

O/U.151
SIIa
II

43401



Autopista
de la información



PROYECTO 6:

“Auditoria del Proyecto San Luis en Línea en el Área
de Concientización, Capacitación y Difusión”

Informe 1

Anexo tomo 1

EN LÍNEA

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS



*Proyecto: "Auditoría del Proyecto San Luis en Línea en el Área de Concientización,
Capacitación y Difusión"*

Autopista de la Información

Indice

1.1. Manual del taller de cambios

1.2. Manual del taller formador de formadores

1.3. Manual del taller de liderazgo

*Proyecto: "Auditoría del Proyecto San Luis en Línea en el Área de Concientización,
Capacitación y Difusión"*

Autopista de la Información

1.1. Manual del taller de cambios





Autopista de la Información

Proceso de Concientización

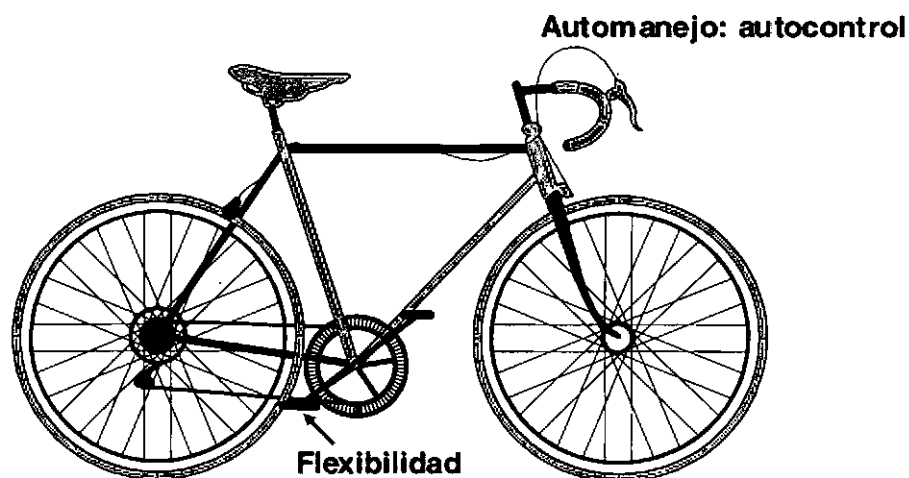
Objetivo de la concientización

Contribuir a la movilización y alineación del Gobierno sanluisense con el nuevo paradigma provincial, a través del entendimiento de las implicancias y beneficios que tiene el proyecto ***"Autopista de la Información"***.



NOTAS:

Balance de Conocimientos : Modelo de la Bicicleta



Habilidades en el trabajo o Técnicas

- Profesionales
- Procesos
- Tecnologías de Información

Habilidades de interacción con la gente

- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidades comerciales



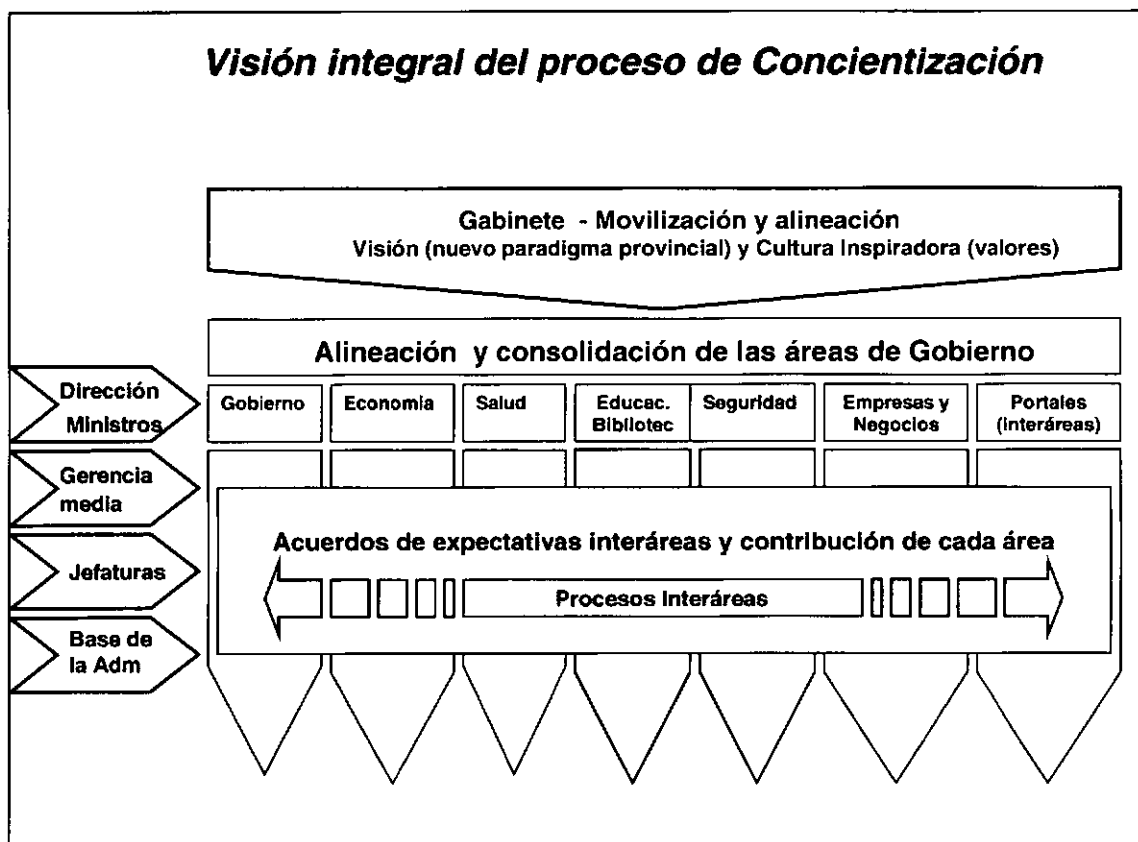
NOTAS:

Beneficios

- Un claro entendimiento de las necesidades, temores y actitudes actuales en la población involucrada.
- Tener más y mejor información que contribuya a un diseño más ajustado y eficiente del programa.
- Asegurar el éxito del proceso de concientización a través de las personas que cuentan con las habilidades adecuadas para cumplir ese rol.
- Asegurar un proceso ágil y menos traumático frente a la natural resistencia al cambio.
- Asegurar que todos los empleados sean auténticos protagonistas del cambio.
- Un monitoreo preciso del avance de la iniciativa.

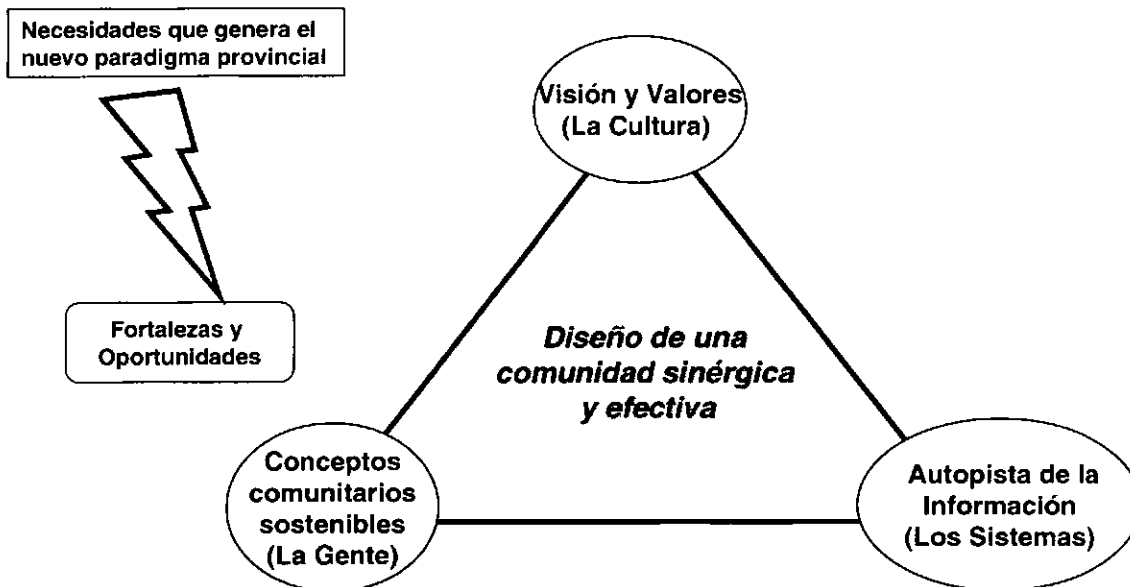


NOTAS:

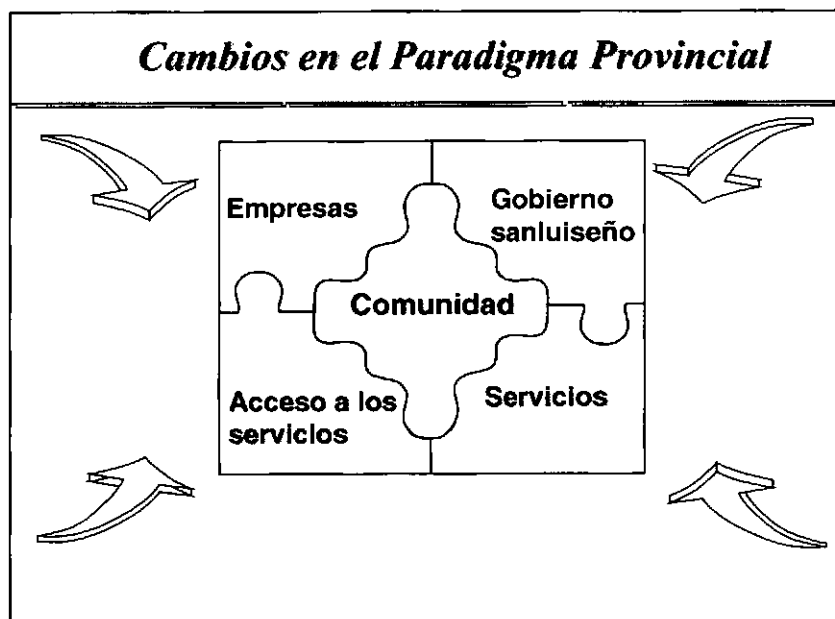


NOTAS:

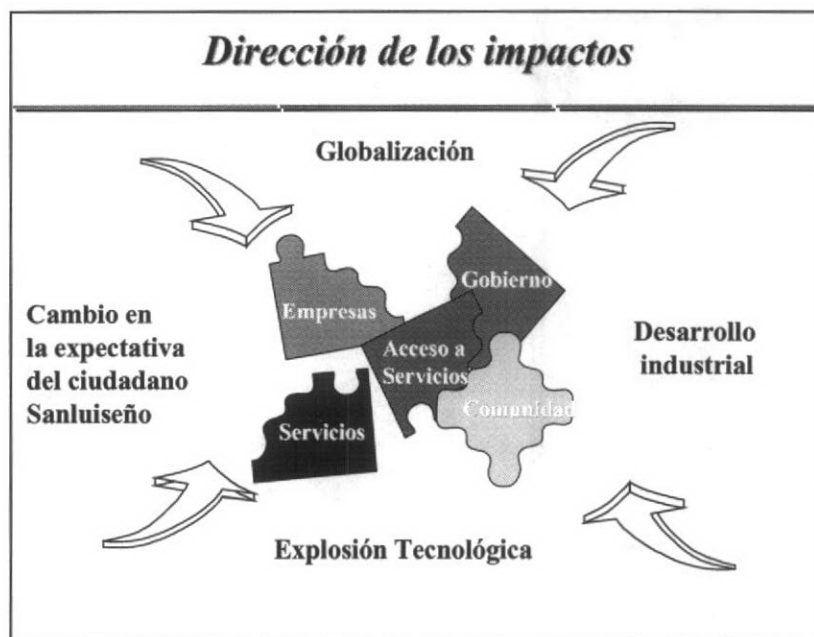
Visión de Cambio: dinámica y componentes



NOTAS:



NOTAS:



NOTAS:

Cambios en la Provincia de San Luis

Con el objeto de identificar los cambios y sus efectos, es muy importante entender las fuerzas determinantes que influyen en este entorno

Instrucciones

Liste los cambios que usted ha percibido en el último año y que tendrán influencia en el próximo. Focalícese (pero no se restrinja) en cambios tales como:

- Situación social
- Expectativa de servicios de la comunidad
- Acceso a la educación
- Desarrollo industrial en la provincia
- Crecimiento económico
- Otros



NOTAS:

Implicaciones de los cambios

Durante la discusión enumere los puntos que usted considera son los más importantes.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
CIUDADANO		
GOBIERNO		
FUNCIÓN O ÁREA		
INDIVIDUOS		



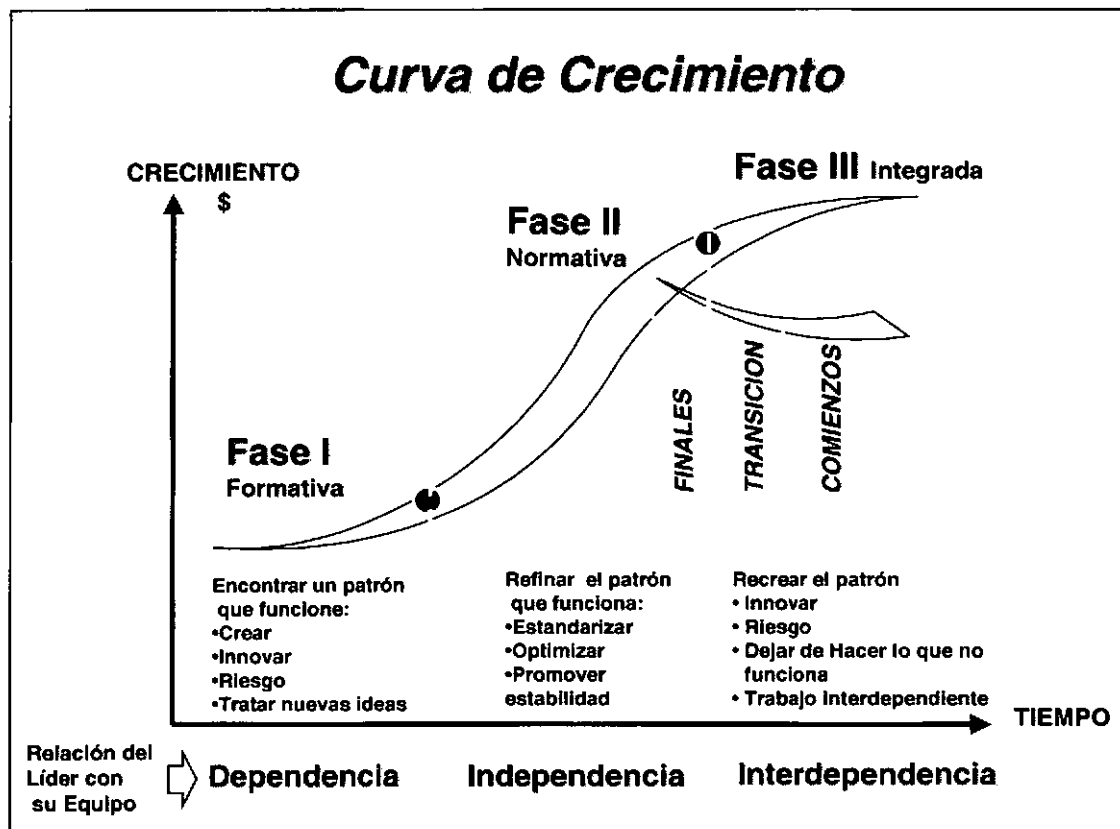
REFLEXIÓN: frente a estos cambios y sus consecuencias, ¿qué fortalezas tenemos y en que debemos mejorar?



FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Liste a continuación las fortalezas y oportunidades de mejora más significativas en su área o función. Complemente con aquellas detectadas por su equipo de trabajo.

FORTALEZAS	AREAS DE MEJORA
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.



NOTAS:

ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO

SIN OBLIGACIÓN: “Renuncio y Me Quedo

Ocurre cuando un individuo reacciona ante el asunto del cambio perdiendo interés e iniciativa. Puede ser que el individuo percibe un resultado tanto positivo como negativo de la implementación del cambio; por consiguiente, decide no hacer nada. Las personas que están experimentando la no vinculación, siguen poniendo su tiempo en el trabajo, pero no ponen la energía o el entusiasmo que alguna vez colocaron en él. Los empleados no involucrados, a menudo, enmascaran su pérdida de compromiso y adoptan una actitud de “no hay problema”. Detrás de esta fachada, sin embargo, hay un empleado que “ha renunciado y se ha quedado”.

SIN IDENTIFICACIÓN: “Yo Era Alguien”

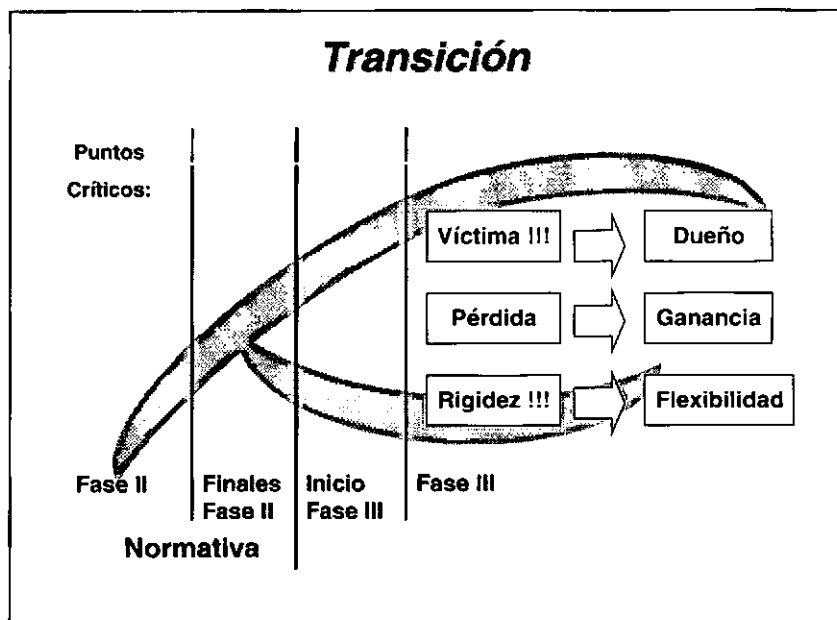
Ocurre en situaciones de cambio porque algo o alguien con lo que el empleado se identificaba, ha sido removido. Cosas típicas con las que los individuos se identifican fuertemente son: tareas específicas, una localización geográfica, un equipo de trabajo, una posición determinada. Cuando una o más de estas situaciones es cambiada o abolida, hay una sensación de pérdida, no sólo del trabajo o del equipo, sino además de identidad. El apego de esta persona al pasado es fuerte porque quizá recibió retroinformación positiva, comodidad o un sentido de pertenencia.

SIN ORIENTACIÓN: “¿Dónde pertenezco?”

Sucede cuando un individuo reacciona ante la situación de cambio perdiendo de vista el lugar donde encaja. El empleado desorientado gasta su energía tratando de determinar qué hacer en lugar de cómo hacerlo. Para él, el pasado es la única forma de reaccionar muy bien a la información simple - entre más información, mejor. Con esta información ellos pueden comenzar a construir un puente entre lo viejo y lo nuevo.

SIN ILUSIÓN: “Aquí andamos mal”

SIN ILUSIÓN ocurre cuando el individuo responde con rabia al cambio. El empleado desencantado usa mucho de su tiempo comunicando lo negativo. El apego al pasado está basado en una actitud de “víctima” del empleado: “¿No es terrible lo que nos hicieron?”. Las personas desencantadas a menudo tratan de reclutar a otros para que adopten sus actitudes negativas. Su rabia es casi siempre una cortina de humo que oculta uno de los otros tres problemas.



NOTAS:

¿Como seguir creciendo?

REALINEACIÓN

Proyectar el pasado en el futuro: *¿qué rescatamos del pasado?*

Crear una Visión: *nuevo paradigma provincial*

Compartir la Visión: *proceso de concientización*

Poner la Visión en acción: *autopista de la información*



NOTAS:



LA CURVA DE CRECIMIENTO

De acuerdo con su conocimiento acerca de la CURVA DE CRECIMIENTO, conteste a las siguientes preguntas, ubicando a – GOBIERNO – SU ÁREA - y a USTED MISMO:

GOBIERNO

FASE I

FASE II

FINALES FASE II

FASE III

¿ POR QUÉ ?

SU ÁREA

FASE I

FASE II

FINALES FASE II

FASE III

¿ POR QUÉ ?

USTED MISMO

FASE I

FASE II

FINALES FASE II

FASE III

¿ POR QUÉ ?

Hablando el mismo idioma

VISIÓN: Es un estado deseado enfocado al futuro pero arraigado en la realidad

MISIÓN: Declaración o serie de enunciados que captan la esencia por la cual una empresa, sección o equipo existe.

PROPÓSITO: Razón personal de cada individuo.
El propósito y la misión en su esencia son idénticos.



NOTAS:

NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

Nuestra visión

Convertirnos en la provincia más conectada de Argentina facilitando a la población de San Luis el acceso a la información y al conocimiento, mediante una serie de iniciativas denominadas colectivamente “San Luis en línea – Autopista de la información”

Misión del proyecto San Luis en línea – Autopista de la información

Fomentar el bienestar social y económico de la población a través de:

- Implantar programas educativos en los cuales los alumnos dispongan de más y mejores posibilidades de aprendizaje
- Ofrecer mejores servicios sanitarios donde enfermeras y médicos reciban formación medica mas completa y actualizada, teniendo acceso a conocimientos especializados
- Facilitar un adecuado acceso a los servicios gubernamentales para los ciudadanos puntanos
- Prestar servicios gubernamentales eficaces y adaptados a la demanda
- Favorecer nuevos emprendimientos comerciales

¿QUE ES UN VALOR?

