajar sobre una característica esencial del líder carismático: el pensamiento positivo. De hecho, esta habilidad puede formar parte de cualquiera de las funciones de liderazgo que hemos visto antes y, como toda habilidad, se puede mejorar y trabajar en ella. El facilitador explica también que el pensamiento positivo no es más que convertir los momentos de crisis o de cambio en oportunidades, con el fin de abrir ventanas de oportunidad.</p> <p>Comenzamos con una lluvia de ideas. El facilitador dibuja tres grandes círculos en la pizarra y coloca las palabras en negro en cada uno de estos círculos: pensamiento positivo, optimismo y resiliencia.</p> <p>El grupo hace una lluvia de ideas sobre las palabras clave para cada una de estas palabras, así como su relación entre ellas. Pueden surgir más palabras que las propuestas en el siguiente cuadro. Se anotan todas las</p>

que el facilitador considera apropiadas y la lluvia de ideas se completa con las palabras propuestas. Las palabras anotadas en rojo se refieren a la misma definición de esa palabra. Lo que diferencia el "pensamiento positivo" del "optimismo" es que, si bien el optimismo es una actitud vital que ha existido en oposición al pesimismo a lo largo de la historia de la humanidad, el pensamiento positivo es más reciente y ha ido creciendo y haciéndose popular dentro de las tendencias de la psicología positiva. La resiliencia implica establecer las herramientas internas del pensamiento positivo para trabajar en la resolución de crisis y avanzar, pero asumiendo que las crisis y los malos tiempos existen también a lo largo de la vida, el trabajo y se aprende de ellos. Es una actitud realista en la que "lo malo" se reconoce como parte del viaje. Este último punto es muy importante porque lo negativo no se evita encubriéndolo, negándolo y ocultándolo, sino aprendiendo de ello.

El facilitador puede hacer algunas preguntas para probar los conocimientos del grupo y anotar las palabras clave:

- ¿Qué es el pensamiento positivo/optimismo/resistencia?
- ¿Qué se necesita para ponerlo en práctica? ¿Puede todo el mundo aplicarlo? ¿De qué depende?
- ¿Cuáles son sus efectos? ¿Has oído hablar de estos conceptos con anterioridad?
- ¿Los pones en práctica en tu vida profesional?



Los conceptos se reconectan ahora con el rasgo optimista de un líder carismático. Un rasgo clave de un líder carismático es el optimismo: los líderes saben que la mejor manera de llegar a los demás es a través de

una actitud relajada y una sonrisa amistosa y digna de confianza. Aunque nunca pierden su sentido de la realidad, su función es mejorar las oportunidades de cada situación y hacerlo desde perspectivas que sean favorables al clima de la organización. En algunos casos, incluso actúan como líderes de grupo. Lo realmente importante, aparte de este optimismo, es la capacidad proactiva. Su lema se puede resumir de la siguiente manera: "está prohibido permanecer en la queja". En otras palabras, el líder carismático propone, contribuye y ejecuta soluciones a determinados conflictos o situaciones.

Esto requiere que el líder sea claro en encontrar maneras de ser optimista y cómo lograr esta actitud proactiva. En esta actividad trabajaremos en el concepto de optimismo desde diferentes perspectivas.

2. Objetivos y actividad energizante.

Usamos una actividad activadora para el pensamiento positivo del grupo (15 minutos). El facilitador escribe la siguiente pregunta en la pizarra o en un papel con letras grandes: **¿Qué te da una absoluta alegría en cuanto a un hobby o una actividad laboral/personal que haces? ¿Por qué?**

Cada persona va a escribir en dos tarjetas una palabra clave. Por ejemplo: conducir, leer, etc. Todos los participantes de pie caminarán por la sala hasta que suene una campana/música y tendrán que ponerse frente a la persona más cercana y explicar su palabra. Cuando la campana suene de nuevo, los participantes continuarán caminando y se unirán a otro compañero. Podemos tocar la campana tres o cuatro veces y no es necesario que todos hablen con todos.

- ¿Qué has aprendido de los demás?
- ¿Cómo puedes aplicar el concepto de este ejercicio a los objetivos de la sesión de hoy?

Ahora hemos creado un estado mental positivo para que el aprendizaje y la productividad mejoren para seguir trabajando. Además, hemos conectado la teoría de la lluvia de ideas con cosas concretas que los alumnos identifican como positivas en su vida diaria.

3. La actividad: vídeo y discusión.

El facilitador reproducirá un video corto para la siguiente parte de la actividad. Es importante destacar que el papel del facilitador es el de ser un guía y hacer preguntas estimulantes para llamar a la reflexión sin tomar una posición.

El video es de una periodista llamada Barbara Ehrenreich. Aporta una mirada diferente a las ideas del pensamiento positivo de forma crítica. Y lo más importante de esta actividad es que los contenidos de este vídeo específico se trabajan desde una perspectiva crítica. Durante el vídeo, los participantes tendrán que escribir las frases o ideas que les llamen la atención. A continuación, se presentan algunas de estas ideas:

Enlace en inglés: <https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo> (10.22 minutos).

Enlace en español: <https://www.youtube.com/watch?v=CVMBIjP80-4>

Otra charla de Barbara Ehrenreich:

<https://www.youtube.com/watch?v=yk76fg2dhfc&t=337s>

- Optimismo obligado.
- Es ilusoria la idea de que cambias el mundo físico con tus pensamientos.
- Barbara no está de acuerdo con la idea de: "usa la fuerza, la energía, el magnetismo".
- El engaño es siempre un error.
- Ella no está de acuerdo con el "Si no piensas en ello, no pasan cosas malas".
- El pesimismo, la tristeza, el pesimismo o la negatividad también pueden ser delirantes.
- Sugerencia radical: realismo. Cambia las partes que realmente puedes cambiar.
- No seas una animadora: observa, analiza y actúa.

Después del vídeo, se realiza una discusión abierta con el grupo y se extraen los puntos más importantes. Esto permite al grupo ver hasta qué punto están de acuerdo o en desacuerdo con lo que se ha dicho.

1. Luego se forman grupos de 3 o 4 personas para debatir. Los participantes tendrán que construir una nueva historia. Van a tener que crear una **historia ficticia**.

Primero, tendrán que lograr que su personaje de ficción **adopte de alguna manera ese pensamiento positivo**. Ese personaje puede adoptar un punto de vista crítico o no, o tal vez construir esa historia sin tomar una posición, o inventar una filosofía o actitud diferente.

Como técnica de creatividad vamos a proponer algunas palabras al azar que tienen que incluir en sus historias (las palabras pueden ser elegidas por cada facilitador): *Nepal, helecho, raíces, nuez, miedo y escuela*.

CONSEJOS/PASOS:

1. Crear la historia que debe ser protagonizada por un personaje ficticio con una trama (similar a la actividad 3 "Yo y la narración", sobre el viaje del Héroe). El personaje debe tener alguna relación con una organización sin fines de lucro (como voluntario, trabajador, donante, etc.).
2. La historia debe ser escrita. No debe ocupar más de una o dos caras del papel.
3. La historia debe incluir al menos el personaje del **mentor** que de alguna manera ha enseñado a nuestro personaje principal sobre esa filosofía/actitud.
4. Debe explicarse cómo le afecta, qué consecuencias ha tenido su filosofía de vida, etc.
5. Existe la posibilidad de no crear sólo héroes. Los antihéroes también existen y pueden enseñarnos cosas valiosas. Recuerda que los personajes son herramientas para proyectar tus ideas o pensamientos, dudas, miedos, etc. Utilízalos como quieras.

El facilitador puede proyectar una infografía como esta en la pared para ayudar a los alumnos a construir su historia.

Enlace: <https://www.abccopywriting.com/2013/12/10/what-really-makes-a-good-story>



Ahora es el momento de que lean sus historias. Los alumnos pueden representar la historia con los diferentes personajes que han creado.

Discutimos entre todos los puntos de vista de cada historia y revisamos algunos conceptos del vídeo.

El facilitador puede explicar que un buen líder debe ser capaz de entender todos estos temas, para identificar el potencial de las personas y convertirlo en acciones y formas de desarrollar y fortalecer la organización.

Es importante para la mejora de las competencias (comunicación, asertividad, retroalimentación) que entendamos que cada persona actúa de manera diferente. Es un error cuando alguien no se encuentra bien decir

	<p>cosas como "no te sientas mal", "tienes que reírte más y eso te hará sentir mejor", "no pienses demasiado" porque no podemos obligar a nadie a sentirse mejor o a estar bien. La psicología positiva puede ayudar a analizar o identificar aquellas cosas que pueden ayudarte a sentirte mejor, pero sin fórmulas milagrosas. Por eso el término "resiliencia" es tan poderoso. Retomamos el término y hacemos una ronda de posibles preguntas entre todos los participantes.</p> <p>Propuestas finales o comentarios de los aprendientes.</p>
Student activity	<p>Si a los estudiantes les gustan los artículos orientados al coaching profesional también pueden visitar esta página:</p> <p>https://tools.positivepsychology.com/3-resilience-exercises-pack https://positivepsychology.com/wp-content/uploads/3-Resilience-Exercises-Pack.pdf</p> <p><i>Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que completen el cuaderno de reflexión.</i></p>
Materials used	Folios y bolígrafos
Links to objective #	<p>Vídeo ilustrado de la charla de Barbara's Ehrenreich:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=u5um8QWWRvo</p>
Other...	<p>Para aquellos aprendientes que quieran profundizar en la materia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libro. <i>Bright-sided: How Positive Thinking is Undermined America</i>. Por Barbara Ehrenreich. - Artículo. <i>Do positive thinking and meaning mediate the positive affect- Life satisfaction relationship?</i> Por Lightsey Jr., Richard Owen and Güler Boyraz. - Artículo. <i>Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures</i>. Jarrod M.Haara, Marcello Russob, Albert Suñec, Ariane Ollier-Malaterred. <p>Materiales en castellano:</p> <p>Ehrenreich, Barbara. (2018): <i>Sonríe o muere: la trampa del pensamiento positivo</i>. Editorial Turner.</p> <p>Cabanas, Edgar; Illouz, Eva (2019): <i>Happycracia: Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas</i>. Ediciones Paidós.</p>

Lección 3: Cocreación y polinización cruzada

Objetivos de la lección:

- 5) Utilizar todas las técnicas de creatividad que conozco y adquirir otras nuevas para construir una cultura de colaboración abierta y crear así nuevas redes e interacciones tanto dentro como fuera de la organización.