Valor es todo aquello que luchamos por adquirir si no lo tenemos, o por mantener si ya forma parte de nuestra vida



¿Cuáles son los valores que serán nuestra guía?

- **LIDERAZGO**

Promueve activamente la visión. Adopta una actitud constante de preguntar, sugerir, estimular e impulsar. Coordina la implementación y uso de nuevas tecnologías.

- **AMBIENTE DE APRENDIZAJE**

Existe un ambiente que favorece las preguntas tanto como las respuestas. Se trabaja hacia la búsqueda de un mayor aprendizaje y desarrollo profesional en áreas de conocimiento especializadas. Se aprovecha el potencial de la gente y existe la oportunidad de aprender de los demás.

- **ESPIRITU DE COLABORACION**

El sentido de la cooperación es evidente. Hay oportunidad de desarrollar relaciones personales productivas. Se trabaja para un líder o un jefe que apoya a la gente.

- **DISPOSICION AL CAMBIO**

Se adopta una actitud flexible frente a los nuevos procedimientos y tecnologías entendiendo el beneficio individual y comunitario del cambio



TRABAJANDO EN EL CAMBIO

- Teniendo en cuenta los valores que nos servirán de guía ¿Qué debemos dejar de hacer y comenzar a hacer diferente para seguir creciendo?

DEJAR DE HACER	COMENZAR A HACER
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•



PROCESOS DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD

Liste los procesos teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- No “resuelva ni mejore” el proceso. Simplemente méncionelo.
- Liste únicamente procesos que puedan mejorarse.
- Para separar Fácil de Difícil implementación considere si precisa nuevos recursos y el tiempo necesario para poder obtener resultados.

Beneficio	Fácil implementación (semanas)	Difícil implementación (más de 2 meses)
Pequeño		
B		
E		
N		
E		
F		
I		
C		
I		
O		

Beneficio	Fácil implementación (semanas)	Difícil implementación (más de 2 meses)
Pequeño		
B		
E		
N		
E		
F		
I		
C		
I		
O		



DISCURSO DEL ASCENSOR

Piense una frase con la cuál describiría el propósito de la actividad en la que participó.

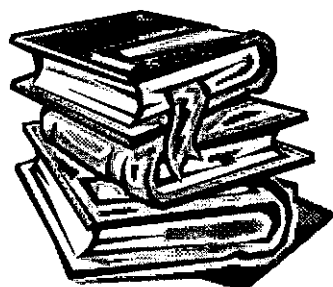
MI FRASE...

*Proyecto: "Auditoría del Proyecto San Luis en Línea en el Área de Concientización,
Capacitación y Difusión"*

Autopista de la Información

1.2. Manual del taller formador de formadores





FORMADOR DE FORMADORES

CONTENIDO DEL PROGRAMA

MODULO

1

INTRODUCCION

2

YO – ANTES DE LA PRESENTACION

3

AUDIENCIA – ANTES DE LA PRESENTACION

4

CONTENIDO – ANTES DE LA PRESENTACION

5

AUDIENCIA – DURANTE LA PRESENTACIÓN

6

YO – DURANTE LA PRESENTACIÓN

7

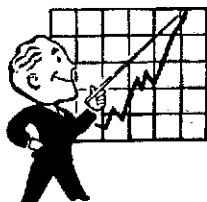
CONTENIDO – DURANTE LA PRESENTACIÓN

Apéndice DESPUÉS DE LA PRESENTACION

FORMADOR DE FORMADORES

1. INTRODUCCIÓN





Mi mejor presentación

Piense en su mejor presentación. Recuerde:

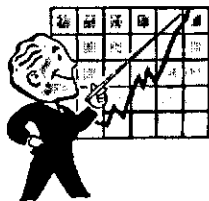
- El salón:
- El tema:
- La Audiencia:
- Sus sentimientos:
- Su entorno: ¿qué sucedía?



Mi peor presentación

Piense en la peor presentación que usted hizo. Recuerde:

- El salón:
- El tema:
- La audiencia:
- Sus sentimientos:
- Su entorno: ¿qué sucedía?



Matriz de variables y momentos críticos de una presentación

	ANTES	DURANTE	DESPUES
YO	Creencias Auto-Conversación Experiencias Positivas “Ahora”	Habilidades de Auto -Manejo Habilidades de Presentación	Recapitular
AUDIENCIA	Entorno Psicológico, Cognitivo y Físico Propósito Proceso Beneficio	Iniciando y Respondiendo a la Participación Manteniendo y Controlando la Participación	Recapitular
CONTENIDO	Claridad Conocimientos y Experiencias	Claridad del Participante y Estrategias para Favorecer Conocimientos y Experiencias Manteniendo el Tema	Recapitular

FORMADOR DE FORMADORES

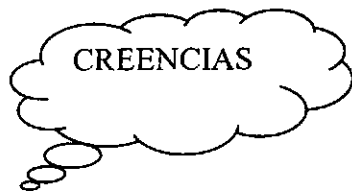
2. YO – ANTES DE LA PRESENTACIÓN



Propósito

El propósito de este módulo es:

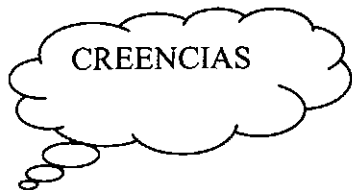
- ***Entender la relación entre sus creencias, sus sentimientos y su comportamiento.***
- ***Identificar creencias positivas o negativas.***
- ***Desarrollar la habilidad del automanejo.***
- ***Practicar las técnicas del Círculo de Excelencia y Visualización.***



Creencias

Anote las experiencias que tuvo durante la presentación improvisada.

	Pensamientos ¿Qué se decía a usted mismo?	Reacciones o comportamientos
ANTES		
DURANTE		
DESPUES		



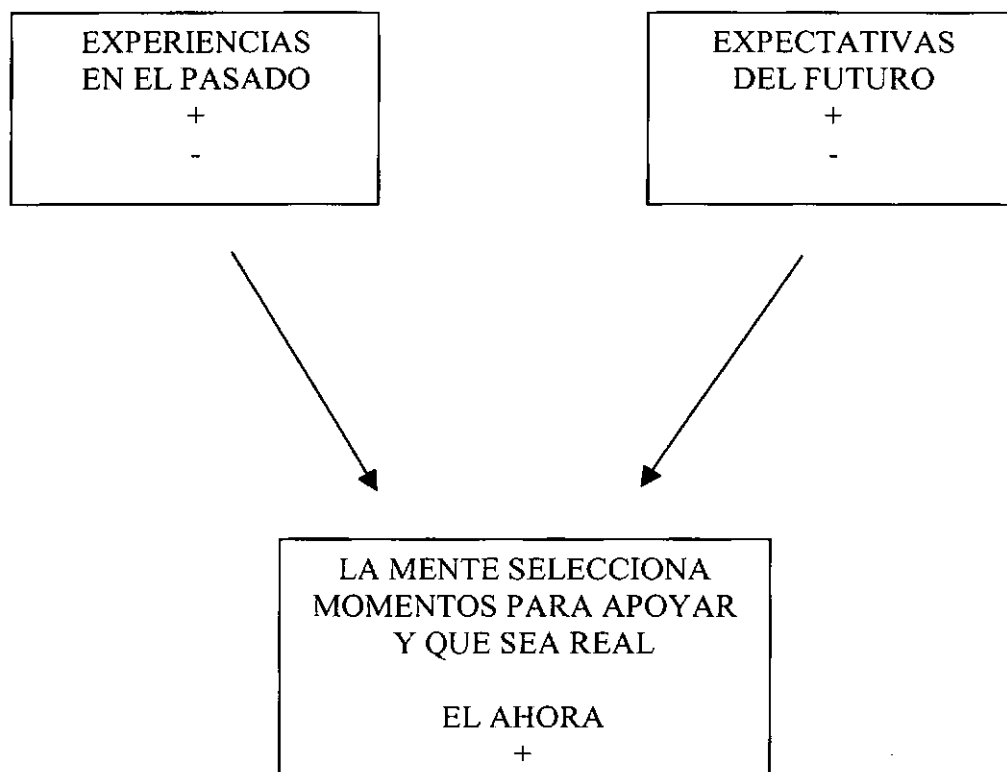
Modelo Mental

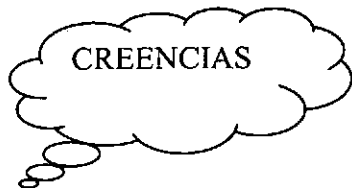
¿Qué es una creencia?

“Es un juego de conjeturas y actitudes interrelacionadas que proveen o no orden y significado a los hechos en el mundo”

Las creencias condicionan nuestro comportamiento y muchas veces son un obstáculo que pueden impedir una presentación exitosa.

Al recordar sentimientos, pesamientos y experiencias que han existido en el pasado, la mente también puede proyectar miedos retos o preocupaciones sobre el futuro.





Creencias y miedos

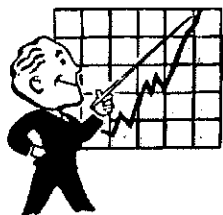
Cuando nos obsesionamos con una creencia, aparecen temores.

CREENCIAS

- **Debo tener la razón**
- **Debo ganar y triunfar**
- **Debo ser aceptado**
- **Debo de estar cómodo**

MIEDOS

- **De estar equivocado**
- **De perder o de fallar**
- **De ser rechazado**
- **De estar incómodo**



Mi peor presentación



¿Qué se encontraba presentando?	
¿Cuáles eran sus pensamientos? ¿Qué se decía a usted mismo?	PARAR
¿Cuáles eran sus sentimientos?	DESAFIAR
¿Cómo impactaron sus creencias y sentimientos en su desempeño?	CONCENTRARSE COMPORTAMIENTO POTENCIAL:

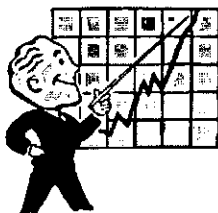
Cuando nuestras creencias son un obstáculos

Cuando nuestras creencias operan en forma negativa, debemos cambiarlas.

- | | | |
|--------------------------------|---|---|
| • Debo tener la razón | ⇒ | • Puedo equivocarme y aprender de mis propios errores |
| • Debo ganar y triunfar | ⇒ | • El aceptar el punto de vista de otra persona no significa perder |
| • Debo ser aceptado | ⇒ | • Mi autoestima no depende de la cantidad de personas a las que les caiga bien |
| • Debo de estar cómodo | ⇒ | • Hay personas que pueden incomodarme, pero debo pensar que esa incomodidad es |

Creencias que ayudan

- Aprendemos haciendo.
- La gente básicamente quiere aprender.
- Este es un progrma importante. Estoy brindando información valiosa les va ayudar en su efectividad.
- Soy el guía y un recurso sobre esta materia. No soy la autoridad o el único experto.
- El aprender es bullicioso. Cuando se intercambian ideas entre todos, ellos están aprendiendo y yo también
- Otras:



Mi mejor presentación



¿Qué se encontraba presentando?

¿Cuáles eran sus pensamientos? ¿Qué se decía a usted mismo?

¿Cuáles eran sus sentimientos?

¿Cómo impactaron sus creencias y sentimientos en su desempeño?

Las creencias pueden cambiar

Las creencias pueden cambiar si cambiamos lo que nos decimos a nosotros mismos, si cambiamos nuestra “auto - conversación”

La auto - conversación o diálogo interno puede describirse como aquellas conversaciones que uno tiene con sí mismo.

TECNICA DE PARAR, DESAFIAR Y CONCENTRARSE



PARAR

- Interrumpir mentalmente nuestra auto - conversación.
- Respirar profundo.

DESAFIAR

- ¿Qué me estoy diciendo? ¿Es esto cierto? Si actúo en base a esta auto- conversación, ¿qué ocurrirá?

CONCENTRARSE

- ¿Qué quiero que ocurra?
- ¿Qué debo decirme para lograrlo?

Técnica: Círculo de Excelencia

Esta técnica le ayudará a recordar una experiencia positiva y recrear esta imagen positiva cuando usted lo desee, y usarla en cualquier momento que usted necesite proyectar seguridad.

Concéntrase y evite distracciones a medida que usted sigue, paso a paso, para acordarse de esta experiencia en todos los detalles.

- 1. Respire despacio y profundo tres veces y no piense en ninguna cosa.**
- 2. Recuerde ese momento cuando usted se sentía exitoso, en total control y en sus mejores condiciones.**

Esto puede ser, preparándose para un nuevo reto en su organización, preparándose para dar un discurso o preparándose para defender su posición en algún aspecto político o económico, o preparándose para cualquier deporte.

Cualquiera que sea la situación, usted se encuentra mentalmente y espiritualmente en la cúspide para triunfar.

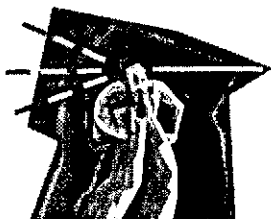
- 3. Recuerde los sentimientos que usted tenía en ese momento.**

Usted seguramente se encontraba contento, estimulado, fuerte o seguro.

(Aquí usted debe hacer una pausa por un momento)

- 4. Recuerde cómo se sentía usted y visualice cómo logró usted ese triunfo.**
- 5. Ahora, trate de poner su cuerpo en esa posición.**
Si necesita ponerse de pie y caminar, por favor, hágalo.
- 6. Trate de escucharse a medida que usted vaya hablando.**
¿Qué dice usted? ¿Qué dice la otra gente que se encuentra en su entorno?
- 7. ¿Qué aromas huele?**
- 8. Disfrute de este momento. Este es el momento en el cual usted se encuentra en la cúspide.**
- 9. Ahora imagínese pintando un círculo bien grande alrededor suyo.**

Usted ha creado su propio Círculo de Excelencia. Es una fotografía de usted en el pasado en uno de sus momentos más positivos. Vuelva a recordar intensamente sus pensamientos, sus sentimientos y su comportamiento en este momento. Cada vez que usted quiera, tiene usted a su mando este círculo que le ayudará siempre a encontrarse en la cúspide. Su Círculo de Excelencia le ayudará a usted a acordarse y disfrutar de las experiencias positivas en el pasado y proyectarlas hacia el presente...el presente de su próxima presentación.

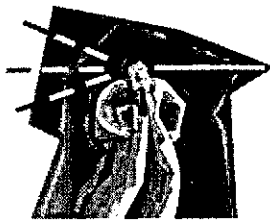


Técnica: Visualización

Esta técnica le ayuda a ver mentalmente un acontecimiento en el futuro y traerlo al presente. Se focaliza en comportamientos deseados. Nos da un modelo de comportamiento para reproducir.

Para poder visualizar cada momento en nuestra presentación, se deben practicar antes de esos momentos los siguientes ejercicios:

1. Pausadamente respire tres veces profundamente.
2. Enfoque la tensión en sus hombros. Sienta cómo se relajan.
3. Enfóquese en otros puntos de tensión de su cuerpo. Relájelos uno por uno.
4. Desocupe su mente de todo pensamiento. Deje su mente divagar.
5. Enfóquese en su respiración – inhale y exhale – despacio.
6. Véase a sí mismo entrando confiado al salón de sesiones.
7. Observe cada detalle del salón.
8. Véase a sí mismo saludando a los participantes con alegría, entusiasmo, o respeto.
9. Obsérvese a sí mismo creando un ambiente de confianza y tranquilidad.
10. Oiga a las personas en el cuarto respondiéndole positivamente.
11. Véase a usted mismo manejando el contenido con facilidad, presentando el material, contestando las preguntas, y véase a sí mismo manejando los equipos de video y audio – visual fácilmente.
12. Véase a sí mismo permaneciendo con una actitud positiva y manejando situaciones difíciles con efectividad.
13. Véase y siéntase a sí mismo al final de la sesión sonriendo, relajado y teniendo una actitud positiva acerca de ella, y a los participantes de la audiencia despidiéndose satisfechos de usted.



Ejercicios de visualización

Repase sus comportamientos de los ejercicios de visualización:

- Recuerde el principio de la sesión. ¿qué está usted haciendo?
- Recuerde la mitad de la sesión. ¿qué está usted haciendo?
- Recuerde el final de la sesión. ¿qué está usted haciendo?

Tome un momento y anote abajo los comportamientos que usted quiere practicar y perfeccionar.

En el Principio

En la Mitad

Al Final



El diario de notas. Yo – Antes

¿Qué puedo hacer para estar en la cúspide como facilitador / presentador?

Hablarme a mí mismo positivamente

Tres ideas positivas que me voy a decir antes de empezar la sesión son:

1. _____
2. _____
3. _____

Imágenes positivas

Tres cosas exitosas que he hecho o he observado que otros han hecho durante una presentación

1. _____
2. _____
3. _____

Motivación

Para enfocar positivamente mis presentaciones, voy a recordarme la siguiente declaración:

Ejercicios de visualización



Repase sus comportamientos de los ejercicios de visualización:

- Recuerde el principio de la sesión. ¿qué está usted haciendo?
- Recuerde la mitad de la sesión. ¿qué está usted haciendo?
- Recuerde el final de la sesión. ¿qué está usted haciendo?

Tome un momento y anote abajo los comportamientos que usted quiere practicar y perfeccionar.

En el Principio

En la Mitad

Al Final



El diario de notas. Yo – Antes

¿Qué puedo hacer para estar en la cúspide como facilitador / presentador?

Hablarme a mí mismo positivamente

Tres ideas positivas que me voy a decir antes de empezar la sesión son:

1. _____
2. _____
3. _____

Imágenes positivas

Tres cosas exitosas que he hecho o he observado que otros han hecho durante una presentación

1. _____
2. _____
3. _____

Motivación

Para enfocar positivamente mis presentaciones, voy a recordarme la siguiente declaración:

FORMADOR DE FORMADORES

3. AUDIENCIA – ANTES DE LA PRESENTACIÓN





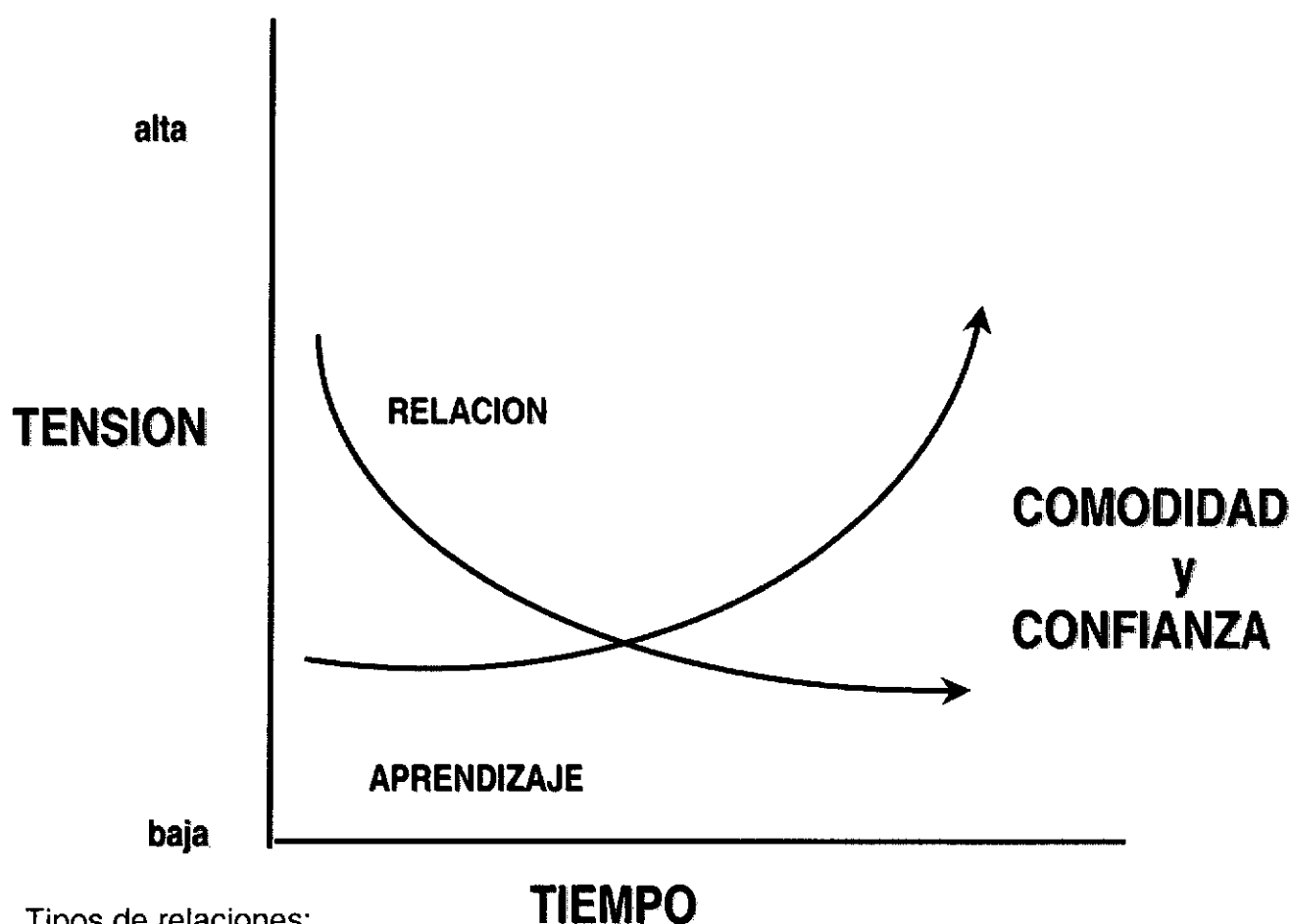
Propósito

El propósito de este módulo es:

- 1. Reconocer las tensiones de relación y de aprendizaje.**
- 2. Identificar tipos y fuentes de información para recolectar acerca de los participantes antes de la sesión.**
- 3. Explorar posibles usos de la información acerca de los participantes.**
- 4. Identificar los elementos de un entorno óptimo para el aprendizaje.**
- 5. Identificar los componentes para las condiciones de una experiencia cumbre de aprendizaje.**

Entorno Psicológico

Al principio de cada sesión los participantes sienten un determinado grado de tensión, que llamaremos **tensión de relación**. Esto es por las expectativas que pueden tener, por la incertidumbre acerca de los resultados de la actividad, el hecho de no conocerse, etc. Es responsabilidad del facilitador reducir la tensión de relación para poder generar **tensión de aprendizaje**, es decir, crear motivación o interés por aprender.



Tipos de relaciones:

- Participantes – Yo
- Participantes – otros participantes
- Participante – Contenido
- Participante – Ambiente



Entorno Psicológico

¿Qué debo saber de los participantes?

El conocimiento sobre las experiencias profesionales de los participantes así como cualquier dato personal pertinente es muy valioso.

- Para el presentador este conocimiento significa el ser capaz de anticipar obstáculos, prevenir posibles conflictos y encarar mejor las necesidades de los participantes.
- Para los participantes estos datos pueden significar ejemplos y contenidos más pertinentes.

Ejemplos de Preguntas

- ¿Cuál es su posición en la Cía.?
- ¿Por cuánto tiempo han estado con la Cía.?
- ¿Qué experiencias pertinentes han tenido?
- ¿Qué tanto saben sobre el tema?
- ¿Cuáles son sus motivos para asistir?
- ¿Cuál es el nivel de educación de los participantes?
- ¿Qué edad tienen?
- ¿Hay dinámicas de grupo que necesiten ser consideradas?

Sus preguntas adicionales:

Fuentes de información:

- Supervisores de los participantes
- Personas que previamente hayan dado presentaciones a este grupo
- La literatura de la Cía.
- Registros internos de entrenamiento de la Cía.
- Estudios acerca de los mismos participantes.

Sus fuentes adicionales:



Entorno Psicológico

¿Qué necesitan saber ellos sobre mí?

Relacionado con esto, usted necesita establecer:

1. **CREDIBILIDAD:** ésto se logra a través de demostrar
 - a. Presencia: presentación personal y conducta apropiada
 - b. Preparación: Capacidad y experiencia
 - c. Sintonía: intereses comunes
 - d. Intención: transparencia en nuestra motivación para ocupar su tiempo y su energía
2. **INTEGRIDAD:** tener consistencia con la intención que uno manifiesta.
3. **EMPATIA:** habilidad para poder ponerse en el lugar de ellos y haceles sentir que son entendidos.



Entorno cognoscitivo

¿Qué necesito saber sobre los participantes para que se sientan cómodos con el contenido?

En relación con esto es importante:

- Las características de los participantes.
 - a. Algunos asisten porque realmente sienten la necesidad de aprender y adquirir nuevas habilidades.
 - b. Algunos pueden asistir porque fueron obligados y tener una agenda oculta.
- El papel del presentador consiste en asegurar una experiencia cumbre para los participantes independientemente de las razones que ellos tengan para asistir a su presentación.

Experiencias cumbre de Aprendizaje

Existen siete elementos:

1. **Involucración:**
Significa que el individuo está psicológicamente envuelto en el proceso de aprendizaje.
2. **Desafío:**
Existe una diferencia entre lo que el individuo tiene hoy en términos de conocimientos o habilidades y lo que la situación de aprendizaje exige.
3. **Apoyo:**
El individuo experimenta cierto grado de empatía, aprecio y apoyo hacia las otras personas en el ambiente de aprendizaje.
4. **Estructura:**
El individuo entiende lo que tiene que llevar a cabo y cómo lo tiene que hacer. Existe una secuencia.
5. **Retroinformación:**
El individuo tiene la oportunidad de practicar comportamientos y recibir retroinformación inmediata acerca de su desempeño.
6. **Aplicación:**
El individuo puede probar activamente y / o practicar las nuevas habilidades.
7. **Integración:**
El individuo puede evaluar las nuevas habilidades e información y assimilarlas junto con sus experiencias pasadas.



Entorno físico

Tres puntos importantes:

1. ¿Cuándo?

Es importante tener consideración con el horario de los participantes, pues resulta crítico si se espera asistencia y concentración total durante la presentación.

2. ¿Dónde?

Algo importante es que sea un lugar donde se puedan evitar las distracciones e interrupciones.

Opciones:

En el local de los participantes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Comodidad• Facilidad en el horario• Costo eficiente• Sin problema de transporte• Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Interrupciones• Menos control para usted• Sin novedad: los Participantes están en su ambiente habitual• Dependencia en el equipo de ellos o Ud. tiene que llevar el suyo

En su local

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Sin interrupciones• Más control• Comodidad personal• Novedad para los participantes• Conveniencia para demostrar su producto y brindar hospitalidad• Usar su propio equipo con el que está familiarizado	<ul style="list-style-type: none">• Distracciones para usted



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Seguridad | |
|---|--|

Entorno físico

En un lugar neutral:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Puede escoger algo exótico• Todos son iguales en lo que se refiere al territorio• Sin interrupciones• Novedad para todos• Sin problema de transporte• Fácil de seguir su agenda	<ul style="list-style-type: none">• Menos control• Depende de otros para la organización del programa y todo lo necesario• El ambiente puede nos ser neutral

3. ¿Qué más?

Arreglo del salón y distribución de las sillas:

Muchas veces la mejor forma de colocar las mesas para un grupo muy grande es en forma de “U”. Para grupos pequeños la mesa de conferencias es suficiente. Trate de que las sillas sean iguales y cómodas, si es posible coloque a los que fuman juntos.

Arreglos sociales:

Para la participación activa proporcione bolígrafos y cuadernos de notas para los participantes. Asegúrese de los refrigerios para los breaks y si es necesario haga arreglos para el almuerzo u otras comidas.

Lista de Revisión:

Vea la lista de control al final y añada cosas específicas a su situación personal.



Un fórmula para empezar

Una excelente forma de comenzar cualquier presentación, cubriendo los entornos psicológico, cognoscitivo y físico, es usar :

PROPOSITO

¿Por qué estamos aquí?

¿Por qué esta sesión?

Al observar detenidamente los datos que usted ha coleccionado de los participantes podrá relacionar el propósito más específicamente a sus necesidades.

PROCESO

¿Qué ocurrirá durante la sesión?

¿Cuál es la agenda?

¿Qué se espera de mí?

¿Cuánto durará la sesión?

BENEFICIO

¿Valdrá la pena?

¿Cuáles serán los beneficios para mí?

Los participantes desean saber cuál será su recompensa por invertir su tiempo y energía.



Diario de Notas: Audiencia - Antes

1. ¿Cómo generaré credibilidad?

- a. _____

- b. _____

- c. _____

2. Una anéctoda para ilustrar mi integridad y empatía:



FORMADOR DE FORMADORES

4.CONTENIDO – ANTES DE LA PRESENTACIÓN





Propósito

El propósito de este módulo es:

- ***Aprender maneras diferentes e interesantes para saber cómo presentarle el contenido de su tema a su audiencia.***
- ***Entender y utilizar el concepto de claridad.***
- ***Entender y utilizar el concepto de conocimientos y experiencias.***



Claridad

Es el entendimiento intelectual del contenido y la habilidad para organizar y explicar el material en forma lógica, clara y ordenadamente.

Elementos importantes:

- Enfoque
- Dirección
- Orden
- Seguimiento
- Anticipación
- Habilidad cognoscitiva

Beneficios para usted:

- Conocer los objetivos
- Poder distinguir entre los comentarios pertinentes y los que no lo son
- No sentir temor por las preguntas
- Tener una idea total del orden y el manejo del material

Beneficio para la audiencia:

- Cuando el contenido tiene claridad la audiencia puede seguirlo y entenderlo.



Reflexión: Esto exige planeamiento y estar totalmente familiarizado con el contenido.

Conocimientos y experiencia

Es la habilidad de presentar el contenido de una manera significativa y útil para todos los demás. Esto es lo que hace que el contenido sea real y verdadero. El conocimiento y la experiencia hacen que el contenido tenga vida.

Elementos importantes:

- Conocimiento basado en experiencia real o imaginaria
- Poder hacer comparaciones, dar ejemplos personales, utilizar el humor, nuestros sentidos y el lenguaje corporal para comunicar las ideas.

Beneficio:

- Comunicación más efectiva con los demás.
- Mayor confianza y respeto por parte de la audiencia.

Usted puede utilizar experiencias personales para establecer su conocimiento y experiencia en el tema:

1. Relate una anécdota de una experiencia personal que lo una con la situación de los participantes.
2. Relate una experiencia de negocios jocosa que sea paralela a la situación de los participantes.
3. Demuestre su conocimiento del núcleo del contenido, condensándolo a una sola frase o a un breve sumario.



Reflexión: “Una buena sesión depende más de los conocimientos y experiencias que de un buen libreto”



Relación entre “Claridad” y “Conocimientos y Experiencia”

En relación con el conocimiento y la claridad, varían las percepciones que se tienen del facilitador:

	Está claro	No está claro
Conocimientos y experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo control • Seguro • Disfruta dando presentaciones • Entusiasta • Conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Divaga • Nunca clarifica los puntos importantes • Salta de un punto a otro
Sin conocimientos y experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Busca alternativas • Inseguro • Sin interés • Sin entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> • DESASTRE ! • Confundido • Ambiguo • En las nubes

En relación con el conocimiento y la claridad, los participantes varían en su condición.

	Está claro	No está claro
Conocimientos y experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de seguir • Totalmente involucrado • Aplicándolo al mundo real • Aplicándolo al mundo real 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de seguir • Sin propósito • Participando pero confundido
Sin conocimientos y experiencias	<p>No se aplica al mundo real</p> <p>Aburrido</p> <p>Sin interés</p>	<p>DESASTRE !</p> <p>Confundido</p> <p>Ambiguo</p> <p>En las nubes</p>



Sugerencias

1. Para ser claro en el contenido

- Elabore su propio esquema
- Escriba o vuelva a redactar con sus propias palabras
- Convierta los punto más importantes a preguntas
- Elabore un examen para usted mismo

2. Para saber si es claro

- Preséntele el material a alguien y pídale que evalúe su claridad
- Pídale a alguien que le haga preguntas acerca del contenido
- Preséntele a alguien el material para comprobar si lo entendió

3. Para alcanzar conocimiento y experiencia

- Experimente lo que está explicando
- Acuérdesse de sus experiencias pasadas que se puedan relacionar con su contenido
- Pídale a otros que le relaten sus experiencias relacionadas con el contenido.

4. Para saber cuándo tiene conocimiento y experiencia

- Cuando usted experimentalmente conoce la verdad sobre la que está hablando
- Cuando su entendimiento del contenido crea emoción y vivacidad que llega a los demás



Diario de notas: Contenido – antes

1. Estoy seguro de que los participantes verán mi contenido como:

- ☐ Apropiado
- ☐ Util
- ☐ Que vale la pena
- ☐ Compatible

2. ¿ Satisface las necesidades y expectativas de los participantes?

- ☐ Propósito
- ☐ Proceso
- ☐ Resultado o aplicación
- ☐ Ideas principales

3. Una anécdota que puedo compartir para exponer mis conocimientos y experiencia:

4. Formas en las que puedo estar seguro que mi presentación tendrá claridad:



FORMADOR DE FORMADORES

5.AUDIENCIA – DURANTE LA PRESENTACIÓN





Propósito

El propósito de este módulo es:

- ***Identificar tipos y usos de preguntas.***
- ***Practicar el uso de diferentes tipos de preguntas.***
- ***Introducir formas de responder a las preguntas.***
- ***Establecer una guía para escuchar y responder en forma efectiva.***
- ***Examinar las diferentes etapas de un grupo.***
- ***Identificar los objetivos de los participantes que manifiestan comportamiento disonante.***
- ***Identificar estrategias para controlar el comportamiento disonante.***



(A) Iniciando la Participación

¿Por qué es importante la participación, tanto para usted como para los participantes?

Varios estudios han demostrado que todo aprendizaje es el resultado de una actividad física o mental por parte del estudiante. También nos sirve para determinar qué tan bien se retiene la nueva información. Cuando los participantes están activamente involucrados en el proceso de aprendizaje, ellos tienden a sacar mayor beneficio de la sesión. Una participación activa de la audiencia lo capacita para poder:

- Cuestionar sus creencias.
- Organizar y reflexionar en lo que ellos ya saben.
- Descubrir nueva información.
- Ver la relación que hay entre el contenido y su mundo.
- Compartir información.

Para usted la participación de la audiencia es de gran utilidad porque puede:

- Evaluar el nivel de entendimiento de los participantes.
- Esclarecer conceptos.
- Reconocer diferentes puntos de vista.
- Saber cuándo efectuar cambios.



NOTA: Si la participación es tan importante, ¿cómo nos aseguramos de que tenga lugar en nuestra presentación?

Tipos de preguntas

PREGUNTA GENERAL

Está dirigida a todo el grupo. Ej.: "¿Qué es hablarse a sí mismo positivamente?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS	USOS
<ul style="list-style-type: none"> • A nadie se pone en aprietos • Todo el mundo piensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que usted no obtenga respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación • Relajar el control de la discusión • Cambiar el ritmo

PREGUNTA DIRECTA

Está dirigida a alguien en particular. Ej.: "Juan, ¿qué es hablarse a sí mismo positivamente?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS	USOS
<ul style="list-style-type: none"> • La persona contestará, así que ud. obtiene una respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • La persona puede incomodarse, no saber la respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la participación • Aumentar el control

PREGUNTA ABIERTA

Permite que los participantes se explayen. Ej.: "¿Por qué es difícil hacer una presentación?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS	USOS
<ul style="list-style-type: none"> • Propicia una participación amplia • Obtiene información 	<ul style="list-style-type: none"> • Más difícil para controlar • Puede que no obtenga la respuesta que está buscando 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación • Disminuir el control del grupo

PREGUNTA CERRADA

Restringe la respuesta a sí o a no, o a pocas alternativas. Ej.: "¿Cuál es la parte más difícil para hacer una presentación?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS	USOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el control sobre la respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Al no explayarse, puede que se pierda información 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la participación • Ir más rápido • Para aumentar el control sobre el grupo

Tipos de preguntas



NOTA: *algo útil para manejar el tiempo:*

- Preguntas generales abiertas tienden a fomentar la participación, a que el curso vaya más despacio y disminuya su control sobre el grupo.
- Preguntas cerradas directas tienden a disminuir la participación, a acelerar el paso y a aumentar su control sobre el grupo.

PREGUNTA REVERTIDA

Es aquella que es devuelta a la persona que preguntó. Ej.: "Pablo, esta es una pregunta interesante, y hay muchas maneras de analizar la situación, ¿cuál ha sido tu experiencia?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para el participante de reflexionar para ver si encuentra él mismo la respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • El participante puede sentirse incómodo si es que realmente no tiene idea de la respuesta.

PREGUNTA DE RELEVO

Es aquella que alguien hace al facilitador y éste pasa a una tercer persona. EJ.: "Carolina preguntó cuál es el mejor enfoque. Javier, ya que tienes experiencia, ¿Cuál crees que es el mejor enfoque?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a los participantes activamente involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes pueden carecer de conocimientos o experiencia

PREGUNTA DE VERIFICACION

Es aquella que se usa para monitorear el entendimiento de los demás con respecto a lo que está pasando. Ej.: "La estrategia que debemos implementar... ¿Tiene esto sentido para ustedes?"

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Saber si los participantes están entendiendo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que haya participantes que necesiten aclaración y no se lo informen.

Usos de las preguntas

Hay diez razones para hacerlas:

1. **ANALIZAR:** ¿Qué nos dicen estos datos?
2. **CLASIFICAR:** ¿Cómo podría seleccionar estos datos de una forma útil?
3. **COMPARAR CONTENIDO:** ¿Cómo se compara lo que dijo Juan con la opinión que Ud.. nos dio?
4. **DEFINIR:** ¿Qué significa esto para Ud..?
5. **DESCRIBIR:** ¿Nos podría hablar acerca de una situación típica en la cual esto se puede aplicar?
6. **DISCUTIR:** Ana, díganos algo acerca de los resultados posibles de esto.
7. **EXPLICAR:** ¿Me podría decir el proceso, etapa por etapa?
8. **ILUSTRAR:** ¿Nos podría demostrar cómo funciona dándonos un ejemplo?
9. **REPASAR:** Antonio, resume los puntos que hemos visto hasta el momento.
10. **VERIFICAR:** ¿Nos puede dar algunos datos con los cuales pueda apoyar tal declaración?

Respondiendo a la participación

Proceso de 6 pasos

1. **HAGA** una pregunta
2. **ESPERE** a que los participantes reflexionen y respondan. No se impaciente.
3. **ESCUCHE** sus respuestas
 - **MIRE** a la persona directamente (contacto visual)
 - **HAGA** las preguntas (explique o confirme su comprensión)
 - **NO** interrumpa
 - **NO** cambie el tema
 - **EMOCIONES** : no deje que las suyas se interpongan y le impidan ser una persona abierta
 - **RESPONDA**
4. **CONFIRME** su entendimiento.
5. **SELECCIONE** la parte de la respuesta a la cual Ud. quiere responder.
6. **RESPONDA** apropiadamente. La comunicación puede ser:

	Que alientan la participación	Que desalientan la participación
VERBAL: Lenguaje hablado		
NO VERBAL: Lenguaje corporal		



NOTA: es importante que su comunicación verbal concuerde con su comunicación no verbal



(B) Manteniendo y controlando la participación

El mantener la participación depende de la manera como usted hace las preguntas, el tipo de preguntas que utiliza, y como responde verbal y no verbalmente.

Tanto usted como los participantes deben sentirse cómodos por el uso de preguntas para que la técnica sea productiva.

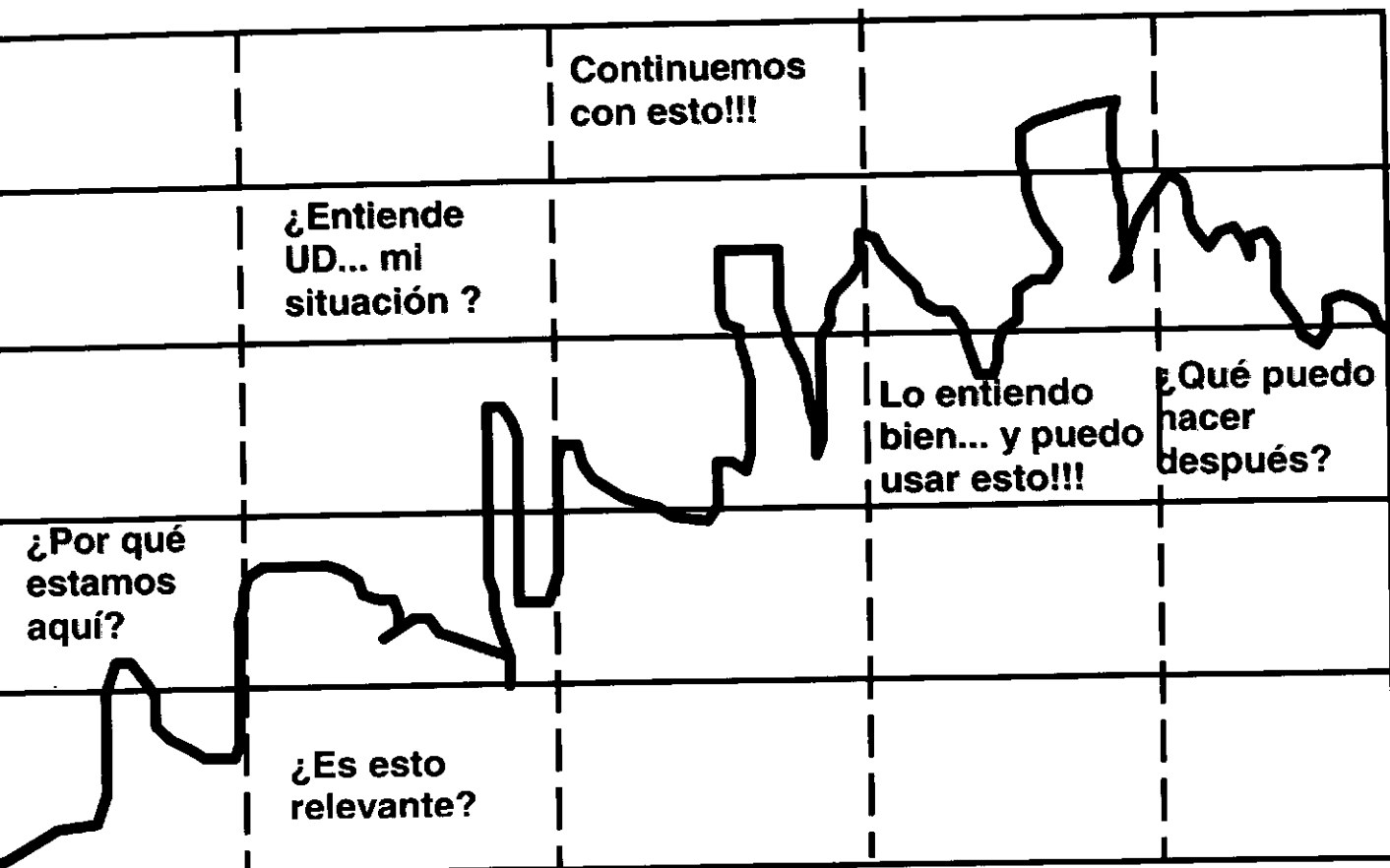
Sin embargo, a veces los participantes pueden exhibir comportamientos no deseados que llamaremos "disonantes".



NOTA: hay comportamientos que a veces son confundidos con comportamientos inesperados o no deseados, y que sin embargo son normales. Éstos son comportamientos de crecimiento.