Actividad 9: Creatividad o sobre cómo combinar diferentes ideas.

Objetivos de aprendizaje:

23. Comprender la importancia de no centrarse en eliminar las diferencias, y por tanto, en la elección de una parte u otra, sino de dirigir la atención a la integración de las partes para crear algo nuevo que sea más que la suma de cada parte.
24. Ser capaz de usar diferentes técnicas para ser más creativo e impulsar la creatividad en otros.

Tiempo	120 minutos Actividad de calentamiento: 20-30 minutos Segunda parte: 60-90 minutos
Actividad para el docente	<p>La primera parte de la actividad como introducción de calentamiento:</p> <p>Obstáculos a la creatividad: Sesgo mental.</p> <p>Proponemos hacer este juego inicial al grupo de participantes para observar su respuesta. Los pasos son los siguientes:</p> <p>1- El facilitador escribe en la pizarra para que todos puedan ver la siguiente combinación de tres figuras: 2, 4 y 8.</p> <p>2- El facilitador explica a los participantes que detrás de esta progresión numérica hay una regla que produce esta misma progresión, y que su tarea es adivinar dicha regla.</p> <p>¿Cuál es la regla detrás de esta progresión 2 - 4 - 8? La regla es simple: tres números que siempre son más grandes que el anterior, así de simple. 4 es más grande que 2, y 8 es más grande que 4. Esta es la regla que tienen que adivinar.</p> <p>3. Ahora el facilitador dice a los alumnos que, para adivinar la regla, pueden decir combinaciones de tres números y que tú les dirás en cada caso si cumplen o no con esta regla que están tratando de adivinar. Lo que observaremos es que, al principio del juego, cada persona que diga una combinación será algo así como 4 - 8 - 16, o 3 - 6 - 12. Porque verán un</p>

clásico obstáculo para la creatividad llamado efecto de "sesgo mental". En el momento en que el facilitador mostraba por primera vez la combinación original, los participantes creyeron inmediatamente que sabían la respuesta. Les parecerá muy evidente que la regla que querías que adivinaran es que cada número de la progresión duplica el anterior. Y estarán tan convencidos de esto, de que ya saben la respuesta, que se obsesionarán con su "victoria" y no dejarán de darte combinaciones de tres dígitos que cumplan esta condición, con esta regla, como para certificar que su sospecha es cierta.

Pero lo que estarán olvidando es que detrás de una combinación como esta pueden esconderse otras reglas de progresión diferentes, como la que realmente queremos que adivinen, más simple y que puede contener infinitas combinaciones. Sin embargo, estarán tan obsesionados con su aparente victoria que no querrán más que confirmar lo que creen que ya saben. Dado que han jugado juegos similares en el pasado y siempre hay una regla matemática detrás de ello, aplican el mismo criterio aquí para resolver algo que en realidad es mucho más fácil que todo esto.

No se darán cuenta hasta después de un tiempo, hasta que nos hayan dado múltiples combinaciones con la multiplicación como regla, que hasta que prueben otras opciones no podrán encontrar la regla real. Este sesgo mental es uno de los obstáculos más poderosos que puede inhibir nuestra creatividad. Este tipo de inmovilidad mental que se produce en el momento en que pensamos que ya hemos obtenido una "buena" idea, una solución, nos bloquea, nos impide ir más allá. Podemos decir que el sesgo mental es ese (pre)juicio que adquirimos sobre la marcha. Hemos frenado nuestra carrera porque creemos que nos hemos topado con un muro inexistente. Se trata de rendirse antes de empezar, una especie de pereza creadora de la que, si somos conscientes, no debemos aceptar.

La siguiente parte de la actividad seguirá los siguientes pasos:

1. Primero, pedimos a todos los participantes que dibujen una casa en 8 segundos. A continuación, les pedimos que dibujen una flor. Todos comparamos los dibujos. Probablemente todas las casas son bastante similares. El facilitador puede desafiar o bromear con los alumnos que después de estos días de trabajo con la idea de salir fuera de la caja, todavía no lo han hecho. ¿Por qué han dibujado lo mismo de siempre? ¿Alguien ha dibujado algo diferente? ¿Por qué? ¿Cuántos de vosotros vivís en una casa como la que habéis dibujado?
2. Ahora, en un segundo ejercicio, vamos a dar más tiempo para dibujar una cosa a partir de la instrucción: "Dibujad una casa que no sea una casa" "Ahora dibujad una casa en la que pasaríais unas vacaciones".

Comparamos los dibujos. ¿Qué ha pasado? ¿Cuáles fueron los cambios? Discutimos el hecho de que una vez más, cuando se nos dan instrucciones dirigidas o que pueden alimentar nuestra imaginación, se desencadena nuestra capacidad creativa. Ese es

el desafío de las personas que dirigen equipos. Dar luz y hacer las preguntas correctas.

3. Ahora vamos a hacer un ejercicio de equipo similar pero algo diferente. Uno de los mayores problemas en la mayoría de los países europeos es el envejecimiento de la población. No todos los países tienen las mismas políticas de vivienda para las personas mayores o las mismas características geográficas. Pero sí tienen el mismo reto de encontrar soluciones de vivienda para evitar la soledad y el aislamiento social de los ancianos. No entramos en una discusión de grupo sobre el problema, simplemente lo planteamos.

Antes de empezar a trabajar en equipo, cada participante tiene que escribir en un post-it dos elementos que le gustaría que se incluyeran en el alojamiento.

Ahora, en equipos de no más de cuatro personas, elaborarán un prototipo de una casa en la que les gustaría vivir en su vejez. Puede ser individual o colectiva, un piso o una casa, una residencia o un hotel, ya sea en el bosque, en medio del mar o en las montañas. En el prototipo final, los deseos de los participantes del equipo deben combinarse y reflejarse. Compartimos los prototipos y hablamos de la importancia de combinar las ideas. ¿Habría sido diferente si lo hubierais construido solos? ¿Cómo han contribuido vuestros compañeros a cambiar la idea original de alguna manera?

Para finalizar esta actividad, el facilitador conectará los contenidos desarrollados con su aplicación práctica en el trabajo. Para facilitar esta tarea, se pueden abordar los siguientes puntos:

- Tanto las experiencias como las influencias que hemos acumulado a lo largo de los años son la fuente de la que nos nutrimos cuando se trata de crear algo nuevo. Por lo tanto, el fomento de la creatividad debe comenzar con el reconocimiento de la diversidad dentro de la organización, mejorarla y aprender de ella. Desde las diferencias y los diferentes puntos de vista, pueden surgir soluciones para superar situaciones de estancamiento en el trabajo.
- En periodos de crisis, como la vivida en el año 2020 a causa de la pandemia de COVID, dar espacio en las organizaciones para que surja la creatividad puede ayudar a las organizaciones a encontrar soluciones innovadoras e incluso a crear nuevos productos o servicios que se adapten a la realidad. De hecho, una de las características de la modernidad actual es que es líquida (concepto desarrollado por Zygmunt Bauman), es decir, la pérdida de referencias constantes y los cambios sociales y económicos acelerados en un periodo de tiempo mucho más corto obligan a las organizaciones a adaptarse mucho más rápidamente. Adaptarse al cambio y tener éxito solo es posible si la gente toma la creatividad y la innovación como parte de su metodología de trabajo.

Actividad del estudiante	<p>Es importante que la reflexión de esta actividad lleve a la conclusión de que la creatividad es una herramienta que sirve en todos los ámbitos de nuestra vida personal y profesional: cuando se generan ideas en reuniones, se solucionan problemas críticos, se crean nuevos proyectos o se amplía la organización, incluso cuando se resuelven problemas con los compañeros de trabajo. Comprender algunas de las claves del funcionamiento de nuestro cerebro puede ayudarnos en este objetivo.</p> <p>Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que rellenen el cuaderno de reflexión.</p>
Materiales necesarios	Folios, lápices, pizarra, lápices de colores, marcadores.
Enlaces al objetivo #	<p>Si los alumnos o el facilitador quieren saber más sobre la ciencia de la creatividad pueden visitar:</p> <p>https://www.creativelive.com/blog/science-of-creativity/ https://blogs.scientificamerican.com/beautiful-minds/creativity-is-much-more-than-10-000-hours-of-deliberate-practice/</p>
Otros...	<p>Para los estudiantes que quieren profundizar su conocimiento del tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artículo. <i>Zooming into creativity: individual differences in attentional global-local biases are linked to creative thinking</i>. By Sharon Zmigrod, Leor Zmigrod and Bernhard Hommel. Link: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01647/full - Libro: <i>Explaining Creativity: The Science of Human Innovation</i>. By R. Keith Sawyer. Oxford. - Revista: The Leadership Quarterly. Volume 13, Issue 5, October 2002, Pages 523-544. Link: https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly - Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). <i>Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review</i>, Creativity. Theories – Research - Applications, 3(1), 127-151. doi: https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0010 <p>Otros artículos en castellano:</p> <p>Valiente, C. M. (2017). La creatividad, una revisión científica. <i>Revista científica de Arquitectura y Urbanismo</i>, 38(2), 53-62. https://rau.cujae.edu.cu/index.php/revistaau/article/view/420</p> <p>Sternberg, R. J., & O'hara, L. (2005). <i>Creatividad e inteligencia</i>. CIC. <i>Cuadernos de Información y Comunicación</i>, (10), 113-149. https://www.redalyc.org/pdf/935/93501006.pdf</p> <p>Alfonso, E., & Beatriz, G. G. (2006). Creatividad y función cerebral. <i>Rev Mex Neuroci</i>, 7(5), 391-399. http://previous.revmexneurociencia.com/wp-content/uploads/2014/06/Nm065-06.pdf</p>

Actividad 10: Construyendo redes y vínculos a través de la “Pecera”

Objetivos de aprendizaje:

25. Conocer y poner en marcha nuevas formas de expandir mi ambiente social profesional.
26. Identificar y poner en marcha estrategias para atraer y seleccionar talento a través del trabajo en red y las redes sociales.