Las Etapas de un grupo

NIVELES DE COMPROMISO



INICIAL CONFRONTAC. COHERENCIA PRODUCTIVIDAD DETERMINACION

Las Etapas de un Grupo

INICIAL

Los participantes se familiarizan con usted,, los objetivos de la sesión, el contenido y con los demás participantes. El comportamiento puede que varíe de bullicioso a calmado, o de jovial a sombrío. Acuérdesese que los grupos mostrarán tensión de diferentes maneras.

INQUIETUDES	SU ROL
<ul style="list-style-type: none"> • ¿por qué estamos aquí? • ¿qué va a pasar? • ¿quién es usted? 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear clima • Proveer una agenda • Establecer metas • Presentar el propósito, proceso y beneficio • Entende expectativas • Reducir la tensión de relación • Ser empático

CONFRONTACIONAL

Es de conflicto. Los participantes se sentirán cómodos con sus antiguos pensamientos y comportamientos y puede que se resistan a cambiar.

INQUIETUDES	SU ROL
<ul style="list-style-type: none"> • ¿podrá ayudarme esta sesión? • ¿es esta información pertinente? • ¿entiende el facilitador mis necesidades? 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar • Relacionar el contenido con el mundo de los participante • No estar a la defensiva ni tomar el disgusto de los participantes como un ataque personal • Cambiar los retos a preguntas

Los participantes están testeando el material, al contenido, a usted.

Las Etapas de un Grupo

COHERENTE

Resuelta la etapa confrontacional, los participantes están listos para hacer algo y aprender.

INQUIETUDES	SU ROL
<ul style="list-style-type: none"> • No perdamos más el tiempo • ¿Cómo funciona el concepto? • Ayúdeme a entender 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar situaciones de los participantes con el contenido • Hacer preguntas exploratorias • Coordinar la participación

PRODUCTIVA

Después de que los participantes le han dedicado tiempo al contenido escuchando o haciendo algo nuevo, ellos están listos para probarlo y ver si esto es algo que personalmente les sirva.

INQUIETUDES	SU ROL
<ul style="list-style-type: none"> • Grandioso, pero... • Bueno, pero no aplica a mi situación • Seguro, pero... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los participantes a encontrar la aplicación • Ayudar a integrar conceptos, habilidades y prácticas

DETERMINACION

Una vez que los participantes han aceptado el contenido, y han decidido personalmente que lo pueden usar, ellos entran en la etapa de determinación. Esta etapa se enfoca aplicando el contenido a situaciones en el trabajo.

INQUIETUDES	SU ROL
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo puedo yo...? • ¿Qué pasará si...? • ¿Qué hago cuando...? 	<ul style="list-style-type: none"> • reforzar lo aprendido • Apoyar y animarlos • Reconocer los riesgos • Ayudar a planear la acción

Comportamiento Disonante

Usted se encuentra con una situación como por ejemplo:

- Una persona monopoliza la conversación
- Un participante lee el periódico.
- Dos personas hablan permanentemente en voz baja.

Usted debe considerar las posibles causas de es mal comportamiento

1. Los participantes mismos
2. El contenido
3. Usted



NOTA: todos ellos tienen una meta. Los individuos que manifiestan un comportamiento disonante, casi siempre creen que ellos no tienen un lugar en la sociedad si se comportan de una manera útil y responsable. Las personas usualmente no están concientes de sus acciones.

META 1: Atención

Algunos participantes creen que ellos no tienen un lugar en el Curso a menos que sean el centro de atención. Sus necesidades de atención pueden ser expresadas repetidamente a través de chistes inapropiados, payasadas o dominando las conversaciones

EJEMPLOS

- **El Hablador:** tiene algo que decir acerca de cualquier tema que usted exponga.
- **El Payaso:** su intervención es usualmente ruidosa y estrepitosa. Tiene un chiste para cada ocasión o algo gracioso que añadir a cualquier conversación.

ESTRATEGIAS POSIBLES

1. Use refuerzos positivos en los momentos en que ellos estén de turno.
2. Ignore las explosiones inapropiadas.
3. Involúcrelos utilizando su experiencia. Usualmente usted necesitará del entusiasmo de ellos cuando va a hacer la representación de papeles, simulaciones y actividades de estudios.
4. _____
5. _____
6. _____



NOTAS:

META 2: Poder

Los individuos que buscan poder, sienten que ellos están ahí para que sean los jefes. Ellos se sienten más confortables cuando están en control. Esta persona tiende a formar dicusiones y a luchar por el poder con otros participantes o con el líder de la sesión. Es importante entender que esta clase de individuos pueden estar haciendo esto porque él o ella están acostumbrados al poder en su ambiente de trabajo. Así mismo él o ella puede que tenga muy poco o ningún control o poder en su trabajo, por lo que ellos buscan poder a través de la sesión. Estas personas, por ejemplo, pueden desempeñar la tarea que se les ha pedido pero no en la forma en que se les solicitó. Involucrarse en las luchas por el poder con estas personas, solamente logrará impresionarles a él o ella con el valor de su poder y así incrementará su deseo por éste. Además otros participantes comenzarán a tomar partido y eventualmente todo el mundo pierde.

EJEMPLOS

- **El que domina:** tiene palabras y actitudes de autoridad. Controla el grupo a través de la palabra.
- **El Ayudante:** quiere ayudar a controlar al grupo. Frecuentemente inicia discusiones en nuevos tópicos como si él o ella estuviera conduciendo la sesión.

ESTRATEGIAS POSIBLES

1. No discuta con ellos.
2. Refuerce su importancia, a pesar de que ellos no están en el control del grupo.
3. No los escoja cada vez que ellos tengan algo que contribuir. Diga que quiere oír otras opiniones.
4. _____
5. _____
6. _____



NOTAS:

META 3: Venganza

El participante de la sesión quien verbal o no verbalmente muestre sarcasmo o rudeza, muchas veces cree que él o ella no pertenecen al grupo a menos que otras personas experimenten incomodidad. Esta persona generalmente entra a la sesión con una actitud negativa y lo demuestra con apatía o censurando los temas del contenido o al facilitador.

EJEMPLOS

- **El sabotador:** tiene comportamientos destinados a destruir o perjudicar significativamente el progreso hecho por el grupo.
- **El Francotirador:** le hace juegos sucios a otras personas a través de comentarios mordaces verbales o no verbales. Por ejemplo, el francotirador puede decir "Carlos ¿qué sabes acerca de la expansión? ¿No fue rechazado tu último plan?"

ESTRATEGIAS POSIBLES

1. Permanezca calmado.
2. Escuche. Cuando ellos ven que son incapaces de contrariarlo, ventilarán sus frustraciones, se sentirán mejor y serán más productivos.
3. Sea paciente y alentador. Estas personas a menudo están solamente tratando de ver cómo va a reaccionar usted.
4. _____
5. _____
6. _____



NOTAS:

META 4 : Muestra de Insuficiencia

Normalmente son callados y ensimismados. A menudo se piensa que se trata de personas tímidas. Tiene miedos o se sienten inferiores hacia los otros participantes. Creen que no tienen nada para contribuir.

EJEMPLOS

- **El Callado:** nunca es voluntario para responder preguntas o añadir comentarios. Cuando se le pregunta algo directamente su respuesta es usualmente muy breve.
- **El que Aplaude:** estar de acuerdo con otras personas le puede dar seguridad. Por ejemplo, "Estoy de acuerdo con Juan cuando él dice..."

ESTRATEGIAS POSIBLES


1. Acépteles y no los juzgue.
2. Enfóquese en los atributos positivos de estas personas
3. Aproveche a otros participantes como el vehículo para hacer que ellos se integren.
4. Estimule su participación dirigiendo preguntas que no son amenazantes para él o ella.
5. Reconozca sus contribuciones.
6. _____
7. _____



NOTAS:

Opciones para manejar comportamientos disonantes

Durante la sesión usted puede que experimente interrupciones por parte de uno o más participantes. Uste tiene opciones que en nuestra escaa van de 1 a 7:

- 
- 1 **Ignore el comportamiento**
 - Puede que sea una interrupción pasajera y desaparezca.
 - 2 **Responda no verbalmente**
 - Mire a la persona directamente
 - Mirada de desaprobación
 - Póngase de pie al lado del participante o entre las dos personas disonantes
 - 3 **Responda verbalmente**
 - Use un tono de voz enérgico
 - Mantenga al participante activamente involucrado haciéndole preguntas
 - Pregúntele si le gustaría compartir lo que dice, con el resto del grupo
 - 4 **Hable con la persona en privado**
 - Use un enfoque racional de firmeza
 - Manifieste lo que observa y pregunte.
 - 5 **Pregúntele a otros participantes privadamente**
 - Puede que no sea un problema para ellos y sólo le concierne a usted
 - 6 **Discuta y resuelva el asunto en la sesión**
 - Haga su observación y pregunte públicamente: "Paren, aquí está pasando algo, ¿lo podemos resolver?"
 - 7 **Pídale al participante que salga de la sesión**
 - Si no logra nada con todo o anterior y persiste el comportamiento disonante



NOTAS:



Cuando la causa del comportamiento disonante no está en los participantes

CONTENIDO

Cuando el comportamiento disonante precede a la etapa de confrontación o continúa después de ésta, usted tendrá que determinar si el contenido en sí mismo es la causa

USTED MISMO

Si usted se ha dado cuenta que la razón para el comportamiento disonante no es ni de los participantes o del contenido, es el momento de mirarse a sí mismo. De pronto usted está haciendo algo que está interfiriendo con el aprendizaje. Piense que hablarse a sí mismo negativamente está quitándole la atención de los participantes y enfocándola en usted.

Diario de notas: Participantes – Durante

1. ¿Qué tipos de preguntas son probablemente las más apropiadas para la mayoría de la sesión?

- _____ Generales
- _____ Directas
- _____ Abiertas
- _____ Cerradas
- _____ Revertidas
- _____ De relevo
- _____ De verificación
- _____

2. Dos cosas que yo quiero recordar acerca del escuchar son:

- a. _____
- b. _____

3. ¿Qué clase de comportamiento disonante puedo anticipar, si hay alguno?

4. ¿Cómo planeo manejar me con el comportamiento disonante?

FORMADOR DE FORMADORES

6. YO – DURANTE LA SESIÓN



Propósito

El propósito de este módulo es:

- ***Identificar y demostrar auto - manejo***
- ***Practicar la técnica de recuperación***
- ***Reconocer y practicar técnicas de relajación***
- ***Establecer una guía para hacer una presentación***

Auto –manejo

Cuando las cosas no van bien, el decirse cosas negativas no lo conducirá a nada productivo.

Cuando esto pasa, es el momento de volver a enfocarse en sentirnos bien, usando las siguientes técnicas:

HABLARSE A SI MISMO POSITIVAMENTE

Puede ayudarle el decirse cosas como:

- El aprendizaje es bullicioso
- Yo no soy el único experto, y puedo no tener todas las respuesta. Puedo orientar para obtenerlas
- Las preguntas de los participantes pueden ayudarme a definir dónde poner énfasis.

CIRCULO DE EXCELENCIA

Recuerde:

- ¿Cómo se veía?
- ¿Cómo se sentía?
- ¿Qué estaba usted pensando?

Ahora traiga estas sensaciones de nuevo hacia el presente. Mantenga estos buenos sentimientos en mente. Mantenga la posición de su cuerpo tan positiva como sus sentimientos. Usted conoce este contenido. Continúe su presentación con la confianza de estar rodeado por su Círculo de Excelencia.

RECUPERACION

1. Deténgase por un momento.
2. Respire profundamente.
3. Literalmente, dé un paso atrás.
4. Pregúntese, “¿qué está pasando?”
5. Pregúntese, “¿en dónde me encuentro ahora?”
6. Pregúntese, ¿qué opciones tengo?”
7. Recuerde su círculo de Excelencia.. métase en él.
8. Literalmente dé pasos hacia adelante hacia su Círculo de Excelencia.
9. Proceda



NOTA: usted estará más relajado cuando se concentre en satisfacer las necesidades de los participantes en vez de analizar su propio desempeño.

Auto –manejo

TECNICA DE RELAJAMIENTO

Ejercicios físicos

1. Inhale profundamente, concéntrese en llenar con aire la parte superior de la cabeza. Exhale despacio. Repita tres veces.
2. Mueva los hombros en círculos, primero hacia delante, después hacia atrás. Esto relaja la tensión en la nuca y los hombros.
3. Agite las manos vigorosamente a los lados. Imagínese que en vez de sacudirse el agua de las manos, usted está sacudiéndose la tensión.
4. Cierre los puños fuertemente y entonces relaje los músculos a medida que usted abre las manos despacio.
5. Inhale profundamente, concéntrese en subir los hombros. A medida que usted exhala despacio, deje caer sus hombros. Sienta que la tensión se a a medida que sus hombros caen. Repita tres veces.

Habilidades de presentación

TECNICAS VERBALES

Veamos cuatro cualidades de la voz:

- **El volumen**
Use contrastes para enfatizar un punto
- **El ritmo**
Varíe el ritmo de la exposición, haga uso de las pausas
- **La articulación**
Pronunciar bien, con claridad y cuidadosamente le permitirá a los participantes descifrar la información correctamente.
- **La expresión y énfasis**
Imprimirle algún sentimiento a su voz hace que ésta se oiga más agradable

TECNICAS NO VERBALES

Las que tienen más impacto son:

- **Lenguaje corporal**
- **Distancia**
A medida que usted llega a estar más involucrado en la presentación, es natural que se acerque al grupo. Asegúrese de que participa con ellos pero que no invade su espacio vital.
- **Contacto visual**
Durante las presentaciones casi un ciento por ciento de contacto con los ojos es necesario para que la gente sienta que se les incluye y que su mensaje está dirigido hacia ellos.
- **Indumentaria**
Cuando tenga dudas, vístase conservadoramente. Trate de no provocar distracciones.

Medios de comunicación

Hacen los temas más interesantes y tiene la oportunidad de demostrar con ellos su creatividad. Tenga en mente lo siguiente:

1. ¿Lo pueden ver?

- ¿Se puede leer la información desde la última fila?
- ¿Se ve el color? ¿Es bueno para la vista?
- ¿Es visible desde todos los ángulos?

2. ¿Lo pueden oír?

- ¿Está el volumen del proyector, videograbadora, etc adecuado para el tamaño del salón?
- ¿Causa el salón alguna distorsión en el sistema de sonido?

3. ¿Es apropiado?

- ¿Ayuda el uso del medio de comunicación seleccionado a que se transmita su mensaje?



NOTA: algunos estudios han demostrado que la gente recuerda un:

10 % de lo que oye

16 % de lo que ve

20 % de lo que oye y ve

70 % de lo que oye, ve y responde a (preguntas)

90 % de lo que oye, ve, responde a y procesa (discusión)



Diario de Notas: Yo – Durante

Auto - manejo

1. ¿qué me digo a mí mismo o cómo visualizo lo que voy a usar cuando lo necesite durante la sesión?

2. ¿Qué técnicas de relajamiento serán más convenientes?

Habilidades de presentación

1. Verbal – Cosas que hay que recordar acerca de la voz:
Volumen y entonación

Articulación

Expresión

2. No verbal - ¿Cómo quiero usar mis habilidades no verbales para que me ayuden en mi presentación?

3. Ayudas de comunicación
¿Qué medio contribuirá mejor a mi presentación?

¿Qué medio será más efectivo en ese salón y para esa audiencia?

¿Qué repuestos debo tener?

Si todo lo demás falla, ¿dónde y cómo consigo ayuda?



FORMADOR DE FORMADORES

7. CONTENIDO – DURANTE LA SESIÓN





Propósito

El propósito de este módulo es:

- ***Aprender a usar nuestro entendimiento experimental del contenido para ayudar a los participantes a obtener conocimientos y experiencias en el contenido***
- ***Desarrollar estrategias alternas para explicar un concepto***
- ***Identificar estrategias para “evitar desviaciones”***



Estrategias para Conocimientos, Experiencia y Claridad

- **COMPARTA** una de sus experiencias para ilustrar un punto
- **HAGA** que los participantes recuerden sus propias experiencias.
- **HAGA** que los participantes hagan algo
- **HAGA** preguntas
- **ROLE PLAYING**
- **PREPARE IMITACIONES**
- **UTILICE** analogías, parábolas y metáforas
- **EMPLEE** un caso de estudio



Conceptos difíciles

Piense y registre abajo, un concepto que fue difícil para usted presentar con efectividad en otra oportunidad.

Registre las sugerencias del grupo sobre técnicas para presentar este concepto.





Manteniendo el tema

Durante su presentación, usted necesita tener en cuenta cuatro áreas básicas para que la sesión sea un éxito. Busque ideas que le puedan ayudar.

1. BAJO NIVEL DE ENERGIA EN LOS PARTICIPANTES

2. FALTA DE TIEMPO PARA CUBRIR EL CONTENIDO



Manteniendo el tema

3. EL FACILITADOR / PRESENTADOR ESTA PERDIDO

4. LOS PARTICIPANTES NO ENTIENDEN EL CONTENIDO



Diario de Notas: Contenido - Durante

1. ¿Cuáles son los conceptos más difíciles que tengo que presentar y cómo debo hacerlo?

A.

B.

¿Cómo puedo hacer lo necesario para estar seguro de que los participantes apliquen la información a su mundo real?

A.

B.



FORMADOR DE FORMADORES

DESPUÉS DE LA SESIÓN

APÉNDICE





Propósito

El propósito de este módulo es:

- ***Establecer para manejar nuestros sentimientos después de la sesión***
- ***Entender la importancia de la auto - evaluación después de la sesión***
- ***Revisión general del curso***

Yo – Después de la Sesión

Al terminar una sesión se experimentan una amplia variedad de emociones, que van desde la soledad, aislamiento o desilusión hasta la euforia o alegría. Es importante para usted evaluar cómo piensa que salió todo enseguida para no perder esas impresiones frescas, así como cualquier idea que haya desarrollado para la próxima vez..

Piense acerca de las cosas que lo ayudaron:

- Hablarse a sí mismo
- Creencias
- Círculo de Excelencia
- Visualización
- Habilidades de auto – manejo
- Recuperación
- Técnicas de relajamiento
- Técnicas de presentación



NOTA: nosotros mismos somos nuestros más duros críticos. No espere que usted sea perfecto la primera vez. Aplauda sus éxitos y sea paciente con su aprendizaje.





Mis pensamientos – acerca de mí mismo

1. ANTES

a. Al prepararme, ¿qué fue lo que hice que me encauzó de una manera positiva? (Considere su auto – conversación, Círculo de Excelencia, La visualización, etc.)

b. ¿Qué más puedo hacer la próxima vez?

2. DURANTE

1. ¿Qué creencias desataron reacciones negativas en mí? ¿Cómo las manejé?

2. ¿Qué puedo hacer la próxima vez que necesite ayuda?

Mis pensamientos – acerca de mí mismo

3. ¿Qué es lo que más me gustó acerca de cómo me manejé y qué puedo hacer para poder recordarlo la próxima vez?

4. Acerca de mis habilidades de presentación (considere la comunicación verbal y no verbal y uso de medios de comunicación) ¿Cuáles me gustaron?

5. ¿Qué me gustaría mejorar?

3. DESPUES
 - a. ¿Qué es lo que aprendí acerca de mí mismo que me gustaría recordar para mi próxima vez?

Audiencia – después de la sesión

Reflexione, piense en la sesión con una perspectiva total, recordando las cosas positivas y visualizando futuras oportunidades para su mejoramiento. Considere e estos aspectos antes de llenar su evaluación:

1. Entorno psicológico
 - a. ¿Estuvieron los participantes cómodos los unos con los otros?
 - b. ¿Estuvieron los participantes cómodos conmigo?
2. Entorno cognoscitivo
 - a. ¿Tenían los participantes claro el propósito, proceso y beneficio de la sesión?
 - b. ¿Facilité una experiencia óptima de aprendizaje?
3. Entorno físico
 - a. ¿Estuvo la sesión presentada a la hora apropiada?
 - b. ¿Estuvo presentada en el lugar apropiado?
 - c. ¿Se satisficieron las necesidades de los participantes?
4. Iniciando la participación
 - a. ¿Qué tan bien fomenté y manejé verbalmente la participación a través de mis preguntas y repuestas?
 - b. ¿Qué tan bien usé el lenguaje no verbal para fomentar y manejar la participación?
5. Manteniendo y respondiendo a la participación
 - a. ¿Qué tan bien escuché y respondí?
 - b. ¿Qué tan bien analicé al grupo?
 - c. ¿Qué tan bien manejé el comportamiento disonante?



Mis pensamientos – acerca de los participantes

1. ANALISIS DE LOS PARTICIPANES
 - a. ¿Cuál fue la información más útil que encontré acerca d los participantes o sus trabajos antes de la presentación?

 - b. ¿Qué me hubiera gustado saber?

2. TENSION DE RELACION
 - a. ¿Qué hice para reducir las tensiones en la relación, que dio resultado?

 - c. ¿Qué me gustaría hacer diferente la próxima vez?



Mis pensamientos – acerca de los participantes

3. ESTIMULANDO LA PARTICIPACION
- a. ¿Qué hice para iniciar la participación, que funcionó?

b. ¿Qué me gustaría hacer diferente?

4. COMPORTAMIENTO DISONANTE
- a. ¿Cómo manejé el comportamiento disonante?

b. ¿Qué haría diferente?

¿Qué aprendí de los participantes que me gustaría recordar en mi próxima vez?

Contenido – Después de la sesión

Su propósito en el área del contenido de la sesión era el de llevar a cabo una clara información, presentación del material que fuera apropiado a su audiencia. Los participantes podrían entonces tomar esta nueva información para sus trabajos y aplicarla a sus situaciones particulares.

Usted deberá considerar cómo orientado la sesión, lo cual hizo posible que hubiera aceptación, entendimiento y cambio. Hágase las siguientes preguntas acerca del contenido:

- ¿Era claro el contenido?
- ¿Tenía yo conocimiento y experiencia?
- ¿Conseguí que los participantes obtuvieran conocimiento y experiencia?
- ¿Manejé bien todo obstáculo hacia los conocimientos, experiencia y claridad?
- ¿Qué tal empleé el tiempo?
- ¿Cómo ayudé a los participantes cuando parecían confundidos?



Mis pensamientos – acerca del contenido

1. MI CLARIDAD
 - a. ¿Cuándo fue que verdaderamente sentí que me expresaba claramente?

 - b. ¿En qué áreas necesito mejorar?

2. MIS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA
 - a. ¿Cuándo sentí verdaderamente que tenía conocimientos y experiencia?

 - b. ¿En qué áreas necesito mejorar?

3. CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y CLARIDAD DE LOS PARTICIPANTES
 - a. ¿Qué técnicas usé que ayudaron a los participantes a entender y aplicar el contenido



Mis pensamientos – acerca del contenido

b. ¿Qué me gustaría hacer diferente?

4. **PERTINENCIA**

a. ¿Qué temas parecen especialmente pertinentes a este grupo?

b. Si yo doy esta presentación otra vez, ¿qué temas me gustaría extender o suprimir?

Extender:

Modificar:

Suprimir:

5. ¿Qué aprendí acerca del contenido, que me gustaría recordar para mi próxima presentación?

Presentación del material

	PAGINAS
1. INSTRUCCIONES PARA LA PRESENTACIÓN 1	14
2. REFLEXIONES EN LA PRESENTACIÓN 1: ¿QUÉ APRENDI?	15
3. INSTRUCCIONES PARA LA PRESENTACIÓN 2	16
4. REFLEXIONES EN LA PRESENTACIÓN 2:	
REACCION DEL FACILITADOR	17
5. FORMULARIO DE OBSERVACIONES DE LA AUDIENCIA:	
PRESENTACIÓN 2	19
LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE UNA SESION	



Instrucciones para la presentación 1

1. Usted preparará los primeros cinco o siete minutos de su auto – presentación. Esta deberá de incluir:
 - a. Su presentación personal.
 - b. Los años de experiencia con su compañía y cualquier otro dato apropiado.
 - c. El propósito y recompensa de su presentación.
 - d. Una anécdota, ilustración o ejemplo que demuestre su conocimiento y experiencia.
2. El propósito de seguir estos pasos es reducir la tensión en la relación y crear comodidad y confianza en su sesión
3. Use el círculo de excelencia y la técnica de hablarse a sí mismo positivamente para crear lo que usted desea.
4. Usted será grabado en una cinta de video.
5. Usted recibirá retroinformación. Su instructor le hará preguntas del formulario de auto – evaluación, en la página siguiente. Después usted le dirá al grupo específicamente qué clase de retroinformación le gustaría recibir, así que vaya pensando qué clase de observación tendrá más valor para usted y para su mejoramiento

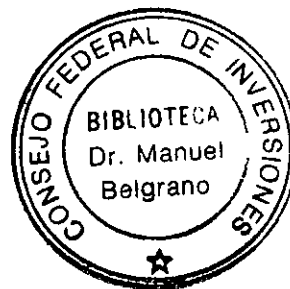


Reflexiones en la presentación 1: ¿qué aprendí?

1. De todo lo que hice, ¿qué fue lo que más me gustó?

2. ¿Qué más?

3. ¿Qué más?



4. ¿Hay algo que me gustaría hacer diferente?

5. ¿Sobre qué puntos y aspectos me gustaría que el grupo diera su opinión?

Instrucciones para la presentación

Usted preparará una presentación de quince minutos con un tema asignado o con uno de su preferencia, según sean las instrucciones de su líder.

Usted deberá:

1. Describir la situación, el lugar en que se va a llevar a cabo.
2. Dígle a los miembros del grupo los papeles que usted quiere que ellos jueguen durante su presentación.
3. Identifique el concepto o tema que va a presentar.
4. Aplique lo que ha aprendido acerca de los tipos y usos de preguntas.
5. Aplique lo que ha aprendido acerca de conocimientos, experiencia y claridad.
6. Promueva la participación del grupo.
7. Dígle al grupo la clase de información que a usted le gustaría recibir después de la presentación

No se olvide de:

1. Usar el círculo de excelencia
2. Usar el hablarse a sí mismo positivamente
3. Usar la visualización, si es apropiado.
4. Usar la técnica de recuperación, si es apropiado.

A usted se le grabará en una cinta de video. Y recibirá la información que usted le pidió al grupo.

Después de la presentación usted completará el formulario de la reacción del facilitador, "Reflexiones en la Presentación 2", mientras que el grupo completa el formulario de Observaciones de la audiencia para la Presentación 2. Y estos se le devolverán a usted al final de la sesión de información.



Reflexiones en la presentación 2: reacción del facilitador

1. Yo

- a. ¿Cuál técnica de hablarse a sí mismo me ayudó más durante la sesión?
- b. ¿Hubo algún momento en el cual necesitaba Recuperación? Si fue así, ¿qué técnica de hablarse a sí mismo le ayudó en ese momento?
- c. ¿Hay algo que debo hacer deferente la próxima vez?

2. Participantes

- a. ¿Qué hice que dio buen resultado para iniciar y mantener la participación?
- b. Si hubo comportamiento disonante, ¿lo manejé eficazmente?
- c. ¿Qué me gustaría hacer diferente la próxima vez?

3. Contenido

- a. ¿Cuándo sentí que tenía más conocimientos y experiencia durante mi presentación? ¿Por qué?
- b. ¿Cuándo me sentí con menos conocimientos y experiencia y por qué?



Reflexiones en la presentación 2: reacción del facilitador

c. ¿Fui claro? ¿Hay algo que pueda hacer diferente la próxima vez?

4. ¿Qué aprendí en esta ocasión que me gustaría recordar para mi próxima presentación?

¿Específicamente en qué aspectos me gustaría tener retroinformación del grupo?



Formulario de observaciones de la audiencia: presentación 2

1. Yo

- a. ¿Cuál creo que era la técnica de auto – hablarse del facilitador?
¿Cómo lo supe?
 - i. Positiva:
 - ii. Negativa:
- b. ¿Usó el facilitador alguna de las técnicas de auto – manejo durante la presentación? ¿Cómo lo supe?
- c. ¿En qué técnicas de presentación u habilidades de exposición, si hay alguna, podría mejorar el presentador' (considere tales cosas como volumen, ritmo, entusiasmo, articulación, contacto visual, gesticulaciones y el uso de medios de comunicación)

2. Participantes

- a. ¿Qué hizo o dijo el facilitador que fomentó la participación?
- b. ¿Qué hizo o dijo el facilitador que desalentó la participación?
- c. ¿Qué técnicas de ayuda empleó el facilitador mientras respondía a las necesidades, preguntas e interrupciones de los participantes?
- d. ¿Qué otras técnicas podrían haber sido de ayuda para él?



Formulario de observaciones de la audiencia: presentación 2

3. Contenido

- a. ¿Cómo utilizó el facilitador conocimientos, experiencia y claridad para aumentar el aprendizaje?
 - b. ¿Cuándo pareció que el facilitador tenía más conocimientos y experiencia?
 - c. ¿Cuándo pareció que el facilitador tenía menos conocimientos y experiencia?
 - d. ¿Cuándo pareció que el facilitador hablaba con más claridad?
4. Para usted, ¿cuáles fueron las mejores cosas que dijo o hizo el facilitador?

Lista de verificación para la preparación de una sesión

1. **Ponga las fechas y la agenda a cubrir.**
 - ¿Están las fechas de las sesiones programadas por adelantado para permitirle a los participantes que hagan planes necesarios?
 - ¿El programar evita que haya conflicto con los días de fiesta, tiempo de vacaciones, reuniones y otros eventos que puedan cuasar problemas en la asistencia?
 - ¿Es el horario conveniente para la mayoría del grupo?
 - ¿Ese el horario propicio para una participación activa y alerta?
2. **Encuentre un lugar para la sesión:**
 - ¿Es cómodo el lugar para los participantes?
 - ¿Es adecuada el área de estacionamiento de automóviles?
 - ¿Se está libre de distracciones externas e interrupciones?
 - ¿Hay servicio de refrigerios y comida disponible?
3. **Anuncie la sesión:**
 - ¿Han sido enviados los materiales sobre el curso a los participantes, si es apropiado?
 - ¿Habrá un anuncio anticipado por escrito dando todos lo detalles pertinentes?
 - ¿Qué tal un recordatorio, para estar seguro de que a nadie se le olvide?
 - ¿Hay un plan para establecer interés y entusiasmo – Por ejemplo: un despliegue de carteles selectos, libros, etc.?
4. **Determine el mínimo óptimo y máximo de participantes:**
 - ¿Cuál es el número óptimo para el evento?
 - ¿Permitirá que haya visitantes u observadores?
 - ¿Con cuántos participantes está cómodo usted?
5. **Confirme un lugar apropiado para la sesión:**
 - ¿Es suficientemente amplio y cómodo, pero demasiado grande para que el grupo se sienta perdido?
 - ¿Hay obstrucciones que pueden interferir con la vista de los participantes?
 - ¿Están las puertas localizadas de tal manera que no causan distracciones cuando alguien entra o sale?
 - ¿Hay cortinas o persianas para controlar la luz natural?
 - ¿Es la luz apropiada o es lo suficientemente clara para que los carteles puedan ser vistos y / o se puede graduar para usar audio – visuales?
 - ¿Hay suficientes circuitos o tomacorrientes para operar el equipo audiovisual?

Lista de verificación para la preparación de una sesión

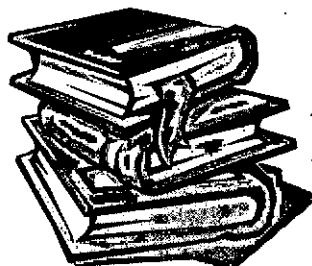
- ¿Están los interruptores de la luz separados de los tomacorrientes?
 - ¿No hay ecos o repercusiones en exceso?
 - ¿Existen protecciones contra interrupciones de llamadas telefónicas, si hay teléfono en el salón?
 - ¿Hay ruidos externos y distracciones?
6. Acondiciones lo necesario para que el grupo esté cómodo:
- ¿Hay una ventilación adecuada?
 - ¿Puede usted controlar la temperatura?
 - ¿Hay un placard con perchas para los abrigos?
 - ¿Hay ceniceros y fósforos disponibles? ¿hay áreas designadas para las personas que fuman y las que no fuman?
7. Existe un plan para manejar emergencias:
- ¿Hay una salida de emergencia y se les ha comunicado a los participantes?
 - ¿Hay suficientes salidas de emergencia para evacuar rápidamente?
 - ¿Hay extinguidores de fuego a mano?
8. Seleccione y arregle los muebles, los materiales de enseñanza y los servicios dentro y fuera del salón:
- ¿Hay alguien que se encargue de la preparación y de servir la comida y las bebidas?
 - ¿Están los muebles (mesas y sillas) puestos de tal manera que son propicios para el aprendizaje?
 - ¿Son cómodas las sillas?
9. Tenga todos los enseres, materiales, equipos y carteles en su lugar y en condiciones operables.
- ¿Hay un cuaderno de notas, bolígrafos y el manual para cada participante.
 - ¿Hay suficientes tarjetones para anotar los nombres de todos los participantes?
 - Si es apropiado, ¿tiene usted todo el material de retroinformación para antes de la sesión, por cada participante?
 - ¿Tiene todos los objetos necesarios para su sesión?
 - ¿Se ha ordenado el equipo de video, y cuándo será instalado en el salón?
 - Las videocintas, ¿son compatibles con su reproductora de video?
 - ¿El equipo de video y el resto del equipo funcionan? Si algo se daña, sabrá usted cómo arreglarlo o a dónde llevarlo para que lo reparen inmediatamente?
 - ¿Tiene usted piezas de repuesto? (por ejemplo lámpara para el retroproyector)



Lista de verificación para la preparación de una sesión

- ¿Han sido ordenados el caballete y rotafolios? Si ya están en el salón, ¿tienen suficientes hojas para el resto de la sesión?
- ¿Hay suficientes bolígrafos de colores? ¿Son de la clase que a usted le gustaría usar?
- ¿Tiene usted alfileres o cinta adhesiva para colgar los carteles y las hojas del rotafolio en las paredes?
- ¿Ha planeado usted llegar lo suficientemente temprano el día de la sesión para verificar cómo está todo arreglado, el equipo y los enseres?





LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

CONTENIDO DEL PROGRAMA

MODULO

- 1** CAMBIOS
- 2** ESENCIA DEL LIDERAZGO
- 3** IMPORTANCIA DE LA MISION
- 4** VALOR DE LAS METAS
- 5** APRENDIZAJE A TRAVES DE LA RETROINFORMACION
- 6** IMPACTO DE LAS RECOMPENSAS
- 7** EL APOYEO Y LAS BARRERAS

LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

1. CAMBIOS



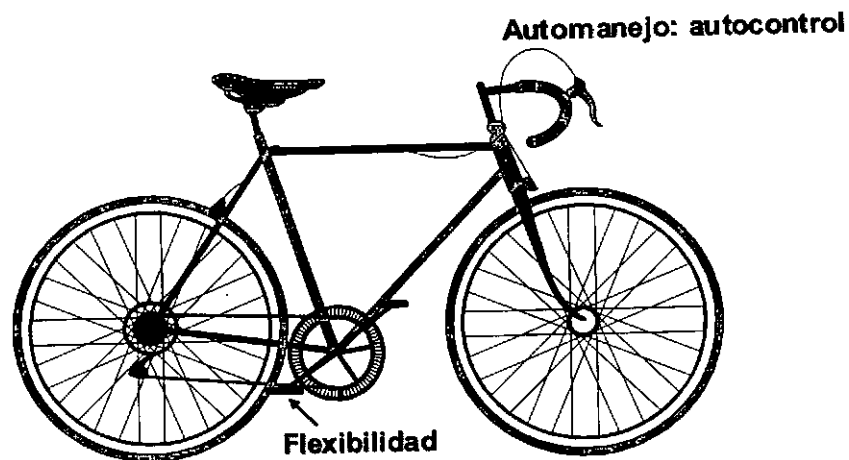
Objetivo de la concientización

Contribuir a la movilización y alineación del Gobierno sanluisense con el nuevo paradigma provincial, a través del entendimiento de las implicancias y beneficios que tiene el proyecto "**Autopista de la Información**".



NOTAS:

Balance de Conocimientos : Modelo de la Bicicleta



Habilidades en el trabajo o Técnicas

- Profesionales
- Procesos
- Tecnologías de información

Habilidades de interacción con la gente

- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidades comerciales

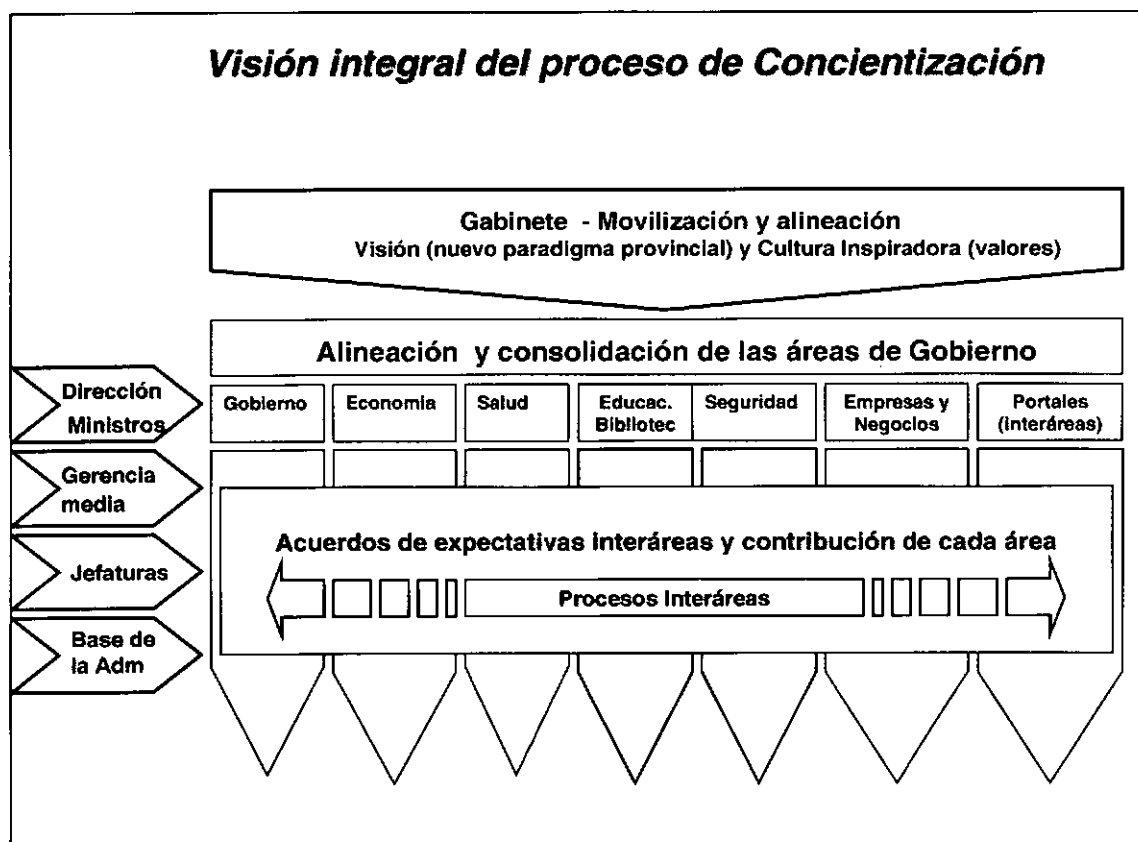

NOTAS:

Beneficios

- Un claro entendimiento de las necesidades, temores y actitudes actuales en la población involucrada.
- Tener más y mejor información que contribuya a un diseño más ajustado y eficiente del programa.
- Asegurar el éxito del proceso de concientización a través de las personas que cuentan con las habilidades adecuadas para cumplir ese rol.
- Asegurar un proceso ágil y menos traumático frente a la natural resistencia al cambio.
- Asegurar que todos los empleados sean auténticos protagonistas del cambio.
- Un monitoreo preciso del avance de la iniciativa.



NOTAS:

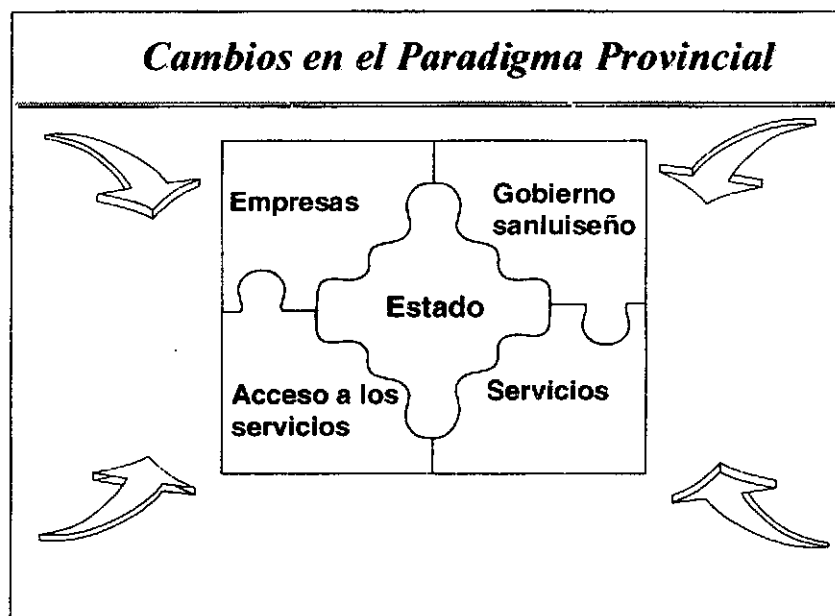


NOTAS:

Visión de Cambio: dinámica y componentes



NOTAS:



NOTAS:



NOTAS:



Cambios en la Provincia de San Luis

Con el objeto de identificar los cambios y sus efectos, es muy importante entender las fuerzas determinantes que influyen en este entorno

Instrucciones

Liste los cambios que usted ha percibido en el último año y que tendrán influencia en el próximo. Focalícese (pero no se restrinja) en cambios tales como:

- Situación social
- Expectativa de servicios de la comunidad
- Acceso a la educación
- Desarrollo industrial en la provincia
- Crecimiento económico
- Otros



NOTAS:

Implicaciones de los cambios

Durante la discusión enumere los puntos que usted considera son los más importantes.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
CIUDADANO		
GOBIERNO		
FUNCIÓN O ÁREA		
INDIVIDUOS		



REFLEXIÓN: frente a estos cambios y sus consecuencias, ¿qué fortalezas tenemos y en que debemos mejorar?



FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Liste a continuación las fortalezas y oportunidades de mejora más significativas en su área o función. Complemente con aquellas detectadas por su equipo de trabajo.

FORTALEZAS	AREAS DE MEJORA
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.



LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

2. ESENCIA DEL LIDERAZGO



Reglas del Juego

- ◆ Sinceridad y honestidad
- ◆ No vacas sagradas
- ◆ Apuntar alto — innovar
- ◆ Análisis basados en la realidad, recomendaciones
- ◆ Enfocado en la implementación y resultados
- ◆ Gente apropiada tomando decisiones
- ◆ Diálogo

Source: Craig Eric Schneler Associates, © 1999



Aprendizaje a través del Diálogo

DIGA

PREGUNTE

Intervenga

- Motivado por un deseo de exponer su percepción y/o opinión al escrutinio de los demás
- Haga preguntas para verificar su suposición y la de ellos

**NO PARA CONFIRMAR QUE UD
ESTA EN LO CIERTO Y EL
OTRO NO**

Investigue

- Motivado por un deseo de entender y aprender de los demás
- Escuche para aprender verificando su interpretación

**NO PARA REFUTAR O
RECHAZAR LO EXPUESTO**

Source: AS Business Partners, © 2001



El diálogo en el aprendizaje de equipo

- ◆ **Es necesario unir la persuasión y la indagación (componentes esenciales del Diálogo) para promover un aprendizaje colaborativo en el equipo.**
- ◆ **Entendemos por Colaboración una interacción basada en propósitos comunes, donde las diferencias individuales se resaltan, pero también se acepta la mutua influencia como forma de operar con Responsabilidad Compartida**

Source: AS Business Partners, © 2001



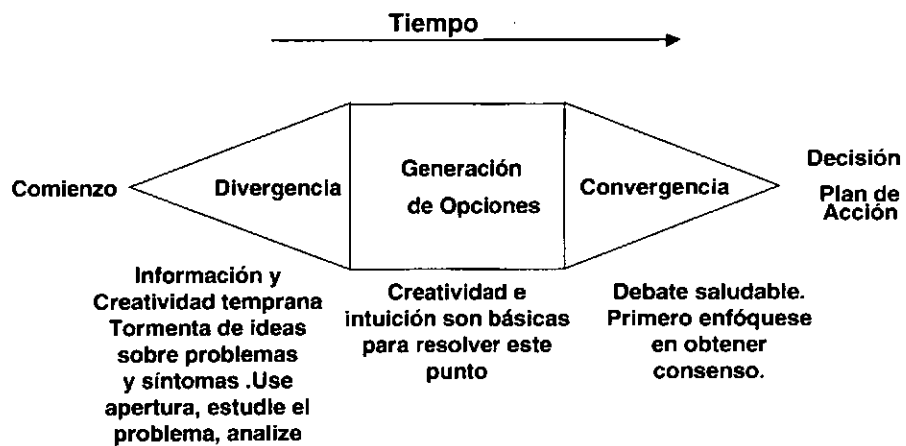
Responsabilidad compartida en el equipo

- ◆ **Es la capacidad de “quitarme el sombrero de mi función” y encontrar a través del equipo el Valor Agregado que satisface a mis clientes.**

Source: AS Business Partners . © 2001



Generación de opciones, resolución de problemas y toma de decisión



Toma de Decisión en Consenso Consultativo

Propósito

Todos los miembros del Equipo :

- *Entienden*
- *Son dueños*
- *Están comprometidos*
- *Asumen responsabilidad y responsividad por*
- *Decisiones rápidas*
- *E implementación Rápida*

Pasos: 4 posibilidades

- **Unanimidad** todos acuerdan, 100 % de coincidencia
- **Acuerdo general** Debate Saludable y consenso :
- **Opinion Mayoritaria:** la minoría dice: "hemos sido escuchados y aunque no estamos de acuerdo podemos y apoyaremos a la mayoría (60 % acuerdo y 100 % compromiso)
- **Sin Consenso:** la minoría dice "hemos sido escuchados pero no estamos de acuerdo y no podemos apoyar a la mayoría". En esta instancia el **LÍDER DECIDE**.

Principios

- *Detenga el debate cuando se convierta en repetitivo.*
- *Si nueva información aparece, es el equipo integrado el que re-abre la decisión*
- *Una decisión es una decisión. No puede ser modificada después de la reunión.*
- *Cada miembro del equipo se compromete a implementar la decisión, según ha sido acordado.*
- *Implementación requiere el monitoreo del equipo*



¿Qué es Liderazgo ?

- ◆ **Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.**

La Paradoja, James Hunter , 1996



Poder vs Autoridad

- ◆ ***Poder*** es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que este, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.
- ◆ ***Autoridad*** es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tu quieres debido a tu influencia personal



Servicio y Sacrificio

- ◆ ***Servicio* es la capacidad de satisfacer las necesidades de otros, incluso antes de que estas se hagan manifiestas**
- ◆ **El Servicio, en general, conlleva Sacrificio, lo que implica renunciar a tus propios deseos y necesidades por buscar lo mejor para los demás.**



Voluntad

- ◆ ***Voluntad es la única capacidad que como seres humanos tenemos para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestros comportamientos.***

O sea:

Intenciones + Acciones = Voluntad



Amor (como agápe)

Definición de amor como comportamiento hacia los demás, no como sentimiento.

Es lo que puedo controlar voluntariamente en mi relación con los demás.

Se puede resumir como una serie de cualidades :

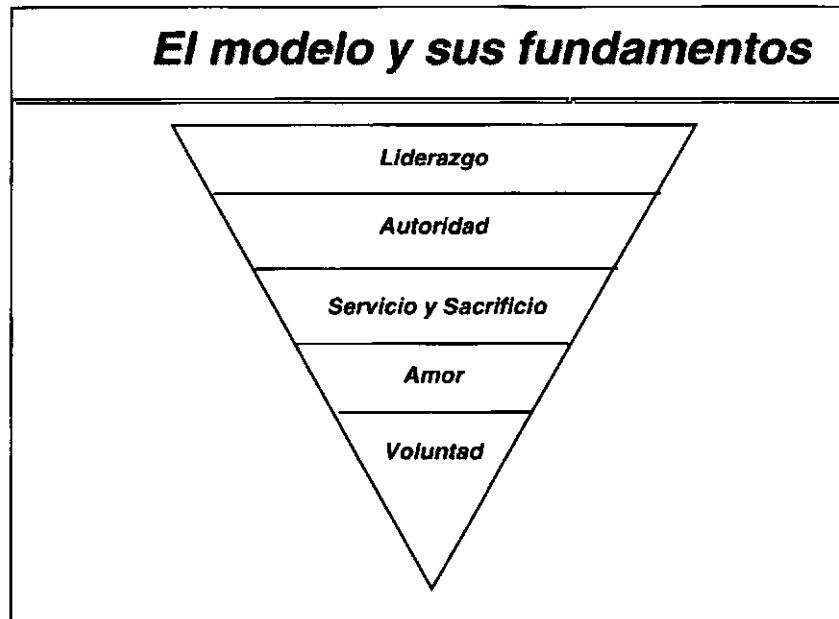
**PACIENCIA
AFABILIDAD
HUMILDAD
RESPETO
GENEROSIDAD
HONRADEZ
COMPROMISO**





El Amor como Ágape

- PACIENCIA:**
- AFABILIDAD:**
- HUMILDAD:**
- RESPETO:**
- GENEROSIDAD:**
- HONRADEZ:**
- COMPROMISO:**





EL NUEVO LIDERAZGO

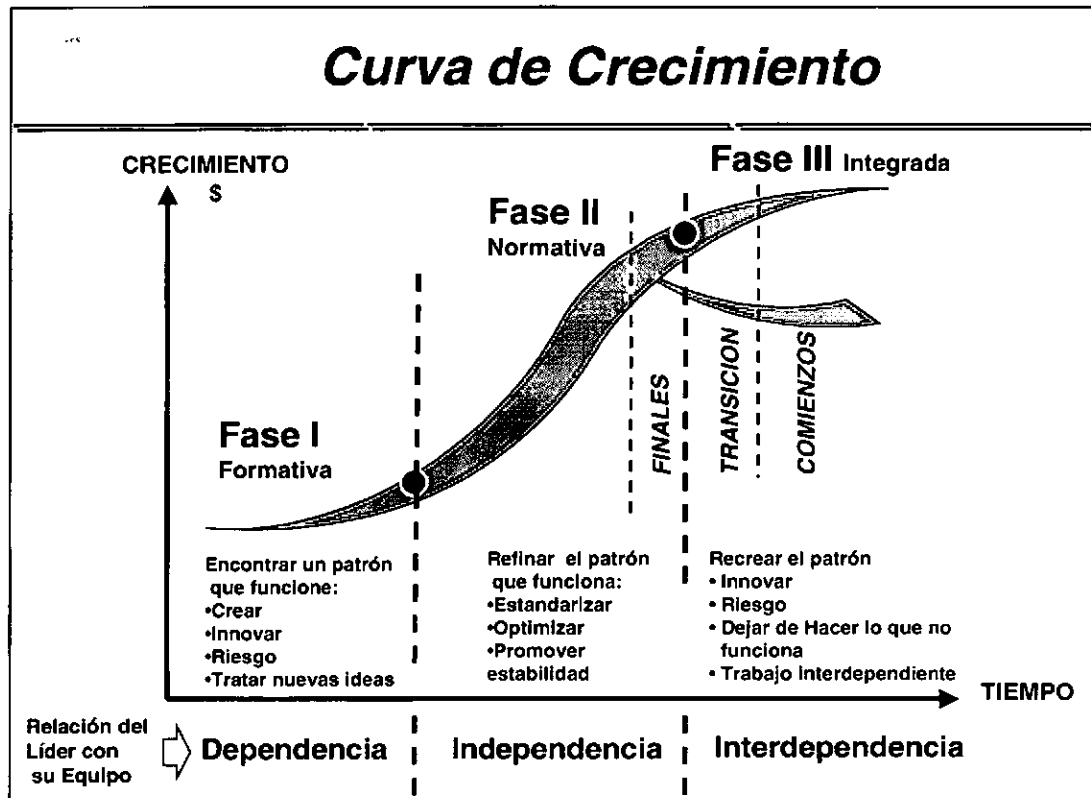
“No podemos llevar el negocio como lo aprendimos hace más de 25 años, lo que da resultados no es la autoridad sino el compromiso.”

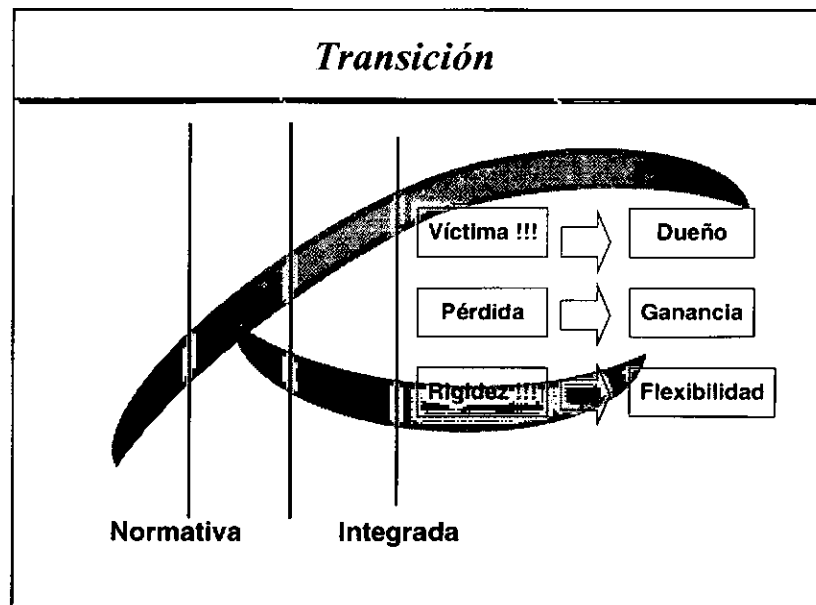
William Gore, CEO Gore Industries

1. ☐ ¿De qué forma está afectando el cambio a su organización y a su equipo de trabajo?

2. ☐ ¿De qué forma está afectando el cambio a su papel como gerente?

3. ☐ ¿Cuáles cree usted que serán las técnicas de dirección para enfrentarse al cambio en el futuro?







EJERCICIO DE APLICACIÓN

De acuerdo con su conocimiento acerca de la CURVA DE CRECIMIENTO, conteste a las siguientes preguntas, ubicando a – GOBIERNO – SU AREA - y a USTED MISMO:

GOBIERNO

FASE I

FASE II

FINALES FASE II

FASE III

¿ POR QUÉ ?

SU AREA

FASE I

FASE II

FINALES FASE II

FASE III

¿ POR QUÉ ?

USTED MISMO

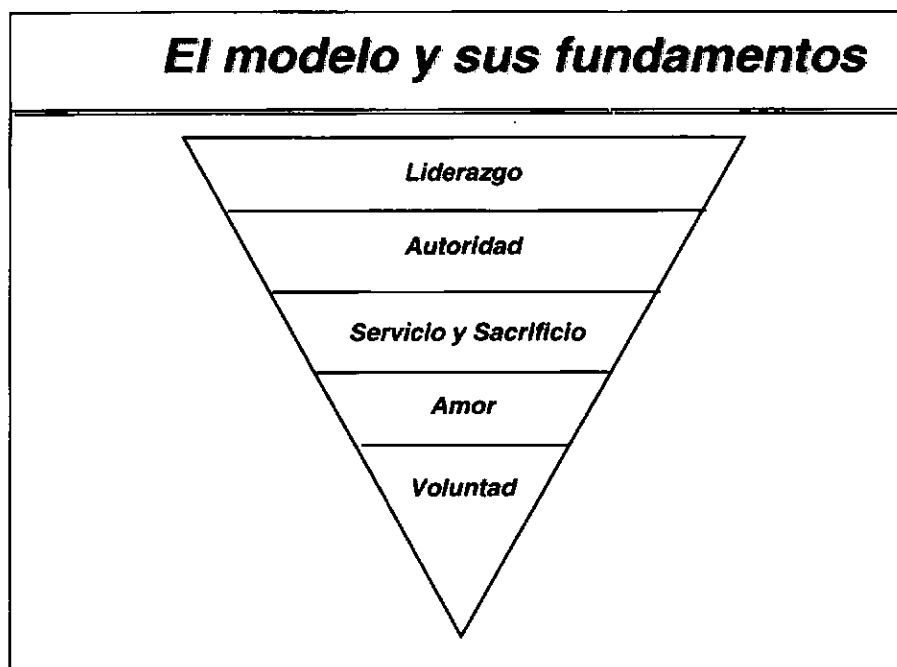
FASE I

FASE II

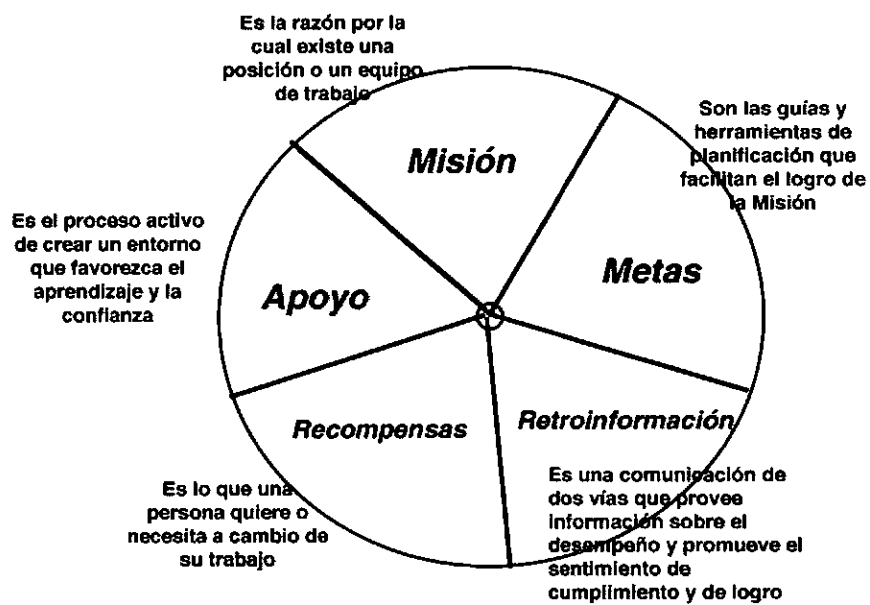
FINALES FASE II

FASE III

¿ POR QUÉ ?



Los 5 factores del Liderazgo



Los 5 factores del Liderazgo



Algunos datos de la realidad

87 % de los jefes esta satisfecho con su liderazgo pero el 53 % de los colaboradores NO.

93 % de los jefes considera la motivación como algo prioritario pero el 55 % de los colaboradores dicen que sus jefes no lo perciben realmente así.

76 % de los jefes cree que la responsabilidad de motivar es exclusivamente de ellos mientras que 55 % de los colaboradores piensa que es de la empresa.

Las causas más comunes de satisfacción respecto del liderazgo son: reconocimiento y valoración, empowerment, trabajo desafiante y buenas comunicaciones

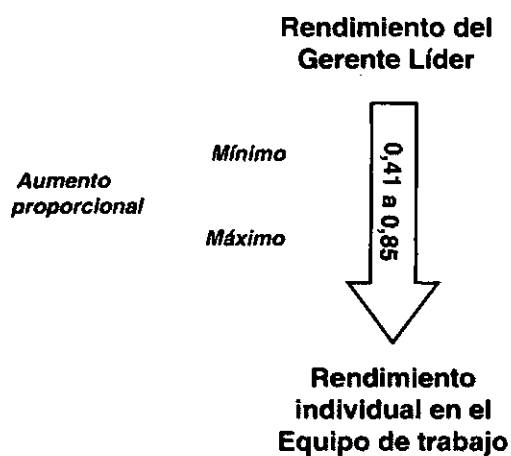
Las causas mas comunes de insatisfacción respecto de liderazgo son: falta de objetivos claros y planificación, falta de compromiso del jefe y malas comunicaciones.

Fuente: Joaquín Sorondo, Asociación de RR.HH de Argentina, Junio / Julio 2001



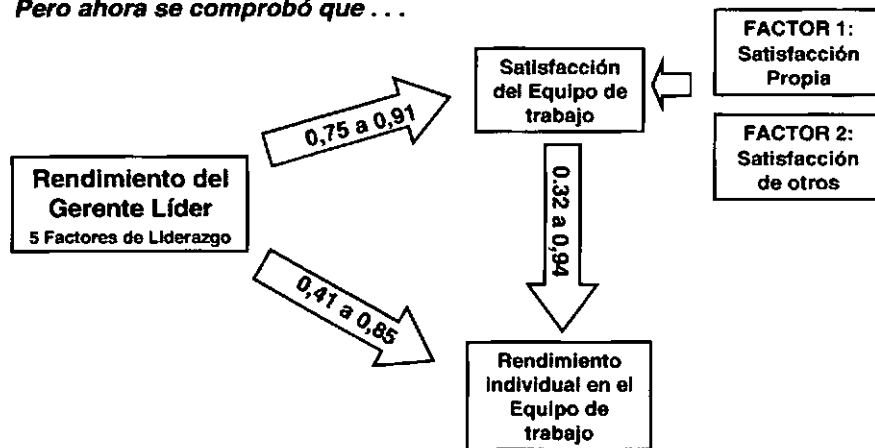
Factores de Liderazgo y Rendimiento (1)

Antes se pensaba que



Factores de Liderazgo y Rendimiento (2)

Pero ahora se comprobó que . . .



Por lo tanto el mensaje es

- ◆ El Gerente Líder dirigiendo efectivamente a través de los cinco factores puede influir en el rendimiento de 2 formas:
- ◆ 1) directamente a través de los individuos
2) indirectamente a través del equipo de trabajo.





Hay un cambio de énfasis

- ◆ **Debemos aprender a dirigir a las PERSONAS con la misma destreza y precisión que requiere el campo TECNICO de los negocios**



Dos preguntas como líderes ...

- ◆ **¿Que sería algo realmente importante que Uds. le pedirían a sus jefes para realizar su trabajo?**
- ◆ **¿Que necesitarían tener en su equipo de trabajo para sentir que realmente son un equipo?**

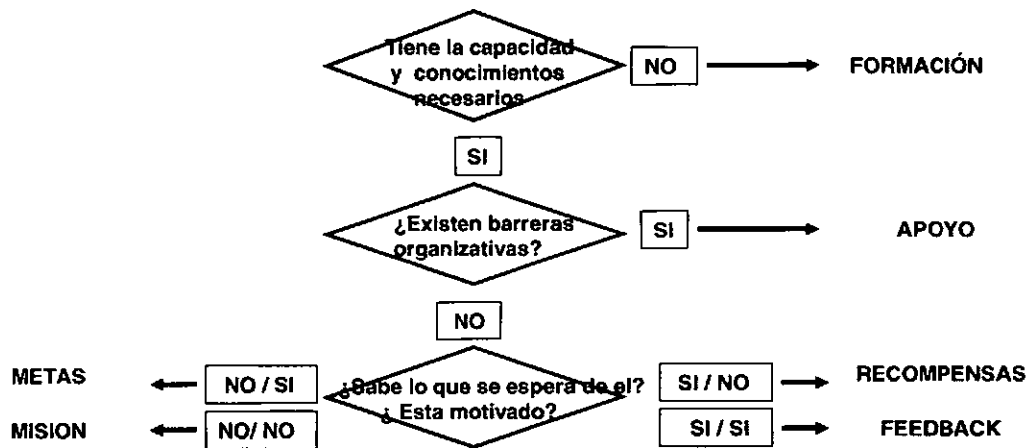


Diagnóstico : flujo de análisis

TABLERO DE COMANDO : Monitoreo y Alerta

IDENTIFICAR PROBLEMA DE RENDIMIENTO

CONCRETAR Y REUNIR INFORMACIÓN



¿Cómo medimos y diagnosticamos los factores de liderazgo?

Práctica:

¿qué tan bien lo hago?

¿cómo lo hago?

Escala 0 -100

Puntaje Ideal: 100

Enfasis :

¿cuánta energía le dedico?

¿cuánto tiempo?