Tiempo	60 minutos
Actividad para el docente	<p>El ejercicio consistirá en hacer una tarjeta de visita para asistir a un evento de networking y demostrar tus habilidades para conocer a gente de tu entorno de trabajo.</p> <p>Vamos a dar una tarjeta (del tamaño de media hoja) a cada alumno. El aprendiente tendrá que incluir los siguientes elementos en su tarjeta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de organización para la que trabajas (no se especifica el nombre). - Ámbito geográfico. - Grupo objetivo con el que trabaja. - Razón para venir al evento (la inventa cada participante). Por ejemplo: Quiero buscar talento, quiero compartir experiencias, etc. <p>Luego el facilitador recoge las cartas, las mezcla y las reparte de nuevo al azar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primero dividimos el grupo en dos y mientras están de pie forman dos círculos concéntricos donde cada persona sostendrá su tarjeta (que no es la que ha escrito). 2. La gente del círculo interior tendrá que fingir estar en un evento de Networking. La situación hipotética podría ser que hayan asistido a una charla de TED sobre el trabajo de las organizaciones sin fines de lucro y al final haya un espacio y un tiempo para conocer a los conferenciantes y a las personas que han asistido. 3. Pondremos un temporizador proyectado en la pared/tablero para que todos vean el tiempo. Tendrán que actuar según la tarjeta que tengan y hablar con el resto de los participantes. El resto de las personas del círculo exterior tomarán notas para dar una posible retroalimentación al final de la simulación. Varias personas pueden estar hablando entre sí al mismo tiempo; está bien, no tienen que guardar los turnos porque siempre habrá alguien observando y tomando notas. Es una simulación real, así que pueden moverse para encontrarse con quien quieran. Las personas del círculo exterior no se mueven, mantienen su posición y observan lo que sucede en la pecera como una "observación participante". 4. Al final, discutimos las notas que se han tomado y las observaciones que se han hecho. ¿Cómo iniciaron la conversación? ¿Cómo lo harías? ¿Cómo se empieza a hablar con un desconocido? ¿Cómo mantienes la conversación?

	<p>Si hay suficiente tiempo, los papeles pueden intercambiarse y la simulación puede hacerse de nuevo.</p> <p>Por último, el facilitador debe alentar al grupo a debatir la importancia de la colaboración y la creación de redes. Las siguientes preguntas pueden ayudar:</p> <p><i>¿Cuáles son los beneficios de trabajar con agentes externos clave?</i> <i>¿Coincide con tus tareas habituales?</i></p> <p>También se llama la atención sobre el hecho de que una persona que representa a una organización está proyectando los propios valores de la organización, así como asumiendo ese papel y haciendo que los interesados identifiquen a la persona con la organización.</p>
Actividad del estudiante	<p>Se espera que los participantes tengan la iniciativa de empezar a hablar y participar rompiendo las barreras de la comunicación inicial.</p> <p>Si hay alguna dificultad para hablar o moverse, el facilitador puede aconsejar sobre los pasos que pueden dar los participantes y animar a los participantes a hablar: saludar, presentarse, etc.</p> <p><i>Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que deben escribir en el cuaderno de reflexión.</i></p>
Materiales empleados	Tarjetas, bolígrafos, cronómetro online.
Enlaces al objetivo #	<p>Un vídeo como este puede ayudar a introducir la actividad:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=a3gERqaaXZk</p>
Otros...	<p>Artículo. <i>How Leaders Create and Use Networks</i>. By Herminia Ibarra and Mark Lee Hunter. Harvard Business Review. 2007. <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks ></p> <p>Libro. <i>New Business Networking: How to Effectively Grow Your Business Network Using Online and Offline Methods (Que Biz-Tech)</i>, by Dave Delaney. Que Publishing; 1st edition (May 20, 2013).</p> <p>Artículo. <i>The theory and practice of business networking</i>, by David Ford, Stefanos Mouzas, Industrial Marketing Management. Volume 42, Issue 3, 2013. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011300031X></p>

Actividad 11: Fomentar la participación y el intercambio de ideas en organizaciones sin ánimo de lucro.

Objetivos de aprendizaje:

27. Comprender que una cultura abierta y de colaboración es una forma importante de fomentar el compromiso y la participación de los miembros de una organización.
28. Crear y desarrollar un ambiente seguro para que los miembros de mi equipo compartan ideas, intercambien ideas y sean escuchados y tomados en cuenta.

Tiempo	90 minutos
Actividad para el docente	<p>Actividad dinamizadora: El nudo humano (15 - 20 minutos)</p> <p>Normas: Hacemos que todas las personas se pongan de pie en un círculo frente a frente, hombro con hombro. El facilitador indica a todos que pongan su mano derecha y tomen una mano al azar de alguien que esté enfrente de ellos. Luego, les dice que extiendan su mano izquierda y tomen otra mano al azar de una persona diferente al otro lado del círculo. Dentro de un límite de tiempo establecido, el grupo necesita desenredar el nudo de los brazos sin soltar las manos. Si el grupo es demasiado grande, haz varios círculos más pequeños y haz que los grupos separados compitan.</p> <p>Actividad principal: Esta es una actividad de reflexión, primero individualmente y luego en grupo. En la siguiente actividad, nos centraremos en la realidad de las organizaciones sin ánimo de lucro. Probablemente, casi todos han hecho algún análisis FODA en alguna reunión de equipo. Aunque todavía se utiliza, se han intentado muchas nuevas técnicas para ser propuestas como método de análisis. La verdad es que la mayoría de los intentos de mejora se basan en la inclusión de algún otro aspecto o en la ampliación del punto de vista FODA, pero siguen basándose en él como punto de partida.</p> <p>Pero esta vez no nos vamos a centrar en nosotros como individuos, sino que vamos a ampliar nuestra visión del sector en el que trabajamos. Nos centraremos en las claves de la gestión de personas en las organizaciones sin ánimo de lucro. Trabajaremos en tres grupos (máximo de 4 personas para que todos tengan la oportunidad de participar) y vamos a hacer un análisis DAFO ligeramente diferente basado en las declaraciones que se nos darán.</p> <p>Las casillas de nuestro análisis van a ser tres:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LA REALIDAD BASADA EN HECHOS 2. NECESIDADES/MEJORAS QUE PODRÍAN APLICARSE 3. DUDAS O PREGUNTAS ABIERTAS PARA LAS CUALES NO VEO UNA SOLUCIÓN (TODAVÍA)* <p><i>*Aviso para los estudiantes: deben tratar de incluir el menor número posible de artículos en esta caja. Solo debe usarse si realmente no sabemos cómo resolver un problema o queremos que otros colegas nos den su opinión o experiencia personal.</i></p> <p>Escribimos cada uno de estos tres artículos en una cartulina que pegaremos en la pared. Podemos escribirlos en columnas en papel continuo o en tres trozos de cartulina diferentes. Luego le damos a cada grupo una copia con algunas afirmaciones, (o si se prefiere se puede proyectar en el papel para ser copiado o transferido a sus post-its) que luego tendrán que escribir en un post-it y pegar en cada cartón.</p>

Los equipos pueden cambiar la redacción de las afirmaciones porque son una simple guía. Si bien deben tratar de incluirlas todas, aunque se expresen de manera diferente:

- La mayoría de las personas que trabajan en este sector lo hacen porque...
- La mayoría de la gente que trabaja en este sector no lo hace por...
- Creo que esto beneficia a la organización porque...
- Creo que esto perjudica porque...
- La estructura de las organizaciones del sector en el que he trabajado tiende a ser más (horizontal/vertical)...
- Creo que la estructura de una organización debería ser...
- Una organización que tiene canales de comunicación verticales (en forma de pirámide / altamente jerárquica) tiene las siguientes características:
- Una organización que tiene canales de comunicación horizontales tiene las siguientes características:
- La formación de los trabajadores en las organizaciones sin fines de lucro es:
- La capacitación de los trabajadores debe abordar las siguientes cuestiones:
- La relación con los compañeros suele ser:
- Los principales conflictos internos suelen ser debidos a:
- La definición de las tareas y roles de los trabajadores es...
- Comparto/no comparto los valores de la organización...
- Creo que mis compañeros comparten/no comparten los valores de la organización
- Creo que mis competencias/habilidades para realizar las tareas que hago son...
- Creo que las competencias/habilidades de mis compañeros para realizar las tareas que hacen son... (no las defines pero di si son adecuadas para el puesto).

Se puede pensar o incluir cualquier otro análisis de la situación actual de las organizaciones sin fines de lucro.

Cuando hayamos dado suficiente tiempo para que los equipos trabajen en los temas y hayan terminado de colocarlos en las cartulinas, procedemos a evaluarlos. Ahora el facilitador tendrá un papel importante en la recolección de la información, en la recopilación y en ver si hay algún punto en común. Los puntos que son similares deben ser agrupados.

Juntos discutiremos el mapa que se ha creado para el análisis de la situación actual. En la pizarra vamos a hacer una casilla nueva con propuestas. Se espera que los participantes sugieran elementos de mejora para este análisis de la realidad.

Debemos asegurarnos de que ninguno de los elementos que han sido analizados como problemáticos o que necesitan ser mejorados tengan alguna propuesta de acción, especialmente aquellos que han quedado en la tercera casilla de dudas.

Hacemos una reflexión final sobre cómo el papel del líder de una organización puede ayudar a encontrar soluciones a todos estos problemas.

	También haremos hincapié en que el gran número de ideas que surgen del intercambio de información beneficia a todos los participantes. Lo que ocurre en el curso, también puede ocurrir con el aprendizaje mutuo en una empresa o en cualquier tipo de organización si existe un clima favorable para ello. Todos los espacios físicos de nuestras vidas pueden ser potenciales entornos de aprendizaje.
Student activity	El interés de esta actividad es que los participantes se involucren y participen compartiendo sus propias experiencias. Si esto sucede, los beneficios pueden ser muy enriquecedores para todo el grupo.
Materials used	Post-its, pizarra, rotuladores, folios
Enlaces al objetivo #	<p>Jeff Cheverton (2007). <i>Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations</i>. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x</p> <p>A. Abraham (2004). <i>A Model of Financial Performance Analysis Adapted for Nonprofit Organisations</i>. https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1320&context=commpapers</p> <p>Helmut K. Anheier (2000). <i>Managing non-profit organisations: Towards a new approach Civil Society</i>. Working Paper 1. http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf</p>
Otros...	<p>Si hay personas con movilidad reducida en el grupo puedes hacer esta actividad alternativa, en lugar de la actividad del “nudo humano”:</p> <p>Se sientan en un círculo alrededor de una mesa. Luego todos colocan sus manos en la superficie, con los brazos cruzados con los de los vecinos. Empezad el juego dando una palmada en la superficie. Dejen que la palmada recorra el círculo, de modo que siempre aplauda la mano que está al lado de la que aplaudió en último lugar. Después de practicar esto durante un par de rondas, introduce una dificultad.</p> <p>Si una mano aplaude dos veces, la dirección del aplauso cambia de dirección. De nuevo, practiquen. Cuando todos hayan entendido las reglas, el juego puede comenzar. Ahora, cualquier mano que aplauda fuera de turno o que no aplauda está “fuera” y se debe poner detrás de la espalda. Cuando alguien tiene ambas manos fuera del juego, entonces tiene que abandonar el juego. El facilitador puede aumentar la velocidad del juego a medida que avanza.</p>

Lección 4: Liderazgo personal

Objetivos de la lección:

- 6) Describir y poner en práctica los mecanismos cognitivos de la motivación intrínseca y extrínseca y saber aplicarlos tanto en mí como en mis compañeros.
- 7) Desarrollar una narrativa positiva en la que los eventos negativos se transformen en oportunidades tanto para mi carrera como para la de la organización.

Actividad 12: Autoconciencia

Objetivos de aprendizaje:

- 29. Poder compartir mi historia de éxitos y fracasos en forma de relato desde el punto de partida hasta el momento presente, transformando los momentos de crisis en puntos críticos de aprendizaje u oportunidades.

Preparación del estudiante:

Tiempo	60 minutos
Actividad para el docente	<p>Primero se explicarán los objetivos de la actividad. El módulo ha comenzado con tareas de autoconocimiento, y vamos a terminarlas de la misma manera. Aunque cada actividad puede realizarse de forma independiente, es aconsejable empezar y terminar con los ejercicios propuestos para dar coherencia a los objetivos educativos y permitir a los alumnos autoevaluar su propio aprendizaje.</p> <p>El facilitador explica que en la primera lección tuvieron que dibujar una bandera. Las banderas son un símbolo que sirven para mostrar algo de una manera fija. Sin embargo, durante este módulo hemos aprendido que nuestros rasgos pueden ser potenciados y trabajados como una herramienta para el crecimiento profesional y personal en el camino hacia el liderazgo.</p> <p>Por lo tanto, con todo el conocimiento y la sabiduría adquiridos vamos a transformar esa bandera en un escudo de batalla.</p> <p>Los estudiantes responderán a preguntas relacionadas con su infancia, su juventud y su presente. Informamos a los participantes que nadie tiene que sentirse obligado a compartir nada que no quiera.</p> <p>Sus escudos serán un documento de reflexión personal para ellos mismos. Tal y como decimos, los participantes no tienen que compartirlo si no lo desean.</p> <p>Los pasos de esta actividad serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes dibujan el escudo en una hoja ancha de papel (puede ser una hoja A3) 2. El facilitador pide a los participantes que tomen tres colores diferentes de post-its y un bolígrafo. Luego les pide que se

dispersen por la habitación y que encuentren un espacio donde se sientan cómodos. Explica que habrá tres rondas de preguntas. Cada ronda durará unos 5-7 minutos. Escribirán las respuestas a las preguntas, una por cada post-it.

3. La primera ronda es sobre la infancia. Tendrán que elegir un post-it de un color y anotar sus respuestas. No hay que pensar demasiado:

- Piensa en una situación en la que te hayas sentido feliz
- Una persona que significaba mucho para ti.
- Una situación en la que cambiaste; donde obtuviste una nueva visión de ti mismo o del mundo.
- Una referencia cultural (libro, película, personaje de ficción) que te dejó una gran huella.
- Un lugar al que volverías por un día.

4. La segunda ronda es sobre tu juventud. Escoge un nuevo color de post-it y piensa en ello:

- Una pasión que te llena.
- Una situación o persona que te hizo crecer.
- Una situación en la que fuiste desafiado.
- Una decisión que tomarías una y otra vez.

5. La ronda final se centra en el momento actual/ahora. Escoge un nuevo color y escribe:

- Una fuerza motivadora.
- Una situación en la que aprendiste que tienes un talento.
- Un fracaso del que aprendiste algo - personal o profesional.
- Mis fortalezas de liderazgo para mejorar y trabajar en ello.

Le damos al grupo 10 minutos para revisar sus post-its. ¿Cómo pueden estas preguntas ayudar profesionalmente? ¿Hasta qué punto están relacionados el autoconocimiento y el liderazgo?

Terminamos la reflexión con la idea de que el autoconocimiento debe ayudarnos a crecer y a construir un escudo para aprender, no a la defensiva de lo que nos ha pasado, sino a tener en cuenta quiénes somos y qué rasgos de nosotros nos hacen más fuertes.

Finalmente, intentamos conectar la reflexión con el resto de las actividades anteriores: el autoconocimiento también ayuda a trabajar mejor en equipo en nuestras organizaciones.

ACTIVIDAD ENERGIZANTE:

Como esta actividad implica una profunda reflexión, después de ella recomendamos una **actividad estimulante** para activarnos. Nuestra propuesta es jugar "el definitivo juego ninja".

Hacemos un círculo en el que estamos muy cerca. Juntamos las manos y hacemos el saludo ninja con ambas manos juntas y uniéndolas con el resto de la gente del círculo y diciendo en voz alta: niiin-haa! al mismo tiempo saltamos hacia atrás, haciendo el círculo más grande y dejando nuestro cuerpo en posición ninja con las palmas abiertas.

	<p>Una de las personas comienza. En un movimiento debe decidir si ataca al compañero de la derecha o al de la izquierda. El objetivo es golpear (si toca tiene validez) la mano de otra persona. La otra persona solo puede hacer un movimiento para evitar el golpe. Esa persona puede devolver a la misma persona o continuar hacia el otro lado.</p> <p>La dificultad es que la velocidad del juego debe ser aumentada. Si alguien toca nuestra mano, se retira del círculo.</p> <p>Puedes encontrar un ejemplo detallado de cómo funciona siguiendo este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=oHrRoNTdiY4</p> <p>El juego se termina cuando solo queda una persona en el círculo.</p>
Actividad para el estudiante	<p>Si algún aprendiz quiere continuar en el camino del autoconocimiento, hay muchas herramientas disponibles en la web, aunque le propondremos la siguiente: https://www.16personalities.com/infi-personality</p> <p>Esta herramienta se basa en el test de personalidad de Myers-Briggs. Es importante destacar que el propósito no es categorizar a nadie ni imponer "verdades" sobre nuestras personalidades, sino más bien utilizar el modelo como un punto de partida para la reflexión. Una forma de discutir los diferentes motivadores, estilos, preferencias, etc.</p>
Materiales usados	Post-its, lápices, marcadores o rotuladores, folios
Links to objective #	<p>Actividad adaptada de la siguiente fuente original: https://toolbox.hyperisland.com/</p>
Other...	<p>Si hay personas con movilidad limitada en el grupo puedes hacer esta actividad alternativa en lugar de "el último juego ninja":</p> <p>Consigue que el grupo cierre los ojos y explique que colectivamente nos pondremos en sintonía y trataremos de contar lo más alto que podamos como grupo. Una persona empezará diciendo 1, luego otra dirá 2 y así sucesivamente. Si dos personas dicen el mismo número al mismo tiempo, o en el orden equivocado, empezaremos de nuevo.</p> <p>El facilitador tiene que ser proactivo en la dirección del conteo cuando se necesita empezar de nuevo o llamar a alguien más para que empiece.</p> <p>Alternativamente, si el facilitador tiene experiencia en esta técnica, se puede llevar a cabo una breve sesión de <i>mindfulness</i> (10 minutos son suficientes). También se puede probar con audios pregrabados o aplicaciones que tengan audios gratuitos: https://mindfulnessexercises.com/free-guided-meditation-scripts/</p>

Activity 13: Autoregulación

Resultados de aprendizaje:

30. Saber cómo funcionan los mecanismos psicológicos de motivación y disponer de técnicas para ponerlos en práctica.
31. Identificar los problemas de motivación tanto individuales como de equipo y saber encontrar las estrategias apropiadas para mejorar la motivación intrínseca.

Preparación del estudiante:

Tiempo	90 minutos
Actividad para el docente	<p>Ahora introduciremos las nociones básicas de motivación extrínseca e intrínseca.</p> <p>En el ámbito educativo, el aprendizaje y las emociones constituyen un sistema integrado. Una de las habilidades emocionales estrechamente relacionadas con el aprendizaje escolar es la motivación; los alumnos que aprenden de manera más eficiente están de alguna manera más motivados que sus compañeros.</p> <p>En este sentido, la motivación es un proceso general que conduce al inicio, la dirección, la intensidad y la perseverancia de un comportamiento dirigido al logro de un objetivo.</p> <p>La motivación intrínseca ha sido entendida como las diversas tendencias de las personas a buscar su principal satisfacción en factores inherentes a la actividad como el desafío, la creatividad, la responsabilidad, el aprendizaje y la belleza estética en la tarea. La motivación intrínseca tiene aspectos cognitivos: la necesidad de comprender y ser competente en el entorno, y aspectos afectivos: la necesidad de poseer el sentimiento de autonomía, seguridad, competencia, orgullo y confianza al interactuar con el contexto. Es un proceso que evoluciona según el desarrollo del individuo y las influencias sociales, dando lugar a un comportamiento observable que manifiesta interés y compromiso cognitivo y afectivo con la tarea.</p> <p>A continuación, vamos a proyectar un decálogo de recomendaciones para fomentar la motivación intrínseca en los niños. Lo leemos en voz alta y les explicamos que tendrán que adaptarlo para los adultos a su entorno profesional.</p> <p>Además, en cada uno de los puntos tendrán que incluir al menos dos acciones específicas que un líder de la organización puede fomentar para alcanzar los objetivos.</p> <p>Pueden ser tan creativos como quieran.</p> <p>Se forman equipos de 4-5 personas y comienzan a trabajar.</p> <p>Decálogo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la motivación que el estudiante ya tiene para sí mismo y augmentar su voluntad de aprender mediante el uso de preguntas estimulantes, desafíos o actividades que en sí mismas ya son de interés.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Aumentar la participación del estudiante durante las clases, alimentar el entusiasmo por las nuevas ideas que propongan y mostrar que se esperan grandes cosas de él. 3. Prestar atención a los logros del estudiante. Hay que tener cuidado al hacerlo, ya que los elogios y las recompensas, como formas de atención a los logros, pueden tener un impacto en la motivación de los alumnos, pero pierden su significado cuando son excesivos. 4. Permitir que los estudiantes planifiquen su aprendizaje, dividir una tarea en pequeños pasos y enseñarles a administrar su tiempo no sólo facilita la realización de tareas difíciles y/o agotadoras, sino que también ayuda a los estudiantes a mantener su esfuerzo durante la ejecución de la tarea. 5. Trabajar para mejorar el autoconcepto de los estudiantes, la motivación para lograr y el lugar de control. 6. Combinar elementos lúdicos, sorprendentes e imaginativos en las actividades educativas. 7. Vincular las actividades a aspectos importantes de la vida de los estudiantes y hacer que los conocimientos sean significativos, relacionados con sus necesidades inmediatas e intermedias. La falta o presencia de significado en las actividades es crítica para su aprendizaje. 8. Utilizar actividades que promuevan la interacción social. Éstas proporcionan un fuerte apoyo emocional: enseñanza y aprendizaje entre pares más allá del campo específico de conocimiento que origina la actividad, enseñando y aprendiendo de las capacidades emocionales involucradas en la actividad. 9. Asegurarse de que los estudiantes con diferentes ritmos de aprendizaje tengan la misma oportunidad de responder y que se les pida que participen tan a menudo como los estudiantes de alto rendimiento. 10. Reducir la amenaza y evitar el estrés emocional. El uso del humor es algo que permite a los estudiantes lidiar con el estrés y la angustia de tal manera que su capacidad de aprendizaje no se vea reducida. <p>Una vez que terminan de escribirlas, las comparten con el grupo. Intercambiamos ejemplos y reflexionamos sobre el hecho de que el proceso puede no ser tan diferente al final como se recomienda para los niños.</p>
Student activity	<p>Finalmente, hacemos una lista a través de un proceso de lluvia de ideas con 5 elementos que facilitan un buen ambiente de trabajo para lograr todo lo visto en las sesiones anteriores: buena comunicación, creatividad, productividad, motivación, etc.</p> <p>La lista puede ser algo parecido a esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones de respeto entre compañeros y donde la comunicación fluya de forma multidireccional, sea relevante y tenga en cuenta al otro como interlocutor.

	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones. - Procesos y tareas claros y bien desarrollados, así como una buena planificación. Tener objetivos claros y huir de la incertidumbre. - Tener en cuenta todas las opiniones y contar con las personas en tiempos de crisis. - Fomentar el aprendizaje individual y en equipo y las actividades de desarrollo personal. <p><i>Al final de esta lección, se recuerda a los aprendientes que completen el Cuaderno de reflexión.</i></p>
Materials used	Post-its, bolígrafos, rotuladores, folios, pizarra.
Links to objective #	<p>Para introducir el tema, se pueden emplear los siguientes vídeos:</p> <p>La ciencia de la motivación: https://www.youtube.com/watch?v=pZT-FZqfxZA</p> <p>RSA ANIMACIÓN: Drive: The surprising truth about what motivates us (La sorprendente verdad de lo que nos motiva): En inglés: https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc</p> <p>Dos enlaces de la misma charla TED en español: https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y https://www.youtube.com/watch?v=Razk7UiUhl8</p>
Other...	<p>Para aquellos que puedan estar interesados en el tema de la motivación aquí pueden encontrar algunas recomendaciones:</p> <p>En inglés: Thomas, Kenneth W. (2005) <i>Intrinsic motivation at work</i>. Berrett-Koehler Publishers.</p> <p>En español: Thomas, Kenneth W. (2005) La motivación intrínseca en el trabajo, Editorial Universitaria Ramón Areces.</p> <p>En inglés: Pink, Daniel (2009). <i>Drive</i>. Riverhead Books.</p> <p>En español: Pink, Daniel (2010). <i>Drive. La sorprendente historia de lo que nos motiva</i>. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.</p> <p><i>De este libro se pueden encontrar vídeos y charlas interesantes colgadas en internet.</i></p>

Actividad 14. Cerrando el ciclo de aprendizaje

Resultados de aprendizaje:

32. Cerrar el ciclo de actividades y extraer conclusiones.
33. Desarrollar una visión del futuro y aprender a transmitir mis propias expectativas.

Preparación del estudiante:

Tiempo	60 minutos
Actividad del docente	<p>En la siguiente actividad el grupo de aprendientes hará un mapa del futuro para ordenar lo que hemos estado trabajando y diseñarlo como metas y objetivos personales de cada uno.</p> <p>El objetivo de la actividad para los participantes es el siguiente: desarrollar en tres niveles (sociedad, organización, yo como individuo) escenarios futuros y expectativas, identificando de dónde vengo, dónde estoy y a dónde quiero ir.</p> <p>Esta herramienta puede utilizarse tanto a nivel personal como a nivel de organización para ser usada como una sesión preparatoria para un plan estratégico, por ejemplo. Aunque en la siguiente actividad sugerida lo hemos hecho como un análisis individual.</p> <p>Primero, hay que asegurarse de que se tiene una larga pared vacía con el área frente a ella despejada. Dividir la pared aproximadamente en tres secciones iguales con cinta adhesiva o colocar cinco rotafolios/papel continuo.</p> <p>En la parte superior de cada sección (o rotafolio) escribir con un marcador grueso: el último año, este año, cinco años después: por ejemplo 2019, 2020, 2025. Ahora tienes una línea de tiempo en blanco para rellenar.</p> <p>Ahora, en el eje vertical de la izquierda hacemos una división de tres casillas: la sociedad, mi organización (que dirijo o donde trabajo), yo.</p> <ol style="list-style-type: none"> Explicamos el propósito de la actividad y pedimos a los participantes que se pongan de pie y enfrenten la línea de tiempo en un semicírculo. Damos las siguientes instrucciones: <p><i>Como grupo, co-crearemos una visión del futuro a través de la lente del pasado y del presente.</i></p> <p><i>A título individual, escribiréis las "fuerzas" más significativas (tendencias, tecnologías, movimientos políticos, cambios de comportamiento, etc.) en post-its: uno por post-it.</i></p> <p><i>Luego os acercaréis a la pared y la pegaréis, leyendo vuestros post-its en voz alta mientras vais leyendo para que el resto del grupo pueda oírlos.</i></p> <p><i>No hay necesidad de esperar su turno. Tan pronto como tengas uno, escríbelo y pégalo. Nuestro objetivo es llenar la pared en los próximos 15-20 minutos. No lo pienses demasiado. El objetivo es conseguir muchas fuerzas impulsoras diferentes en la pared.</i></p>

	<p>2. Podemos empezar con el último año. El facilitador concede a los aprendientes 5 minutos para llenar el espacio con post-its. Luego se pasa a este año, y luego al año siguiente. El facilitador debe apoyar al grupo para mantener el ritmo y animar a todos a participar. Si el ritmo se arrastra, podemos hacer preguntas relevantes o hacer sugerencias para inspirar al grupo. El facilitador también puede participar.</p> <p>3. Luego hacemos una reflexión y discusión en grupo. Algunas preguntas podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué patrones vemos mirando esta línea de tiempo? • ¿Qué tendencias son más importantes para mí y para nosotros para ser conscientes y aprender más sobre ellas? • ¿Cómo me siento sobre el pasado, el presente y el futuro? • ¿Qué significa esto para nuestro equipo? ¿Nuestra organización? ¿Nuestro sector? ¿Y mi propio papel? <p>Otras posibles preguntas: ¿En qué futuro ideal me veo liderando? ¿Qué clase de equipo? ¿Cuál es el propósito? ¿En qué tipo de sociedad? ¿Cómo trabajaré? ¿Cómo es el sistema educativo? ¿Qué clase de compañeros tendré en el futuro? ¿Cómo contribuye la organización en la que trabajo a la sociedad que espero?</p> <p>Por último, se puede invitar a cada participante a que comparta una reflexión o iniciativa que haya tomado con ellos en el taller.</p> <p>Para concluir y como breve actividad de reflexión final, pedimos a los participantes que escriban en sus cuadernos lo que han aprendido en la formación y qué habilidades creen que deben mejorar para trabajar mejor en sus organizaciones.</p>
Student activity	El facilitador debe asegurarse de fomentar la plena participación motivando aquellas voces más calladas y animando a los que no han participado. Al final de la lección, se recuerda a los alumnos que completen el cuaderno de reflexión.
Materials used	Post-its, bolígrafos, marcadores, folios
Links to objective #	Material teórico adicional: https://www.researchgate.net/publication/243462769_Future-mapping_A_practical_way_to_map_out_the_future_and_achieve_what_you_want/link/57bb5f0f08aefea8f0f44f7d/download
Other...	<p>Alguna bibliografía en inglés:</p> <p>Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. <i>Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research</i>. Voluntas 25, 1509–1538 (2014). https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5</p>

Artículo. Michael Reisch, David Sommerfeld. (2003). *Welfare reform and the future of nonprofit organizations*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.19>

Alguna bibliografía en español:

Ruiz-Giménez Aguilar, Mercedes. *El futuro de las ONGs, un reto en definición*. Temas para el debate, Nº. 221, 2013.

Gutiérrez Resa, Antonio. *Las ONGs y su papel en el futuro de la sociedad*.

Universidad de Zaragoza. Disponible en:

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5853/1/ALT_03_11.pdf

Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis. Fundación PwC. Disponible en:

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf>

ANEXO I

Actividad 1. Roles de Benne y Sheats.

Roles para las tareas del grupo		
INICIADOR/CONTRIBUYENTE Propone al grupo nuevas ideas o formas diferentes de ver el objetivo o problema de grupo. Este rol inicia discusiones y lleva al grupo hacia nuevas áreas de expectativas.	BUSCADOR DE INFORMACIÓN Pide que se aclaren las observaciones en cuanto a su adecuación fáctica. Busca información de expertos o hechos relevantes para el problema. Determina qué información falta y es necesario encontrar antes de seguir adelante.	DADOR DE INFORMACIÓN/INFORMANTE Proporciona información objetiva al grupo. Es visto como una autoridad en el tema y relata su propia experiencia cuando es pertinente.
BUSCADOR DE OPINIONES Pide que se aclaren los valores, actitudes y opiniones de los miembros del grupo. Comprueba que se den diferentes perspectivas.	DADOR DE OPINIÓN/OPINADOR Expresa sus propias opiniones y creencias sobre el tema que se discute. A menudo expresa sus opiniones en términos de lo que el grupo "debería" hacer.	ELABORADOR Toma las ideas iniciales de otras personas y las construye con ejemplos, hechos y datos relevantes. También, mira las consecuencias de las ideas y acciones propuestas.
COORDINADOR Identifica y explica las relaciones entre las ideas. Puede reunir algunas ideas diferentes y hacerlas coherentes.	ORIENTADOR Revisa y aclara la posición del grupo. Proporciona un resumen de lo que se ha logrado, anota dónde el grupo se ha desviado del rumbo, y sugiere cómo volver al objetivo.	EVALUADOR/CRÍTICO Evalúa las propuestas en relación con un estándar predeterminado u objetivo. Evalúa la viabilidad de una propuesta y examina si se basa en hechos y si es manejable como solución.
DINAMIZADOR Concentra la energía del grupo en el movimiento hacia adelante. Desafía y estimula al grupo a tomar más medidas.	TÉCNICO DE PROCEDIMIENTOS Facilita el debate de grupo ocupándose de las cuestiones logísticas como el lugar de las reuniones y los suministros necesarios para cada una de ellas.	GRABADOR/REGISTRADOR Actúa como secretario o encargado de las actas. Registra las ideas y lleva la cuenta de lo que pasa en cada reunión.

ROLES PERSONALES O SOCIALES		
Estos roles contribuyen a la configuración de actitudes positivas en el grupo.		
ESTIMULADOR O ALENTADOR Afirma, apoya y elogia los esfuerzos de los miembros del grupo. Demuestra calidez y proporciona una actitud positiva en las reuniones.	CONCILIADOR/ ARMONIZADOR Concilia las diferencias entre los individuos. Busca maneras de reducir la tensión y de disipar una situación proporcionando más explicaciones o usando el humor.	TRANSIGENTE Se ofrece a cambiar su posición por el bien del grupo. Está dispuesto a ceder su posición o a encontrarse con otros a mitad de camino.
GUARDIÁN Regula el flujo de comunicación. Asegura que todos los miembros tengan la oportunidad de expresarse animando a los miembros tímidos y callados a contribuir con sus ideas. Limita a	OBSERVADOR/COMENTADOR Proporciona una retroalimentación al grupo sobre cómo está funcionando. A menudo es considerado cuando un grupo	SEGUIDOR Acepta lo que dicen y deciden los demás, aunque no haya contribuido a la decisión ni haya expresado sus propios

los que dominan la conversación y puede sugerir reglas o normas de grupo para garantizar que todos tengan la oportunidad de hablar.	quiere establecer, evaluar o cambiar sus normas y procesos.	pensamientos. Visto como un oyente, no como un contribuyente.
---	---	---

TASK ROLES

INITIATOR/ CONTRIBUTOR

Proposes original ideas or different ways of approaching group problems or goals. This role initiates discussions and move groups into new areas of exploration.

INFORMATION SEEKER

Requests clarification of comments in terms of their factual adequacy. Seeks expert information or facts relevant to the problem. Determines what information is missing and needs to be found before moving forward.

INFORMATION GIVER

Provides factual information to the group. Is seen as an authority on the subject and relates own experience when relevant.

OPINION SEEKER

Asks for clarification of the values, attitudes, and opinions of group members. Checks to make sure different perspectives are given.

OPINION GIVER

Expresses his or her own opinions and beliefs about the subject being discussed. Often states opinions in terms of what the group "should" do.

ELABORATOR

Takes other people's initial ideas and builds on them with examples, relevant facts and data. Also looks at the consequences of proposed ideas and actions.

CO-ORDINATOR

Identifies and explains the relationships between ideas. May pull together a few different ideas and make them cohesive.

ORIENTER

Reviews and clarifies the group's position. Provides a summary of what has been accomplished, notes where the group has veered off course, and suggests how to get back on target.

EVALUATOR/CRITIC

Evaluates proposals against a predetermined or objective standard. Assesses the reasonableness of a proposal and looks at whether it is fact-based and manageable as a solution.

ENERGIZER

Concentrates the group's energy on forward movement. Challenges and stimulates the group to take further action.

PROCEDURAL TECHNICIAN

Facilitates group discussion by taking care of logistical concerns like where meetings are to take place and what supplies are needed for each meeting.

RECORDER

Acts as the secretary or minute-keeper. Records ideas and keeps track of what goes on at each meeting..

ROLES DISFUNCIONALES O INDIVIDUALISTAS Estos papeles interrumpen el progreso del grupo y debilitan su cohesión		
AGRESOR Makes personal attacks using belittling and insulting comments, for example, "That's the most ridiculous idea I've ever heard." Actions are usually an attempt to decrease another member's status.	BLOQUEADOR Opposes every idea or opinion that is put forward and yet refuses to make own suggestions, for example, "That's not a good idea." The result is that the group stalls because it can't get past the resistance.	BUSCADOR DE RECONOCIMIENTO Uses group meetings to draw personal attention to himself. May brag about past accomplishments or relay irrelevant stories that paint him in a positive light. Sometimes pulls crazy stunts to attract attention like acting silly, making excess noise, or otherwise directing members away from the task at hand.
AUTOCONFESOR Uses the group meetings as an avenue to disclose personal feelings and issues. Tries to slip these comments in under the guise of relevance, such as "That reminds me of a time when." May relate group actions to her personal life	DISRUPTIVO/ PLAYBOY OR PLAYGIRL Utiliza las reuniones de grupo como tiempo de diversión y una forma de salir del trabajo real. Distrae a otras personas contando chistes, haciendo bromas, o incluso leyendo material no relacionado.	DOMINADOR Intenta controlar la conversación y dictar lo que la gente debe hacer. A menudo exagera sus conocimientos y monopoliza cualquier conversación que pretenda saber más sobre la situación y tener mejores soluciones que nadie.
BUSCADOR DE AYUDA Busca activamente la simpatía expresando sentimientos de insuficiencia. Actúa indefenso, autodespreciativo e incapaz de contribuir. Por ejemplo, "No puedo ayudarte, estoy demasiado confundido e inútil con estas cosas".	DEFENSOR DE INTERESES ESPECIALES Hace sugerencias basadas en lo que otros pensarían o sentirían. Evita revelar sus propios prejuicios u opiniones usando una posición estereotipada en su lugar.	INVISIBLE No participa mucho, tal vez por inseguridad o porque piensa que su opinión no es lo suficientemente buena. No obstaculiza la dinámica pero tampoco aporta nada.

PERSONAL AND/OR SOCIAL ROLES

These roles contribute to the positive functioning of the group

ENCOURAGER

Affirms, supports, and praises the efforts of fellow group members. Demonstrates warmth and provides a positive attitude in meetings.

HARMONIZER

Conciliates differences between individuals. Seeks ways to reduce tension and diffuse a situation by providing further explanations or using humor.

COMPROMISER

Offers to change his position for the good of the group. Willing to yield position or meet others half way.

GATEKEEPER/EXPEDITER

Regulates the flow of communication. Makes sure that all members have a chance to express themselves by encouraging the shy and quiet members to contribute their ideas. Limits those who dominate the conversation and may suggest group rules or standards that ensure everyone gets a chance to speak up.

OBSERVER/ COMMENTATOR

Provides feedback to the group about how it is functioning. Often seen when a group wants to set, evaluate, or change its standards and processes.

FOLLOWER

Accepts what others say and decide even though he or she has not contributed to the decision or expressed own thoughts. Seen as a listener not a contributor.

DYSFUNCTIONAL AND/OR INDIVIDUALISTIC ROLES

These roles disrupt group progress and weaken its cohesion

AGGRESSOR

Makes personal attacks using belittling and insulting comments, for example, "That's the most ridiculous idea I've ever heard." Actions are usually an attempt to decrease another member's status.

BLOCKER

Opposes every idea or opinion that is put forward and yet refuses to make own suggestions, for example, "That's not a good idea." The result is that the group stalls because it can't get past the resistance.

RECOGNITION SEEKER

Uses group meetings to draw personal attention to himself. May brag about past accomplishments or relay irrelevant stories that paint him in a positive light. Sometimes pulls crazy stunts to attract attention like acting silly, making excess noise, or otherwise directing members away from the task at hand.

SELF-CONFESSOR

Uses the group meetings as an avenue to disclose personal feelings and issues. Tries to slip these comments in under the guise of relevance, such as "That reminds me of a time when." May relate group actions to her personal life

DISRUPTER/ PLAYBOY OR PLAYGIRL

Uses group meetings as fun time and a way to get out of real work. Distracts other people by telling jokes, playing pranks, or even reading unrelated material.

DOMINATOR

Tries to control the conversation and dictate what people should be doing. Often exaggerates his her knowledge and will monopolize any conversation claiming to know more about the situation and have better solutions than anybody else.

HELP SEEKER

Actively looks for sympathy by expressing feelings of inadequacy. Acts helpless, self deprecating and unable to contribute. For example, "I can't help you, I'm too confused and useless with this stuff."

SPECIAL INTEREST PLEADER

Makes suggestions based on what others would think or feel. Avoids revealing her own biases or opinions by using a stereotypical position instead

INVISIBLE

Does not participate much, maybe because of insecurity or because he/she thinks his opinion is not good enough. Does not hinder the dynamic but he does not contribute anything either.

ANEXO II

Cuaderno de reflexión

Se da al principio del módulo cuando se presentan y explican los objetivos y antes de las actividades introductorias.

Todas las preguntas que hicimos en clase a los participantes aparecerán en este cuaderno con la teoría de cada día. Esto servirá para recoger el conocimiento acumulado y para que los alumnos reflexionen sobre algunos puntos cuando termine la sesión o, cuando termine el módulo, para que puedan volver de nuevo a las preguntas iniciales y ver qué ha cambiado en su visión interior.

➔ Este es un diario de reflexión personal. Aquí escribo notas y reflexiones sobre las actividades realizadas en el aula. No se trata de deberes o tareas extras. Responder a las preguntas puede ser útil para profundizar el trabajo en el aula. Es una herramienta de crecimiento y debe ser utilizada como tal.

- **Actividad 0. Banderas**

¿A qué rasgos de mi personalidad le he dado más peso? ¿Incluiría ahora otros rasgos? Lo que otros compañeros compartieron al final de la actividad puede haberme inspirado o recordado otros rasgos que no tuve en cuenta. Escríbelos aquí.

- **Activity 1. Actualizando todo lo que sé sobre liderazgo.**

En la primera parte de la actividad hemos creado figuras en equipo.

¿He sido elegido líder? ¿Por qué sí/no? ¿Qué se podría haber mejorado?

¿Cómo crees que se aplica esto a las tareas reales? ¿Qué dificultades ha enfrentado? ¿Crees que las palabras habrían facilitado la tarea?

En la segunda parte de la actividad hemos identificado los roles de grupo según el modelo de Benne y Sheats. Esta es una herramienta muy útil si decides emprender cambios en tu organización o hacer un análisis estratégico para comprobar cómo trabajas en tu equipo. Puedes usarlo con un equipo sólido, dando retroalimentación a los demás y comprobando si los roles con los que te identificas individualmente coinciden con los asignados por tus compañeros.

¿Cómo de fácil/difícil ha sido para ti identificarte con los papeles propuestos? ¿Por qué crees que es así? ¿Qué nivel de autoconocimiento tienes? ¿Con qué frecuencia dedicas el tiempo a analizarte a ti mismo? ¿Hacéis esto en vuestra organización? ¿Qué aspectos han sido los más difíciles para ti?

Estos temas están relacionados con otros campos del autoconocimiento y la autoestima. En la web hay mucha información al respecto. Sé cuidadoso en tu búsqueda y trata de confiar en los artículos con base científica. Es aconsejable realizar este tipo de análisis de vez en

cuando, pero no se trata tanto de cuestionarse constantemente. Encuentra un equilibrio entre la mejora personal y el crecimiento y la autoaceptación.

- **Actividad 2. Cómo usar las redes sociales en mi organización.**

En esta actividad analizamos la relevancia de las redes sociales en una organización y reflexionamos sobre los tipos de conocimiento que se comparten.

Una red social es un poderoso escaparate. Es similar a nuestra apariencia física y a nuestra forma de vestir; con ellas proyectamos una idiosincrasia. Los elementos que mostramos contribuyen a formar en los demás una idea de quiénes somos. La imagen para una organización no es una cuestión trivial.

Solo como una idea: Revisa rápidamente el Instagram o Twitter de los personajes famosos que consideras líderes. ¿Qué imagen proyectan? ¿Qué valores predominan: culturales, familiares, de amistad, de naturaleza, etc.? ¿Sus hobbies hablan de quiénes son? ¿Qué colores predominan? ¿Las imágenes compartidas siguen algún tipo de lógica o patrón?

Ahora piense de nuevo en las organizaciones que se ven en la actividad:

¿Crees que esta organización es conocida por todos? ¿Por qué sí/no? ¿Es bueno que todos conozcan la organización? ¿Cómo crees que se logra?

¿Conoces el "marketing de *influencers*"? ¿Crees que se puede aplicar a tus organizaciones? ¿Alguna de las organizaciones que has analizado cuenta con personas famosas?

- **Actividad 3: La narración de historias & yo (*Storytelling*)**

1. Haz una breve reflexión sobre cómo son tus habilidades al hablar en público hoy en día. ¿Han cambiado con el tiempo? ¿Cómo te sientes cuando lo haces? ¿Qué sensaciones físicas tienes? ¿Qué haces antes de hablar en público?
Debe haber al menos dos aspectos positivos y un aspecto a trabajar para mejorar (no importa lo que escribas pero debe haber dos aspectos positivos para que cada aspecto a mejorar).
2. ¿Cómo se puede aplicar la narración de historias y el Viaje del Héroe a tu vida profesional? ¿Cuál es el uso práctico de la misma?
3. ¿Has descubierto características de tus habilidades para hablar en público que no conocías? ¿Cómo crees que puedes aplicar esto en la práctica? ¿Sabes cómo puedes mejorarlo?

Si quieres desarrollar algún aspecto de tus habilidades de comunicación, puedes preguntarle al facilitador o a tus compañeros. Recuerda que la identificación es el paso más alto (y el que puede ser más aterrador por el pensamiento de "¿qué pensarán los demás de mí?"), el resto se puede trabajar y aprender progresivamente con esfuerzo y paciencia.

- **Actividad 4: Aprendiendo a desarrollar la escucha activa**

Evalúa breve y autocríticamente tu capacidad de escucha activa. ¿Qué técnicas puedes usar para mejorar? ¿En qué situaciones o con qué personas te resulta más difícil llevarlo a cabo?

- **Actividad 5: Asertividad para vivir y trabajar mejor**

Intenta dar una definición personal de lo que quieres decir con asertividad.

¿Alguna vez ha estado en una situación, en el trabajo, en la que te hayas visto obligado a cuestionar una cuestión ética? ¿Qué medidas tomarás para aclarar información o instrucciones poco claras con respecto a tu trabajo?

A veces es importante no estar de acuerdo con los demás, en particular con los jefes/coordinadores o los miembros del equipo, para evitar que se cometa un error. Piensa en un momento en que hayas estado dispuesto a estar en desacuerdo con otra persona para lograr un resultado positivo.

¿Cómo habrías aplicado las técnicas que aprendiste? ¿Crees que habrían sido útiles?

- **Actividad 6: Análisis estratégico a través de una reunión real.**

¿Cómo de similar es la reunión que habéis simulado con las que asistes en tu organización? ¿Cómo crees que podrías ayudar con lo que has aprendido sobre liderazgo? ¿Cuál podría ser tu papel?

- **Actividad 7: Aprendiendo a dar retroalimentación**

¿Sueles dar retroalimentación en tu trabajo? ¿Utilizas alguna técnica? Piensa en formas de aplicar en la práctica lo que has aprendido en este ejercicio.

Si te interesa aprender sobre otras formas de comunicación, puedes buscar artículos sobre fórmulas lingüísticas como "moderadores del lenguaje" o "atenuadores lingüísticos" para disminuir la expresión del desacuerdo. Suelen estar presentes en todos los idiomas como una forma de cortesía.

- **Actividad 8: Un alto en el camino del pensamiento positivo. Una historia de resiliencia.**

¿Conocías el término "pensamiento positivo"? ¿Era parte de tu vida? ¿Sobre qué has reflexionado en esta actividad? ¿La opinión de los otros participantes te ha aportado algo nuevo?

Escribe tu propia definición de resiliencia e identifica al menos dos veces en tu vida en las que hayas tenido que practicarla.

- **Actividad 9: Creatividad o sobre cómo combinar ideas diferentes.**

¿Qué es la creatividad para ti? ¿Cuándo recuerdas haberla aplicado en tu vida? ¿Qué actividades te gusta hacer que pueden ayudar a potenciarla? ¿Qué otras actividades nuevas podrías aplicar?

¿La casa habría sido diferente si lo hubieras construido tú mismo? ¿Cómo han contribuido tus compañeros a cambiar la idea original de alguna manera?

- **Actividad 10: Construyendo redes y vínculos con la técnica de la “Pecera”**

¿Has aprendido nuevas fórmulas de trabajo en red de otros aprendientes? Escríbelas para que no las olvides y puedas usarlas en el futuro.

- **Actividad 11: Fomentando la participación y compartiendo opiniones acerca de las organizaciones sin ánimo de lucro.**

¿Habías pensado en todos estos aspectos antes? ¿Los otros participantes tienen la misma experiencia? ¿Qué puedes aprender de ellos?

- **Actividad 12: Autoconciencia**

En esta sección puedes escribir y organizar todo lo que has escrito en los post-its.

- **Activity 13: Autorregulación.**

Hemos identificado algunas posibles acciones para aumentar la motivación intrínseca, pero deberías encontrar la tuya propia.

Piensa en actividades o pasatiempos que te absorban y en los que estés profundamente concentrado. ¿Qué tipo de actividades son? Recuerda que a veces tienes que dar un paso atrás para recordar por qué hacemos el trabajo que hacemos, por qué lo elegimos en primer lugar y qué estamos logrando con ello. ¿Qué medidas concretas puedo tomar para mejorar mi trabajo?

- **Actividad 14: Cerrando el ciclo de aprendizaje.**

Puedes hacer una foto a la línea de tiempo que has creado para recordar tus contribuciones o hacer tu propia cronología.

En el cuadro del futuro trata de equilibrar la ambición y el realismo. Si nos fijamos metas demasiado altas, terminaremos frustrándonos. La flexibilidad y la adaptabilidad son también habilidades importantes cuando se aprende a ser resiliente.

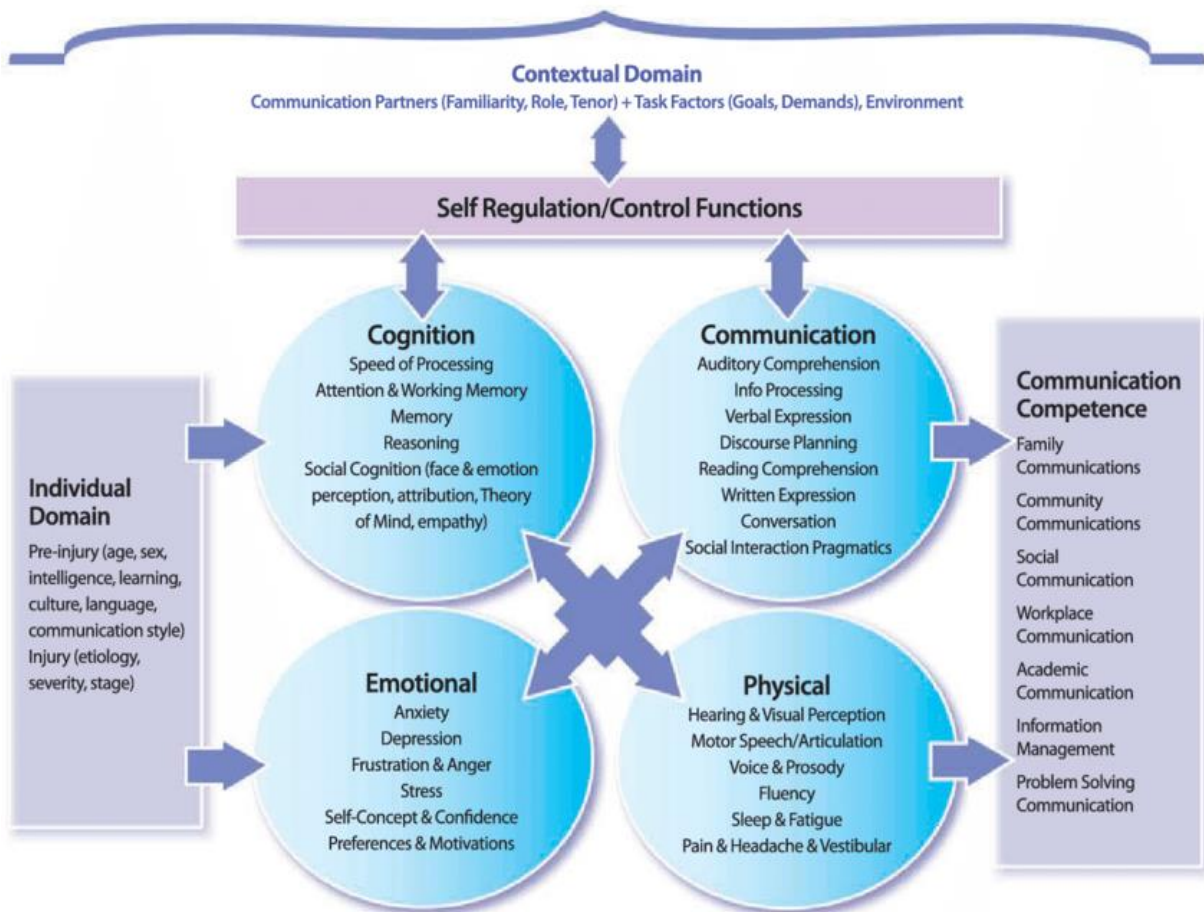
- **Reflexión final:**

Ahora haz una breve reflexión sobre las cosas que has aprendido y que pueden ser útiles para trabajar mejor. Elige tres cosas que puedas aplicar a tu trabajo diario, y tres competencias o habilidades que creas que debes mejorar o trabajar más.

LO QUE HE APRENDIDO	LO QUE PUEDO MEJORAR

ANEXO III

Un modelo de competencia cognitivo-comunicativo.



MacDonald, Sheila. (2017). Introducing the model of cognitive-communication competence: A model to guide evidence-based communication interventions after brain injury. *Brain Injury*. 31. 1-22. 10.1080/02699052.2017.1379613.

ANEXO IV

Roles para la actividad 6. Análisis estratégico a través de una reunión real

Director: Sabe que ha avisado con poca antelación y no ha preparado demasiado el contenido. Necesita la ayuda del vicecoordinador y del secretario. Tienes que organizar los puntos de la reunión y asegurarte de que después de 40 minutos hay al menos un esquema del contenido de un plan estratégico, la distribución de las tareas realizadas y la visión y los valores de la organización. Tienes una buena relación con el equipo de gestión financiera, pero te preocupa que no se cumpla el plazo de presentación del plan y que se pierda la subvención pública.

Además, tu prioridad es que la reunión no se prolongue más allá del tiempo establecido porque tienes otra reunión más tarde. Confías en el coordinador técnico para dirigir todo este proceso. Es la única persona que tiene el conocimiento para hacerlo con los técnicos del proyecto. Al principio de la reunión ya estás en la sala con otras dos personas.

Coordinador técnico: En el pasado le habías pedido al director que hiciera un plan estratégico y no te había escuchado. Sabes que es necesario conseguir resultados en la reunión, pero estás un poco molesto porque ahora no hay tiempo suficiente para prepararla. Estás seguro de que los dos técnicos del proyecto pueden ayudar a desarrollar el plan estratégico en unos pocos días. No puedes encargarte de la preparación del plan porque estás en otras tareas importantes coordinando a los trabajadores sociales. Durante la reunión, a veces perderás la paciencia con el director porque piensas que las cosas deberían haberse hecho de otra manera. Tienes que hacer que todos se involucren en compartir su punto de vista. Al principio de la reunión ya estás en la sala con otras dos personas.

Secretaria/o: Eres una de las personas más jóvenes de la organización y solo llevas un año trabajando. Tienes una licenciatura en sociología, que no corresponde al papel y las tareas que tienes actualmente en esta organización. Estás dispuesto a desempeñar tu trabajo porque es una de tus primeras tareas. Sin embargo, eres consciente de las disrupciones en el equipo en términos de tareas, roles y falta de comunicación. Esperas que el director confíe poco a poco en ti para hacer cosas más complejas y por eso quieres llamar la atención y mostrar tus habilidades de mediación. Eres la persona encargada de redactar las actas. Al principio de la reunión ya estás en la sala con otras dos personas.

Contable: Las finanzas de la organización no van muy bien. Has intentado hablar con el director varias veces pero él ha evitado reunirse contigo. Sabes que, si la administración local no aprueba el plan de este año, y se pierde la financiación, tendrás que despedir a gente o ver qué otras opciones de financiación hay. Has estado en la organización durante muchos años y te dedicas a hacer lo que el Director General propone. No eres muy innovador. ¿Por qué probar cosas nuevas, si lo de siempre ha funcionado? Solo te quedan unos pocos años antes de retirarte y ahora solo quieres hacer el plan estratégico lo más rápido posible. La calidad no importa. Es un documento al que nadie presta atención, es solo un procedimiento administrativo. Además, después de la reunión tienes que ir al banco antes de que cierren y no puedes llegar tarde. Entrás en la sala unos minutos antes y hablas con la gente que ya estaba allí.

Tesorero: Has estado en la organización durante unos cinco años. Dejaste tu trabajo anterior en una empresa privada porque no creías en sus valores y su visión. Querías contribuir de alguna manera a un bien social y elegiste muy cuidadosamente la organización donde trabajar. No solo quieres que se apruebe este plan estratégico, sino que se haga bien porque crees que es un documento fundamental. Eres una persona innovadora, con dos títulos y un MBA. Eres consciente de la resistencia del contable al cambio y trabajar con esta persona

ha sido difícil en los últimos meses. Tienes muchas ideas para encontrar nuevas formas de financiar la ONG, y para ello la imagen de la organización en las redes sociales es crucial. El sitio web está desactualizado y las redes sociales se actualizan una vez cada dos o tres meses. Sabes que la gestión económica no es saludable y piensas que tu socio (el contable) no está haciendo bien su trabajo. Entrás en la sala unos minutos antes y hablas con la gente que ya estaba allí.

Técnico de proyectos 1: Has estado en la organización durante tres años. Te gusta lo que haces, pero los problemas en los canales de comunicación te causan estrés en el trabajo y no encajas del todo. Crees en los valores y objetivos de la organización, aunque estás dispuesto a buscar un nuevo trabajo si la situación no cambia, de hecho ya has enviado algunos currículums a otras organizaciones. No tiene miedo de dar un ultimátum al coordinador técnico para que hable con el director. Piensas que la organización necesita muchos cambios y tiene potencial, pero algunas personas frenan ese cambio. Eres impulsivo y quieres poner nuevas ideas sobre la mesa constantemente. Tienes una buena relación con tu socio técnico y tan pronto como has leído el correo electrónico sobre la reunión has estado comentando que seguramente será tu tarea hacer ese plan estratégico. Tienes algunas condiciones. Cuando entras en la habitación no hay una silla para sentarse.

Antes de la reunión ambos técnicos tienen que acordar un esquema básico del plan estratégico. Tienes algunos ejemplos impresos que puedes comprobar. También puedes mirarlo en Internet. También sería aconsejable preparar la misión y los valores de la organización para discutirlos con el resto de sus compañeros.

Técnico de proyecto 2: Has estado trabajando aquí durante cinco años. Te gusta lo que haces porque crees que está a la altura de tus expectativas. Tienes una relación amistosa con todos tus colegas. Piensas que el otro técnico de proyecto se queja demasiado, te gusta pero suele ser demasiado impulsivo. Eres un poco introvertido y no sueles participar en las reuniones. Cuando recibiste el correo electrónico, discutiste con el otro técnico que podrías tener que hacer todo el trabajo. No crees que esta sea tu tarea porque tienes mucho trabajo que terminar en este momento, lo cual también es urgente.

Antes de la reunión ambos técnicos tienen que acordar un esquema básico del plan estratégico. Tienes algunos ejemplos impresos que puedes comprobar. También puedes mirarlo en Internet. También sería aconsejable preparar la misión y los valores de la organización para discutirlos con el resto de sus colegas.

Trabajador social: No entiendes bien por qué te han llamado a esta reunión. Tienes mucho trabajo que hacer. Apenas pasas tiempo en la oficina, excepto para reuniones como esta y algún trabajo administrativo. Eres consciente de que hay problemas en la relación entre los colegas de la organización. Piensas que los coordinadores exigen demasiado a los técnicos de proyectos y no lo ves justo. Probablemente terminen recibiendo esta tarea. Si ves situaciones injustas, no puedes dejar de levantar la voz. Hay gente que, por miedo a ser despedida, no se va a quejar y crees que necesitan el apoyo de los compañeros. Sientes que esta reunión es importante y, aunque esto te quita tiempo para otras tareas que deberías hacer, no te importaría que la reunión se prolongara durante dos horas si al menos se aclaran ciertos puntos, como una mala organización interna.

Educador social: Al igual que tu compañero, no sabes bien por qué te han llamado a esta reunión. No sabes lo que puedes aportar. Puedes buscar qué es un plan estratégico y cómo puedes proponer algo nuevo. Quieres aprovechar la reunión para crear un organigrama con tareas y funciones y trabajar para una mejor comunicación entre todos, pero no sabes si eso es algo para incluir en un plan como este. No sabes qué es lo que está mal pero crees que juntos pueden resolverlo. El mal funcionamiento de tu organización afecta directamente a las

personas con las que trabajas cada día: los recursos no les llegan, la información no se entrega completamente, las prestaciones sociales se retrasan, etc. Hacia el final de la reunión, después de 35-40 minutos, tienes que insistir en que algunos puntos no están claros para ti y que te gustaría que se aclararan. Es importante llegar a acuerdos, pero siempre y cuando todos entendamos lo mismo.

Community manager: Este es solo uno de los tres trabajos que tienes para pagar el alquiler cada mes, y lo combinas con otros trabajos ocasionales que surgen. Has estado así desde que terminaste tu carrera, hace un año y medio. Te encargas de mantener el equipo de informática en buen estado y de vez en cuando te piden que actualices la web y las redes sociales. Eres un especialista en informática, no un *community manager*. Son dos cosas diferentes, aunque en la organización no lo entienden. Tienes varios trabajos porque quieres ahorrar dinero para abrir un negocio por tu cuenta. Sabes de forma muy general lo que hace la organización, pero no te involucras en las acciones. Normalmente eres el bromista del equipo. Eres consciente de que hay malas relaciones entre colegas y tu humor suele aliviar la tensión.