Escala 0-200

Puntaje Ideal: 100

Oportunidades de Crecimiento
de Liderazgo

Forma
30/11/00

Factor	Verificación		Bu Unidad de Trabajo	Promedio de Grupo
	Bajo Resultado	Alto Resultado		
Satisfacción de la Unidad de Trabajo	36	73	58	58.5
Satisfacción Personal	50	87	72	71.5
Satisfacción del Grupo	23	70	42	47.5
Liderazgo				
Práctica	58	93	78	78.5
Enfasis	50	90	68	68.5
Mecanismo				
Práctica	58	88	78	73.5
Enfasis	50	100	70	70.5
Reorientación				
Práctica	32	78	54	54.5
Enfasis	40	70	67	67.5
Reconocimiento				
Práctica	25	75	54	54.5
Enfasis	30	110	66	66.5
Apoyo				
Práctica	64	88	75	75.5
Enfasis	50	100	85	85.5

Número de Respuestas = 10

Satisfacción de cada miembro del equipo a nivel personal

Satisfacción de cada miembro del equipo en el equipo

Puntaje más bajo de los encuestados

Puntaje más alto de los encuestados





LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

3. IMPORTANCIA DE LA MISION



Hablando el mismo idioma

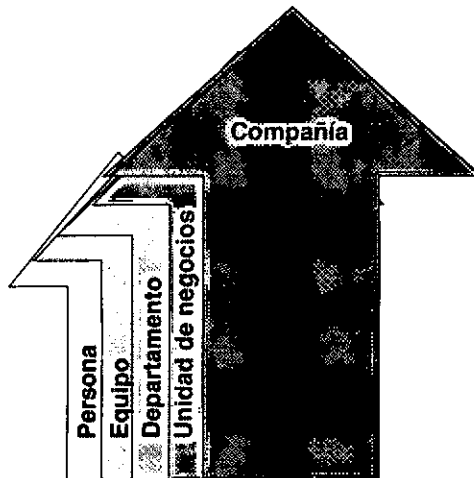
VISIÓN: Es un estado deseado enfocado al futuro pero arraigado en la realidad.
¿qué queremos ser?

MISIÓN: Declaración o serie de enunciados que captan la esencia por la cual una empresa, sección o equipo existe.
¿Para que estamos?

PROPÓSITO: Razón personal de cada individuo.
El propósito y la misión en su esencia son idénticos.

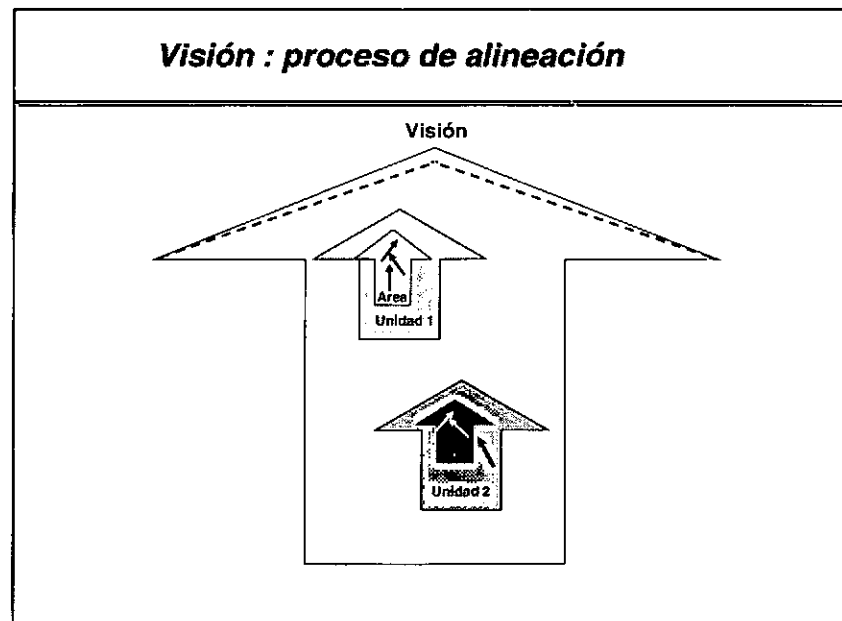


¿ Qué es una visión?



- | Una visión es un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización.
- | Es la articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización, un futuro mejor o más deseable para ella y la gente que la conforma.



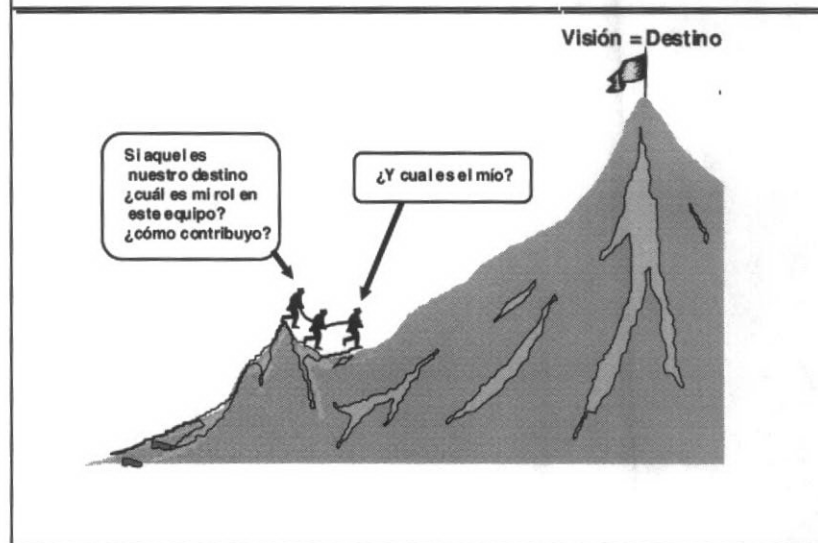


¿ Que es la Misión?

- ◆ **Es la razón por la cual existe una posición o un equipo de trabajo.**
- ◆ **Responde a la pregunta ¿para que estamos aquí? ¿cuál es nuestro rol o papel?**
- ◆ **No puede ser expresada en números o contener fechas**



Visión y su articulación con la Misión



Una pregunta clave ...

**¿Que ocurre si un equipo de
trabajo no tiene un claro
sentido de Misión?**



Algunas respuestas . . .

Escaso

- ♦ Energía mal dirigida
- ♦ Trabaja para ocuparse
- ♦ Trabaja para ganar \$\$
- ♦ El trabajo es percibido solo como un trabajo
- ♦ La satisfacción esta solo en el trabajo
- ♦ Bajo rendimiento

Amplio

- ♦ Energía bien dirigida
- ♦ Trabaja con un propósito a nivel personal
- ♦ No se trabaja únicamente por \$
- ♦ El trabajo es parte de una carrera o plan de desarrollo.
- ♦ Alto rendimiento



Importancia de la Misión

- ✓ Proporciona el sentido de orientación para el trabajo de una organización o equipo de trabajo.
- ✓ Es la razón de existencia del equipo. Cuando esta razón no es válida, el equipo es reemplazado o eliminado.
- ✦ Los miembros del equipo de trabajo necesitan saber que la labor que realizan tiene un claro significado, tanto para ellos como para la comunidad en la cual se desenvuelven.

Fuente: Joaquín Sorondo, Asociación de RR.HH. de Argentina, Junio / Julio 2001



¿Que debe contener la Misión?

- **CONTRIBUCION:** como o en que áreas sirve el equipo. En que problemas esta enfocado. **¿Que?**
- **CLIENTES:** quienes son los clientes tanto internos como externos. **¿Quienes?**
- **SOLUCIONES (PRODUCTOS + SERVICIOS):** que produce el equipo para sus clientes. **¿Como?**
- **VALORES:** cuales son los valores que sustenta el equipo como expresión de la cultura de la compañía que representa. **¿Porque?**



Formulación de la Misión

- **Palabras simples**
- **Realista y alcanzable**
- **Inspira compromiso y adhesión**
- **Armoniza con el marco de la cultural de la organización**





EJERCICIO: CLARIFICACION DE PROPOSITO

**Mayor éxito en términos de
rendimiento y satisfacción**

Año

**0 – 10
Puntuación**

**Menor éxito en términos de
rendimiento y satisfacción**

Año

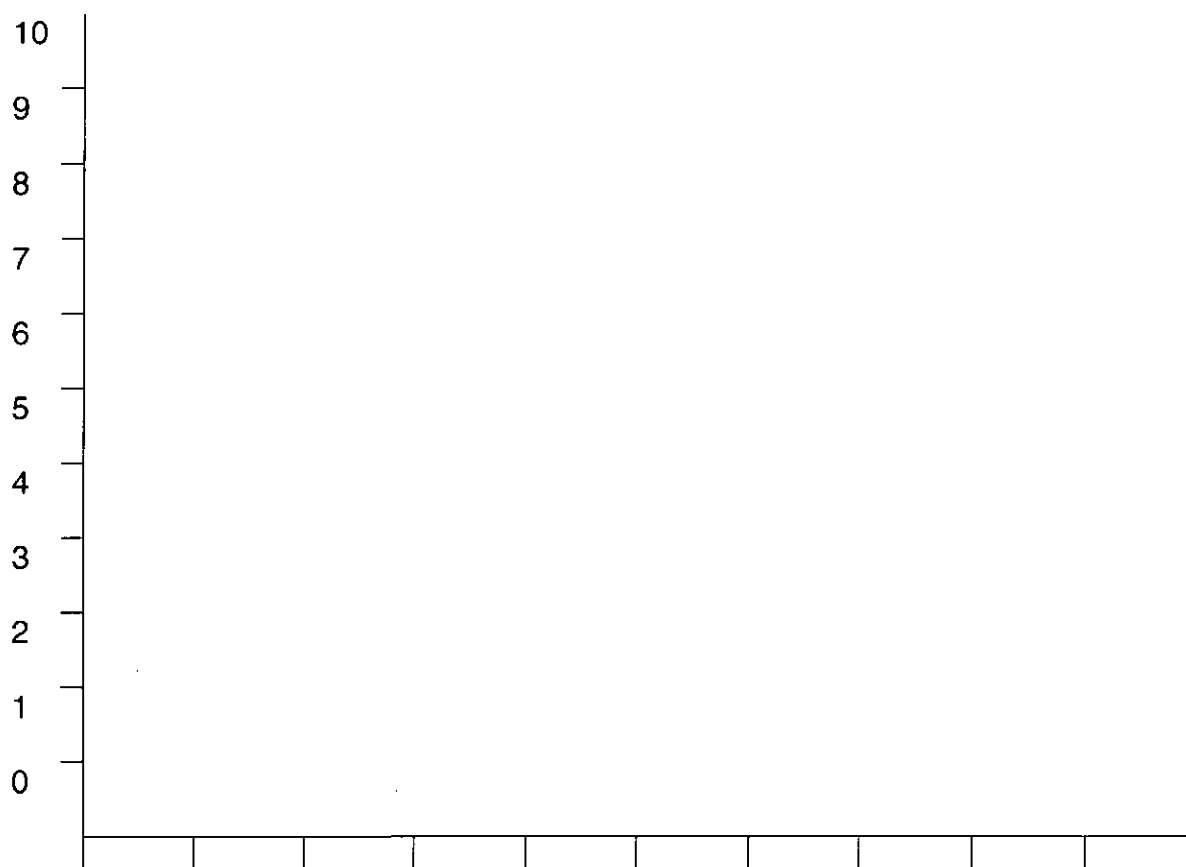
**0 – 10
Puntuación**

0 = Ningún éxito

10 = Éxito total

EJERCICIO: CLARIFICACION DE PROPOSITO

Represente en el siguiente gráfico aquellas experiencias en las que haya obtenido tanto, sus mayores como sus menores éxitos. La línea resultante reflejará la trayectoria que han seguido sus éxitos hasta el presente.



(Utilice los años que le resulten más adecuados)

Una vez que haya trazado el gráfico, conteste a las preguntas que figuran en la página siguiente



FUNCIONES DE LA MISION

- LA MISION ES EL CONTEXTO EN EL QUE SE TOMAN LAS DECISIONES

Durante la Fase II la mayoría de los gerentes no son personas que toman decisiones, como ejecutores de unas decisiones que toman los líderes de alto nivel.

Hoy en día el éxito corresponde cada vez más a las personas que se adaptan con rapidez, flexibilidad y espíritu de innovación a condiciones cambiantes. Y esto se debe a que...

Las decisiones se están tomando en niveles cada vez más bajos. Las decisiones más críticas las toman hoy los gerentes de tipo medio y sus colaboradores.

El punto de referencia ya no son las normas que rigen la toma de decisiones, sino más bien un sentido interiorizado de una serie de valores y directrices comunes – un sentido de la misión.

- LA MISION REUNE LA COLABORACION Y LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Los equipos se forman en torno a los problemas concretos, haciéndose necesario recurrir a diversos especialistas, de modo que el trabajo se basa cada vez más en la interdependencia y la colaboración.

El gerente ha dejado de ser el super-experto con repuesta para todos los problemas que se presentan al equipo de trabajo. El gerente-líder tiene que confiar y hacer uso de la capacidad de los miembros del equipo de trabajo.

Sin un sentido compartido de la misión, pueden surgir graves problemas de coordinación.

- LA MISION MOTIVA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA Y LOGRAR UN ALTO GRADO DE RENDIMIENTO

Cuando se aspira a conseguir lo mejor, la misión es el punto de referencia duradero.

Une a las personas inspirándolas para un mayor esfuerzo.

Canaliza la energía hacia los resultados finales – hacia un todo más que hacia los logros parciales.



FUNCIONES DE LA MISION

Satisface la necesidad del nuevo trabajador de hacer sentir su contribución.

El nuevo trabajador desea enfrentarse a un trabajo que tenga sentido y que lo enfrente a un desafío y antepone estos valores a otras recompensas tales como el salario o la posición.

Las personas quieren creer en algo que ponga de manifiesto sus recursos personales – algo que les permita rendir más allá del compromiso y la dedicación normales.



LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

4. VALOR DE LAS METAS



¿ Que son las Metas ?

- ◆ **Basados en dónde queremos estar, cómo haremos para llegar hasta ahí?**
- ◆ **Qué pasos son necesarios para mover la realidad hacia la visión?**



¿Metas o Misión?

- Operativizan la Misión.
- Centran la energía en objetivos concretos.
- Permiten comprender a las personas cual es su contribución a la Misión.
- Establecen un orden de prioridades cuando la exigencias están en conflicto.
- Marcan pautas para el rendimiento y el aprendizaje



¿Cómo fijamos las Metas?

- Enunciamos el resultado deseado.
- Elaboramos una lista de posibles metas. Estas deben estar claras para que cada miembro del equipo comprenda su significado.
- Las priorizamos en dos dimensiones: VALOR (o IMPORTANCIA) y GRADO DE DESARROLLO (o RENDIMIENTO) .
- Representamos el resultado en un MAPA DE OPORTUNIDAD.
- Creamos un PLAN DE ACCION para las consideradas oportunidades





RELEVANCIA PERSONAL DE LAS METAS

Piense en alguna ocasión (o imagínela) en que tuvo que considerar el ascenso de dos subordinados a un mismo puesto. Ambos tenían iguales calificaciones y hasta ese momento habían logrado con igual eficacia las metas propuestas. Solamente podía ascender a uno.

¿Qué criterio utilizó (o utilizaría) para decidirse por uno de los dos?

¿En base a qué criterios cree usted que están siendo juzgados su propio rendimiento y su promoción?

Una vez que un gerente – líder es consciente de sus expectativas implícitas ¿qué le recomienda usted que haga?

-



PROCESO DE ELABORACION Y PRIORIZACION DE METAS

Para elaborar y priorizar una lista de metas alineada con las necesidades del negocio, siga el siguiente procedimiento:

1. Revise la misión y los resultados por ella enunciados.
2. Elabore una lista de posibles metas que son críticas para el cumplimiento de la misión.

A.	B.
C.	D.
E.	F.
G.	H.
3. Utilizando el rendimiento (o el grado de cumplimiento o el nivel de desempeño), asigne un valor de 1 a 9 a cada una de las metas propuestas. (Ver proceso de Priorización al pie de esta página)
4. Utilizando el valor (o importancia o impacto), compare todas las metas entre sí para establecer un orden. (ver Proceso de Priorización en la página siguiente)

Grafique los resultados según el Modelo del Mapa de Oportunidad que se encuentra en la página 9, utilizando el mapa en blanco de la página siguiente.



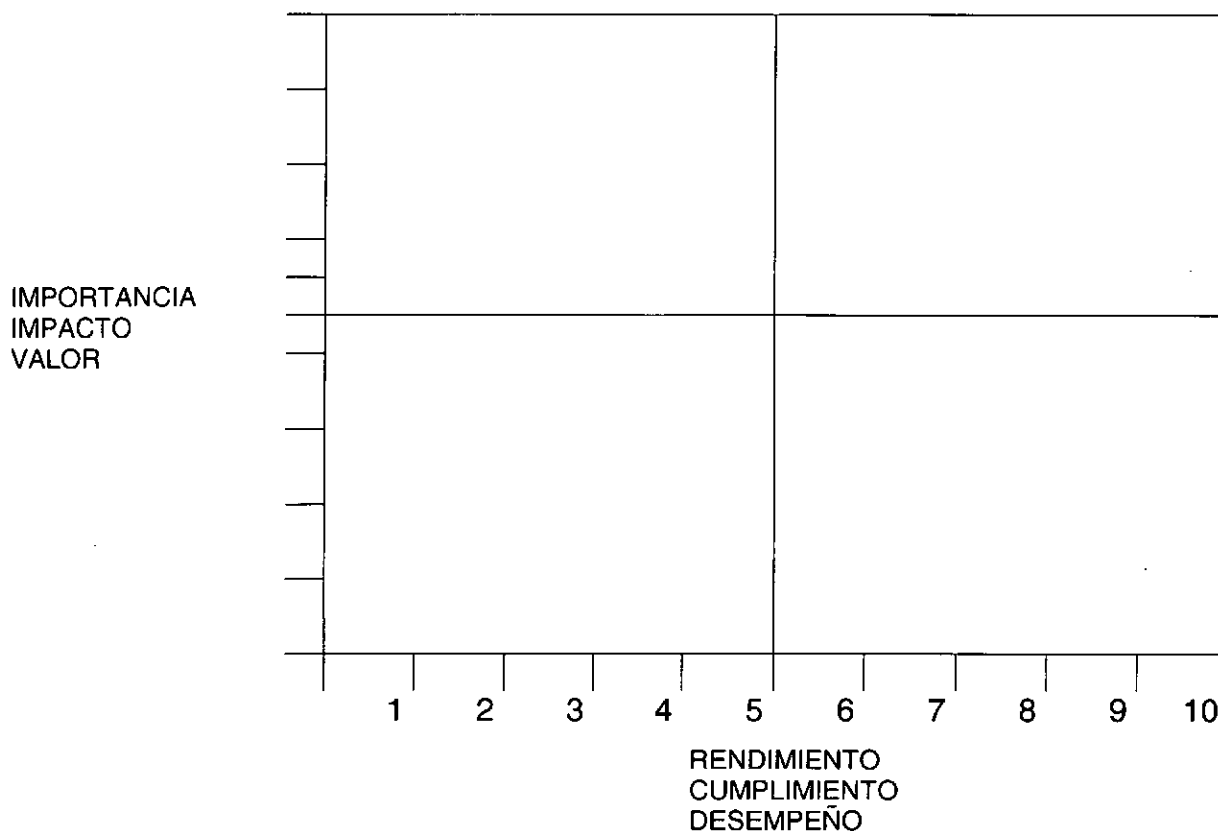
PROCESO DE PRIORIZACION

- Revea todas las metas (representadas con letras) y compare todas contra todas (de a pares), anotando en el casillero correspondiente la de mayor impacto o importancia.
- Sume horizontalmente todas las letras iguales anotadas en los casilleros y anote el resultado en la columna "Personal".
- Sume verticalmente los resultados horizontales de cada letra para verificar la exactitud del proceso. (sólo en la priorización de valor)
- Califique el rendimiento o cumplimiento de cada meta en la columna "Personal" de la derecha.
- Por último compare sus valores con el promedio grupal.

								Importancia Impacto Valor		Rendimiento Cumplimiento Desempeño	
	B	C	D	E	F	G	H	Personal	Grupo	Personal	Grupo
A											
B											
C											
D											
E											
F											
G											
H											

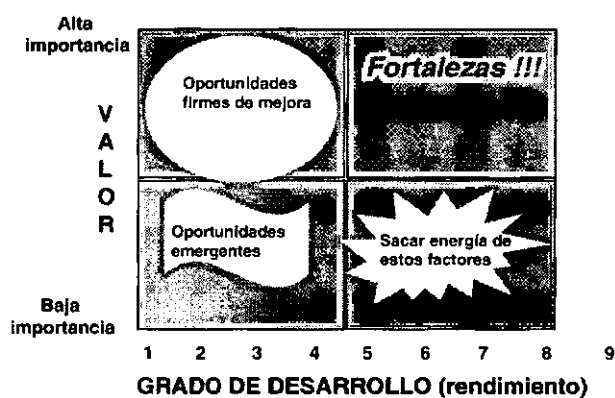
TOTAL

PERFIL DE OPORTUNIDADES



- OPORTUNIDADES EMERGENTES
- OPORTUNIDADES FIRMES
- FORTALEZAS
- SACAR ENERGIA DE:

Interpretación del Mapa de Oportunidad



Características de las Metas

Ineficaces

- Inalcanzables
- Confusas y poco claras
- No cuantificables
- No hacen referencias a una conducta determinada.
- Sin tiempo
- Verbales
- Incompatibles y/o contradictorias
- Son impuestas
- Fijas

Eficaces

- Son realistas.
- Comprensibles
- Medibles
- Asociadas a una conducta
- Tienen fecha límite
- Son por escrito
- Son complementarias con otras
- Son conversadas y acordadas.
- Se revisan periódicamente
- Vinculadas a retroinformación
- Vinculadas a sistemas de recompensas





LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

5. APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA RETROINFORMACIÓN

¿ Que es la Retroinformación?

- ◆ **Es una comunicación de dos vías que provee información sobre el desempeño y promueve el sentimiento de cumplimiento y de logro.**
- ◆ **Es un proceso continuo y es clave para el aprendizaje del equipo.**
- ◆ **A través de la misma el equipo aumenta su rendimiento reflejándose esto en el alcance de las metas fijadas**



Algunas creencias . . .

- ◆ Que se comunica en forma negativa.
- ◆ Que implica un mensaje negativo.
- ◆ Que es responsabilidad del gerente, nunca del individuo o del equipo.
- ◆ Que se realiza individuo a individuo.



El nuevo contexto vs el antiguo

Antiguo

- Mecanismo de control y represión
- Noticias negativas
- Del Gerente al Empleado
- Individuo
- Responsabilidad del Gerente

Nuevo

- Aprendizaje y ayuda
- Positiva
- Multidireccional
- Individuo – individuo y individuo – grupo
- Responsabilidad compartida





EJERCICIO PARA MEDIR LA RELEVANCIA PERSONAL

1. ¿Cómo me sentiría (sentí) yo en esa situación – como gerente? ¿como miembro de un equipo?
 - Abucheos
 - Aplausos
2. ¿En qué momento de mi experiencia me he sentido así?
 - Abucheos
 - Aplausos
3. ¿Cómo afectaría la retroinformación que ilustra el ejercicio, a mi rendimiento y a mi deseo de aprender, en lo inmediato? ¿a largo plazo?
 - Abucheos
 - Aplausos

La retroinformación debe ser...

- ◆ Oportuna: timing y lugar.
- ◆ Periódica y/o según requerimientos
- ◆ Si ocurre un evento excepcional, lo mas cercana al mismo posible.
- ◆ Debe enunciar primeramente hechos.
- ◆ Relativa al trabajo.
- ◆ Se debe utilizar para aprender, por lo tanto debe dar espacio a la indagación y escucha empática, efectiva y selectiva.



Beneficios de la retroinformación

- ◆ Se aprende a tener conciencia y a valorar los componentes del trabajo.
- ◆ Genera un camino de pensamiento positivo en el equipo que se retroalimenta (proceso de reforzamiento).
- ◆ Instala primero, y acelera después una cultura de comunicación en el equipo.



Proceso general de retroinformación

- ◆ Se define la conducta observada (NO se emiten juicios).
- ◆ Se piden datos para confirmar o no lo observado.
- ◆ Se describen las consecuencias de dicha conducta.
- ◆ Se acuerda un siguiente paso, que puede tener forma de un Plan de Acción. Es muy importante que ambos coincidan sobre las expectativas de dicho plan.



***Retroinformación reforzante:
pasos que debe dar el supervisor***

- ◆ Defina la conducta positivas observada.
Concretamente que cosas van bien.
- ◆ Se piden datos al interesado:
 - ◆ ¿Que crees que ha contribuido a ese rendimiento?
 - ◆ ¿Que es lo que has hecho bien?
 - ◆ ¿Que mas? ¿Que más?
- ◆ Describa las consecuencias positivas resultantes de las conductas referidas.
- ◆ Describa que puede hacerse para continuar con el éxito alcanzado. ¿Que hay que hacer para seguir así?





LA RETROINFORMACION NEGATIVA: EJERCICIO DE VIDEO

¿Cree usted que la retroinformación que Pablo ofreció a su equipo les enseñó algo o les reforzó de algún modo?

¿Qué hizo Pablo que no fuera productivo?

¿Cuáles podrían ser las consecuencias negativas de su conducta a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

¿Qué es lo que usted cree que Pablo debe hacer de otra forma?

***Retroinformación correctiva:
pasos que debe dar el supervisor***

- ◆ Enuncie el problema de forma objetiva y correcta.
- ◆ Solicite la versión del interesado
- ◆ Describa las consecuencias negativas resultantes de las conductas referidas. Verifique su entendimiento para asegurar la comprensión de las consecuencias.
- ◆ Verifique el interés en mejorar del colaborador. Sin interés, no hay compromiso, factor clave de mejora.
- ◆ Descubra que se puede hacer para mejorar el rendimiento. Traza un plan de acción





LIDERAZGO EN EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

6.IMPACTO DE LAS RECOMPENSAS

¿ Que es la Recompensa ?

Es lo que una persona quiere o necesita a cambio de su trabajo

Las Recompensas se transforman en refuerzos cuando están alineadas con la conducta deseada y desalientan la no deseada





LAS RECOMPENSAS: EJERCICIO

FACTOR DE RECOMPENSA	ORDEN DE IMPORTANCIA (1: MAXIMA/18: MINIMA)
1. Posibilidad de hacer algo que nos haga sentir bien con nosotros mismos	
2. Posibilidad de lograr algo que valga la pena	
3. Posibilidad de aprender cosas nuevas	
4. Oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y capacidades profesionales	
5. El grado de libertad que disponemos en el trabajo	
6. Los recursos con que contamos para trabajar	
7. Posibilidad de trabajar en las cosas que hacemos mejor	
8. El respeto que nos demuestran las personas con las que trabajamos	
9. La cantidad de información que recibimos sobre nuestro desempeño profesional	
10. La posibilidad de participar en la toma de decisiones	
11. EL grado de seguridad en el trabajo	
12. La cantidad e dinero que se gana	
13. El trato que recibimos de las personas con las que trabajamos	
14. La relación de las personas con las que trabajamos	
15. Recibir elogios cuando hacemos las cosas bien	
16. Las ventajas extrasalariales	
17. La posibilidad de ascenso	
18. Entorno físico del trabajo	

Factores de recompensas y su ubicación

- Posibilidad de hacer algo que nos haga sentir bien con nosotros mismos.
- Posibilidad de lograr algo que valga la pena.
- Posibilidad de aprender cosas nuevas.
- Oportunidad de desarrollar nuestras habilidades y capacidades profesionales.
- El grado de libertad que disponemos en el trabajo.
- Los recursos con que contamos para trabajar.
- Posibilidad de trabajar en las cosas que hacemos mejor.
- El respeto que nos demuestran las personas con las que trabajamos.
- La cantidad de información que recibimos sobre nuestro desempeño profesional.
- La posibilidad de participar en la toma de decisiones.
- EL grado de seguridad en el trabajo.
- La cantidad e dinero que se gana.
- El trato que recibimos de las personas con las que trabajamos.
- La relación de las personas con las que trabajamos.
- Recibir elogios cuando hacemos las cosas bien.
- Las ventajas extrasalariales.
- La posibilidad de ascenso .
- Entorno físico del trabajo.



La energía según Einstein

$$E = m c^2$$

E	=	M	C	C
N		I	O	A
T		S	N	S
U		I	G	H
S		O	R	
I			A	
A			T	
S			U	
M			L	
O			A	
			T	
			I	
			O	
			N	





EJERCICIO: VALOR Y APOORTE DE LAS RECOMPENSAS

En el siguiente ejercicio vamos a recordar una situación relacionada con las recompensas. Para ello:

- Agrúpanse por parejas. Una de las personas debe hacer las preguntas que figuran a continuación y anotar las respuestas de su compañero/a
 - Las preguntas se deben formular tal como figuran. No caer en discusiones libres
 - Una vez finalizado el proceso, intercambiar papeles y volver a empezar.
1. Recuerde una situación concreta en la que se sintió especialmente recompensado por el trabajo que estaba realizando. Describa brevemente dicha situación.
 2. ¿Qué aspectos de la situación descrita le resultaron más compensatorios?
 3. ¿Y qué? ¿Qué era concretamente lo que le resultaba compensatorio?
 4. ¿Qué otros aspectos de dicha situación que le resultaron compensatorios?
 5. Recuerde otra ocasión concreta. Repita dos veces las preguntas 1 a la 4 y después formule la pregunta 6.
 6. A deducir de esta experiencia, ¿cuáles son los aspectos del trabajo que le resultan más compensatorios?



EJERCICIO: BALANCE DE CONSECUENCIAS

Al analizar los problemas de rendimiento, se deben contemplar sus consecuencias **desde el punto de vista de la persona que las está considerando**. Aunque somos nosotros los que deseamos rectificar la conducta, tenemos que ponernos en el lugar de la otra persona y ver las consecuencias tal y como esta persona las ve. Una vez hecho esto, podremos cambiar las consecuencias para obtener la conducta deseada.

Una vez reunida la información referente al problema de rendimiento, rellene el formulario del Balance de Consecuencias. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Definir la conducta deseada.
2. Definir la conducta no deseada.
3. Enumerar las consecuencias de refuerzo y las correctivas correspondientes a las conductas deseada y no deseada respectivamente. Para ello, distribuir la información en los cuatro recuadros principales del Balance de Consecuencias.

CASO DE LOS INFORMES DE PROYECTOS MAL HECHOS

Determinado departamento de investigación y desarrollo está teniendo dificultades para conseguir que el personal que trabaja en el mismo haga bien los informes semanales sobre los proyectos. El departamento, en efecto hace proyectos de trabajos para clientes oficiales y privados en un medio en el que existe una fuerte competencia en los precios. La empresa se basa para ofrecer sus precios en el costo de trabajos similares realizados a lo largo de los seis meses anteriores. Por lo tanto, los datos semanales procedentes de los respectivos departamentos referentes al tiempo y a la alocación de recursos deben ser lo más exactos posible.

La empresa pide al personal profesional del departamento que dé cuenta de la utilización de su tiempo en bloques de media hora. Para muchos empleados estos informes semanales de proyectos son una molestia innecesaria y lo que hacen es escribirlos sólo cuando se les recuerda que lo hagan, al Lunes siguiente a cuando tendrían que haber hecho, o bien intentan recordar de memoria en el momento de llenar los formularios en el trabajo, que han realizado durante la semana. El gerente del departamento dedica cada vez más tiempo a intentar corregir esta situación y para ello se entrevista individualmente con los empleados que no cumplen o que se resisten a hacerlo.

1. Se supone que los informes sobre proyectos tienen que estar listos los Viernes al final de la jornada de trabajo, retrasando así la salida.
2. En general se tardan unos quince minutos en hacer cada informe.
3. Para hacer estos informes es necesario transferir los datos de un impreso general diario a otro impreso de tiempo y de recursos para cada proyecto.
4. Los problemas de tráfico aumentan al terminar la jornada de trabajo normal, sobre todo los Viernes.
5. A las personas que no entregan los informes los Viernes antes de irse, se les dice que lo hagan el Lunes por la mañana.
6. En las reuniones mensuales de personal, El gerente reprende en público a los empleados que no han cumplido o que se han retrasado en realizar los informes de proyectos.
7. Los compañeros de trabajo les suelen aplaudir, vitorear y tomar el pelo cuando dicen sus nombres.
8. Los nombres de las personas del departamento que ha realizado los informes debidamente y a tiempo durante un período de seis meses se mencionan en la circular mensual de la empresa.



9. Si la información sobre los costos referente al mes anterior no es exacta, se produce una pérdida potencial de ingresos y de trabajo debido al sobreprecio.
10. Existe también la posibilidad de que la empresa pierda dinero en algunos proyectos infratasados por falta de información.
11. Al gerente se le hace cada vez más difícil asignar proyectos al personal debido a mala información.

Apliquemos ahora el Balance de Consecuencias a esta situación.



BALANCE DE CONSECUENCIAS: HOJA DE ANALISIS

DESCRIPCION DE LA CONDUCTA DESEADA	DESCRIPCION DE LA CONDUCTA NO DESEADA

CONSECUENCIAS NEGATIVAS	DIM	CONSECUENCIAS NEGATIVAS	DIM
CONSECUENCIAS POSITIVAS	DIM	CONSECUENCIAS POSITIVAS	DIM

DIM: Dimensión (Personal o de Organización, inmediata o Diferida, Segura o Incierta)

INTERPRETE EL BALANCE DE CONSECUENCIAS

La conducta se ve afectada por sus propias consecuencias de diferentes maneras. A causa de una determinada consecuencia, la frecuencia o fortaleza de la conducta puede: (1) aumentar, (2) permanecer invariable o (3) disminuir. Para ver de qué forma se va a ver afectada la conducta, es necesario interpretar las características de las consecuencias. El cuadro que figura a continuación muestra como se pueden interpretar las consecuencias en términos de sus características, así como de la dimensión de dichas características.

INTERPRETACION DEL BALANCE DE CONSECUENCIAS DEFINICION DE LAS CARACTERISTICAS Y DE SUS DIMENSIONES

CARACTERISTICAS		DIMENSIONES
a. <i>Efecto</i> - ¿A qué o a quién afecta la consecuencia correctiva o de refuerzo?		Personal (P) – Afecta a la persona en la que se observa directamente la conducta De la organización (O) – afecta a la organización o a otras personas.
b. <i>Tiempo</i> - ¿Cuánto tiempo después de la conducta tiene lugar la consecuencia?		Inmediata (I) – A continuación de la conducta. Diferida (D) – Ocurre un tiempo después de la conducta.
c- <i>Riesgo</i> - ¿Qué probabilidades hay de que se produzca la consecuencia?		Segura (S) – Es seguro que se va a producir. Incierta (I) – Puede producirse o no.

Al interpretar las consecuencias y establecer el efecto, tiempo y riesgo de las mismas, se puede desarrollar una pauta para las dimensiones. Las consecuencias de refuerzo o correctivas que más influencia la conducta son las personales, inmediatas y seguras (P-I-S). Por el contrario, las de organización, diferidas e inciertas(O-D-I) son las que menos influyen en la conducta.



En el caso de las consecuencias que ha anotado en el Balance de Consecuencias, identifique las dimensiones de cada una de ellas y diga si son personales o de organización, inmediatas o diferidas, seguras o inciertas.

MODIFIQUE EL BALANCE DE CONSECUENCIAS

El último paso en el proceso del Balance de Consecuencias es desarrollar un plan de acción que modifique las consecuencias de forma que se logre la conducta deseada. Esto último se puede hacer del siguiente modo:

1. Cambiando las dimensiones de la consecuencia (personal/de organización, inmediata/diferida, segura/incierta).
2. Añadiendo consecuencias positivas a la conducta deseada.
3. Eliminando las consecuencias negativas de la conducta deseada.
4. Añadiendo como último recurso consecuencias correctivas a la conducta no deseada.



ESTUDIO DE UN CASO PERSONAL: PLAN DE ESTRATEGIAS

Desarrolle un plan de acción que modifique el balance de consecuencias existente en su caso.

1. ¿De qué forma puede usted cambiar las dimensiones de las consecuencias para reforzar la conducta deseada o ayudar a reducir la conducta no deseada?

2. ¿Qué consecuencias positivas puede añadir a la conducta deseada?

3. ¿Qué consecuencias negativas puede eliminar de la conducta deseada?

4. ¿Qué consecuencias positivas puede eliminar de la conducta no deseada?

5. ¿Qué consecuencias correctivas opina que debe añadir a la conducta no deseada?



BALANCE DE CONSECUENCIAS: HOJA DE ANALISIS

DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
DESEADA

DESCRIPCION DE LA CONDUCTA
NO DESEADA

CONSECUENCIAS NEGATIVAS

DIM

CONSECUENCIAS NEGATIVAS

DIM

CONSECUENCIAS POSITIVAS

DIM

CONSECUENCIAS POSITIVAS

DIM

DIM: Dimensión (Personal o de Organización, inmediata o Diferida, Segura o Incierta)



LIDERAZGO EL NUEVO PARADIGMA PROVINCIAL

7.EL APOYO Y LAS BARRERAS

¿ Que es el Apoyo ?

**Es el proceso activo de
crear un entorno que
favorezca el aprendizaje y
la confianza**



Barreras: definición

**Son obstáculos entre la
Situación Actual y la
Deseada (metas) y que son
removibles por medio del
Apoyo .**



***Algunas barreras que impiden
proporcionar apoyo***

- ◆ Sentir que pedir apoyo pueden hacernos parecer débiles o incapaces de desempeñar nuestras funciones o trabajo.
- ◆ Una comunicación pobre.
- ◆ No querer que otros conozcan o sepan de nuestras necesidades.
- ◆ Considerar que al pedir ayuda, no se aprende.





Recordando una situación relacionada con el apoyo (ejercicio)

SECUENCIA A

1. (Nombre) , recuerde una ocasión o situación concreta en la que dio apoyo a alguien.

(Respuesta)

2. Concretamente, ¿qué fue lo que hizo usted que supusiera un apoyo?

(Respuesta)

3. ¿Cómo supo usted que representaba un apoyo?

(Respuesta)

4. (Nombre) , recuerde alguna otra ocasión o situación en la que prestó usted apoyo a alguien.

(Repetir todo el proceso una vez mas)

SECUENCIA B

1. (Nombre) , recuerde alguna ocasión concreta en la que alguien le prestara apoyo.

(Respuesta)

2. Concretamente, ¿qué fue lo que hizo / hicieron esta(s) persona(s) que supuso un apoyo para Ud.?

(Respuesta)

3. ¿Cómo le hizo sentir dicho apoyo? ¿Que importancia tuvo?

(Respuesta)

4. (Nombre) , recuerde alguna otra ocasión o situación en la que otra persona le prestara apoyo.

(Repetir todo el proceso una vez mas)



EL PROCESO EIASA DEL APOYO

- **ESCUCHAR**
- **IDENTIFICARSE**
- **ACLARAR**
- **SOLUCIONAR PROBLEMAS**
- **ACTUAR**

¿Cómo medimos y diagnosticamos los factores de liderazgo?

Práctica:

¿qué tan bien lo hago?

¿cómo lo hago?

Escala 0-100

Puntaje Ideal: 100

Enfasis :

¿cuánta energía le dedico?

¿cuánto tiempo?

Escala 0-200

Puntaje Ideal: 100

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO
DE LIDERAZGO

30/09/2
04/11/99

005-98

VERIFICACIÓN

Factor	Bajo Resultado	Alto Resultado	Se Unidad de Trabajo	Normalizado de Grupo
Satisfacción de la Unidad de Trabajo	86	73	50	58.5
Satisfacción Personal	90	87	74	74.5
Satisfacción del Grupo	23	70	42	47.5
Práctica	58	83	79	75.5
Enfoque	50	80	58	66.5
Metas	58	80	78	75.5
Indicadores	50	100	70	70.5
Comunicación	22	78	54	54.5
Trabajo en Equipo	40	100	67	57.5
Reconocimiento	25	75	54	54.5
Proyecto	30	100	58	58.5
Apoyo	84	88	75	75.5
Práctica	80	100	80	85.5

Numero de Respuestas = 18

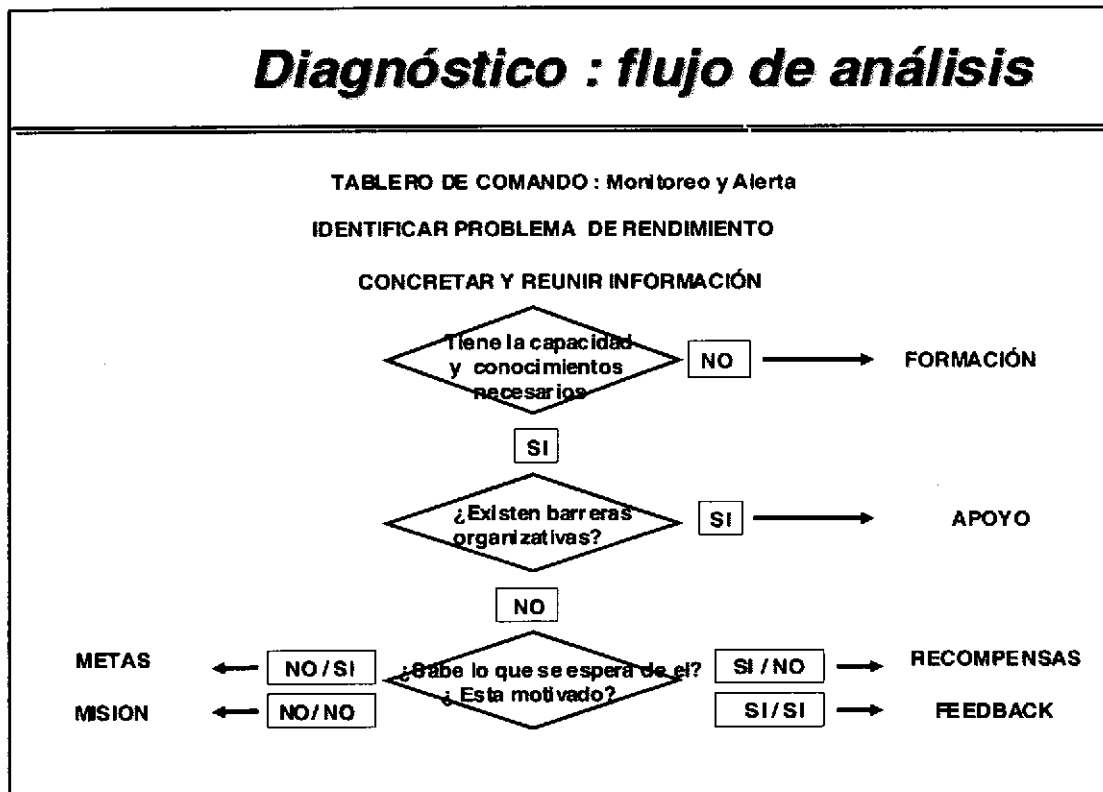
Satisfacción de cada miembro del equipo a nivel personal


Satisfacción de cada miembro del equipo en el equipo

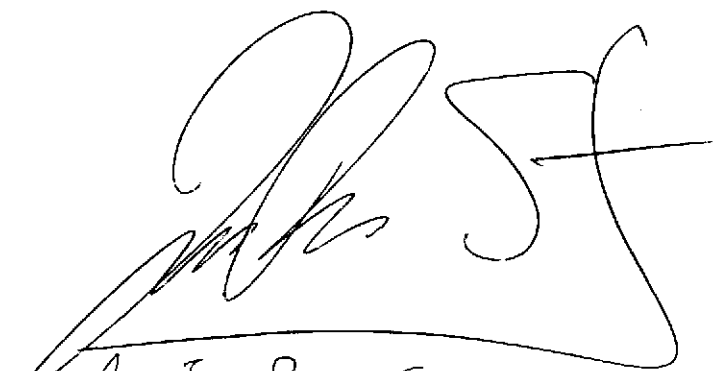
Puntaje más bajo de los encuestados


Puntaje más alto de los encuestados





5. 


A3. JUAN PABLO SANTAGATA CHADA
EXPERTO


Lic. Silvana R. Acuña
GERENTE DE
CONCIENTIZACIÓN COMUNITARIA
SECRETARÍA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN