

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DESARROLLO DE LIDERAZGO, ESPIRITU DE EQUIPO Y PROPOSITO DE
VIDA EN LOS COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL
MARISTA DE COLOMBIA.**

ANTIDIO BOLÍVAR ENRÍQUEZ OVIEDO.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN PEDAGOGÍA E INVESTIGACIÓN EN EL AULA
CHÍA, CUNDINAMARCA
2013.**

**DESARROLLO DE LIDERAZGO, ESPIRITU DE EQUIPO Y PROPÓSITO DE
VIDA EN LOS COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL
MARISTA DE COLOMBIA.**

ANTIDIO BOLÍVAR ENRÍQUEZ OVIEDO.

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
PEDAGOGÍA E INVESTIGACIÓN EN EL AULA.**

DIRIGIDO POR LA MAGÍSTER FABIOLA HERNÁNDEZ.

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN PEDAGOGÍA E INVESTIGACIÓN EN EL AULA
CHÍA, CUNDINAMARCA.**

2013.

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Firma del presidente del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

BOGOTÁ, D. C., JUNIO DE 2013.

AGRADECIMIENTOS.

“La gratitud es la memoria del corazón”.

Autor anónimo.

Tengo una profunda deuda de gratitud, primeramente con Dios, por haber dispuesto en mí, la apasionante gracia de quererlo conocer para amarlo. Pues me ha dotado de todo lo necesario para estar en armonía conmigo mismo; en armonía con los demás, como mis hermanos; en armonía con la naturaleza como mi amiga inconfundible, y con ÉL, la vida entera, colmada de acción de gracias.

Mi profunda gratitud para las directivas y los profesores de Unisabana. Hombres y mujeres, que estuvieron al frente de su tarea como educadores por vocación, durante el transcurso de la especialización. Gracias de corazón por su extraordinario don de gentes.

La expresión de una inmensa gratitud, nacida de mi propio corazón, para la profesora Fabiola Hernández, por su extraordinaria calidad humana y sus inconfundibles muestras de afecto para acompañar entrañablemente a sus estudiantes a alcanzar las metas con altura. ¡Sólo aprendemos de aquellos a quienes amamos de corazón!

Mi gratitud siempre fraterna para con el grupo de personas que trabajan en la Casa Provincial de los Hermanos Maristas, en Bogotá. Gracias a su especial colaboración, pude ayudarles a abrir algunas ventanas de su corazón para que fueran más felices en sus vidas, en sus familias y en el desempeño de sus labores cotidianas.

Gracias de corazón a todas las personas que hicieron posible que abriera las puertas de la apasionadamente área de investigación-acción educativa en mi vida de educador.

Sinceramente, gracias.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	09
RESUMEN.....	12
PALAGRAS CLAVES.....	12
ABSTRACT.....	14
1. CONTEXTO.....	15
1.1 Contexto General.....	15
1.2 Contexto Institucional.....	16
1.3 Contexto Específico.....	16
1.3.1 Misión.....	18
1.3.2 Visión.....	19
1.3.3 Objetivos de calidad en educación.....	19
1.3.4 Política de calidad.....	19
2. PROBLEMA.....	21
2.1. Descripción del problema.....	21
2.2. Planteamiento del problema.....	22
2.3. Manifestaciones del problema.....	22
2.4. Diagnóstico.....	25
2.5. Objetivos.....	36
2.5.1 General.....	36
2.5.2 Objetivos Específicos.....	36

3. MARCO TEÓRICO	37
3.1 ¿Cómo ayudar a formar colaboradores con carácter transformacional?.....	38
3.2 Liderazgo inspirado en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.....	47
4. METODOLOGIA	59
4.1 Investigación-Acción.....	59
4.2 Características.....	60
4.3 Aplicación.....	63
4.4 Instrumentos de observación.....	65
4.5 Análisis general de resultados.....	67
4.6. Equipo de trabajo.....	70
5. PLAN GENERAL DE ACCIÓN	72
5.1 Idea general de mejora.....	72
5.2 Aplicación de estrategias.....	75
5.3 Estrategia 1. Taller: Hábitos y competencias del líder.....	76
5.4 Estrategia 2. Rueda de percepciones para la valoración del potencial del liderazgo personal y trabajo en equipo.....	92
5.5 Estrategia 3. Taller: Liderazgo de grandeza.....	103
5.6 Estrategia 4. Estrategia 4. Taller: Comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones.....	111
6. MI EXPERIENCIA COMO INVESTIGADOR	127
7. TRIANGULACIÓN	131

8. EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	139
9. CONCLUSIONES.....	142
10. RECOMENDACIONES.....	146
11. BIBLIOGRAFIA.....	148

INTRODUCCIÓN.

¿Cuál son los lugar y los lenguaje más apropiados para crear nuevos futuros?, es la pregunta que logré parafrasear de una de las páginas del libro, Las tres leyes del desempeño¹. O, ¿el estilo más adecuado para avivar al líder carismático? Pues al parecer, “los líderes visionarios tienen un sentido de visión y de misión que les confiere a sus colaboradores un sentido de propósito. Tales líderes constituyen modelos que los demás quieren seguir. Su congruencia y su integridad les ganan el respeto y la confianza de los demás”². Justamente esta ha sido la tarea en este trabajo de investigación-acción. Despertar a través de la palabra y del detalle observado, de la actitud y el comportamiento convertido en acción, preguntas e inquietudes que generen en cierta manera incomodidades, para hacer surgir alguna novedad, frente a la monotonía del hacer lo mismo cada día.

El adagio popular no deja de recordarnos, que todo aquello que se resiste al cambio, siempre persiste. Pero la salida pragmática con un influjo preponderante, debe ser la que nos ofrece la metodología de la investigación-acción, para buscar el cambio desde el hecho de aprender a observar, planear, actuar y reflexionar permanentemente. Penetrar desde el corazón de la acción, para persuadir las distintas monotonías y las resistencias invencibles al cambio.

Es importante mencionar en este apartado el papel preponderante de la investigación-acción, como una tarea que se llevó a cabo a través de la observación, acción y reflexión de los procesos de desempeño laboral del grupo de colaboradores en la Casa Provincial de los Hermanos Maristas, en Bogotá.

¹SAFFON, Steve y LOGAN, Daver. Las tres leyes del desempeño. Bogotá, 2012. Pág. 189.

²DILTS, Robert. Coaching, herramientas para el cambio. Barcelona, España, 2011. Pág. 233.

Partiendo del criterio establecido por la metodología de investigación-acción, presento a continuación los capítulos que componen el trabajo investigativo, llevado a cabo con el grupo de colaboradores mencionado anteriormente.

1. **Contexto:** Descripción del contexto institucional y local en el que se desarrolló el proyecto de investigación-acción.
2. **Problema:** Identificación, desarrollo y proyección de competencias de desempeño laboral en un grupo de colaboradores.
3. **Objetivos:** Descripción de los objetivos general y específicos de la investigación-acción, en los que se muestran las pretensiones del proyecto.
4. **Marco teórico:** Relato de varios elementos teóricos de autores reconocidos para el esclarecimiento del problema identificado.
5. **Metodología** de la investigación-acción: Indagación basada en el proceso de observación, planeación, acción y reflexión, aplicada en un contexto determinado, para la toma de conciencia y la intervención en las prácticas de un grupo determinado.
6. **Plan general de acción:** Descripción de estrategias que conllevan la pertinencia de actividades específicas, para intervenir cualitativamente en la modificación del comportamiento del grupo de colaboradores.
7. **Ejecución del plan de acción:** como un compromiso personal y comunitario para poner en práctica acciones relevantes que contribuyan al desarrollo del plan de vida, el trabajo en equipo y el liderazgo carismático en un grupo de colaboradores, cuidadosamente seleccionado.

8. Experiencia como investigador: Actitud personal en un proceso de interiorización y de actividad permanente, para involucrarse como sujeto investigador e investigado. El sujeto investigador es el núcleo principal de investigación permanente.

9. Evaluación final del proceso de investigación-acción.

10. Conclusiones: Como estudiante y como maestro, estoy aprendiendo a agudizar mi sensibilidad para cuestionar mi propia realidad de educador, salir en tantas circunstancias de la indiferencia, ser más consciente y apreciar cada detalle con el cristal de la lente del investigador.

11. Recomendaciones: Poner en acción mis capacidades personales para intervenir la realidad, con el fin de indagarla, consultarla, curiosearla y modificarla creativamente.

12. Documentación complementaria y anexos:

RESUMEN.

Stephen R. Covey, en su obra, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, habla de cuatro elementos fundamentales, propios del ser humano: La conciencia de sí mismo, entendida como la capacidad que tiene la persona para observar su propio intorino y entorno sin prejuicios, sin juzgarse a sí misma o a los demás. La consciencia, concebida como la capacidad para discernir entre lo que es bueno o, poco o nada constructivo. La voluntad independiente, interpretada “como la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia”³. La imaginación creativa, como la “capacidad para imaginarnos a nosotros mismos fuera de nuestros problemas actuales. Permite concebirnos en las numerosas posibilidades de crecimiento que tenemos a nuestro alcance”⁴.

Amparándome pues en los elementos fundamentales que propone Stephen R. Covey, intenté alojar mi experiencia ejercida durante este largo tiempo, por así decirlo, en el tema apasionante del desarrollo profesional de competencias en un grupo de colaboradores, desde la mirada entrañable de la metodología de la investigación-acción, con el fin de hacer posible en ellos y en su entorno, la vivencia de actitudes y comportamientos relacionados con los hábitos y competencias del líder integral y el liderazgo de grandeza, a través de unas estrategias debidamente seleccionadas, que permitieron la participación activa y espontánea por parte de todos, para suscitar la identificación, desarrollo y proyección de tres competencias al estilo marista, como las de proyecto de vida, trabajo en equipo y liderazgo visionario en la institución.

Pues todo lo dicho y confirmado en la realidad de este contexto, a través de la experiencia de investigación-acción, dejó en mí el apasionamiento por el aula de clase, como el lugar en el que tienen que confluir los sentimientos y las

³ COVEY, Stephen R. *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires Paidós, 2003. Pág. 89.

⁴ Op. Cit. MADANES, Yechezkel y Ruth. *Deja de estancarte y crece*. Navarra, España, 2012. Pág. 62.

efervescencias siempre nuevas por conocer; asimismo, en el aula de clase tendrán que surgir unos nuevos intereses por aprender a conocer el mundo y la vida de maneras distintas. Y la inmensurable capacidad de nuestro cerebro nos permitirá aprender siempre a lo largo de toda nuestra vida.

PALABRAS CLAVES: Investigación-acción, estrategias pedagógicas, hábitos y competencias profesionales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, proyección de vida.

ABSTRACT.

Stephen R. Covey, in his book, *The Seven Habits of Highly Effective People*, talks about four key elements, taken from the human beings. Consciousness itself understood, as the ability the person has to observe their own intimate and environment without prejudice, without judging itself or others. Consciousness, conceived as the capability to discern between what is good little or not even constructive. The independent will, interpreted as the ability to make decisions, choose, and then act in consequence. "The Creative imagination, as the capability to imagine ourselves out of our actual problems. Allow to conceive in the numerous growth opportunities available to us".

Getting in touch in the fundamental elements proposed by Stephen R. Covey, I tried to hosting my experience exerted during this long time, so to speak, in the fascinating subject of professional skills development in a group of collaborators, from the endearing look of the methodology of the research action, in order to enable them and their environment the experience of attitudes and behaviors related to the habits and skills of the integral leader and the leadership of greatness, through a duly selected strategies, which enabled the active and spontaneous participation by all, to arise the identification, development and projection of three development competences to Marist style, such as life project, teamwork and visionary leadership in the institution.

All said and confirmed in the reality of this context, through the experience of research-action experience, left in me the passion for the classroom as the place where the feelings have to merge and always new effervescence to know, so in the same classroom it will have to arise same new interest in learning about the world and life in different ways, the immeasurable capacity of our brain allow us to always learn throughout our life.

KEY WORDS: Research action, pedagogical strategies, habits and professional skills, leadership, communication, teamwork, projection of life.

1. CONTEXTO.

1.1. CONTEXTO GENERAL

La Casa Provincial de los Hermanos Maristas de la Enseñanza se encuentra ubicada en la Carrera 24, No. 35-35, en el barrio, La Soledad, de la ciudad de Bogotá. Es un lugar que hace honor a su nombre, la soledad. Se caracteriza por ser un barrio, en el que habitan muchas comunidades religiosas que orientan un buen número de instituciones educativas del entorno.

Hace ya unas cuantas décadas, el barrio La Soledad fue un sector que ocupó un lugar privilegiado de la ciudad de Bogotá. Era considerado uno de los barrios que marcaba la frontera del desarrollo de la ciudad, caracterizado por una arquitectura en sus edificaciones que le ofrece un estilo y belleza, propios de la época de aquel entonces, hasta convertirlo en un patrimonio cultural en estos últimos años.

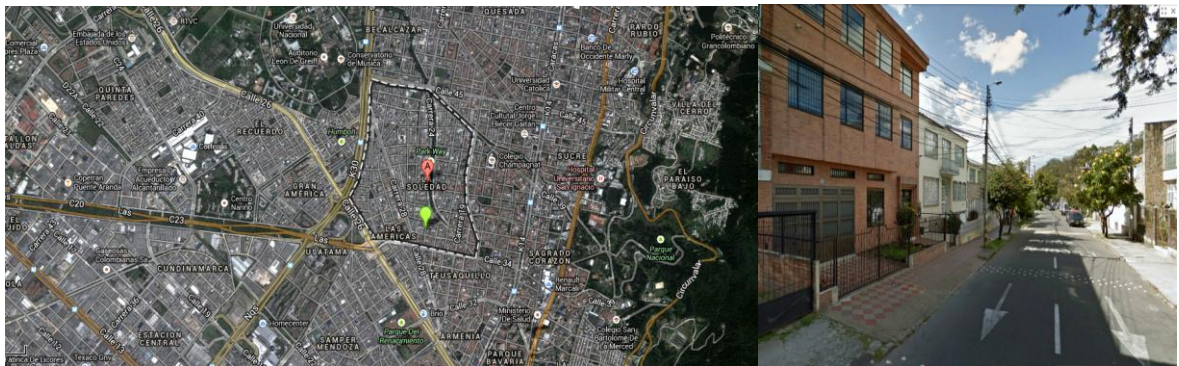


FIGURA 1. Ubicación de la Casa Provincial de los Hermanos Maristas: Carrera 24 No. 35-17, Bogotá⁵.

La Casa Provincial está ubicada en un edificio de tres pisos, dispuesta de espacios sencillos y acogedores, con buenas disposiciones de luz y ventilación, dotada con los elementos necesarios para el trabajo. Las oficinas son lugares

⁵ Tomado de www.maps.google.es. Consultada por última vez, 17 de noviembre 2013.

confortables para hacer posible el trabajo de equipo y el crecimiento en los valores maristas.

La intencionalidad de construir esta edificación, estuvo motivada por la necesidad de organizar en un mismo establecimiento las distintas áreas de Desarrollo Educativo, Pastoral Juvenil, Secretariado de Formación de Hermanos y Laicos, el Secretariado de Solidaridad y el departamento de Administración financiera y contable de la Comunidad.

1.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL.

El Padre Marcelino Champagnat, de nacionalidad francesa, fundó el instituto de los Hermanos Maristas en la población de La Valla-en-Gier, cercano a Lyon, Francia, el día 2 de enero de 1817, con el nombre de Hermanitos de María (Petits Frères de Marie). La congregación comienza con la participación de algunos jóvenes, que apostaron sus vidas para responder al sueño de un hombre, que quería fundar una comunidad que estuviera al servicio de la niñez y juventud de su tiempo, especialmente los más desatendidos de la fortuna de Francia, fuertemente golpeada por las durezas de una revolución, la Revolución Francesa 1789-1899.

En noviembre de 1818 fundó la primera escuela en su pueblo natal, Marlhès, Francia. Y al año siguiente nace una segunda escuela en su parroquia, La Valla. Cabe anotar que en el contexto de la fundación del instituto, el padre Champagnat, recibió una gran influencia de un grupo de sacerdotes que fueron compañeros de la formación de seminario por muchos años. Al ordenarse como presbíteros, decidieron conformar la Sociedad de María de los Padres Maristas. Posteriormente el padre Champagnat se encargó de la formación de los jóvenes que poseían alguna intencionalidad a la vida religiosa marista en las áreas de espiritualidad, educación y pedagogía.

“En el año 1836 parte para las misiones de Oceanía el primer contingente Marista: el obispo Pompallier, junto a cuatro sacerdotes maristas (uno murió en el viaje, otro murió mártir y quien fue el primer santo marista, el obispo San Pedro Chanel) y tres Hermanos Maristas del padre Champagnat. Grande fue el deseo de Champagnat de ir él mismo a las misiones, pero la obra de los Hermanos lo retenía; lo compensó enviando varios otros contingentes de sus Hermanos como colaboradores de los Padres y dando a la Iglesia los primeros Hermanos mártires”⁶.

Los Hermanos Maristas llegaron a Popayán el 26 de noviembre de 1889. En esta ciudad concentraron todas sus fuerzas en favor de la niñez y juventud colombianas. Posteriormente desde las tierras payanesas se fueron abriendo a otros lugares de Colombia con la fuerza de un dinamismo común, heredado del Padre Champagnat y los primeros hermanos: “Formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos”.

En el año 1989, celebramos el Centenario Marista en Colombia con un buen grupo de hermanos nativos de nuestro país y unos pocos españoles. Pero por las circunstancias y exigencias de los nuevos tiempos, fuimos llamados a conformar una sola provincia marista, para responder al reto de la vitalidad y reestructuración de las nuevas provincias maristas en el mundo.

En la actualidad los Hermanos Maristas conformamos la Provincia Norandina, que la constituyen los países de Colombia, Ecuador y Venezuela. Esta iniciativa de conformar la Provincia Norandina como una unidad administrativa, se realizó por motivos de organización, apertura de fronteras a los nuevos tiempos, fortalecimiento de un mejor desarrollo pastoral y educativo a nivel de los tres países. Quedó constituida como Provincia Norandina, el 3 de enero de 2003.

⁶ Crónicas Maristas que describen los orígenes del Instituto, Editorial Luis Vives. Tomo I, páginas 1-20.

El contexto y la realidad colombiana, han sido concebidos como sectores de la Provincia Norandina, en la que están ubicadas varias instituciones educativas de carácter privado y un buen número de obras sociales con un enorme compromiso, hacer presente la fuerza del carisma y la espiritualidad maristas entre la niñez y juventud del país.

La Comunidad de los Hermanos Maristas tiene bajo su responsabilidad la animación y orientación de varias obras educativas y sociales. En la actualidad las instituciones educativas de carácter privado son siete y han optado por desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad en su quehacer educativo y pedagógico. Estas circunstancias han hecho posible el desarrollo de varios elementos del sistema anteriormente mencionado. Entre los más importantes, considero los siguientes:

MISIÓN.

“La Comunidad de los Hermanos Maristas de la Enseñanza en Colombia, a través de la pedagogía marista caracterizada por el amor a María, el espíritu de familia, el amor al trabajo, la sencillez de vida y la presencia, pretende que los niños y jóvenes conozcan y amen a Jesucristo, para ayudarles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, haciendo así realidad, el sueño de San Marcelino Champagnat”⁷.

⁷ Sistema de Gestión de la Calidad de la Comunidad Marista, implementado en las instituciones educativas de carácter privado en Colombia, 2007.

VISION.

“En el año 2017, los Hermanos Maristas seremos reconocidos a nivel regional y nacional por la vivencia del evangelio al estilo Marista, el liderazgo en su propuesta educativa, el compromiso con la defensa de los derechos de la niñez y la juventud, y el cuidado del medio ambiente”⁸.

OBJETIVOS DE CALIDAD EN EDUCACIÓN.

- Lograr la excelencia académica mediante una propuesta pedagógica innovadora que promueva una formación hacia la investigación, el emprendimiento y la internacionalización, generando liderazgo y compromiso con la sociedad y el medio ambiente.
- Evangelizar educando al estilo Marista para acompañar el crecimiento humano, a través de la vivencia del evangelio.
- Promover un ambiente escolar que permita la convivencia fraterna, la participación y la satisfacción de todos.
- Lograr la efectividad administrativa mediante la vivencia de una cultura de mejoramiento continuo.

POLÍTICA DE CALIDAD.

“Nos comprometemos a brindar una educación fundamentada en la vivencia de los valores evangélicos, la convivencia fraterna y el liderazgo de nuestra propuesta educativa a nivel regional y nacional, contando con talento humano motivado y competente, que contribuya a la mejora continua de los procesos, para satisfacer permanentemente los requerimientos de la Comunidad Educativa”⁹.

⁸ Ibíd. Pág. 7.

⁹ Ibíd. Pág. 8.

1.3. CONTEXTO ESPECÍFICO

Las labores que se desarrollan en el diario acontecer en la Casa Provincial en Bogotá, están orientadas por un grupo de personas que se caracterizan por su compromiso y responsabilidad a toda prueba y que ofrecen la confianza necesaria para colocar en sus manos los destinos más delicados de la orientación y animación de un conjunto de áreas, sobre las cuales dependen varias personas y procesos de crecimiento y desarrollo de la obra marista en Colombia. Teniendo en cuenta que son varias las personas que animan las distintas áreas en la Casa Provincial, consideré pertinente seleccionar cinco de ellas, como una muestra significativa para desarrollar el estudio de investigación-acción educativa; pero además, considerar este hecho como una oportunidad substancial para establecer un seguimiento a las personas que orientan estas áreas, a la vez, fortalecer la parte formativa de los colaboradores seleccionados.

Para una mejor organización, las personas que animan las distintas áreas de desarrollo de la Casa Provincial, las he nominado de la siguiente manera:

1. Área Administrativa: Colaborador A.,
2. Área de Contabilidad: Colaborador B.
3. Área de Sistemas: Colaborador C.
4. Área de Solidaridad: Colaborador D.
5. Área de Publicaciones: Colaborador E.

De este grupo de personas, contando en primer lugar con el tiempo que ya llevan como colaboradores de confianza de la Comunidad, era fácil llegar a profundizar varios temas, porque la cercanía y la acogida entre ellos, ofrecían elementos suficiente para observar minuciosamente sus puestos de trabajo, las formas cómo desarrollaban sus funciones, sus estados de ánimo, su fuerza de liderazgo, sus habilidades, el gusto con que viven cada jornada de trabajo, su presentación personal, la espontaneidad y sencillez en los momentos de descanso y recreación,

su participación en otros espacios comunitarios o de familia y sus aspiraciones profundamente humanas para mejorar su calidad de vida.

2. PROBLEMA.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Por un buen tiempo hice parte del equipo de animación de la vida de los Hermanos y de los Laicos, así como de las obras sociales y privadas de la Comunidad Marista en Colombia. En otras épocas no tan lejanas dediqué completamente mi energía a la orientación y animación de varias instituciones educativas, de las que aprendí considerablemente formas de acompañar a distintos grupos de personas. Aprendí desde el ejercicio de la vida y desde la práctica a planear, ejecutar proyectos realizados con trabajo de equipo, evaluar constantemente y mejorar de manera permanente. Tal vez estos dinamismos aprendidos, me dieron la motivación suficiente para enterarme de ciertas condiciones que detienen y obstaculizan el desarrollo de las personas y de las instituciones. De igual manera, no tengo duda alguna, que durante el tiempo que estuve acompañando a las obras educativas de la Comunidad en nuestro país, en más de una oportunidad me llevé unas cuantas sorpresas, y comencé a preguntarme, por qué las personas que están encargadas de gestionar condiciones, dinamismo y ambientes de trabajo, han perdido el entusiasmo, no se les ve actitudes de liderazgo que encarnen un atractivo en los demás para realizar el trabajo de manera eficiente y eficaz. Cómo acompañarles para que puedan ser más dueñas de sí mismas, tengan un plan de vida que les permita llegar a conocerse y a aceptarse tal cuales son, penetrar las riquezas que están en su propio ser: quién soy yo y cuáles son mis capacidades y mis limitaciones; qué idea y valoración tengo de mí mismo; dónde se fundamenta mi vida; qué es lo que quiero de verdad para mí mismo, mi familia, los demás. Y desde esta perspectiva comencé a preguntarme: Cómo formar y proyectar un grupo de colaboradores,

que ya hace y toma parte de la misión marista, para encomendarle la tarea de acompañar a otros colaboradores, con unos lineamientos basados en un liderazgo más visionario; con valores y competencias al estilo marista; con capacidades profundamente humanas, con matices contemporáneos, para trabajar en equipo; con ciertas habilidades y destrezas para favorecer el desarrollo de una comunicación efectiva y afectuosa, que oriente y dinamice sanas relaciones laborales y solidarias, de tal manera que pudiera hacer algunas transformaciones de carácter significativo en las obras orientadas por la Comunidad Marista en el país.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo identificar, desarrollar y proyectar las competencias maristas en los colaboradores de la Casa Provincial para formar líderes visionarios en la institución?

2.3. MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA

Soy parte de la Comunidad Marista por muchos años, y a lo largo de este tiempo he sido cercano a la mayoría de los colaboradores de la Casa Provincial, permitiéndome en varias circunstancias ser testigo directo de los desempeños y desarrollos de muchas personas en sus desempeños laborales.

Enhorabuena, he tenido la posibilidad de estar más presente durante estos meses con los colaboradores seleccionados para dialogar con ellos sobre su familia, su trabajo, sus fortalezas, dificultades; escuchar también sus sugerencias, sus reclamos. No sé si también, me hubieran compartido sus sueños y esperanzas.

Por lo que he logrado observar desde la entrada a las oficinas de trabajo hasta el atardecer, que ya cierran su jornada labores, he concluido que estamos rodeados

de un grupo de personas con suficientes capacidades para hacer la tarea, para cumplir responsabilidades adquiridas desde lo jurídico, desde lo administrativo, contable y financiero, desde los desarrollos educativos y sociales, con quien hacemos presencia en Colombia, juntamente con un buen grupo de colaboradores de otras instituciones de la Comunidad.

También reconozco que, en ciertos momentos de la historia de los maristas en Colombia, estuvieron al frente Hermanos de la Comunidad que le apostaron esfuerzos y sacrificios a una determinada gestión, que ofreció resultados sobresalientes en distintos aspectos. Pero, también es cierto que, cuando la gestión administrativa y financiera, el desarrollo educativo y solidario y las preocupaciones constantes de un mundo en constante evolución pasaron a manos de un buen número de laicos, por supuesto, con especiales competencias, tuvieron sus repercusiones visibles en distintos campos.

Sin embargo, últimamente me he percatado que la estructura administrativa y de gestión de la Provincia Marista Norandina, es muy pesada y difícil de llevar con apertura y flexibilidad ante las exigencias de nuestro mundo en constante cambio. Las personas encargadas de gestionar las decisiones importantes que intervienen el trabajo y los desarrollos de otros colaboradores, se demoran mucho tiempo en llegar a su destino. De igual manera, hay una considerable recarga de trabajo sobre las personas encargadas de gestionar las responsabilidades en la Casa Provincial y en los otros lugares del país. Son muchas funciones concedidas a pocas personas cualificadas.

En fin, es inmensurable el trabajo que este grupo de personas lleva en cada momento. No obstante, deseáramos que las personas que ocupan las distintas instancias de orientación, animación y control en la Casa Provincial, estuvieran acompañadas de actitudes más ejecutivas para evitar en lo posible la “reunionitis”; fueran ágiles en la administración del tiempo y en la ejecución de sus funciones,

para que las tareas que no son efectuadas en la oficina, nunca tuvieran espacio en los momentos de descanso o en los encuentros de familia para ser atendidas. Asimismo, los planes de trabajo semanales estuvieran coordinados por el desarrollo de agendas concretas y visibles; el agobio del trabajo diario ofreciera un espacio importante para atender con más alegría ejercicios de relajación, oración y formación de actitudes personales más atractivas en las relaciones; que no fuera un esfuerzo mayor tener espacios y momentos creativos para imaginar un nuevo futuro y unas nuevas condiciones que influyeran de manera significativa en el mejoramiento de la calidad de vida y en el desarrollo institucional.

En estos contextos difíciles por los que transitamos, necesitamos apropiarnos de herramientas estratégicas para ayudar a nuestros colaboradores a ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de su desempeño laboral, potenciar de la mejor manera sus capacidades de liderazgo, brindar espacios y oportunidades para aprender a realizar un mejor trabajo colaborativo.

He creído que necesitamos adoptar comportamientos que ayuden a nuestros colaboradores a ser más emprendedores, que les permitan entrar a la zona de los grandes retos, que pierdan el miedo a lo desconocido, que no se dejen sobrellevar por los éxitos alcanzados hasta el momento. Que puedan cambiar algunos rasgos paradigmáticos aprendidos, que poco o nada ayudan en el desarrollo de sus prácticas cotidianas:

Entre las dificultades más evidentes, están los siguientes:

- ✓ La falta de competencias y hábitos apropiados de los colaboradores les ha llevado a una sobrecarga agobiante de trabajo, que no les permite pensar y actuar de manera diferente.

- ✓ Los colaboradores no se conocen suficientemente como personas, por eso, el desarrollo de sus tareas está mediado por una falta de confianza en sí mismos, escaso manejo emociones y poca visión de futuro.
- ✓ Los colaboradores no se han empoderado de un quehacer innovador y de un buen trabajo en equipo, que les permitan gestionar sus labores con más eficiencia y eficacia.
- ✓ El sinnúmero de tareas que tienen que desarrollar los colaboradores en cada momento, les ha impedido desarrollar canales de comunicación efectivos, adecuados y asertivos.

2.4. DIAGNÓSTICO.

De acuerdo con el ejercicio de observación minuciosa que llevé a cabo con cada uno de los colaboradores en la Casa Provincial, desde sus lugares de trabajo hasta el compartir informal en la cafetería y en algunos momentos de espaciamiento, tropecé con la necesidad de realizar una selección de las personas del contexto mencionado, para llevar a cabo la tarea encomendada por la investigación-acción educativa. Pues, desde el momento en que comencé a ejercitar la observación de los colaboradores que conformaban el grupo de la Casa Provincial, me sentí llamado a tomar la decisión de seleccionar un número de personas que conformarían un grupo determinado, con la intención de organizar un grupo líder. Esta decisión fue apoyada, también, por mi interés, en particularizar un número de personas que estuviera implicado en la ejecución de ciertos criterios fundamentales como el desarrollo de funciones administrativas de carácter marista a nivel nacional; que estas personas estuvieran implicadas igualmente en la animación y orientación de otros colaboradores, tanto al interior de la Casa Provincial, como en la obra marista del país; que el desarrollo de su gestión implicara cualidades de un liderazgo atrayente y más visionario; pero,

además, ayudaran a sensibilizar desde sus roles personales y de grupo a los demás colaboradores de la Casa Provincial y de las otras obras maristas, para cambiar algunas situaciones que se vivían en sus lugares de trabajo, como el caso de la rutina permanente en las actividades cotidianas, la sobrecarga de trabajo y los pocos espacios para pensar en el advenimiento de nuevas estrategias que permitieran establecer una mejor calidad de vida para todos los colaboradores, a nivel local y nacional; pues, las exigencias contemporáneas y los nuevos paradigmas de las instituciones “y su administración requieren de creatividad, coraje, adaptación y progreso en un medio cada vez más cambiante”¹⁰. Además,

“El rol de cada miembro de la organización debe estar definido por su misión más que por su función. Este enfoque transforma al que ejecuta el rol de pasivo en un sujeto activo y creativo”¹¹. De igual forma, ayudar a los miembros de la organización “a simplificar estructuras en los organigramas y en los procedimientos administrativos. Muchas veces, los excesivos requerimientos de notas y circulares escritas obstruyen la dinámica de trabajo. Lo esencial es que todos los miembros puedan proponer iniciativas, cambios, propuestas para mejorar la organización”¹².

Una vez seleccionadas las personas que conformarían el grupo líder, me pareció importante realizar una evaluación de cada uno de los colaboradores del grupo elegido, para obtener una primera información sobre algunos rasgos de personalidad, competencias más expresivas en el desempeño de sus labores, fuerzas motivacionales y estilo de comportamiento laboral en la institución.

Por lo expuesto anteriormente, la herramienta que mejor me podía ofrecer los elementos para ejecutar la evaluación individual de los colaboradores, era el test SOSIA, que por lo que conozco del instrumento evaluativo, tiene en cuenta los resultados de 21 competencias, que están relacionadas con las características de

¹⁰ PALLADINO, Enrique; PALLADINO, Enrique Leandro. Administración Organizacional. Editorial Espacio, Buenos Aires, Argentina. Pág. 24.

¹¹ *Ibíd.* Pág. 24.

¹² *Ibíd.* Pág. 24.

la persona y los aspectos que determinan los comportamientos laborales y la fuerza de desempeño en su puesto de trabajo.

Según las observaciones descritas en el manual de ejecución del test SOSIA, las dimensiones evaluadas se agrupan en cuatro ejes, a saber:

1. “Eje. **DIMENSIONES PERSONALES:** Ascendencia, estabilidad emocional, vitalidad, autoestima y responsabilidad.
2. Eje. **ASPIRACIONES:** Resultados, reconocimiento, independencia, variedad, benevolencia.
3. Eje. **TRABAJO:** Cautela, originalidad, practicidad, decisión, orden, metas.
4. Eje. **INTERCAMBIOS:** Sociabilidad, comprensión, estímulo, conformidad, liderazgo”¹³.

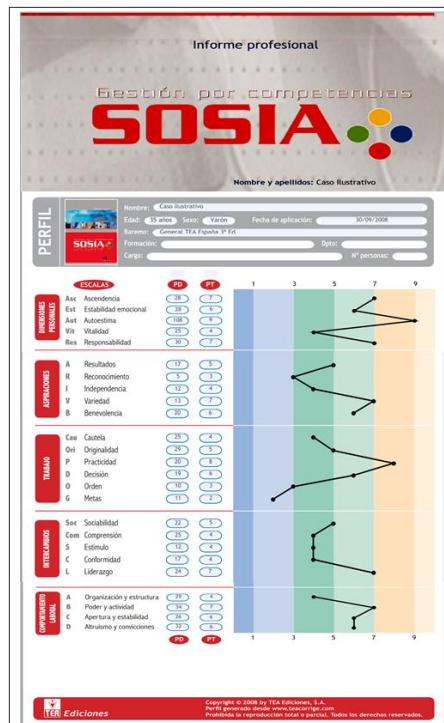


FIGURA 2. Perfil obtenido de la aplicación del test Sosia.

¹³ SOSIA (De Sosia, personaje de la comedia Anfitrión, de Plauto). m. Persona que tiene parecido con otra hasta el punto de poder ser confundida con ella.

SOSIA deriva del uso de tres cuestionarios de Leonard V. Gordon. Editorial, Tea Ediciones, S. A., Madrid, España, año 2000.

Además del manual de aplicación del test SOSIA, hacen parte dos cuadernillos. Uno de ellos es el de aplicación del test con unos conjuntos de frases que describen las características de personalidad de quien desarrolla el test. El otro cuadernillo contiene el informe personal, dispuesto con el conjunto de las 21 dimensiones y el significado de cada una de ellas. No podría olvidar de mencionar otra parte importante del test SOSIA, una hoja con casillas numeradas, en las que la persona va situando sus respuestas, en concordancia con las afirmaciones descritas en el cuadernillo de aplicación.

Una vez ofrecida la explicación de los elementos que componen el test SOSIA y la validez de la herramienta para el acompañamiento del personal elegido, apliqué la prueba a los participantes del grupo elegido, tomé las distintas hojas con sus correspondientes respuestas e introduje estos valores al programa que ofrece SOSIA por vía electrónica para obtener un perfil, en el que es posible observar el análisis de los cuatro ejes fundamentales: Dimensiones personales, aspiraciones, trabajo, intercambios y estilo de comportamiento laboral.

Una vez obtenido el perfil gráfico de cada colaborador, preparé de manera minuciosa un informe, cuya característica esencial era la de hacer énfasis en las dimensiones más específicas de la personalidad de cada colaborador, tales como su capacidad de ascendencia entre sus compañeros, su originalidad, estabilidad emocional, responsabilidad, capacidad altruista, nivel de autoestima, empatía y capacidad de adaptación social, para dialogarlo con cada persona de forma más profunda y en términos de confianza.

Posteriormente desarrollé entrevistas individuales, orientadas y estructuradas en un folleto debidamente impreso, en el que estaban descritos y recapitulados los resultados de los ejes fundamentales, referidos anteriormente, con el fin de confrontar los resultados obtenidos del test Sosia, con las propias percepciones de

cada colaborador y el conocimiento que he logrado obtener de cada uno de ellos, a través del tiempo que llevo en la institución.

Esa evidencia de los resultados de cada colaborador, la presento a manera de síntesis en el siguiente cuadro:

Colaborador A.				
Dimensiones personales	Aspiraciones	Trabajo	Intercambios	Comportamiento laboral
Atendiendo a las características propias de las dimensiones personales del colaborador, ofrecidas por los instrumentos psicométricos de la medición de competencias, y de acuerdo con los aportes suministrados por ella en la prueba mencionada, es una persona que no suele ser activa dentro del grupo. Sus intervenciones son escasas. No defiende ni define claramente sus puntos de vista ni posee capacidad para persuadir a sus interlocutores. No se destaca por su nivel de comunicación. Sus dificultades para adoptar un papel comunicador pueden deberse	Dentro de los valores que se refieren a los anhelos y a las aspiraciones, como aspectos que motivan de alguna manera a la persona, para que la lleven a sentirse orientada al alcance de logros significativos, está en presentar una motivación de logro y orientación hacia los resultados de tipo medio. Concede importancia al éxito y al progreso de una forma comedida. No concede importancia a las consecuencias derivadas de la posición social y el éxito profesional ni busca situaciones que le permitan destacar.	En el desarrollo profesional de su trabajo, es una persona con un marcado carácter reflexivo. Medita mucho antes de entrar en acción y sus respuestas pudieran dilatarse en el tiempo. Muestra un talante precavido y suspicaz extremando la prudencia en sus relaciones y decisiones. El comportamiento cauto que demuestra resulta apropiado ante la presencia de su manifiesta inestabilidad emocional. Manifiesta poco interés por los problemas complejos y escasa curiosidad intelectual. No siente atracción por buscar nuevos conocimientos y	Teniendo en cuenta los valores y los rasgos de personalidad que caracterizan al colaborador en la variable de intercambios, sobre todo, en la forma de relacionarse con otras personas, tiene algunas formas que hace que evite las situaciones sociales. Sus relaciones suelen ser reducidas. Puede reflejar cierta timidez y desajuste social, pero no necesariamente carece de habilidades sociales. Además de rehuir el contacto social, no destaca por ejercer un papel activo en interacciones grupales por lo que las funciones que impliquen una continuada interacción con personas, pueden	De acuerdo con las respuestas ofrecidas por el colaborador, su estilo de comportamiento laboral dominante es A (Organización y estructura), lo que la hace ser una persona organizada, que prefiere trabajar dentro de una estructura sólida, con metas claramente definidas. No tiene gran interés por la variedad y la independencia y tiende al conformismo, la prudencia y la reflexión. No es amante del riesgo ni la aventura, y puede sentirse a disgusto en entornos inestables y cambiantes. Probablemente los trabajos administrativos y relativamente rutinarios se

<p>en parte a su tendencia a evitar contactos sociales. Además, elude las intervenciones y prefiere no ejercer influencia en sus interacciones. Su papel poco activo en las interacciones está unido a sentimientos de inseguridad, y por tanto, puede encontrar frecuentes problemas en sus exposiciones.</p>	<p>Tampoco encuentra en los elogios su fuente de motivación y satisfacción personal y no es sensible al reconocimiento social. No atribuye trascendencia al reconocimiento social a pesar de que presenta un bajo nivel de autoconfianza; podría decirse que no se autovalora lo suficiente.</p>	<p>experiencias prefiriendo dirigirse a campos conocidos y esquemas probados. Se orienta más a la ejecución que a la concepción de proyectos. Además de la escasa apertura intelectual que demuestra, posee esquemas mentales rígidos, como sugiere la puntuación obtenida en la variable comprensión.</p>	<p>verse seriamente perjudicadas. A pesar de no mostrar interés por el contacto social, su actitud cooperadora señala que puede ser útil en el trabajo en equipo pero con el riesgo de encontrar problemas de adaptación.</p>	<p>adaptan mejor a sus deseos y características que los que exigen creatividad y flexibilidad. No le interesa la innovación y tiende más a los comportamientos rutinarios que a la búsqueda de soluciones originales.</p>
--	--	--	---	---

Colaborador B.

Dimensiones personales	Aspiraciones	Trabajo	Intercambios	Comportamiento laboral
<p>El colaborador B es una persona que muestra un nivel de actividad dentro del grupo de tipo medio. Se caracteriza por ser un miembro que no sobresale por el número de actuaciones, pero tampoco pasa inadvertido. Su nivel de comunicación en interacciones sociales es medio. Posee capacidad para manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos. Es emocionalmente</p>	<p>El colaborador de asuntos contables muestra una adecuada motivación para mejorar o alcanzar un modelo óptimo de funcionamiento, con fuerte orientación a los resultados y alta motivación de logro. Debe cuidar que su ambición por conseguir objetivos no sea causa de frustración o lleve a plantearse propósitos poco realistas. Prefiere puestos</p>	<p>El colaborador es una persona que concede una importancia prudente a las consecuencias derivadas de la posición social y el éxito profesional. En ocasiones pudiera encontrar en los elogios su fuente de motivación y satisfacción personal, pero no es una característica relevante entre sus aspiraciones. Valora mucho su libertad de acción. Su rendimiento depende en gran medida del nivel</p>	<p>De acuerdo a la personalidad y los valores que están presentes en la persona del colaborador de Contabilidad, tiene un especial interés en el campo laboral y que pueden condicionar de forma notable la eficacia y los resultados que cabe esperar en su trabajo. Pero, además, en la medida en que estas cualidades se adecuen más al puesto de trabajo que realiza, los resultados esperables de ella serán también más</p>	<p>De acuerdo a los valores y rasgos de la personalidad de del colaborador contable, y en la forma de relacionarse con otras personas y a las características que suelen revestir sus intercambios con los demás, posee una capacidad media para establecer vínculos y relaciones sociales pero no busca sistemáticamente el contacto social. Además, se define como una persona con cierta apertura</p>

estable. Reconoce el modo en que sus emociones afectan a sus acciones. Es capaz de aprovechar sus recursos en situaciones de estrés y dificultad. Manifiesta un buen equilibrio personal, escasa ansiedad y pocos cambios de humor. Presenta buena tolerancia a la frustración. Es una persona con un nivel de autoestima medio. , por tanto, de una supervisión bastante cercana o de estímulos externos que le ayuden en ocasiones a tomar en serio sus obligaciones.	que planteen retos y esfuerzos. Persigue resultados de forma sistemática desarrollando todos los recursos que están a su alcance para conseguir los objetivos planteados.	de autonomía que le concedan. Espera poder guiar su comportamiento según su propio criterio y conseguir establecer sus puntos de vista en las tareas que lleva a cabo. La necesidad de ejercer su libertad de acción está acompañada por un deseo de enfrentarse a un campo restringido de actividades, es decir, aspira a obtener autonomía en un marco con tareas delimitadas. Se trata de una persona que antepone sus propios intereses y no se caracteriza por ser generosa y solidaria.	elevados y satisfactorios. En esta medida, se sitúa en un punto medio. Sabe ser prudente y reflexionar pero sin divagar en exceso ni dilatar sus respuestas. Manifiesta poco interés por los problemas complejos y escasa curiosidad intelectual. Se orienta más a la ejecución que a la concepción de proyectos. Revela desinterés por enfrentarse a nuevos conocimientos a la vez que evita el enfrentamiento a situaciones y tareas cambiantes. Requiere conocer las metas a las que dirigir sus esfuerzos y exhibe una moderada perspectiva global de los procedimientos.	hacia concepciones y postulados ajenos pero también manifiesta un talante crítico. Posee una moderada capacidad de empatía. Posee capacidad para sintonizar con los objetivos de un grupo u organización a la vez que se rebela cuando está en desacuerdo. No busca de forma sistemática el poder, pero sí que necesita ejercer cierta influencia y tener un papel dentro de la organización que no pase desapercibido.
---	---	---	---	---

Colaborador C.

Dimensiones personales	Aspiraciones	Trabajo	Intercambios	Comportamiento laboral
El colaborador C, Juega un papel activo en los grupos interviniendo de forma independiente en sus exposiciones. Sabe defender sus ideas y actúa con firmeza en sus relaciones utilizando tácticas	Presenta una motivación de logro y orientación hacia los resultados de tipo medio. Concede importancia al éxito y al progreso de una forma comedida. Posee una necesidad de	El colaborador C, es una persona reflexiva y prudente. Tiende a meditar mucho antes de entrar en acción por lo que sus respuestas pueden dilatarse en el tiempo. Manifiesta interés por los problemas complejos y una	El colaborador C, posee una capacidad media para establecer vínculos y relaciones sociales pero no busca sistemáticamente el contacto social. Establece relaciones positivas con los demás basadas en el	El colaborador C, es una persona que alude a una persona idealista, desprendida y benevolente, interesada por las necesidades de los demás y con deseos de ayudar. Es probable que conceda gran

<p>de persuasión y despertando emociones en sus interlocutores. Posee capacidad para establecer un buen nivel de comunicación. Posee capacidad para manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos. Es capaz de aprovechar sus recursos en situaciones de estrés y dificultad. Tiene una percepción positiva de sí y adaptada a la realidad, lo que permite ser congruente con sus recursos y posibilidades. Necesitará, por tanto, de una supervisión bastante cercana o de estímulos externos que le ayuden en ocasiones a tomar en serio sus obligaciones.</p>	<p>libertad de acción moderada. Espera poder conseguir establecer sus puntos de vista, pero también pide consejo y guía para desarrollar las tareas.</p> <p>Gusta de puestos, en los tenga disponible o instaurada una dirección y a la vez pueda gozar de una razonable dosis de autonomía.</p> <p>Presenta una necesidad y orientación hacia tareas variadas de tipo medio. Se sitúa en un punto moderado entre el gusto por las tareas rutinarias y las dispares. Posee capacidad para trabajar en equipo en la consecución de objetivos compartidos.</p>	<p>destacada curiosidad intelectual que moviliza la búsqueda de nuevos conocimientos y experiencias. La apertura intelectual de se ve reforzada por su alta puntuación en la variable comprensión, lo que demuestra que posee un alto grado de flexibilidad y adaptación a distintos puntos de vista y escenarios. Es capaz de arriesgar o invertir a largo plazo pero no olvida el resultado esperado. Exhibe un módico espíritu práctico y materialista. Siente la necesidad de tomar sus propias decisiones basadas en sus puntos de vista, conocimientos en el tema en cuestión, experiencias.</p>	<p>intercambio e interés mutuo. Muestra un talante tolerante respetando las opiniones ajenas; no obstante también emitirá críticas y juicios de valor. Se define como una persona abierta y flexible con capacidad de contemplar las situaciones desde el punto de vista ajeno. Su apertura hacia el conocimiento unida a su tolerancia, confieren al colaborador de las Tics un papel facilitador. Posee capacidad para sintonizar con los objetivos de un grupo u organización a la vez que se rebela cuando está en desacuerdo. No busca de forma sistemática el poder pero sí que necesita ejercer cierta influencia y tener un papel dentro de la organización que no pase desapercibido.</p>	<p>importancia al éxito y que se sienta estimulada por las dificultades y las metas ambiciosas. Tiende a actuar por la motivación que le proporcionan sus principios e ideales y no precisa del reconocimiento de los demás ni de ver los resultados inmediatos o las recompensas por sus acciones. Probablemente los trabajos que mejor se adecuen a las características del colaborador son los relacionados con actividades sociales. Es una persona benevolente y sinceramente interesada por los problemas de los demás, pero en ocasiones, su excesivo idealismo puede llevarle a la intolerancia y el fanatismo.</p>
--	--	--	--	---

Colaborador D.

Dimensiones personales	Aspiraciones	Trabajo	Intercambios	Comportamiento laboral
Teniendo en cuenta las características más relevantes de la	En el campo de las aspiraciones, presenta una motivación de logro y	En las competencias que se refieren al trabajo, es una persona con	En el campo de los intercambios, se define como una persona susceptible y	De acuerdo con las respuestas y con las características más relevantes en

<p>personalidad del colaborador D en este contexto de la evaluación de las competencias, vemos que muestra un nivel de actividad dentro del grupo de tipo medio. Se caracteriza por ser un miembro que no sobresale por el número de actuaciones, pero que tampoco pasa inadvertido. Su nivel de comunicación en interacciones sociales es medio. El equilibrio emocional que presenta está acompañado de una notable integridad y compromiso con el puesto de trabajo, lo que revertirá en el buen hacer de sus funciones. Es una persona con un nivel de autoestima medio. No infravalora ni sobrevalora sus capacidades. Posee una percepción adaptada de la realidad. Dependiendo de las circunstancias externas, sus sentimientos fluctúan entre la seguridad y la inseguridad sin ser ninguna de ellas una norma</p>	<p>orientación hacia los resultados de tipo medio. Concede importancia al éxito y al progreso de una forma comedida. De igual manera, concede una importancia prudente a las consecuencias derivadas de la posición social y el éxito profesional. En ocasiones pudiera encontrar en los elogios su fuente de motivación y satisfacción personal, pero no es una característica relevante entre sus aspiraciones. La necesidad de ejercer su libertad de acción está acompañada por un deseo de enfrentarse a un campo poco restringido de actividades, pero, a la vez, aspira a obtener autonomía y a la disparidad de tareas y escenarios. De igual manera, prefiere que el campo de sus actividades no esté limitado. Le atrae la novedad y los ambientes diferentes. Evita las tareas rutinarias. La</p>	<p>tendencia a la impulsividad. Emite respuestas rápidas y actúa bajo inspiraciones del presente. Facilita la innovación pero pudiera descuidar algunas consecuencias por no tener en cuenta todas las consideraciones oportunas. El talante impulsivo que muestra está compensado por un destacado compromiso con el puesto. La tendencia a la espontaneidad que manifiesta se presenta compensada por una acusada estabilidad emocional. Manifiesta, además, un destacado interés por los problemas complejos y una elevada curiosidad intelectual que moviliza la búsqueda de nuevos conocimientos y experiencias. Disfruta con las discusiones que aportan nuevos puntos de vista. Siente atracción por el descubrimiento de nuevos campos e intenta profundizar en distintos</p>	<p>desconfiada con un escaso nivel de tolerancia. Sostiene un espíritu crítico y se irrita ante situaciones o comentarios que no entran en sus esquemas, por lo que puede parecer inflexible. No posee capacidad de empatía hacia los demás. A pesar de mostrar un talante crítico e inflexible, demuestra una gran apertura hacia el conocimiento. No busca de forma espontánea la aprobación de los demás si no es en situaciones críticas. Sus actuaciones están más cerca de sus criterios que de las normas preestablecidas. Discrepa de todo aquello que entra en conflicto con sus valores y creencias. Demanda argumentos de peso para modificar sus ideas. No se convence fácilmente. Huye de los convencionalismos. Exhibe una conducta independiente a la vez que disiente de argumentos que no comparte. El carácter</p>	<p>su comportamiento laboral, su estilo de comportamiento dominante es C (Apertura y estabilidad), lo que alude a una persona tenaz y responsable, con la que normalmente se puede contar. Es probable que sea una persona estable, prudente y equilibrada, que no suele correr grandes riesgos y que reflexiona antes de actuar. Gusta de acometer problemas complejos que estimulen su curiosidad intelectual y también puede enzarzarse en discusiones que le permitan ejercitar su destreza dialéctica. Tiene confianza en los demás; es tolerante, paciente y poco susceptible. Le gusta la innovación, los retos novedosos y las soluciones originales. Probablemente, los trabajos que mejor se adecuan a sus características, están relacionados con el estudio y la</p>
--	--	---	--	--

<p>en sí misma. Muestra un importante sentido de la responsabilidad y de compromiso con el puesto de trabajo. Su talante responsable está unido a un equilibrio personal relevante, lo que refuerza la opinión de que se trata de una persona de confianza.</p>	<p>monotonía pudiera provocar un descenso en su rendimiento. Se estimula y motiva ante nuevas situaciones y tareas. La apertura a la pluralidad de situaciones que manifiesta se acompaña de una notable curiosidad intelectual, lo que le hará sentir interés por muy variadas actividades. Posee buenas capacidades para trabajar en equipo y en la consecución de objetivos compartidos es de tipo medio. También es moderado su grado de generosidad y solidaridad.</p>	<p>dominios. A pesar de la apertura intelectual que demuestra, es importante tener en cuenta que se trata de una persona con esquemas mentales rígidos, como lo han mostrado algunas características en el desarrollo de la prueba por competencias, sin embargo, tiene novedosos aspectos que le acompañan una aspiración importante para enfrentarse a situaciones y tareas cambiantes. Además, es capaz de arriesgar o invertir a largo plazo pero no olvida el resultado esperado. Exhibe un módico espíritu práctico y materialista.</p>	<p>inflexible del que hace gala se acompaña de una actitud rebelde ante las situaciones o argumentos que no sostiene, por lo que puede resultar una persona conflictiva. Experimenta satisfacción ocupando puestos destacados y ejerciendo influencia sobre las personas y las situaciones. Su rechazo por jugar papeles secundarios pudiera generar conflictos con otras personas de la organización.</p>	<p>investigación; trabajos que le supongan retos intelectuales y que le permitan desarrollar sus capacidades de innovación, estudio y tenacidad. Su estabilidad y tolerancia pueden ser muy bien recibidas en los trabajos de grupo.</p>
---	---	---	--	--

Colaborador E.

Dimensiones personales	Aspiraciones	Trabajo	Intercambios	Comportamiento laboral
<p>Teniendo en cuenta los elementos ofrecidos por la prueba de competencias, el colaborador E muestra un nivel de actividad dentro del grupo de tipo medio. Se</p>	<p>Respecto a las características que reflejan sus anhelos o aspiraciones, el colaborador de contabilidad presenta una motivación de logro y orientación hacia</p>	<p>Al tener en cuenta los referentes más relevantes en el campo laboral para acompañar los desarrollos notables en su trabajo, se sitúa en un punto medio. Sabe ser prudente y</p>	<p>Los rasgos de personalidad característicos del colaborador en el campo de las relaciones con demás, se distingue por poseer una capacidad media para establecer</p>	<p>De acuerdo con las respuestas dadas por el colaborador, su estilo de comportamiento laboral dominante es C (Apertura y estabilidad), lo que alude a una persona tenaz y</p>

<p>caracteriza por ser un miembro que no sobresale por el número de actuaciones, pero que tampoco pasa inadvertido. Su nivel de comunicación en interacciones sociales es medio. Posee capacidad para manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos. Es emocionalmente estable. Reconoce el modo en que sus emociones afectan a sus acciones. Es capaz de aprovechar sus recursos en situaciones de estrés y dificultad. Manifiesta un buen equilibrio personal, escasa ansiedad y pocos cambios de humor. Es una persona poco dinámica. Su nivel habitual de energía es bajo e inconstante y puede ocasionar una mala adaptación a las presiones de tiempo. Tiende al cansancio. Muestra un bajo nivel de iniciativa. De igual manera, se define como una persona con</p>	<p>los resultados de tipo medio. Concede importancia al éxito y al progreso de una forma comedida. Le concede una importancia prudente a las consecuencias derivadas de la posición social y el éxito profesional. En ocasiones pudiera encontrar en los elogios su fuente de motivación y satisfacción personal, pero no es una característica relevante entre sus aspiraciones. Posee una necesidad de libertad de acción moderada. Espera poder conseguir establecer sus puntos de vista, pero también pide consejo y guía para desarrollar las tareas. Gusta de puestos donde tenga disponible o instaurada una dirección y a la vez pueda gozar de una razonable dosis de autonomía.</p> <p>Prefiere que el campo de sus actividades no esté limitado. Le</p>	<p>reflexionar pero sin divagar en exceso ni dilatar sus respuestas. Manifiesta un moderado interés por los problemas complejos. Muestra cierta curiosidad intelectual y, al mismo tiempo, tiene la necesidad de referirse a ámbitos conocidos. Es capaz de arriesgar o invertir a largo plazo pero no olvida el resultado esperado. Exhibe un módico espíritu práctico y materialista. Se considera capaz de tomar sus propias decisiones pero, al mismo tiempo, suele solicitar opiniones del entorno para asegurar sus criterios. Respeta las estructuras previsibles pero también posee capacidad de afrontar sus funciones en ambientes más desestructurados. De igual manera, requiere conocer las metas a las que dirigir sus esfuerzos y exhibe una moderada perspectiva global</p>	<p>vínculos y relaciones sociales pero no busca sistemáticamente el contacto social. Establece relaciones positivas con los demás basadas en el intercambio e interés mutuo. Muestra un talante tolerante respetando las opiniones ajenas; no obstante, también emitirá críticas y juicios de valor. Se define como una persona abierta y flexible con capacidad de contemplar las situaciones desde el punto de vista ajeno. A pesar de su elevada autoestima, requiere amabilidad y consideraciones de su entorno. Posee capacidad para sintonizar con los objetivos de un grupo u organización a la vez que se rebela cuando está en desacuerdo. No precisa ejercer influencia sobre las personas ni las situaciones ni ambiciona ocupar posiciones elevadas dentro de la jerarquía.</p>	<p>responsable, con la que normalmente se puede contar. Es probable que sea una persona estable, prudente y equilibrada, que no suele correr grandes riesgos y que reflexiona antes de actuar. Gusta de acometer problemas complejos que estimulen su curiosidad intelectual y también puede enzarsarse en discusiones que le permitan ejercitar su destreza dialéctica. Tiene confianza en los demás; es tolerante, paciente y poco susceptible. Le gusta la innovación, los retos novedosos y las soluciones originales. Tiene dificultades para establecer contactos sociales y en los grupos prefiere tener un papel pasivo y dejarse llevar por lo que decidan los demás. No le gusta ejercer el poder y prefiere ser dependiente. Por su falta de energía y dinamismo necesita que le dirijan e impulsen pero suele reaccionar si se le</p>
--	--	---	---	---

un nivel de responsabilidad e implicación de tipo medio. Necesitará, por tanto, de una supervisión bastante cercana o de estímulos externos que le ayuden en ocasiones a tomar en serio sus obligaciones.	atrae la novedad y los ambientes diferentes. Evita las tareas rutinarias. La monotonía pudiera provocar un descenso en su rendimiento.	de los procedimientos.		comprende y estimula. No le interesa la innovación y tiende más a los comportamientos rutinarios que a la búsqueda de soluciones originales.
---	--	------------------------	--	--

2.5 OBJETIVOS.

2.4.1. General.

Lograr que los colaboradores maristas identifiquen, desarrollen y proyecten las competencias maristas, especialmente las de proyecto de vida, trabajo en equipo y liderazgo en la institución.

2.4.2. Específicos

- Promover el desarrollo de competencias de liderazgo integral en los colaboradores, para el fortalecimiento de las relaciones personales y laborales y el trabajo en equipo en la institución.
- Desarrollar estrategias de conocimiento personal en los colaboradores, con el fin de asegurar una mayor confianza en sí mismos y un mejor manejo de sus emociones.
- Promover la creación de espacios y condiciones necesarias entre los colaboradores, para el fortalecimiento de habilidades y actitudes que favorezcan una comunicación adecuada, afectuosa y asertiva.

3. MARCO TEÓRICO.

Al adentrarme en el contexto del marco teórico, me ha parecido importante hacer referencia al conjunto de competencias del personal que labora en la Comunidad Marista, como parte de un legado, más bien actual, que cobra cada vez más sentido en los procesos de selección y acompañamiento de los colaboradores, a quienes la Comunidad les confía responsabilidades de orientación y animación de las distintas obras, sobre las cuales hace presencia en el país.

Esas competencias, con su tinte específico tales como, capacidad de cambio, proyección de vida, liderazgo, inteligencia emocional, orientación al logro, direccionamiento estratégico, competencia en tecnología e informática, trabajo en equipo, orientación al servicio y conocimientos para el desempeño del cargo, sin olvidar el papel fundamental de las competencias propias del carisma, comienzan a tener una dimensión trascendente en la vida y misión de los colaboradores.

De ese legado de competencias, he seleccionado las siguientes:

- ❖ Liderazgo, entendida como “motivación e influencia positiva sobre los demás, para que asuman ideas o acciones convenientes para la institución. Aliento y apoyo a los demás para que trabajen unidos en pro de objetivos y metas comunes”¹⁴.
- ❖ Trabajo en equipo, concebido como “reconocimiento del valor de la cooperación, capacidad de hacer parte de un equipo, de compartir metas, puntos de vista y decisiones, resolviendo adecuadamente los conflictos que se puedan presentar”¹⁵.

¹⁴ Documento, Competencias Maristas, Provincia Norandina – Colombia– 2007. Pág. 7. Documento propiedad exclusiva de la Comunidad Marista, Provincia Norandina.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 12.

- ❖ Proyección de vida, como “claridad de cada una de las dimensiones personales y las metas correspondientes, con evidente ejecución del plan de acción”¹⁶.

¿Cómo ayudar a formar colaboradores con carácter transformacional?

Si bien es cierto que a los colaboradores de la Casa Provincial les faltan ciertas competencias y hábitos apropiados, como el hecho de no ejercitar una comunicación efectiva y asertiva, que no sea interferida por ruidos como la tergiversación del mensaje, inseguridades, timideces, prejuicios o desconfianzas. Hace falta acrecentar un buen nivel de creatividad y capacidad para fortalecer relaciones interpersonales que contribuyan a un buen trabajo de equipo. Los colaboradores aún no tienen facultades suficientes para la toma de decisiones con mayor autonomía. Al parecer, falta una mayor capacidad en los colaboradores seleccionados para hacerse ayudar de un personal más competente en el desarrollo de sus funciones. De igual forma, la Comunidad necesita estimular y reconocer el valor agregado, el compromiso magnánimo y el espíritu emprendedor de los colaboradores seleccionados, pero también, de los demás colaboradores de las obras maristas, para evitar lo que siempre se ha llamado, una sobrecarga de trabajo sobre ciertas personas, a veces las más competentes, porque la escases de tiempo y el cúmulo de estrés no ayudan a aprender, pensar y actuar de manera diferente frente a los problemas y exigencias del diario acontecer.

La falta de un equilibrado conocimiento personal de los colaboradores seleccionados, tampoco ayuda al despojo de ciertos temores, en muchas circunstancias aprendidos, que imposibilitan a la persona para ver las dificultades y los problemas como una oportunidad de desarrollo en el desempeño de sus labores con una mayor autonomía y libertad interior. Sin embargo, como menciona Gabriel Ginebra, en su obra, Gestión de Incompetentes, “una persona puede fallar

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 6.

por falta de orientación o por falta de recursos, por poco entrenamiento, por incapacidad o por agotamiento”¹⁷. Entonces, ¿cómo ayudarlos a formar en algunos rasgos específicos, para que puedan ser personas transformadoras de una cultura, en muchas formas tradicional o poco visionaria?

Pero, hasta donde es posible entender, las competencias no se pueden desarrollar significativamente si las aptitudes o las capacidades pretendidas no están presentes. De hecho, algunos entendidos dicen que, “las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta”¹⁸. Estas características que de algún modo definen a las competencias, “hacen que sea difícil describirlas, porque la representación que guía a la persona en su actividad y que sirve en definitiva para integrar sus diferentes saberes y las aptitudes necesarias está implícita”¹⁹.

Sencillamente, la persona competente demuestra de manera adecuada y en alto grado su competencia, porque el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior”²⁰. Pues ese desempeño superior y a veces de carácter excepcional, es el que tendríamos que observar en nuestros colaboradores en la ejecución cotidiana de sus labores.

¹⁷ Obra referida: GINEBRA, Javier. Gestión de incompetentes. Editorial Océano de México, S. A. de C.V. Primera edición impresa en España, 2012. Pág. 17.

¹⁸ LEVY LEVÓGER, CLAUDE. Gestión de competencias. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona 1997.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 40.

²⁰ PÁEZ GABRIUNAS, Iliana. Competencias para el Liderazgo Gerencial. Texto en versión de ponencia, presentado en el Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración, Universidad Nacional de Manizales, 11 al 13 de mayo de 2005.

De igual forma, no podemos olvidar, además, que el resultado de experiencias significativas acumuladas por muchos años, hacen posible que unas cuantas competencias permitan aventajar los límites de la actividad cognitivo del ser humano:

“En efecto, no podemos concentrar nuestra atención en muchas cosas a la vez, ni extraer de nuestra memoria al mismo tiempo varios repertorios de conocimientos adquiridos. La competencia permite actualizar sistemas de información y utilizarlos sin tener que concentrar en ellos nuestra atención.

P. Herriot pone el ejemplo, para que se comprenda mejor lo que sucede, de los grandes maestros del ajedrez; son capaces de movilizar un repertorio considerable de secuencias de movimientos sin tener que explicitarlo, pero sirviéndose de él para analizar las analogías entre la posición actual de las piezas sobre el tablero y las secuencias de movimientos que ellos conocen; dicho de otro modo, en lugar de examinar todos los escenarios imaginables, a partir de todos los movimientos posibles, recurren a secuencias de movimientos integrados sin tener necesidad de descomponerlas”²¹ .

También creemos que la influencia de diferentes aptitudes contribuye en buena parte al desarrollo y fortalecimiento de las competencias, especialmente las aptitudes intelectuales y las capacidades cognitivas. Estas disposiciones naturales apoyan la tendencia de las competencias hacia su especificad en situaciones más concretas, haciéndolas “observables en el ejercicio de un oficio, que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional”²² en un determinado lugar de trabajo.

²¹ *Ibíd.* Pág. 41.

²² *Ibíd.* Pág. 47.

En este contexto de las competencias y ante la fuerza del interrogante que advierto de forma constante, ¿cómo ayudar a formar colaboradores con carácter transformacional?, me lleva a fijar la mirada en Howard Gardner, que en alguna oportunidad decía: “Deseamos cambiar la mentalidad de nuestros familiares, incluyendo a los padres, hermanos e hijos; queremos convencer a los amigos y disuadir a los enemigos; queremos poder trabajar con eficacia con nuestro jefe y con nuestros empleados; Deseamos fundir nuestra mente con la de nuestros amantes. Los cambios mentales suscitados en estas circunstancias son los que más beneficios nos suelen dar; por otro lado, también es en estos contextos donde pagamos más caros nuestros fracasos”²³.

Y en verdad, de eso se trataría. Apoyar entrañablemente el cambio de mentalidad de las personas queridas en contextos más íntimos, que incluso, tuvieran otros niveles de comprensión del trabajo, otras formas de relacionarse con los demás, otras maneras de entender la vida. Sin embargo, me doy cuenta y nos damos cuenta que no existen maneras concretas que nos muestren algunos lineamientos más determinantes para conquistar el cambio de mentalidad de las personas, especialmente las que queremos o las que están a nuestro lado y nos ayudan a desempeñar tareas que conllevan muchas complejidades en un determinado contexto laboral. Creo que es un proceso de acercamiento paulatino que tenemos que emprender a través de las palabras encarnadas adecuadamente, para convertirlas en acciones más reales y de esta manera, promover cambios mentales significativos, que se demuestran en actitudes y comportamientos sencillos, que denotan nuevas maneras de pensar, o hacer de forma distinta las labores encomendadas.

Pero también, es fácil advertir en este contexto y en otras situaciones similares del trajinar humano, que el hecho de querer cambiar de mentalidad, especialmente

²³ GARDNER, HOWARD. *Mentes Flexibles*. Editorial Paidós. Barcelona, España, 2004. Pág. 173.

cuando nos referimos a las dimensiones importantes de la vida del hombre, no es fácil alcanzar cambios más duraderos; pues, en realidad las personas que son demasiado sensatas, poco versátiles o con demasiado temor frente a la a la incertidumbre, no les es fácil “cambiar de mentalidad y asumir públicamente que lo han hecho... Cuando un cambio mental tiene una gran trascendencia, cuando las resistencias se disipan y surgen nuevas resonancias, los demás toman nota”²⁴, se motivan a aprender de formas distintas a las acostumbradas.

De acuerdo con lo referido hasta el momento, me parece importante acentuar la necesidad de explicitar algunas competencias, sobre las cuales he hecho referencia a lo largo de este contexto investigativo, como una tarea para acrecentar de manera permanente en nuestros colaboradores y sobre las cuales, la Comunidad tendría que realizar inducciones, ofrecer entrenamientos permanentes y acompañar con entrañable decisión a los nuevos colaboradores que ingresen a hacer y tomar parte de la misión marista en la Provincia Norandina.

Y para este quehacer, me voy a valer de la descripción de algunas competencias realizada por Iliana Páez Gabriunas en su ponencia, Competencias para el Liderazgo Gerencial.

“NEGOCIACIÓN: Habilidad para llegar a acuerdos. Permitir el justo equilibrio. Elemento mediante el cual se soluciona el conflicto y se preside el debate en la diversidad ideológica.

LIDERAZGO: Influir sobre los demás para la acción. Convocar hacia intereses. Conocimiento, acción, servicio.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Diseñar y construir futuro; construir nuevas realidades a partir del conocimiento de la realidad actual y del conocimiento de las potencialidades de la organización hacia el futuro, con base en análisis de situación. Capacidad integral para el manejo de variables existentes en la

²⁴ Op. Cit. GARDNER Howard. Mentees Flexibles. Pág. 225.

construcción de escenarios futuros viables. Analizar e interpretar la realidad para diseñar los escenarios futuros viables.

MANEJO DE CONFLICTO: Convertir los conflictos en conflictos funcionales como posibilidad de desarrollo, volver al conflicto algo funcional. Reconocer el desorden como una energía a favor de la organización. Como elemento dinamizador es resultado de aprendizaje en equipo de negociación, toma de decisiones y solución de problemas.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR: Habilidad para asumir riesgos.

MANEJO DEL TIEMPO: Asociar el carácter perecedero del tiempo a la necesidad del logro en la actividad. Organizar efectivamente las actividades a nivel de formulación y ejecución.

TOMA DE DECISIONES: Capacidad para seleccionar la alternativa adecuada o pertinente. Capacidad de asumir riesgos. Actitud de apertura frente al cambio.

COMUNICACIÓN: Capacidad para dialogar, escuchar y hacerse escuchar. Entender y hacerse entender. Construir proceso de interacción con sentido. Interrelación, dependencia e interdependencia. Intercambio de información hábil y eficiente.

APRENDIZAJE EN EQUIPO: Acción deliberada para identificar barreras y transformarlas. Generar sinergia y crecimiento²⁵.

También podría mencionar en este apartado las competencias del liderazgo de Daniel Goleman, que comparadas con las que propone Iliana Páez, tienen varios elementos comunes, como compendios teóricos que justifican y validan la puesta en escena de los distintos posicionamientos, en este contexto investigativo.

²⁵ Obra citada: PÁEZ GABRIUNAS, Iliana. Competencias para el Liderazgo Gerencial.

Goleman habla de cuatro grandes competencias, a saber:

1. **AUTOCONCIENCIA.**
2. **AUTOGESTIÓN**
3. **CONCIENCIA SOCIAL**
4. **GESTIÓN DE RELACIONES.**

De la **Autoconciencia** destaca los aspectos de **autoconciencia emocional**, para decir que los líderes con esta fuerza, “reconocen el efecto que tienen sus sentimientos en ellos mismos y en su rendimiento laboral, pueden mostrarse francos y auténticos, ser capaces de hablar sin tapujos de sus emociones y estar convencidos de sus principios fundamentales”²⁶.

De la competencia de **autoevaluación certera**, dice que los líderes “conocen sus limitaciones y sus puntos fuertes y son capaces de reírse de sí mismos. Reconocen con dignidad en qué tienen que mejorar y reciben de buen agrado las críticas constructivas y los comentarios sobre su rendimiento. Una autoevaluación certera les permite saber cuándo deben pedir ayuda y en qué deben concentrarse para dar una nueva fuerza a su liderazgo”²⁷.

De la **confianza en uno mismo**, advierte que los líderes pueden “sacar el máximo partido a sus puntos fuertes. Los jefes que confían en sí mismos pueden recibir con ilusión un cargo difícil. A menudo su presencia se hace notar y hacen gala de una desenvoltura que los faculta para destacar en su grupo”²⁸

De la competencia de **autogestión**, destaca seis elementos importantes, tales como:

²⁶ GOLEMAN, Daniel. Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S. A., 2013. Barcelona, España. Pág. 143.

²⁷ *Ibíd.* Pág. 144.

²⁸ *Ibíd.* Pág. 144.

“Los líderes con capacidad de **autocontrol emocional** encuentran formas de gestionar los sentimientos y los impulsos perturbadores que los asaltan. Los líderes con **transparencia**, reconocen sus faltas o sus errores y plantan cara a cara la conducta inmoral de los demás en lugar de hacer la vista gorda”²⁹. De igual manera, “los líderes con capacidad de **adaptabilidad** pueden compaginar varias tareas sin perder concentración o energía. Pueden demostrar flexibilidad al adaptarse a nuevos retos, agilidad al amoldarse a cambios inesperados y soltura al reaccionar ante datos o realidades imprevistos”³⁰.

“Los líderes que se destacan en capacidad de **consecución** tienen valores morales bien definidos, que los lleva a buscar siempre mejores resultados, tanto propios como en sus subordinados”³¹. Asimismo, “los líderes con **iniciativa**, aprovechan las oportunidades o las crean, en lugar de sentarse a esperar que aparezcan. No vacilan en simplificar trámites burocráticos, si es el caso, adaptan las normas para crear mejores posibilidades para el futuro”³². De la misma forma, “los líderes **optimistas** son capaces de aceptar las cosas como vienen. Son personas con una concepción positiva de los demás, de quienes esperan lo mejor”³³.

De la **competencia social**, Goleman destaca elementos importantes, como los descritos a continuación:

“Los líderes con **empatía** tienen capacidad para compenetrarse con un amplio abanico de señales emocionales. Se caracterizan por escuchar con atención y por ser capaces de comprender la perspectiva del interlocutor. Gracias a la empatía, un líder puede llevarse bien con personas de orígenes diversos o de otras

²⁹ Ibid. Pág. 144.

³⁰ Ibid. Pág. 145.

³¹ Ibid. Pág. 145.

³² Ibid. Pág. 145.

³³ Ibid. Pág. 146.

culturas”³⁴. De igual modo, “los líderes con una buena **conciencia organizativa y social**, pueden comprender las fuerzas políticas y sociales que operan en una empresa, así como los valores rectores y las reglas tácitas que se aplican”.³⁵ En esta misma competencia están contemplados los líderes con una buena **disposición para el servicio**. Son un valor excepcional de la empresa por su capacidad de disponibilidad para lo que se más conveniente.

Finalmente está la competencia de **gestión de las relaciones**. De esta competencia Goleman a los líderes con **inspiración**, porque son “la encarnación de lo que piden a los demás y se muestran capaces de articular un objetivo común, de modo que los demás se sientan estimulados. Transmite, más allá de las tareas cotidianas, la sensación de que todos trabajan por un mismo fin, por lo que su actividad resulta más atractiva”³⁶.

Respecto a la capacidad de **influencia**, Goleman manifiesta, “que los líderes con esta competencia son convincentes y seductores cuando se dirigen a un grupo”³⁷. Igualmente dice Goleman, de los líderes que tienen la **preocupación por el desarrollo de los demás**. “Muestran un interés sincero por las personas a las que ayudan y comprenden sus objetivos, sus puntos fuertes y sus flaquezas. Pueden hacer aportaciones oportunas y constructivas y tienen madera de mentores o de coaches”³⁸.

En esta misma medida, los líderes con capacidades para **impulsar el cambio**, “saben reconocer la necesidad de renovación, poner en tela de juicio el statu quo y defender el nuevo orden. Son capaces de superar los impedimentos con los que se topan”³⁹. Saben **gestionar los conflictos**, porque saben “escuchar a todas las partes, comprenden los distintos puntos de vista y encuentran un ideal común que

³⁴ Ibid. Pág. 146.

³⁵ Ibid. Pág. 146.

³⁶ Ibid. Pág. 147.

³⁷ Ibid. Pág. 147.

³⁸ Ibid. Pág. 147.

³⁹ Ibid. Pág. 148.

todo el mundo puede defender. Sacan el conflicto a la superficie, reconocen los sentimientos y las opiniones de los implicados y luego redirigen la energía hacia un lugar común”⁴⁰.

Y por último, está la competencia del **trabajo en equipo y la colaboración**. Estos líderes “generan una atmósfera de armonía y son personalmente un modelo de respeto, atención y cooperación. Dirigen a los demás a un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo colectivo y construyen concordia e identidad”⁴¹.

Liderazgo visionario inspirado en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.

Los significados otorgados de las lecturas realizadas hasta el momento, y que en cierta forma he puesto en escena, me brindan una extraordinaria oportunidad para referir en este contexto la parábola oriental de “El sonido de la selva”, en la que se revelan las preocupaciones del gran maestro Pan Ku para ayudar a formar al futuro gobernante. La leyenda no muestra la descripción de los principios básicos con los que va a orientar al príncipe Tnai. Lo envía a la noble soledad de la selva por un buen tiempo y sin ninguna guía de trabajo, algo que no está en consonancia con nuestra cultura occidental.

Entonces, ¿cuál es su misión? Al parecer, muy sencilla. Describir, o tal vez, narrar cómo escuchaba a los pájaros cantar, los grillos chirriar, los colibríes canturrear, las abejas zumbar. Pero también se había preparado de tal manera que era capaz de escuchar los susurros y gritos del viento y, lo más complicado aún, escuchar el crujir de las hojas. Pero, aquí no estuvo todo el secreto. Y lo desconcertante para el aprendiz, fue volver nuevamente a la selva para armonizar y perfeccionar su misión. No sabemos por cuánto tiempo sería su segunda estadía en la selva, pero

⁴⁰ Ibid. Pág. 148.

⁴¹ Ibid. Pág. 148.

lo cierto es que estuvo día y noche haciendo el ejercicio de escuchar y descubrir los sonidos insondables de la naturaleza. Por fin pudo oír lo inaudible. Tanto se afinaron sus sentidos que pudo escuchar el sonido de las flores abriéndose, el sonido del sol calentando la tierra, y el sonido de la hierba bebiendo el rocío de la mañana, como bien lo explicita el autor en la parábola.

A continuación están forjadas con sentido literario cada una de las expresiones de la parábola,

El sonido de la selva:

"Hace muchos, muchos años, en el siglo III D C., el rey Tsnao envió al templo a su hijo, el príncipe Tnai, a estudiar con el gran maestro Pan Ku. Como el príncipe Tnai iba a suceder a su padre en el trono, Pan Ku debía enseñar al joven los principios básicos para ser un buen gobernante. Cuando el príncipe llegó al templo, el maestro lo envió solo a la selva Ming-Li. Después de un año el príncipe debería regresar y describir los sonidos de la selva.

Cuando Tnai regresó, Pan Ku le pidió que descubriera todo lo que había escuchado.

"Maestro", respondió el príncipe, "pude escuchar a los pájaros cantar, a las hojas crujir, a los colibríes gorjear, a los grillos chirriar, a las abejas zumbar y al viento susurrar y gritar". Cuando el príncipe terminó, el maestro le dijo que se devolviera a la selva para que escuchara más y más, puesto que había escuchado poco. El príncipe quedó desconcertado con la petición del maestro. ¿Acaso no había descubierto ya todos los sonidos?

Día y noche sin descanso el joven príncipe se sentó en la selva a escuchar. Una mañana, mientras se encontraba silencioso entre los árboles, comenzó a identificar sonidos débiles diferentes a aquellos que había escuchado antes. Entre más los escuchaba, más claros eran. Un sentimiento de claridad lo envolvió. "Estos deben ser los sonidos que el maestro quiere que yo discierna", pensó.

Cuando el príncipe Tnai regresó al templo, el maestro le preguntó qué más había escuchado. "Maestro", respondió el príncipe con

reverencia, "cuando escuché con más atención, pude oír lo inaudible -el sonido de las flores abriéndose, el sonido del sol calentando la tierra, y el sonido de la hierba bebiendo el rocío de la mañana." El maestro asintió con aprobación "oír lo inaudible, enfatizó Pan Ku, es una disciplina necesaria para ser un buen gobernante. Porque sólo cuando un gobernante ha aprendido a escuchar los dolores que no se expresan y las quejas de las que no se habla, puede inspirar la confianza de su gente, descubrir cuando algo está mal y satisfacer las verdaderas necesidades de sus ciudadanos. La destrucción de los estados se origina cuando los líderes sólo escuchan palabras superficiales y no penetran profundamente en las almas de su gente para escuchar sus verdaderas opiniones, sentimientos y deseos."⁴²

Más allá del análisis que pueda elaborar sobre la parábola anterior para el caso referido, las expresiones del maestro formador de la más profunda sensibilidad del futuro gobernante, dejan en mí una entrañable enseñanza para revisar primeramente mis actitudes y comportamientos en el desafiante, pero además, difícil arte de acompañar personas en su tarea de aquilatar sus fuerzas para penetrarse a sí mismo y encontrar los tiempos, los espacios, pero sobre todo, la voluntad de querer cambiar, y decidirse a empezar por miniaturas, porque en muchas circunstancias, "el hombre, se ocupa de múltiples cosas en la vida. No le es dado totalizar su actividad en una sola cosa, aunque vive acaso en su interior un secreto anhelo de centrarse en algo único capaz de absorber todas las energías y todo el amor de su corazón"⁴³ .

Seguramente los deseos del maestro Pan Ku tuvieron que ser sentidos y plasmados con esos fines: Tener pocos, pero con profundos principios para ayudar a formar a su discípulo, y así tuvieron que ser sus desvelos implacables para agudizar la sensibilidad de Tnai: "Sólo cuando un gobernante ha aprendido a escuchar los dolores que no se expresan y las quejas de las que no se hablan,

⁴² Tomada de: <http://peregrinoempendedor.blogspot.com/2008/10/parabola-del-liderazgo-el-sonido-de-la.html> Parábola, "el sonido de la selva", publicada por José M. Guevara. Página revisada el 4 de enero de 2013.

⁴³ RANHER, Karl. De la necesidad y el don de la oración. Editorial Sal Terrae. Bilbao, España, 2004.

puede inspirar la confianza de su gente, descubrir cuando algo está mal y satisfacer las verdaderas necesidades de sus ciudadanos”⁴⁴.

En efecto, cuando hablamos de personas que se ha distinguido como líderes, por lo general nos imaginamos o, sencillamente nos referimos a los gigantes de nuestra historia o a los de nuestros contextos más cercanos que han ayudado a hacer grandes transformaciones para bien o no de la vida humana y/o de la naturaleza. Y en estas personas, a veces colocamos nuestra confianza y nuestras esperanzas, porque de hecho, tienen las posibilidades para ayudar a tomar las decisiones que la humanidad como tal esperaría para su propio beneficio y desarrollo.

Sin embargo, lo que habría que esperar de las personas que consideramos líderes, es el desarrollo de sus capacidades y las maneras para influir de modo trascendental en las formas de pensar, sentir o actuar de los demás. Son personas, que su influencia viene dada a través de “la palabra y el ejemplo personal, y que intervienen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos”⁴⁵. Se puede esperar, asimismo, de las personas consideradas como líderes, y de ahí el ponderado de visionarios, porque con sus vidas, su manera de pensar y actuar, con sus formas de trabajar y de persuadir, con sus sueños e ideales afectan profundamente la vida de otras personas, equipos, organizaciones, la sociedad y la cultura, entre otros elementos.

De igual manera, estos líderes que podemos considerar visionarios por sus determinadas características, tales como la manifestación de algunos rasgos hereditarios de nuestra misma condición humana, como bien nos lo hacer ver

⁴⁴ Tomada de: <http://peregrinoempreendedor.blogspot.com/2008/10/parabola-del-liderazgo-el-sonido-de-la.html> Parábola, “el sonido de la selva”, publicada por José M. Guevara. Página revisada el 4 de enero de 2013.

⁴⁵ GARDNER, Howard. *Mentes líderes*. Editorial Paidós, Madrid, España, 2011.

Gardner en su obra, *Mentes Líderes*, y que pretendo describir un poco más en este contexto.

En esta dimensión de condición primate como seres humanos,

“el primer factor es nuestra herencia primate. A diferencia de la mayoría de las demás especies, el orden de los primates está organizado en jerarquías con claras relaciones de dominación entre sus miembros. Los primates reconocen a los miembros individuales de su especie desde temprana edad, compiten entre sí por las posiciones dentro de la jerarquía, y a la postre asumen relaciones específicas de dominación o sumisión respecto a otros congéneres.

El segundo componente importante de nuestra herencia primate es la propensión a imitar. La decisión sobre qué modelos imitar y cuanto imitarlo se convierte en crucial. La imitación es casi siempre unidireccional: esto es, los primates de rasgo muy inferior imitan las actuaciones de congéneres de rasgo superior. Sin embargo, las decisiones sobre las conductas que serían de imitar se toman a partir de una serie relativamente restringida de opciones; tendría poco sentido, por ejemplo, hablar de que primates no humanos expongan historias acerca de su grupo que puede llevar a otros miembros de su especie a encontrar un nuevo sentido de identidad o una concepción nueva de la finalidad de la vida”⁴⁶.

Es importante considerar, además, que

“nuestra herencia primate es en realidad fundamental para una valoración de liderazgo. Por ejemplo, los procesos de dominación observables en primates no humanos son evidentes, incluso entre preescolares. Los jovencitos dominantes controlan los juguetes, inician y organizan los juegos y ayudan a mantener al grupo unido; los niños menos dominantes se orientan en referencia a los más dominantes y pasan gran parte de su tiempo invitándolos e intentando congraciarse con ellos. El tamaño, la fuerza, la destreza, la inteligencia, el atractivo y el género constituyen a determinar quiénes ocuparán posiciones superiores en la incipiente jerarquía social”⁴⁷.

⁴⁶ *Ibíd.* Pág. 42.

⁴⁷ *Ibíd.* Pág. 43.

La otra condición, de la que hace referencia Gardner, es la aparición del sentido del yo y de los demás. Con otras palabras puedo decir que, es la creación de la fuerza de identidad grupal, que debe procurarse en la primera época de la vida. Esto es, “la creación un vínculo fuerte y seguro de cariño entre el niño y quien lo cuida”⁴⁸.

Efectivamente, esas primeras revelaciones de confianza o ausencias de ella, son las que van a repercutir profundamente en la vida del niño, porque dependiendo del sentido y de la fuerza con que la confianza se haga explícita, serán las maneras de reaccionar del nuevo ser, frente a cualquier manifestación de autoridad en su vida. De igual forma, “sentirse a gusto en presencia de los otros, o, correlativamente, distanciarse respecto a ellos, influye poderosamente en cómo se sitúa uno en la vida posterior respecto a los miembros de su propio grupo o a grupos más alejados”⁴⁹.

En el marco de esta misma propuesta, cabe anotar que,

“desde los tiempos de Sigmund Freud, los investigadores han hablado de un proceso más complejo llamado identificación: un pequeño va mucho más allá de reconocer meramente ciertas propiedades en común con otro, y llega a sentirse relacionado en general con un modelo de más edad o un conjunto de modelos a imitar. El niño pequeño puede perfectamente imitar a una persona de la calle o a una marioneta de la televisión; pero el niño se identifica con un hermano mayor o con el progenitor del mismo sexo, hasta el punto de que interiorizará características decisivas de ese modelo a imitar”⁵⁰.

⁴⁸ Ibíd. Pág. 44.

⁴⁹ Ibíd. Pág. 44.

⁵⁰ Ibíd. Pág. 45.

Además del efecto de las anteriores características que Gardner ha propuesto como elementos humanamente ambicionados para el desarrollo y fortalecimiento de un liderazgo, también, con matices visionarios, hace referencia a otro aspecto de gran importancia, como es el caso de la elaboración de imágenes, signos y símbolos que el niño en su primera infancia realiza para comprender el mundo. Es la concepción del mundo desde lo que lo rodea, a través de las finas sensibilidades que se van advirtiendo en sus órganos sensoriales y su propio sistema motor, pues “desde la primera infancia, los niños manifiestan un vivo interés por comprender el mundo que los rodea: Los objetos físicos, como realidades que van desde los átomos a los coches o los soles; los objetos biológicos, como realidades que están vivas y realidades que se mueven, gracias a su energía metabólica; y la mente, como la existencia de objetos mentales como pensamientos y sueños, así como los receptáculos mentales que metafóricamente se supone que los albergan, como la memoria o la imaginación”⁵¹.

Para Gardner, los signos de pericia o destrezas que caracterizan el desarrollo del niño en su primera infancia, igual que el conjunto específico de rasgos que pueden manifestarse en estos contextos iniciales, evidencian algunas maneras que dan pie para caracterizar al líder y al seguidor, desde estas primeras etapas de la vida; por eso, él mismo afirma que,

“aunque está claro que la mayoría de los individuos no consiguen una pericia que abarque diversas disciplinas y campos, quizás lleguen a ser expertos en la habilidad de entender a otras personas. En definitiva, todos interactuamos con otros desde temprana edad y quizás todos obtenemos destrezas importantes en la esfera humana. Creo que es razonable concluir que, cuando maduramos, casi todos nos familiarizamos con ciertos guiones más complejos y casi todos desarrollamos alguna capacidad de comprender las mentes y motivaciones de las otras personas”⁵².

⁵¹ *Ibíd.* Pág. 48.

⁵² *Ibíd.* Pág. 50.

Por tanto, considero que la fuerza nuclear del liderazgo, pero más aún, el liderazgo con dimensiones más visionarias, sobre las cuales arriesgo mi atractivo entrañable, es el que debe ayudar en una primera instancia, a realizar transformaciones profundas en el persona del mismo líder, luego en los demás y posteriormente en la misión, considerada como espacio, en el que las distintas expresiones sean expuestas como realidades más integradas que conlleven a un diálogo más profundo, generador de transformaciones significativas, que permitan poner en juego la inteligencia emocional y una visión amplia de futuro, “como aliento y apoyo a los demás para que trabajen unidos en pro de objetivos y metas comunes”⁵³.

Pues y ante todo, “la responsabilidad particular del líder es ayudar a otros individuos a determinar sus identidades personales, sociales y morales”⁵⁴; asimismo, “elaborar y comunicar de forma convincente una historia clara y persuasiva; valorar la naturaleza de los seguidores, incluidas las características susceptibles de cambio, invertir su propia energía o encausar la de los otros en la construcción y mantenimiento de una organización; encarnar en su propia vida los perfiles principales de la historia”⁵⁵, al igual que desarrollar habilidades extraordinarias para prever y afrontar las nuevas tendencias; pero, sobre todo, como testigo vivencial de los hechos en el mundo y en la sociedad actuales, para mostrar camino, desarrollar con más autenticidad a la ciudadanía en general, especialmente en valores de honestidad, honor a la verdad y sentido de hermandad.

En este mismo contexto, me ha sorprendido también Cary Cherniss, con sus aportes relacionados con la “la inteligencia emocional y la eficacia organizativa”, cuando asegura que los líderes “más eficaces son aquellos que cuentan con la

⁵³ Documento, Competencias Maristas, Provincia Norandina – Colombia– 2007. Pág. 7.

⁵⁴ Gardner Howard. Mentos líderes. Editorial Paidós, Madrid, España, 2011, pág. 390.

⁵⁵ *Ibíd.* Pág, 391.

habilidad para darse cuenta de cómo se sienten sus colaboradores en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos”⁵⁶. De igual manera me llama la atención, cuando el autor hace referencia a los líderes eficaces, como aquellas personas que tienen la capacidad “para orientar sus propias emociones, y hacer lo posible para que sus colaboradores confíen en ellas y se sientan bien al trabajar a su lado”⁵⁷; sean a la vez, personas “motivadas y comprometidas, dispuestas a afrontar grandes y rápidos cambios”⁵⁸, especialmente creativas para impulsar innovaciones que conlleven transformaciones importantes; personas con capacidades para trabajar en equipo, con suficientes habilidades para manejar cantidades de información, persuadir y acrecentar la credibilidad de los usuarios en las empresas o en las instituciones para las cuales trabajan.

“Además de la inteligencia e instinto, los grandes líderes tienen integridad. Cada día dedican tiempo al análisis y a la reflexión, y de vez en cuando hacen una especie de retiro para sumergirse en un análisis más profundo. También están abiertos a los cambios que se dan en el mundo y en su propia persona, son sensibles a los aspectos válidos de los relatos y de los contrarrelatos, exponen sus temas fundamentales con flexibilidad, están comprometidos profundamente con su misión y son humildes en el ejercicio de su poder. Hay quien diría que estos rasgos son los que definen la sabiduría”⁵⁹.

Si bien es cierto que los líderes necesitan cada vez más desarrollar su inteligencia emocional, para beneficio propio y el de las organizaciones que dirigen, en un buen número de circunstancias se escatima esfuerzos y recursos para atender esta necesidad apremiante de reflexión constante y aprendizaje continuo, por eso los estudiosos dicen que,

⁵⁶ GOLEMAN, Daniel, CHERNISS, Cary. Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairós, Barcelona, España, 2005. Pág. 35.

⁵⁷ *Ibíd.*

⁵⁸ *Ibíd.*

⁵⁹ Gardner Howard. Mentas flexibles. Editorial Paidós. Barcelona, España, 2004. Pág. 129.

“Las personas deberían distanciarse de esa tendencia de hacer más y más cosas, y en su lugar, concentrarse en el desarrollo personal. Conseguir tiempo cada semana para dicha actividad es un lujo inalcanzable para muchos. Sólo los más inteligentes emocionalmente cuentan con el entendimiento y la determinación con que hacerlo. No está nada claro cómo puede ayudarse a todos aquellos que carecen de este nivel de inteligencia emocional con el fin de que cambien sus prioridades, encontrando los medios que les permitan desarrollarla”⁶⁰.

Sin embargo, y como acertadamente decía Ortega y Gasset, “sólo cabe progresar cuando se piensa en grande, sólo es posible avanzar cuando se mira lejos”⁶¹; también, Dag Hammarskjöld, con especial vehemencia expresaba: “No trates de averiguar a dónde te lleva cada uno de tus pasos: sólo quien ve a distancia acierta el camino”⁶² y León Tolstoi señalaba que, “todo el mundo piensa en cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo”⁶³.

Igualmente, simplificar las cosas para hacerlas más sencillas y entenderlas mejor, encontrar el camino y las maneras apropiadas para hacerlo, no es tan fácil, por eso el lenguaje de las parábolas, de las metáforas y de las narraciones se ha constituido para mí en un soporte extraordinario en estos contextos investigativos, porque a través de ellas, lo que naturalmente intuía pero no estaba el atisbo de la palabra para expresarlo, estas figuras, si se pueden llamar literarias, eran las que me ofrecían el lenguaje atinado para colmar mis inquietudes.

Por eso, y más acertada no podría ser la oportunidad para concluir esta reflexión y este análisis sobre el sentido del desarrollo de las competencias y la fuerza del

⁶⁰ *Ibíd.* Pág. 45.

⁶¹ Tomado en: <http://www.sabidurias.com/cita/es/6016/jos-ortega-y-gasset/>. Página revisada, 20 de diciembre de 2012.

⁶² HAMMARSKJÖLD, Dag. *Marcas en el camino*. Editorial Seix Barral, S. A. Barcelona 1965.

⁶³ Tomado en: <http://mayjenn.wordpress.com/2012/05/02/las-10-claves-del-liderazgo-del-dr-house/> Página revisada, 17 de diciembre de 2012.

liderazgo con imperativos visionarios con la parábola que he nominado, “El mañana tendrá tus ojos”⁶⁴, para completarlo con las expresiones poéticas de Mario Benedetti: “No te rindas que la vida es eso, continuar el viaje, perseguir tus sueños. Destrobar el tiempo, correr los escombros y despertar el cielo”⁶⁵.

La fuerza de la leyenda está en hacer vibrar una esperanza, visionar un futuro mejor para sí mismo, pero también para los otros que comparten la espera de encontrar un mejor camino, en el que estén fijados los alumbramientos de una mirada de la vida desde el interior de cada uno, para compartir como “regalo la visión de un futuro mejor para nuestra gente”, pues como bien lo expresa Khalil Gibran, “en el corazón de todos los inviernos vive una primavera palpitante, y detrás de cada noche, viene una aurora sonriente”⁶⁶.

A continuación está la descripción de la parábola, “El mañana tendrá tus ojos”:

“Cuenta una leyenda americana que una tribu india acampada desde tiempo inmemorial al pie de una gran montaña tenía a su jefe gravemente enfermo. Este llamó a sus tres hijos y les dijo: “Subid a la montaña santa. Quien me traiga el regalo más bello me sucederá como jefe.

Uno de los hijos le trajo una rara y hermosa flor. El otro le entregó una hermosa piedra multicolor. El tercero le dijo al padre: “Yo no traigo nada. Desde la cumbre de la montaña pude ver en su otra vertiente maravillosas praderas y un lago cristalino. Tan impresionado quedé que no pude traer nada; pero vengo obsesionado por ese nuevo emplazamiento para nuestra tribu. Y el anciano jefe replicó: “Tú serás el jefe, porque tú me has traído como regalo la visión de un futuro mejor para nuestra tribu”⁶⁷.

⁶⁴El título de la parábola, “El mañana tendrá tus ojos”, es inspirado del libro de un autor italiano, que el hermano Emili Turú, actual Superior General de los Hermanos Maristas ha sugerido en sus conferencias.

⁶⁵ Tomado de: <http://amediavoz.com/benedetti.htm> Página revisada el 5 de enero de 2013

⁶⁶ Tomado de: <http://hipogrifos.wordpress.com> Página revisada e 7 de enero de 2013

⁶⁷ Tomado de: http://mialmaenelpapel.blogspot.com/2010_07_01_archive.html Página revida el 12 de enero de 2013.

El título de esta parábola lo empuñé con alfileres del libro de un autor italiano, “El mañana, el futuro, tendrá tus ojos”, y con ella deseo reafirmar una vez más, que el futuro de nuestros colaboradores que trabajan en nuestra institución, en gran parte depende de ellas mismas; depende de su capacidad para visionar el futuro para sí mismas y para tu familia con sentido visionario. Pero también deseáramos que de forma más carismática, nos ayudaran a otear el horizonte institucional, pensando y actuando de manera diferente, pues el futuro está en nuestras manos y, la fuerza de las nuevas generaciones dependerá de nuestra capacidad con la que pensamos y trabajamos generosamente ese nuevo porvenir, pues como dice Choong Kim Woo, “la prosperidad de la generación futura depende del sacrificio hecho por la generación actual. A decir verdad, sin ese sacrificio puede haber prosperidad alguna. En un nivel más personal, la prosperidad de los hijos depende de los sacrificios hechos por los padres. El sudor y las lágrimas de una generación se traducen en la alegría de la siguiente”⁶⁸.

⁶⁸ KIM WOO, Choong. El mundo es tuyo, pero tienes que ganártelo. Editorial Iberoamericana, México, 1995.

4. METODOLOGIA.

4.1. INVESTIGACIÓN- ACCIÓN EDUCATIVA.

Sobre la metodología de la investigación acción-educativa, muchos estudiosos e investigadores han señalado, que es una forma de entender e interpretar la enseñanza-aprendizaje como un proceso de continua búsqueda en el aula de clase, entendida ésta como el laboratorio más real, en el que se pretende alcanzar transformaciones significativas en los sujetos que aprenden, concebidos como estudiantes o maestros, cuyas pretensiones van orientadas al mejoramiento de la propia práctica. Esto es, “entender el oficio docente, integrando la reflexión y el trabajo intelectual en el análisis de las experiencias que se realizan, como un elemento esencial de lo que constituye la propia actividad educativa”⁶⁹.

En este mismo sentido, Josefina Quintero y su grupo de estudio le dan una importancia especial al salón de clases bajo el argumento, que se lo puede considerar “como espacio privilegiado y específico para reflexionar sobre la interacción de los actores y convertirse en un ámbito para la observación de los sujetos y de sus complejas relaciones; esto deja de lado discursos y teorías educativas que desconocen lo intersubjetivo so pretexto de la búsqueda de objetividad. El salón de clases también es reflejo de múltiples influencias: familiares, sociales y culturales que en la escuela pueden afianzarse o encontrar un marco de contraste y a veces de ruptura”⁷⁰.

De esta manera y en estas circunstancias contextuales de la investigación-acción educativa, la escuela y el aula de clases deberían ser consideradas como las

⁶⁹ BAUSELA H., Esperanza. La docencia a través de la investigación-acción. Becaria de investigación de la Universidad de León. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), España.

⁷⁰ QUINTERO, Josefina; MUNÉVAR, Raúl y YEPES, Juan Carlos. Documento de estudio, Investigación acción, nivel I. ¿Qué significa aula investigativa? Apartes del artículo. Universidad de la Sabana, Colombia.

seductoras de aprendizajes duraderos para la vida, además de favorecer las condiciones indispensables para crear ambientes, en los que el aprendizaje no sea sólo una cuota social que pagar, sino una inversión constante que permita reformar el pensamiento y la actitud crítica, de tal forma que el conocimiento pueda ser una apuesta constante para ejercitar la “reflexividad y la autocrítica, que conduzca a pensar el propio pensamiento, lo cual implica pensarse a sí mismo en las condiciones históricas, culturales y sociales de la propia existencia”⁷¹, como bien lo menciona Edgar Morin; asimismo, que el pensamiento sea capaz de orientar la vida hacia unas mejores condiciones de inversión, que seguramente van a incorporar a mediano y largo plazo la fuerza de un coste energético y cognitivo de gran alcance para las nuevas generaciones de niños y jóvenes.

En términos similares podría decir, que la investigación-acción educativa, es una herramienta, pero a la vez, una actitud propia o singular del educador o educadores, que les permite sensibilizarse con el mundo y las circunstancias que les rodean para identificar, analizar, reflexionar con sentido crítico, pero a la vez, proponer aspectos y caminos nuevos sobre la propia experiencia, de tal manera que sea posible mejorarla permanentemente.

4.2 CARACTERÍSTICAS

La investigación-acción educativa identifica varias características y las hace propias para hacer más comprensivo su quehacer. Entre ellas puedo describir las siguientes:

- ✓ Como la condición primera de la investigación-acción educativa es el mejoramiento de las prácticas pedagógicas a partir de la propia experiencia del investigador, ella concentra y focaliza de manera determinada su labor

⁷¹ MORIN, Edgar. La vía para el futuro de la humanidad. Editorial Paidós, España, pág. 147.

específica en la transformación de esas prácticas, convirtiéndolas en acciones reales en el aula de clase, sobre lo que bien podría llamarse innovación curricular, fortalecimiento y proyección del desarrollo profesional del investigador o investigadores, cambios significativos en los sistemas de planeación o en las políticas de desarrollo institucional, a través de determinadas estrategias, necesariamente convertidas en prácticas, sobre las cuales se ejercerá un nuevo ciclo de análisis y reflexión; asimismo, un posicionamiento distinto sobre los nuevos aportes y descubrimientos encontrados.

- ✓ La investigación-acción educativa es eminentemente participativa: en ese proceso intervienen los sujetos que investigan y el objeto que es investigado, cuya intención investigativa incursiona las prácticas realizadas, con el propósito de mejorarlas de manera permanente.
- ✓ La investigación-acción educativa tiende a confrontar la evidencia de las estrategias puestas en escena en el aula de clase, con el fin de mejorar de manera permanente las distintas formas de registrar, seleccionar, analizar y reflexionar la información, libres de juicios de valor en una primera instancia, sin perder de vista la posibilidad de dejar registradas esas prácticas alcanzadas, a través de un diario de campo.
- ✓ La investigación-acción educativa puede advertir transformaciones importantes en el aula de clase, si involucra de manera decidida y constante a los distintos participantes en los procesos cambiantes que se van generando de la observación cualificada, del análisis y la reflexión con sentido crítico. Este trabajo investigativo realizado de esta forma, va evidenciar con condiciones más tangibles, actitudes y comportamientos diferentes a los acostumbrados en el normal desarrollo del trabajo educativo.

- ✓ La investigación-acción educativa prevé en el desarrollo de las prácticas una estimable sintonía de los sujetos que están vinculados con los procesos que generan cambios, pero a la vez, anhela transformaciones internas de carácter más profundo en los sujetos que toman parte de los procesos de investigación.

Esto no significa que todos los participantes deban comulgar asiduamente con los procesos que van revelando algunas transformaciones. Es posible que esas variables disidentes sean necesarias para encontrar el equilibrio en los distintos procesos, sobre los cuales se están empleando dinámicas distintas de planificación, ejecución, verificación y mejora continua, entendiendo, además, que la observación o el reconocimiento puramente investigativos, no escatiman esfuerzos en fijar registros pertinentes sobre el caminar del trabajo investigativo.

Planteadas en este contexto algunas características de la investigación-acción educativa, es fácil subrayar el carácter práctico, sensible y crítico en todos y en cada uno de los procesos investigativos, pues la condición importante que debe estar presente en estos procesos, es la de aportar soluciones significativas a situaciones problematizadoras y desafiantes en los contextos educativos que se vislumbran en el aula de clase; pues al respecto, Edgar Morin, expone con vehemencia, que para transformar las instituciones, hay que cambiar preponderantemente las maneras de pensar, y al promover unos nuevos paradigmas mentales, seguramente será más fácil tener y proyectar instituciones más abiertas al cambio, más dispuestas para hacer de la adversidad y de la incertidumbre, momentos y realidades más seguras⁷². Un pensamiento que nos ayude a “captar la complejidad de nuestras vidas, nuestros destinos y la relación

⁷² Cfr. MORIN, Edgar. La vía para el futuro de la humanidad. Editorial Paidós, España, pág. 143

individuo/sociedad/especie, junto con la de la era planetaria”⁷³. Incrementar en nuestras maneras de relacionarnos y desarrollar nuestras vidas, un pensamiento que nos permita actuar de manera distinta frente a contextos y circunstancias nuevas; pues “los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer y escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y reaprender”⁷⁴.

4.3 APLICACIÓN.

Observación.

El proceso de investigación-acción comenzó, cuando descubrí la necesidad de realizar un seguimiento a los colaboradores de la Casa Provincial. Varios días consecutivos y en distintas horas estuve presente en las oficinas de varios colaboradores observando cuidadosamente cómo realizaban sus tareas, qué orden había en sus escritorios, especialmente cuando terminaban su jornada laboral. En varias ocasiones dejé registradas fotográficamente algunas de ellas, como el ejemplo que expongo a continuación.

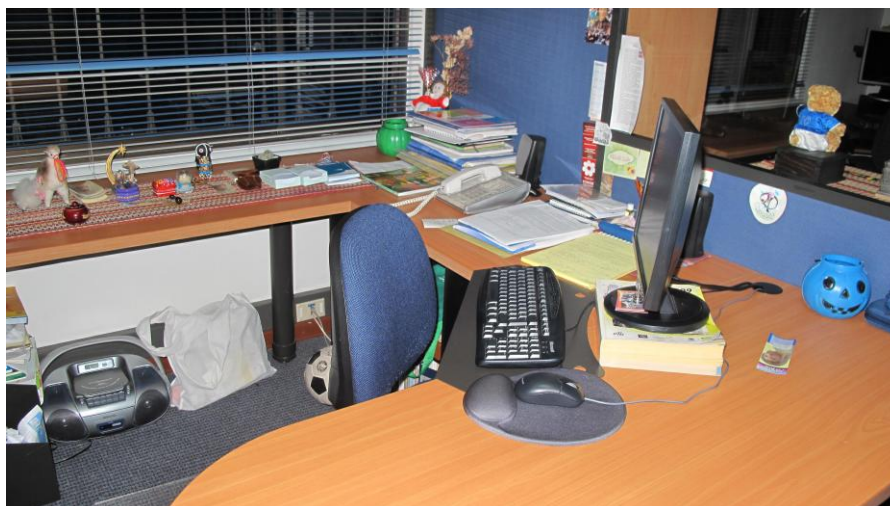


FOTO 1. Oficina de uno de los colaboradores.

⁷³ Ídem. Pág. 143.

⁷⁴ Ídem. Pág. 144.

Una vez conformado el grupo de trabajo, en el que hacían parte los cinco colaboradores seleccionados, elegidos por el grado de responsabilidad que les habían confiado los animadores de la Comunidad Marista en el país, como el hecho de asumir la orientación general de la gestión administrativa, contable, educativa, solidaria y de recursos de las distintas obras maristas. Asimismo, de su compromiso considerablemente humano, creativo y con fuerza de liderazgo, dependía un grupo de personas, que juntamente con ellos le apostaban y le siguen apostando audazmente al crecimiento y desarrollo de las mismas obras, fueron las formas más adecuadas para continuar el trabajo de observación, pero a la vez, poder expresarles de manera verbal y escrita algunos aspectos que había tenido en cuenta en el proceso de investigación; De igual manera, les participé a las cinco personas el deseo de cercanía con cada colaborador y las expectativas del trabajo investigativo que realizaría con todos y con cada uno por un buen tiempo.

Como ya lo expresé en el diagnóstico, justamente en el cuadro donde evidenciaba las dimensiones personales, aspiraciones, trabajo, intercambios y estilo de comportamiento laboral, tales como, organización y estructura, poder y actividad, apertura y estabilidad, altruismo y convicciones de cada persona, nominada como Colaborador **A**, Colaborador **B**, Colaborador **C**, Colaborador **D** y colaborador **E**, para estructurar un mejor acompañamiento en el desempeño de sus funciones laborales en la institución.

Planificación.

Con la amplia información obtenida en la fase anterior, fue fácil la construcción del plan de acción, que estuvo encaminado a responder a algunas necesidades específicas, tales como el hecho de carecer de ciertas competencias y hábitos apropiados de los colaboradores, que los lleva con alguna frecuencia a una sobrecarga agobiante de trabajo, pero a la vez, no les permite pensar y actuar de

manera más creativa en la realización de sus labores diarias. Otra necesidad evidente, es que los colaboradores no se conocen suficientemente como personas, por eso, el desarrollo de sus tareas está mediado por una falta de confianza en sí mismos, escaso manejo emociones y poca visión de futuro. Parece advertirse además que, los colaboradores no se han empoderado de un quehacer innovador y de un buen trabajo en equipo, que les permitan gestionar sus labores con más eficiencia y eficacia. De la misma manera se observa que, un sinnúmero de tareas que tienen que desarrollar los colaboradores en cada momento, les ha impedido desarrollar canales de comunicación efectivos, adecuados y asertivos.

Después de obtener unos resultados suficientes, fruto de las largas entrevistas, estructuradas de acuerdo al diseño del informe personal, establecido por el test SOSIA, que describe los componentes personales paso a paso en un perfil gráfico, como la ascendencia, estabilidad emocional, autoestima, vitalidad, responsabilidad, cautela, originalidad, practicidad, decisión, orden, metas, resultados, reconocimiento, independencia, variedad, benevolencia, sociabilidad, comprensión, estímulo, conformidad y liderazgo, unido a los estilos de comportamiento, como tales: organización y estructura, poder y actividad, altruismo y convicciones, apertura y estabilidad. De esta manera, la puntuación marcada en el perfil gráfico, a través de las puntuaciones directas (TP), realizadas por la persona encuestada, y la puntuación típica (PT), que es la que marca el perfil como tal, fueron generando preguntas de profundización, especialmente con los resultados correspondientes a las dimensiones personales y a los estilos de comportamiento laboral. Sin embargo, las preguntas más frecuentes surgieron cuando los vectores que señalan las competencias, mostraron porcentajes superiores o inferiores a la media. Son preguntas más bien de orden individual, dependiendo de la apertura de la persona encuestada y de su capacidad para interiorizar los distintos aspectos que muestra el perfil, relacionadas estas preguntas, por lo general, con las experiencias de vida de la misma persona.

Ahora bien, los distintos insumos obtenidos por la observación, los resultados ofrecidos por el test SOSIA en la aplicación de la prueba a cada colaborador seleccionado y el trabajo realizado a través de las entrevistas, como ejercicio articulador de estos primeros procesos de la investigación, me condujeron a elaborar tres prioridades fundamentales para profundizarlas con el grupo de colaboradores, a través de mismo proceso investigativo, desarrollado en el contexto de la Casa Provincial.

Las tres prioridades estuvieron definidas de la siguiente manera:

- Liderazgo, entendido como motivación e influencia positiva sobre las demás personas, para el logro de objetivos y metas comunes.
- Trabajo en equipo, concebido como reconocimiento del valor de la cooperación mutua para compartir puntos de vista, alcanzar metas, resolver conflictos y tomar decisiones en momentos determinados.
- Proyección de vida, como capacidad para integrar cada una de las dimensiones personales con las metas y aspiraciones, a través de un plan de acción.

Plan de acción.

Teniendo en cuenta las prioridades establecidas anteriormente, creí pertinente la conformación de tres grupos de trabajo para crear y desarrollar unas mejores condiciones en el trabajo investigativo, pero además, como una oportunidad para tener miradas y aportes diferentes de los tres grupos, sin desconocer de alguna manera, que la mirada central y de más profundidad estaba dirigida el grupo de las cinco personas seleccionadas como grupo líder.

El grupo específico de colaboradores seleccionados, como muestra importante para desarrollar el trabajo de investigación-acción educativa, conformado por la gestión administrativa, contable, sistemas, solidaridad y publicaciones, tal como lo he advertido en otros espacios de este mismo contexto investigativo.

El grupo de profesores asesores, conformado por dos profesionales que orientan la empresa Procesos de Cambio. Es un equipo de coaches certificados que facilitan el desarrollo del liderazgo de grandeza y el espíritu de equipo en las organizaciones que están encaminadas a tener resultados de excelencia con la transformación y evolución del propio talento humano.

El tercer grupo estuvo conformado por personas cercanas al contexto laboral de la Casa Provincial (Talento Humano y Secretariado de Formación de Hermanos y Laicos). Con el apoyo de este grupo, personas del talento humano y la formación de Hermanos y Laicos, creí oportuno establecer un plan de acción que fuera encaminado a responder a unas necesidades concretas del grupo de colaboradores en su desempeño laboral. Esto me llevó a organizar varias reuniones con los animadores del Talento Humano y el Secretariado de Formación de Hermanos y Laicos para socializar varias inquietudes, como las de ver las temáticas más pertinentes, que respondieran a las necesidades reales de los colaboradores seleccionados. El hecho de estar cerca de estas dos personas de confianza, pero además, conocedoras del desempeño laboral de las personas seleccionadas, como también, versadas de la cultura que movía en la Casa Provincial, desde hace ya varios años, fueron en muchos momentos puntos de apoyo en la adecuada orientación de la tarea investigativa emprendida con los cinco colaboradores seleccionados, como con el ejercicio formativo, ejecutado por los profesionales de Procesos de Cambio.

Para dar respuesta a las necesidades manifiestas por los colaboradores, en concordancia con los distintos aspectos que obtuve de la observación y de los aportes del test SOSIA, pero también, de las observaciones atinadas del tercer grupo, busqué la asesoría de los dos profesionales de Procesos de Cambio, con quienes elaboré un plan de acción, cuyas temáticas orientadoras del proceso formativo las expongo a continuación:

- ✚ Hábitos y competencias del líder integral.
- ✚ Rueda de percepciones para la valoración del potencial de liderazgo personal y trabajo en equipo
- ✚ Liderazgo de grandeza.
- ✚ Comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones.

Reflexión.

El desarrollo de cada estrategia pedagógica posicionó procesos de análisis constantes, que hicieron posible en muchos momentos la toma de conciencia de las distintas costumbres aprendidas en la institución, que no facilitaban el desarrollo de un liderazgo proactivo y más visionario; la comunicación empleada en el contexto laboral era escasa, poco afectuosa y nada asertiva; el trabajo en equipo, era escaso, se limitaba solo al cumplimiento de las tareas, pero no daba espacios más espontáneos para la participación y la puesta en común de ideas nuevas que contribuyeran a la renovación de la vida convivencial y laboral del personal en la institución.

En este mismo espacio, también debo implicar mi reflexión como persona y como profesional de la educación, para comprender a la luz de la experiencia del trabajo investigativo, las incidencias significativas que se han hecho manifiestas en mí ser y quehacer educativo. En primer lugar, la labor realizada durante todo el proceso de preparación para abrir la puerta al campo de la investigación-acción, fue

ciertamente una preparación exquisita que contribuyó a sensibilizar ciertas capacidades personales que están presentes en mí, que puedo trabajarlas y exteriorizarlas como competencias, ojalá, hasta convertirlas en fuerzas talentosas, que necesariamente debe hacerse a través del trabajo y la experiencia reflexionada. Estos factores que tienen sus expresiones en mí, como la capacidad para observar, comprender y actuar, pero además, registrar escrituralmente, me ofrecen la enorme posibilidad de acercarme a la naturaleza real de los fenómenos de la realidad que me abarcan en tantas formas, para interpretarlos y dilucidar de ellos y con ellos conclusiones que estén orientadas al mejoramiento de la calidad de vida, tanto personal, como también de las personas con quienes estoy comprometido a generar un cambio organizacional. Pues, las habilidades y destrezas pueden estar presentes en mí con expresiones evidentes, pero para conducirlos a hechos concretos, en que esas fuerzas internas de carácter personal se conviertan en competencias, necesito el aporte de otros elementos tales como la fuerza de los ambientes de aprendizaje, las personas, entre ellas, los docentes cualificados que me han ayudado a despertar aquellas fuerzas más internas, pero además, contar con mi propia motivación, estar interesado para involucrarme en estos campos concretos de la investigación-acción, que sin contar el precio de la duda, los he acogido entrañablemente como una oportunidad de mejoramiento personal y comunitario de manera permanente. Pues como afirmaba Herbart, "la verdadera educación, es aquella que promueve ricos intereses más que conocimientos específicos. Lo aprendido se disipa, pero el interés persiste toda la vida"⁷⁵.

En segundo lugar, he reconocido con el mejor precio de la vida, que los maestros ejemplares transfieren su fuerza interior en sus discípulos. Gracias a ellos y a la fuerza de su acompañamiento, es posible que los estudiantes involucren todas sus fortalezas y esperanzas en su perfeccionamiento personal, pero también, puedan incidir de manera entusiasta y creativa en los demás y en la realidad.

⁷⁵ Diccionario Enciclopédico Salvat. Tomo 12. Barcelona. 1972. Pág. 425.

Y de cara al futuro como profesional de la educación, es la de empeñar los mejores esfuerzos como adulto y como maestro para ayudar a construir una nueva identidad en el niño y el joven, que resista creativamente ante las adversidades del mundo y de la sociedad, cuyo fin principal sea el de apropiarse estilos de vida, que le permitan ser intelectual, emocional y espiritualmente competente, con suficientes capacidades motivacionales para autogestionarse siempre.

Pero también reconozco con cierta admiración, que “los grandes líderes nos hacen avanzar, encienden la pasión, y despiertan lo mejor que llevamos dentro. Cuando tratamos de explicar por qué dan tan buenos resultados hablamos de estrategia, visión o ideas con garra. Pero la realidad es mucho más sencilla: el buen líder se sirve de las emociones”⁷⁶. Por eso, “los mejores líderes se distinguen porque comprenden el papel protagonista de las emociones en el entorno laboral, no solo en cosas concretas como la obtención de mejores resultados o la conservación de los buenos trabajadores, sino también en otras importantísimas e inconcretas, como un buen nivel de moral, motivación y compromiso”⁷⁷.

4.4 EQUIPO DE TRABAJO.

Desde los primeros momentos que inicié los procesos de investigación-acción, creí pertinente conformar un equipo colaborativo con personas que tuvieran conocimiento de la estructura laboral en la Casa Provincial y que guardaran cierta independencia frente al grupo de colaboradores que había designado para el trabajo de observación, análisis, reflexión y producción investigativa.

⁷⁶ GOLEMAN, Daniel. Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S. A. Barcelona, España, 2013. Pág. 91.

⁷⁷ *Ibíd.* Pág. 93.

Hicimos parte del equipo tres personas. Una persona del equipo tenía suficientes conocimientos de Psicología y de desarrollo del talento humano; la otra persona era competente en conocimientos bíblicos y en espiritualidad. Con estas personas del equipo mantuve un diálogo permanente sobre los distintos aspectos que enmarcaban con contexto laboral de la Casa Provincial. A ellas acudí en muchas circunstancias para consultarles varios aspectos relacionados con el clima laboral de la institución, la capacidad de desempeño de los colaboradores y los lineamientos formativos que podría emprender, después de poner en práctica algunos elementos que me ayudaron a diagnosticar la realidad vivida por cada colaborador en su contexto laboral.

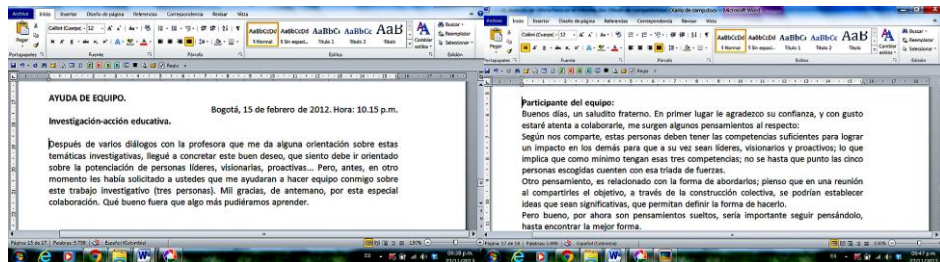


FIGURA 3. Comunicación sostenida con las personas del equipo colaborador.

Con las cinco personas seleccionadas para desarrollar el proceso de investigación-acción, salvaguardamos en todo momento relaciones de cordialidad, trabajo en equipo y disposición permanente para desarrollar concienzudamente un proceso formativo.

Siempre conté con la apertura y disponibilidad suficientes de cada uno y de todos los colaboradores para la puesta en práctica del instrumento de diagnóstico, el tiempo suficiente para interpretar los resultados de la prueba aplicada. Así mismo, los momentos de diálogo, el trabajo colaborativo en cada sesión formativa, los períodos críticos que en varios instantes estuvieron presentes, las reflexiones y todos los esfuerzos que significaron el quehacer y compromiso investigativo, fueron llevados con un buen espíritu de colaboración constante.

Una muestra de esos diálogos, la dejo evidenciada en este contexto.

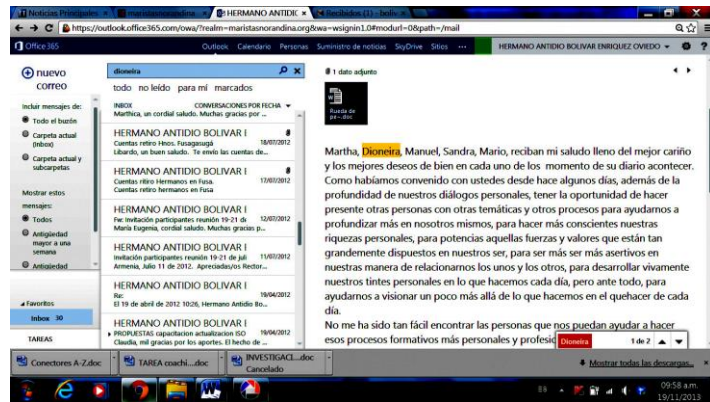


FIGURA 4. Muestra de diálogos sostenidos con los colaboradores.

5. PLAN GENERAL DE ACCIÓN

IDEA GENERAL DE MEJORA:

Proyectar y desarrollar el proyecto de vida, trabajo en equipo y liderazgo en los colaboradores de la casa provincial de la Comunidad de los Hermanos Maristas.

Fecha	Estrategia	Objetivo	Descripción de la actividad	Instrumentos de observación	Criterios de valoración	Reflexión personal
11 de Septiembre de 2012.	Hábitos y competencias del líder integral.	Fortalecer relaciones basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.	A través de la construcción de ciertos principios, considerados como vitales para el grupo, desarrollamos actividades que permitan al grupo crear espacios para comunicarse con mayor confianza, desarrollar la capacidad de escucha y contribuir adecuadamente a la resolución de conflictos en la institución.	A través de la participación directa en las distintas reuniones como un miembro más del grupo fui descubriendo las distintas inquietudes, los rasgos positivos de la vida personal de cada uno de ellos, sus dificultades, temores, resistencias, asimismo, los deseos de cambio de cada uno y de todos los colaboradores.	En la realización de los procesos de cambio, creemos que la transformación es considerada un camino, en el cual, el aprendizaje en la construcción de nuevos hábitos, nuevas costumbres, y por último, en la construcción de una nueva cultura, se va dando lentamente, pero sobre todo, cuando las personas y el grupo van haciendo conciencia de su propia necesidad de cambiar.	Las personas que hacen parte de una organización, necesariamente le aportan su propio estilo, sus aprendizajes y su propia cultura. Pero si no se evalúa con cierta periodicidad y si no hay seguimiento a los desempeños de cada persona, se pierde con facilidad el norte de la organización y el desarrollo personal de cada colaborador.
Fecha.	Estrategia	objetivo	Descripción de la actividad	Instrumentos de observación	Criterios de valoración	Reflexión personal
4 de Octubre de 2012.	Realización de la rueda de percepciones para la valoración del potencial de liderazgo Personal y trabajo en Equipo.	Motivar el desarrollo del liderazgo de grandeza, el espíritu del trabajo en equipo y el propósito de vida en cada uno de los colaboradores.	Teniendo en cuenta el punto de partida del líder, sus propias cualidades, sus fuerzas entrañablemente visionarias, que le permiten mirar la vida más allá de un primer plano, lo disponen de la mejor manera para servir a los otros; pero además, para	El mapa de la rueda de percepciones es el instrumento de observación, en el que se puede recrear aspectos más objetivos que la persona puede tener sobre el desarrollo de las competencias que están establecidas en el mismo instrumento, y que dan espacio para establecer un	Ha sido un espacio muy importante para la toma de pulso de cada colaborador sobre las competencias descritas en el mapa de percepciones. Cada persona se ha sentido percibida por la mirada de los	He hecho de tener un mapa con algunos elementos que contribuyen al conocimiento personal y grupal, ha permitido construir otro tipo de acercamientos y relaciones de trabajo, elementos importantes para el desarrollo de las competencias de

			mostrar camino con más decisión. De aquí la importancia de aprovechar significativamente el insumo de la rueda de percepciones del propio líder y de los demás, la historia personal y las propias experiencias para orientar con más audacia el desarrollo del talento humano de cada una de las personas y de la misma institución, de las que hacen parte todos los colaboradores.	diálogo más cercano, familiar, pero ante todo, una oportunidad para desarrollar un buen proceso de acompañamiento con cada colaborador.	otros sobre sus desarrollos y el manejo de sus relaciones. El desarrollo de esta dinámica ha contribuido a un mejor conocimiento de todas las personas que conforman el equipo de trabajo.	cada colaborador en la institución.
Fecha.	Estrategia	Objetivo	Descripción de la actividad	Instrumentos de observación	Criterios de valoración	Reflexión personal
22 de Octubre de 2012.	Taller: Liderazgo de grandeza.	Fortalecer el conocimiento personal de cada uno de los colaboradores para potenciar las cualidades de un liderazgo visionario.	¿Cuáles son las fuerzas más profundas que están en mí, que me dan seguridad para demostrar que son propias de un liderazgo visionario, y las que no me dejan exponer lo que realmente soy? Seguidamente cada uno de los colaboradores expuso sus acuerdos para favorecer crecimientos de carácter personal y grupal, que dieran muestras de un mejor manejo de inteligencia emocional, y en lo posible, ser personas más comprometidas con sus desarrollos profesionales en lo laboral e intentar ser líderes más	Siendo testigo de los niveles de participación y reflexión que se fueron dando en el grupo de colaboradores, pude percibir de primera mano, algunos rasgos característicos de la mayoría de las personas que influyen en su manera de desarrollar su quehacer profesional. Son sus propias creencias, sus temores y su cultura de aprendizaje la que determina en muchos casos su desenvolvimiento laboral.	La buena disposición que se ha despertado en cada uno de los colaboradores, ha sido un elemento importante para compartir con confianza las distintas actitudes que necesitan ser mejoradas en el ambiente laboral de la institución.	Además de la construcción de un buen ambiente entre los distintos colaboradores para generar confianza y poder hablar de lo que permanece tanto tiempo en silencio, a veces por años, como los complejos, aquellas cosas "guardadas", a manera de rencores, y vayan saliendo con espontaneidad en las mesas de trabajo, es una oportunidad especial para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente de laboral.

Fecha.	Estrategia	Objetivo	Descripción de la actividad	Instrumentos de observación	Criterios de valoración	Reflexión personal
13 de Noviembre de 2012.	Taller: Comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones.	Compartir y desarrollar con los colaboradores de la Casa Provincial los aspectos que soportan la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el manejo de emociones.	<p>visionarios.</p> <p>Respuesta a dos preguntas: 1. ¿Cuáles son mis expectativas frente a este proceso formativo de comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones? 2. ¿Cuáles son las resistencias que están presentes en mí o en el contexto del trabajo que no dejan surgir una comunicación más fluida, un mejor trabajo en equipo o un mejor manejo de emociones en nuestras relaciones interpersonales?</p> <p>Acuerdos propuestos por los participantes para trabajar sobre las barreras de la comunicación en el contexto laboral de la Casa Provincial.</p> <p>Conclusiones finales del taller realizado.</p>	Participación directa en el taller de formación. Realizar preguntas sobre las propuestas de los colaboradores. Escribir los aspectos más sobresalientes, preguntas e inquietudes en un cuaderno, a manera de observador del proceso formativo.	<p>Evidenciar la participación espontánea y de carácter crítico de los participantes en el taller formativo. Hacer uso adecuado del ambiente de confianza entre los colaboradores, para generar compromisos de mejoramiento continuo a nivel personal y grupal.</p> <p>Emplear adecuadamente la información recibida en el taller para orientar el acompañamiento de cada de las personas en sus desempeños laborales en la institución.</p>	El ambiente favorable y de confianza que se creó en cada sesión de trabajo, facilitó las condiciones necesarias para que el personal de la institución en primer lugar, expusiera los elementos que contribuían a un permanente mejoramiento laboral. En segundo lugar, el mismo ambiente facilitó la oportunidad para expresar con más libertad los aspectos que tendrían que mejorarse, asumiendo compromisos concretos para consolidar mejores relaciones interpersonales y un mejor clima organizacional.

APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS.

A continuación queda evidenciada la aplicación y descripción de la ejecución de cada una de las estrategias de la propuesta formativa, desarrollada con el equipo de colaboradores de la Casa Provincial de los Hermanos Maristas, en la ciudad de Bogotá.

ESTRATEGIA N° 1. Taller: Hábitos y competencias del líder integral.

FECHA: 11 de Septiembre de 2012.

OBJETIVO: Fortalecer las relaciones basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.

APLICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:

El lugar que nos acogió por primera vez en la Casa Provincial, fue una sala confortable, dispuesta de tal forma para el trabajo. En ella estábamos presentes ocho personas, con la expectativa puesta entre los unos y los otros por saber qué podría pasar al comienzo de un primer encuentro. Estábamos en aquella sala las personas que teníamos en nuestras manos varias responsabilidades, entre ellas, las siguientes: La presidente del departamento de administración y gestión, la directora del departamento de contabilidad, el orientador del sistema de comunicaciones, el secretario de solidaridad, la directora de sistema de publicaciones, los dos profesores asesores y yo.

En una primera instancia, presenté ante el grupo de colaboradores los dos profesores asesores, cuyo fin principal de su presencia entre nosotros era el de ayudarnos a orientar y dinamizar un proceso de construcción, que nos permitiera revisar las relaciones entre nosotros mismos y con los demás en un espacio laboral concreto; verificar nuestros canales de comunicación y el trabajo en equipo y ante todo, cómo dinamizar nuestro desempeño laboral con actitudes y comportamientos de un liderazgo más transformacional y visionario, que influyera en la calidad y proyección de nuestras vidas.

En estos momentos iniciales, fue importante para mí, poderle expresar al grupo de colaboradores la manera cómo iba a estar entre ellos. No era otra, sino la de un participante más, dispuesto a vivir el proceso de construcción en cada jornada de

trabajo, atento para observar, dialogar, cuestionar, hacer camino con todos y con cada participante. Buscar entre todos algunas salidas que nos ayuden a influir de manera positiva en el entorno, en la mente y en el corazón de cada persona.

Seguidamente, uno de los asesores del trabajo formativo, nos invitó a trabajar en equipo. Nos entregó unos marcadores de distintos colores y nos situó frente a un tablero, estaba a un lado de la sala. Nos solicitó que entre todos escribiéramos con palabras o con símbolos, cómo quisiéramos vernos como grupo y como institución en un determinado tiempo.

Entre palabra y palabra, con alguna dificultad fueron saliendo las expresiones que quedaron dibujadas en el tablero a manera de principios, tal como los expongo a continuación:

- ❖ Nuestro desafío es construir la unidad a partir de la suma de nuestros esfuerzos, reconociendo que somos diferentes y complementarios.
- ❖ Nos enfrentamos a nuestra realidad siendo autocríticos compasivamente para conocernos, aceptarnos e identificar caminos de crecimiento personal y grupal.
- ❖ Nuestro reto es alcanzar una comunicación oportuna, concreta, afectuosa y asertiva.
- ❖ Estamos abiertos para ver más allá de nuestra percepción generando soluciones participativas.
- ❖ Alcanzamos nuestras metas con compromiso dedicación entrega respeto y fidelidad con nuestros principios y los valores institucionales.
- ❖ Nos esforzamos por construir nuestros sueños y proyectos.

Una vez terminamos los pulimientos necesarios de los principios, invitamos a los animadores a observarlos para que nos hicieran desde lo que escribimos los reflejos necesarios, tales como el hecho de preguntarnos, por qué nos habíamos

demorado un buen tiempo en la formulación del primer principio: **Nuestro desafío es construir la unidad a partir de la suma de nuestros esfuerzos, reconociendo que somos diferentes y complementarios.** De igual manera, en un primer momento nos invitaron para que tuviéramos confianza en nosotros mismos, fuéramos más espontáneos y expresáramos nuestros sentimientos y emociones con mayor libertad interior.

En otro momento y un poco más animados, salimos nuevamente al tablero a construir otro principio: “Como personas y como equipo somos capaces de balancear ideas, pensamientos y actitudes que nos permitan tomar decisiones más asertivas”.

Estos principios visibles en el tablero, los proclamamos a una sola voz, para que quedaran grabados en la conciencia de cada uno.

Los profesores asesores que animaban la sesión de trabajo estaban pendientes de todos y de cada uno de nosotros, sobre las maneras con las que ejecutábamos las tareas, la forma de expresarnos; en una palabra, estaban pendientes de nuestras actitudes y comportamientos para hacernos los reflejos de lo que íbamos construyendo en la sesión de trabajo. Sin más, su atención estaba fijada sobre nosotros para observar nuestras maneras de resolver los problemas; observas las formas cómo eran nuestras relaciones, nuestro trato personal; en una palabra, les interesaba observar el clima organizacional que respirábamos en el desarrollo de la primera sesión de trabajo, explicación que de manera particular me ofrecieron al finalizar la reunión.

Seguidamente el animador del trabajo grupal llevaba en sus manos una bolsa grande, de la cual solicitó a uno de los colaboradores sacar un objeto. El primer objeto que apareció en la mesa de trabajo fue un espejo.

Preguntó en seguida el orientador: ¿Qué significa este espejo entre nosotros hoy? Cada persona del grupo manifestó con suficiente libertad lo que significaba la figura del espejo en ese momento, y entre esas distintas participaciones, surgieron algunos elementos importantes, como el hecho de conectarnos con las emociones, pues cada vez que nos miramos al espejo, observamos los elementos buenos y los que estamos llamados a mejorar.

Al mirarnos al espejo nos enfrentamos con nuestra propia realidad, siendo autocríticos de alguna manera para conocernos, aceptarnos e identificar los caminos de crecimiento personal o grupal.

El animador de la sesión de trabajo, nuevamente volvió a solicitar la colaboración para sacar de la bolsa otro objeto. En ese nuevo instante salieron las tijeras y así sucesivamente fueron saliendo varios elementos, tales como un cristal blanco compuesto por hexágonos, una medalla de bronce, un rompecabezas y una peluche en forma de payaso, con nombre propio, el saboteador.



Espejo

Tijeras

Cristal

Medalla

Saboteador

FOTO 2.

Cada integrante del grupo formativo fue exponiendo con suficiente libertad las distintas significaciones de los símbolos: influencias significativas, barreras en el trabajo y en la vida, llamados a mejorar permanentemente, desafíos y exigencias que siempre estarán presentes en la vida de cada quien. Nuestra comunicación debe ser concreta, efectiva y asertiva. Nuestro reto es alcanzar una comunicación oportuna, afectuosa y que permita que todos estemos sintonizados, pues si fallamos en nuestras maneras para comunicarnos, entorpecemos todo el sistema en el que nos movemos y sobre el cual nos desarrollamos.



FOTO 3. Profesor asesor y colaboradora en una sesión formativa.

Respecto la imagen del cristal con su conformación hexagonal, despertó gran curiosidad entre nosotros como participantes y de él dijimos lo siguiente: Desde las distintas fases de un cristal podemos mirar a las personas. Son los matices para descubrir al otro, configuradas en formas de cualidades, valor de la vida, oportunidades que están detrás de los problemas.

Pero lo que más nos simboliza el cristal, es el desafío de saber estar abiertos para ver más allá de nuestras percepciones, ser capaces de generar soluciones, en las que nos podamos sentir involucrados creativamente.

Cuando apareció la medalla sobre las manos de uno de los asesores, nos acercarnos cuidadosamente para observarla. Cada participante con mayor espontaneidad empezó a hablar sobre lo que significaba este símbolo. Y entre las diversas expresiones elaboradas por todos, las que más quedaron resonando en el ambiente fueron las siguientes: La medalla de bronce con labrados en alto relieve, con una cinta de colores rojos y rosados, dos corazones visibles y otros adornos, al parecer algunos botones, nos indican el reconocimiento a los propios esfuerzos de cada uno; es el premio a la dedicación, hecha de todo corazón, y si quiero llegar a la meta, que en verdad la quiero, ¿cuál es la medalla que me quiero ganar, entonces, en el trabajo y en la vidas?

Después de un buen momento dedicado al compartir las razones que pueden justificar el ganarse la medalla, y de apuntar en el propio cuaderno de notas las razones por las cuales desearía ganarse la medalla, se abrió nuevamente la plenaria para escuchar los pareceres de cada quien.



FOTO 4. Participantes del grupo en la sesión de formación

OSBTÁCULOS.

En varias circunstancias he considerado que la estructura administrativa de la Provincia Marista Norandina llevada hasta el momento, emplea mucho tiempo en adelantar sus procesos de gestión y en la toma de decisiones; de igual manera estimo que hay una recarga considerable de trabajo sobre las personas que están facultadas de llevar las administraciones en cada país; son muchas funciones confiadas en pocas personas de confianza. De manera visible y concreta no hay unas agendas de trabajo. La abundancia de trabajo en cada oficina no ofrece los espacios para la recreación, la oración o la formación de actitudes más atractivas en las relaciones, y en medio de esta realidad, no están las condiciones necesarias para imaginar un nuevo futuro y unas nuevas condiciones que influyan de manera significativa en el mejoramiento de la calidad de vida, como lo mencionan muchos estudiosos, entre los cuales se destaca Daniel Goleman que con mucha fuerza científica menciona que, “lo que determina la productividad real de un equipo de trabajo no es su potencial teórico, su coeficiente intelectual, sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal. La desvinculación y la sobrecarga por exceso de estrés, incapacitan las zonas prefrontales del cerebro, donde se ubica la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad”⁷⁸. “La sobrecarga es un estado nervioso en el que la excitación emocional entorpece el funcionamiento del centro ejecutivo del cerebro. Cuando estamos sobrecargados no podemos concentrarnos ni pensar con claridad”⁷⁹.

En este mismo sentido, Enrique y Leandro Enrique Palladino, hábilmente mencionan en su obra, Administración organizacional: “El trabajo es algo importante para el desarrollo personal. El mismo da sentido a la vida y permite que el individuo encuentre maneras de autorrealización. Las malas condiciones de

⁷⁸ Ibid. Pág. 14.

⁷⁹ Ibid. Pág. 118.

trabajo generan insatisfacción y ansiedad persecutorias que perturban el desarrollo del trabajo”⁸⁰.

FACILITADORES.

En la Casa Provincial de los Hermanos Maristas se ha concentrado desde hace varios años un grupo de personas, cuyas virtudes y competencias profesionales, ofrecen la confianza necesaria para colocar en sus manos los destinos más delicados de orientación y acompañamiento de un buen grupo de personas que llevan la labores de dirección del talento humano, administración de los recursos físicos, financieros y tecnológicos, no sólo de las instituciones de carácter privado, sino también, de las obras sociales de la Comunidad Marista en Colombia

El grupo de personas de la Casa Provincial que constituye la inexorable fuerza de apoyo para el desarrollo de la obra marista en Colombia, se caracteriza en primer lugar por su identidad y buen sentido de pertenencia con la Comunidad, distinguida preparación humana y profesional para desempeñar los cargos de Administración financiera, contabilidad, desarrollo de tecnología en las instituciones educativas, animación y acompañamiento en las áreas de educación y solidaridad, asistencia profesional en el servicio de publicaciones.

INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN.

El principal medio de observación que llevé en todas las jornadas de formación con los colaboradores fue el diario de campo. En él fui registrando el proceso formativo de las distintas sesiones, las inquietudes más sobresalientes de los colaboradores. Pero, además, el proceso que considero más valioso fue la participación directa en las distintas reuniones como un miembro más del grupo: Esta realidad me permitió descubrir las distintas inquietudes, los rasgos positivos

⁸⁰ Obra citada: PALLADINO, Enrique; PALLADINO, Enrique Leandro. Administración Organizacional. Pág. 88.

de la vida personal de cada uno de ellos, sus dificultades, temores, resistencias, asimismo, los deseos de cambio de cada uno y de todos los colaboradores, como lo dejo inscrito en el cuadro siguiente, copia textual del registro de diario de campo.

DIARIO DE CAMPO, Septiembre 11 de 2012.

Reflexión sobre el liderazgo de grandeza.

Al incentivar la participación de los colaboradores a través del liderazgo de grandeza, se despertó la atención sobre las características del líder que es capaz de persuadir con sus actitudes, con sus convencimientos, pero sobre todo con su carisma. Hablamos de los líderes carismáticos, de aquellos líderes que no necesitan mostrar tantas fuerzas de convencimiento; son aquellos líderes que se distinguen por su capacidad para visionar el mundo, para ofrecer alternativas distintas a las acostumbradas, pero son ellos los que están en el juego de las situaciones con lo mejor de su talento.

En medio del movimiento de la parte escritural en el tablero, en el cual quedaban algunos rasgos de los valores del liderazgo de grandeza, me llamaron la atención algunos detalles y gestos del lenguaje no verbal de varios colaboradores, en el momento de tomar los elementos que estaban a la vista de todos para elaborar y vestir un disfraz, que estuviera en sintonía con los valores que profesamos y las dificultades, a veces tan fuertes que no nos dejan sobresalir en la vida, como los miedos, temor a hacer el ridículo, el qué dirán, entre otros elementos.

Cuando llegó la hora de elaborar el disfraz, a algunos les costó mucho lucirlo. A varios colaboradores les llevó un buen tiempo tomar la decisión para representar en su disfraz los miedos, las resistencias al cambio, los temores, hasta sus propios apegos.

En cambio, otros lo hicieron con mayor naturalidad; no tuvieron temor alguno para expresar con sencillez y un buen tono de sinceridad lo que les inquietaba en sus vidas, en su propia familia, en su trabajo y sus mismas interrelaciones. Por lo general, tenían un hobby que les acompañaba en sus momentos libres o de ocio.

¿Qué deduzco de todo esto?

Las personas que tuvieron mayor flexibilidad para elaborar su disfraz y para lucirlo con cierta simpatía, son personas más abiertas en sus relaciones, alegres, entusiastas. Son las personas más disponibles, hasta para fomentar los ratos de esparcimiento. Gozan los momentos de encuentro; son más dados a socializar sus inquietudes, a presentar sugerencias. Cuestionan en muchos momentos el statu quo sin problematizarse. Son las personas solidarias, acogedoras, pendientes de las dificultades que vive el otro.

Y a quienes les costó lucir su disfraz con espontaneidad, son los que muestran resistencias al cambio, y lo saben hacer con sutileza. Son los más apegados al deber, a la norma. Prefieren que las cosas sigan como están organizadas, porque así ha funcionado por varios años y brindando resultados.

Cuadro 1.

EVIDENCIAS.

En la medida que el proceso formativo fue avanzando y las dinámicas de conocimiento personal y grupal se fueron exponiendo con más espontaneidad, los participantes fueron evidenciando sus desarrollos, sus dificultades, sus propios temores y resistencias al cambio, pero cuando el dinamismo de los animadores impactó la interiorización de cada uno y de todos los colaboradores para exponer sus ideas y sus estados de ánimo, lo hicieron con apertura y sencillez.

Esas ideas y sentimientos que surgieron de cada colaborador, respetuosamente traté de dejarlos consignados en mi cuaderno de observación, que a continuación las hago más explícitas en este contexto formativo:

Participante A, dijo:

“Me quiero ganar la medalla, porque sé que ese esfuerzo ganado me ayudará a hacerme más consciente de mis propias fragilidades; pues, apoyándome en mis muchas fortalezas llegaré a ser una persona más integrada, más feliz y poder servir a los demás con una mejor competencia. No ser tan autosuficiente, y puedo hacerlo. Quiero comprometerme con la vida, con las tareas que asumo. Tengo una emoción grande para acercarme de corazón a mi familia y desde ella construir la vida que está en mis propias manos”.

Participante B, dijo:

“Como personas y como equipo somos capaces de balancear nuestras ideas, nuestros pensamientos y nuestras actitudes, que nos permiten de alguna manera, tomar decisiones valientes en tantos momentos. Pero en algún momento puede aparecer la voz del saboteador que nos hace desistir, nos acobarda y hasta nos encierra. Entonces, la lucha por la medalla sería la constancia y apertura de mente para dar nacimiento a otros paradigmas que nos hagan más atrevidos para construir caminos nuevos, sentirnos desafiados frente a lo nuevo, frente a lo desconocido. Por tanto, no debo crearme tan autosuficiente, tener paciencia conmigo mismo y ser capaz de dejarme ayudar”.

Participante C, dijo:

“Me quiero ganar la medalla de la excelencia como persona, como esposa y como madre; soy consciente de mis defectos y paradigmas están en mí y que debe hacer un esfuerzo por cambiarlos; de igual manera, creo que tenemos que buscar los medios necesarios para desarrollar un proyecto de impacto para la comunidad, con el fin de ayudar a los compañeros de trabajo y a las personas de bajos recursos”.

Participante D, se expresó de la siguiente manera:

“Yo quiero dar gracias especiales por esta oportunidad que nos han brindado para acercarnos un poco más a nosotros mismos, y me quiero ganar la mejor medalla del respeto a mí misma, aceptarme verdaderamente como soy, y estar abierta de corazón y

de mente, con una actitud más sensible, para acoger los pequeños aires de cambio, que seguramente van a comenzar a darse en mi vida personal, familiar y laboral. Además, con la capacidad para aprender, que cada día viene con su propia preocupación, y eso significa vivir cada momento como si fuera el último de la vida”.

Participante E, indicó:

“A veces la palabra premio me incomoda, siento que me encasilla, me restringe, por eso quiero me reconocieran o me recordaran como una persona que hizo presencia significativa en la familia, con un equipo de trabajo y que poco a poco fue interviniendo, así, de manera sencilla, para que el cambio se fuera dando sin mayores tormentas. Siento que trabajo mucho, a veces sin descanso. Soy consciente que produzco mucho, pero veo que estamos estancados. Siento que falta trabajo en equipo, confianza en el otro. He llegado a pensar que a veces es mejor hacer las cosas por sí sola, antes que pedir ayuda o, sencillamente delegar. Siento que falta tiempo para discernir, para pensar. Solicito cariñosamente que en estas buenas oportunidades, que no siempre las tenemos de esta manera, nos ayuden a pensar hacia dónde queremos ir. Que nos sintamos en un tiempo real, y que desde allí negociemos otras estructuras más de futuro, más visionarias; en últimas, más fructíferas y con más sentido de futuro para todos”.

EVALUACIÓN:

Para mí ha sido una oportunidad muy especial el poder participar como un miembro más del grupo en las distintas sesiones de este proceso formativo. De igual forma, me pareció importante la observación minuciosa de cada uno de los símbolos que logramos realizar, en la medida que fueron exponiéndose en la mesa de trabajo; pero además, las distintas interpretaciones de los mismos, reflejadas en el desarrollo de nuestras propias vidas.

Aún más, cada uno fue reflejando en los distintos símbolos sus propias situaciones personales y grupales, sobre todo, cuando cada uno expuso las razones por las cuales quería ganarse la medalla, pero también, descubrir cómo la figura del payaso saboteador en más de una oportunidad había movido sentimientos y emociones para no dejar hacer las cosas como tenían que hacerse verdaderamente.

El saboteador nos decía a cada uno que dejáramos las cosas tal como se habían hecho en otras oportunidades. Que así como las habíamos aprendido a realizar, en la mayoría de las veces funcionaban sin ningún problema; no había por qué esforzarse de otra manera. Era mejor dejar que las cosas siguieran su propio curso. Para qué incomodar la vida, si así como estábamos trabajando, nos habían funcionado las cosas sin mayores problemas.

La intencionalidad de este trabajo formativo que se llevó a cabo con los cinco colaboradores seleccionados, fue la de emplear algunas estrategias, señaladas en este mismo contexto, para indicar que el cambio se va evidenciando paulatinamente en pequeñas transformaciones, transcurridas en el día a día; por tanto, necesita de un acompañamiento que ayude a generar conciencia, inspiración, aprendizaje, acción y nuevos resultados.

El proceso comienza desde un estado inicial que requiere ser cambiado, porque no está llenando las expectativas personales, grupales u organizacionales, es decir, se percibe una brecha entre una situación inicial y la deseada; se establecen planes de desempeño que generan compromisos e inducen a la acción inmediata; mediante el proceso de aprendizaje y transformación se libera el potencial, se despierta la motivación por el cambio y se ven nuevas y mejores posibilidades, que producen resultados de alto desempeño” .

Las distintas dinámicas empleadas en este proceso formativo, sin duda, han sido creativas por parte de los animadores; de igual manera, nos han brindado buenos elementos para escucharnos a nosotros mismos, para hacer conciencia de las circunstancias que están cercanas a nosotros, pero también, valorar y sacar a la luz las situaciones personales o laborales que casi nunca hacemos en la vida, porque nos hemos quedado con las enseñanzas de dichos populares: “los problemas que se viven en la casa, no tienen por qué estar en el juego del trabajo laboral”, o algo parecido, “las dificultades soportadas en la vida laboral, no tienen por qué perjudicar la vida familiar”.

Las distintas reflexiones que fueron perfilándose desde el interior de cada uno, nos han hecho ver en más de un momento las maneras convencionales con las que hemos trabajado, con las que hemos favorecido el statu quo de la organización. Pero, además, no sólo son las formas convencionales de la organización las que nos impiden incursionar con mejores perspectivas en el futuro, sino los modos tradicionales que por muchos años han estado y siguen presentes en nuestros escenarios para hacer las cosas. Son las actitudes de respecto, veneradas por los temores, los miedos y las faltas de atrevimiento para sugerir unas nuevas maneras para trabajar en equipo, desarrollar proyectos innovadores que comprometan esfuerzos y perspectivas más creativas, entre otros elementos.

REFLEXIÓN:

En los encuentros de todos los días se hicieron presentes algunos comentarios, pero de manera más especial, cuando todas las personas se encontraban en la cafetería de la casa. Entre los comentarios que más sobresalían, pude concretar los siguientes:

“Ahora notamos un cambio en las personas que están participando de un curso por varios días en esta casa. Ah, cómo han disminuido varios conflictos. No discutimos tanto y fácilmente llegamos a algunos acuerdos con más facilidad. En nuestra vida de pareja, antes nos armábamos unas buenas discusiones, que se nos convertían en conflictos desgastadores. Ahora parece que la emotividad en nuestras expresiones se ha moderado y tratamos de ponernos un poco más de acuerdo para solucionar nuestros conflictos, propios de nuestra convivencia más casera. Sin embargo, la claridad de lo que esto significaba, lo logré obtener después de analizar las barreras de la comunicación. Entendí que muchas de nuestras debilidades están arraigadas en la manera de comunicarnos con nosotros mismos y con los demás. Entendí, también, que en nuestra comunicación hacemos uso de palabras generalizadoras, que sin lugar a dudas, cierran posibilidades y disminuyen las oportunidades de relacionarnos, a través de una comunicación que nos haga más sensibles a las necesidades de los demás, con una mentalidad más abierta y un lenguaje más asertivo”.

He de admitir de alguna manera, que para que se diera un contexto, en el que por lo menos se pudieran hacer algunos comentarios con más espontaneidad, se debe al hecho de crear un ambiente de confianza, en el que las personas se puedan sentir seguras, puedan expresar sus opiniones, sus sentimientos y emociones sin sentirse señalados por lo que dijeron. Pero, además, el ambiente laboral y las relaciones entre compañeros comenzaron a tener otros matices, gracias a la buena disposición de cada uno y de todos, para dejarse interpelar

desde la fuerza de las preguntas y los distintos elementos de los ejercicios que se fueron desarrollando en cada momento.

Ahora bien, las puesta en marcha de ciertas estrategias de conocimiento personal, el fortalecimiento en habilidades de desempeño profesional y el apoyo grupal para la construcción de interrelaciones sinérgicas, van orientadas a conformar una cultura de liderazgo y trabajo en equipo en la institución, a partir del desarrollo de las competencias maristas asumidas en este contexto, tales como el liderazgo, entendido como motivación e influencia positiva sobre los demás; el trabajo en equipo, al igual que el compromiso por la transformación profunda de la persona en sus dimensiones humanas y espirituales, en las que la confianza, la comunicación afectiva y efectiva, la promoción sincera de elementos significativos que favorezcan una mejor calidad de vida en las personas, el uso adecuado de los medios de comunicación y los recursos tecnológicos, contribuyan de manera entrañable en la conquista de un futuro que genere mejores posibilidades para bien de las personas y la institución.

Estrategia 2: Valoración del potencial de liderazgo personal y trabajo en Equipo.

FECHA: 4 de Octubre de 2012.

OBJETIVO: Motivar el desarrollo del liderazgo de grandeza, el espíritu del trabajo en equipo y el propósito de vida en cada uno de los colaboradores.

APLICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:

Esta vez nos encontramos en una sala exclusiva de la Comunidad, con asientos cómodos para el trabajo y una mesa pequeña en medio de la sala, en la que estaban expuestos los materiales de trabajo. En ella estaban también el espejo, las tijeras, la medalla, el cristal y el saboteador.

Como en la primera sesión, comenzamos a las siete y media de la mañana las ocho personas, con un ejercicio de retroalimentación sobre lo vivido en la sesión anterior. Volvimos a reavivar los principios que habíamos elaborado y los sentimientos que nos habían surgido, cuando pasaron por nuestras manos los distintos objetos que observamos, contemplamos y comentamos el significado que despertaron para cada uno de nosotros.

Sin perder de vista el grado motivacional que reinaba en el grupo de colaboradores, comenzamos a compartir nuestras impresiones sobre la rueda de percepciones, como un instrumento de observación, en el que están dispuestas simétricamente y en porcentajes los valores de una sucesión de competencias que permiten observar los puntos de vista de la propia persona y de las otras, tales como: Propósito, sinergia, confianza, comunicación, relacionamiento, retroalimentación afectiva, manejo de emociones y resolución de conflictos.

El mapa de la rueda de percepciones que anteriormente anuncié, fue enviado a cada uno de los participantes con suficiente anticipación para que diseñara la rueda de sus propias apreciaciones. Pues una vez construido el mapa, reflejo de nuestra propia mirada más personal, debíamos buscar tres personas, a quienes les tuviéramos más confianza, para que elaboraran el mapa de percepciones sobre cada uno de nosotros y nos compartieran con sinceridad cómo nos percibían.

Pues uno de los aspectos importantes que hace parte de este instrumento de observación, es la visión un poco más general que la persona puede tener sobre el desarrollo de sus propias competencias y las que los otros le puedan reflejar. Por tanto, para nosotros fue una oportunidad extraordinaria el hecho de poder compartir en un ambiente de confianza los distintos aspectos que adornaban nuestros propios estilos personales; pero, a la vez, establecer un proceso de acompañamiento para todos y para cada uno de los colaboradores de la Casa Provincial.

De todos modos, fue un espacio muy importante para la toma de pulso de cada colaborador sobre las competencias descritas en el mapa de percepciones. Cada persona se sintió percibida por la mirada de los otros sobre sus desarrollos y el manejo de sus propias relaciones con relación a los demás. También fue importante el hecho de que la persona se viera dibujada en su propio mapa, fuera percibida por ella misma; pero además de sintiera percibida la persona como tal, que pudiera tener en sus propias manos el mapa de cómo los otros la perciben, cómo sus propios compañeros trazaron en un mapa la fuerza de sus competencias y las medidas cuantitativas, dadas en porcentajes.

Necesariamente, la realización de estos ejercicios proporcionó un espacio y una oportunidad para acercarnos un poco más como personas, para sentirnos que somos parte muy importante de una organización y que estamos llamados a

involucrarnos en el desarrollo de un mejor conocimiento de nosotros mismos y de las demás personas, con quienes conformamos el equipo de trabajo en la institución.

OBSTÁCULOS.

A pesar de la disponibilidad de los colaboradores para realizar las distintas dinámicas de conocimiento personal y grupal, hubo en parte una resistencia en la realización de la Rueda de Percepción a los propios compañeros. Y entre las razones que surgieron para no compartir la percepción del compañero, fue la de no atreverse al juzgar al otro.

FACILITADORES.

La Rueda de Percepciones fue considerada como un buen aporte para motivar el desarrollo personal y grupal de los colaboradores, especialmente en el desarrollo del liderazgo de grandeza, el espíritu de equipo y el mejoramiento cualitativo del quehacer profesional en la institución marista. Hubo una buena participación por parte de todos, especialmente en el desarrollo de la Rueda de Percepciones a nivel personal.

Para poder iniciar este ejercicio hubo necesidad de elegir tres personas de diferentes niveles de la institución, de tal manera que estas personas, en lo posible fueran ajenas a la misma organización, con el fin de alcanzar una mayor independencia y objetividad al elaborar la Rueda de Percepciones de cada uno de los colaboradores, tal como está descrito a continuación:

“Con el fin de que puedas tener el máximo provecho de esta herramienta, te solicitamos que invites a las personas que te van a apoyar con su diligenciamiento a que lo hagan de la manera más honesta y sincera posible, pues de esto

depende que puedas saber con claridad cuál es tu punto de partida en este proceso.

La rueda está dividida en ocho partes que están relacionadas con una competencia diferente de liderazgo. El centro representa la inexistencia de la competencia y el borde exterior la existencia completa de la competencia. Pídele a la persona que la diligencie, trazando una línea de acuerdo con su percepción, para cada una de tus competencias y crear de esta manera un nuevo borde exterior que será tu rueda de potencial de liderazgo”⁸¹.

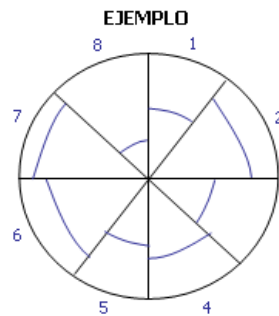


FIGURA 4.

INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN.

El diario de campo y la rueda de percepciones se convirtieron en elementos importantes para el desarrollo de la estrategia, que permitía la valoración del potencial de liderazgo personal y del trabajo en equipo.

La aplicación de la Rueda de Percepciones a nivel personal, me ofreció una visión de la manera cómo me observo yo mismo y cómo me observan los demás en las dimensiones expuestas en la estrategia. Asimismo, la Rueda de Percepciones constituyó para mí en otro elemento significativo para complementar la información de cada colaborador sobre el desarrollo de sus características más personales,

⁸¹ **Procesos de Cambio:** Programa básico de coaching para motivar el crecimiento del liderazgo de grandeza, el espíritu de equipo y la calidad en el desarrollo profesional.

relacionadas con sus anhelos y aspiraciones; la capacidad para poner en evidencia una sana interacción en las relaciones interpersonales y la posibilidad de hacer un mejor seguimiento a los estilos de comportamiento laboral de los mismos colaboradores, como el hecho sentirse atraído y desempeñarse en una organización, en la que lleva a cabo con perseverancia y tenacidad las acciones que emprende, porque hay una estructura que respalda su quehacer de manera permanente; le gusta seguir reglas determinadas, realizar lo que está socialmente establecido y evitar correr riesgos en lo posible. Otras personas se distinguen por aprender a desempeñarse con más apertura y estabilidad; les gusta asumir problemas complejos, con los que puedan sentirse desafiados en cada momento, sin perder la calma, con un buen manejo de emociones y resistencia a situaciones que puedan generar estrés. Para otros, su estilo laboral se manifiesta en el poder y la actividad permanentes. Por lo general, son personas con estilos laborales activos, dinámicos, enérgicos. Intellectualmente se consideran abiertos; se dejan seducir por ideas y acciones que impliquen buscar innovación constante. Finalmente, otros se distinguen por un estilo laboral de altruismo y convicciones. Tienen tendencia a ayudar a los demás; a no preocuparse tanto por mantener una imagen social; conciben en alto grado los criterios de éxito, pero a la vez, se sienten estimulados por las dificultades que encuentran en su propio entorno laboral.

DIARIO DE CAMPO, Octubre 5 de 2012.	
Rueda de Percepciones personales.	
Elementos observados	Interpretación
<p>La explicación de la estrategia por parte de los animadores fue considerada como nueva para los colaboradores, por tanto, mostraron un gran interés en asumirla a nivel personal y grupal.</p> <p>Los animadores del proceso formativo iniciado, dejan con debida anticipación el ejercicio para ser aplicado a nivel personal.</p>	<p>¿Estos hechos cómo los puedo interpretar? Cuando se trató de compartir el mapa de la propia percepción, no fue difícil, fue agradable y salieron gestos muy valientes por parte de algunos compañeros para expresar sus fortalezas y sus dificultades.</p> <p>Los momentos difíciles para algunos colaboradores comenzaron cuando se trató de elaborar el mapa de percepciones</p>

<p>La tarea es cumplida por todos y debidamente organizada. El ejercicio es compartido por todos en plenaria.</p> <p>Los animadores nos solicitan buscar tres personas de confianza, especialmente de fuera del lugar del trabajo, para que nos colaboren elaborando el mapa cómo nos perciben. Asimismo, nos solicitan elaborar el mapa de percepciones de cada uno de los que participamos en las sesiones del proceso formativo.</p> <p>Hubo un colaborador que no se sintió motivado a desarrollar el mapa de percepciones de otros compañeros.</p>	<p>de los otros compañeros. Se demoraron mucho tiempo en elaborarlos, y más aún para entregarlos a las personas observadas.</p> <p>La respuesta de la demora fue la de no atreverse a juzgar a la otra persona. Sin embargo, los colaboradores que tenían más confianza o se conocían un poco más, no tuvieron dificultad en entregarla y compartirla con espontaneidad.</p> <p>Los que decidieron compartir el mapa de percepciones de los otros compañeros, lo hicieron con agrado, con respeto, dejando salir la sonrisa y unas cuantas expresiones de gracejo por los finos comentarios al interior de la sala de trabajo. Además, varios fueron más valientes para decirle a otro cómo lo percibían y en que estaba llamado a mejorar.</p>
---	---

Cuadro 2.

Observación personal:

He colocado en este contexto del informe, la percepción que uno de los colaboradores realizó sobre mí. Me ha parecido importante colocarla en este espacio, porque fue la persona que con más libertad colocó su valoración, a la vez, tuvo la confianza necesaria para compartirla conmigo y explicarme las razones por las cuales me valoraba en un 75% los aspectos de comunicación y retroalimentación efectiva.

Una persona me percibió de la siguiente manera:

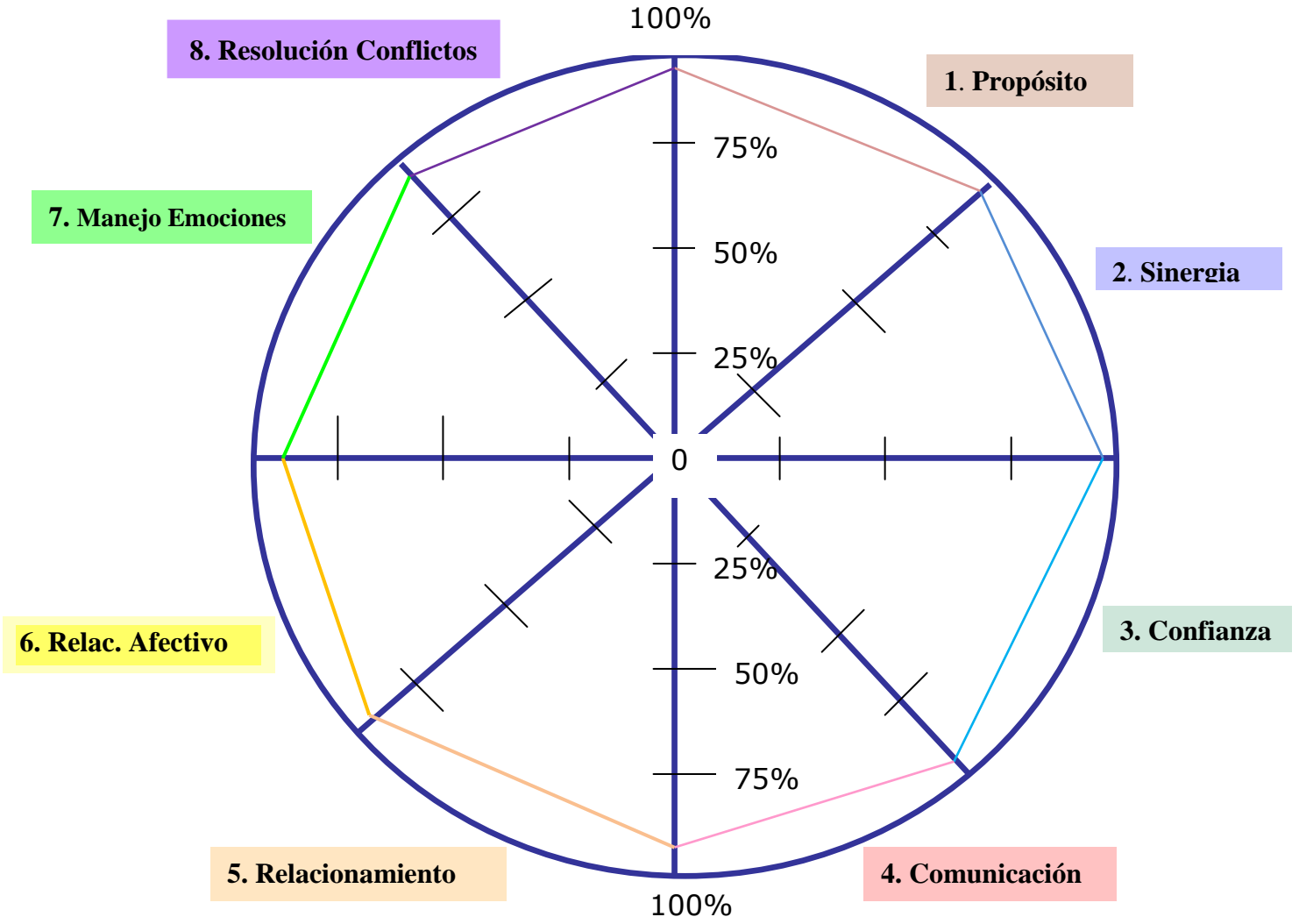


FIGURA 5. Mapa de percepciones.

EVIDENCIAS.

1 Propósito: Estoy comprometido con la visión y misión de la organización y eso lo reflejo en la pasión, iniciativa y proactividad con que trabajo, priorizando el interés general sobre el personal.

Como Hermano Marista demuestra una total entrega a la comunidad y a su opción de vida religiosa y comunitaria.

2 Sinergia: Reconozco que el todo es mayor que la suma de las partes y en ese sentido trabajo en equipo.

Siempre genera espacios de trabajo en grupo. Valora a cada uno de los integrantes.

3 Confianza: Transmito e inspiro confianza por mis habilidades, competencias, disciplina, compromiso y obtención de grandes resultados, así como por la integridad y coherencia de mis acciones y palabras.

Es una persona que ha consagrado su vida al estudio y comparte sus conocimientos en todo momento.

4 Comunicación: Me comunico de manera asertiva y eso lo reflejo en mi capacidad de escuchar activamente, de usar canales adecuados, de comunicar pedidos, de compartir ideas e información y de hacer preguntas poderosas que promueven el crecimiento, aprendizaje y la acción.

Es una persona con quien se puede hablar fácilmente. A veces en su comunicación se extiende y puede desviarse un poco de la idea principal.

5 Relacionamento: Reconozco la grandeza y el potencial de los otros y eso lo reflejo en mis interacciones que son amables, respetuosas e inspiradoras.

Es una persona muy afectiva y respetuosa, siempre busca espacios para entablar conversaciones amenas con todas las personas de la Institución.

6 Retroalimentación efectiva: Propicio espacios de aprendizaje común para reconocer los logros, generar conciencia de lo que se puede mejorar. Ayudo a promover el cambio.

Siempre busca generar espacios de aprendizaje para sus colaboradores. Como persona siempre reconoce los logros pero creo que este tema de reconocimiento de logros debe fortalecerse a nivel de la comunidad.

7

Manejo de emociones: Expreso mis emociones sanamente y lo reflejo en la capacidad de tomar decisiones y actuar con serenidad en las relaciones y en los momentos difíciles.

Cuenta con un carácter que le permite ser objetivo en el momento de tomar decisiones.

8

Resolución de conflictos: Ante situaciones de conflicto, abro espacios de conversación y busco soluciones constructivas. Siembre abierto al diálogo y a generar espacios de concertación.

EVALUACIÓN:

En una primera instancia, el ejercicio de la rueda de percepciones causó en los colaboradores una expectativa, y también, una resistencia, tal vez, al sentirse evaluados por los mismos compañeros, de igual forma, por otras personas conocidas, ajenas de alguna manera al contexto del grupo.

Sin embargo, sobrepasado el primer impacto de la expectativa y el posible rechazo de una primera instancia, cada colaborador expuso sin mayores dificultades la valoración sobre sí mismo y la valoración de los otros compañeros. De igual manera, hubo buena disponibilidad por parte de la mayoría de los colaboradores para realizar la rueda de percepciones de los otros compañeros, además, de ofrecer las explicaciones pertinentes sobre los niveles de desarrollo de las competencias, ofrecidas en el mismo mapa de percepciones.

Por los argumentos expuestos anteriormente, daría para entender que la dinámica de las percepciones brindó los espacios y el ambiente propicio para socializar los mapas entre todos. No obstante, para algunos colaboradores no fue fácil hacer llegar a otros compañeros el mapa, en el que estaban registrados los porcentajes del cómo los percibían. Pues al hacer memoria de esta resistencia, los compañeros que con especial naturalidad ofrecieron a los otros las formas cómo

los percibían, solicitaron con sutileza que les hicieran llegar los mapas para saber el cómo los percibían los otros.

Es igual de cierto, sin embargo, que para unas cuantas personas no es tan fácil manifestar su propia percepción o atreverse a dar un juicio de valor sobre la manera de ser o actuar de otras personas, inclusive, contando con buenos espacios, ofrecidos por la cercanía de la amistad o la motivación de los contextos dada para estos fines.

REFLEXIÓN:

Una de las preocupaciones importantes en este proceso de formación, ha sido la de ayudar a cada uno de colaboradores a creer en sí mismos, y a hacer conciencia de sus capacidades para alcanzar extraordinarios resultados en cada una de sus labores. De ahí la importancia de haberme acercado, en una primera instancia, al conocimiento de sus valores como riquezas intransferibles, únicas, pero que pueden acrecentarse y desarrollarse de manera extraordinaria al poner en ejercicio sus características personales, sus competencias profesionales y sus motivaciones. Creo que este primer acercamiento lo logramos los colaboradores y yo, con el desarrollo de la prueba del test de Sosia, al evaluar varias competencias que van relacionadas con algunas características más significativas de la personalidad de cada uno de cada uno de ellos, escogidos para este para este proceso más investigativo.

En el eje de las dimensiones personales están presentes los valores de la persona que se refieren a sus anhelos o aspiraciones, y entre las cuales, las más destacadas están: Ascendencia, estabilidad emocional, autoestima, vitalidad y responsabilidad; en las aspiraciones se encuentran los resultados, reconocimiento, independencia, variedad y benevolencia. Respecto a la dimensión del trabajo se destacan la cautela, originalidad, practicidad, decisión, orden y metas. Asimismo,

en la dimensión de intercambios y comportamiento laboral están presentes la sociabilidad, comprensión, estímulo, conformidad y liderazgo, de igual manera, la organización y estructura, poder y actividad, apertura y estabilidad y altruismo y convicciones.

Por otra parte, el desarrollo del mapa de percepciones, lleva a la persona a observar sus propios comportamientos en relación con los demás compañeros y con la fuerza de su desempeño en la institución. De esta manera, subrayo los elementos que hacen parte del mapa de percepciones anteriormente mencionados y a modo de síntesis, resalto las características fundamentales de los mismos en este contexto:

En otras palabras, el propósito lo podemos entender como el compromiso de la persona con la visión y misión de la institución, que se manifiesta en actitudes concretas como el entusiasmo, coraje y capacidad proactiva para suscitar el cambio de manera permanente.

De la sinergia, podría mencionar la fuerza impresa en la influencia del todo, que siempre será mayor que sus partes, pero la fuerza y el aporte de las partes, conformarán el esplendor del todo: "Quiere decir literalmente, "trabajando en conjunto". Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes, actuando en conjunto, es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado"⁸².

La confianza y la manera de relacionarme conmigo mismo y con los otros, van a colocar en evidencia el uso de una benévola inteligencia emocional que impulsará la dirección correcta de habilidades, destrezas y competencias y que se harán

⁸² Tomado de: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-sinergia.html>. Página revisada el 28 de junio de 2013.

expresas necesariamente en el reconocimiento y en la interacción con los demás de manera afable, deferente, vivificante.

Afirmaré, también, que en este contexto de las percepciones está la comunicación, en la que se hace presente la capacidad para escuchar esmeradamente al otro, orientar creativa y adecuadamente la información, retroalimentar de manera efectiva el alcance de logros, resolver de manera eficaz los conflictos cuando se presenten y tomar las decisiones con sentido más visionario, tanto a nivel personal como institucional.

ESTRATEGIA Nº 3. Taller: Liderazgo de grandeza.

FECHA: 22 de Octubre de 2012.

OBJETIVO: Fortalecer el conocimiento personal de cada uno de los colaboradores para potenciar las cualidades de un liderazgo visionario.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

El espacio para este encuentro, fue preparado con especial esmero. Nos encontramos nuevamente las ocho personas a las siete y media de la mañana en la biblioteca de la Comunidad, cercana a la capilla. Anticipadamente había dispuesto el lugar con flores y música instrumental para que tuviéramos un ambiente propicio para el compartir.

Fueron unos buenos momentos para realizar la exhibición de varios elementos en el salón de trabajo, tales como cintas de colores, sombreros, algunas pinzas, hojas de papel, flores. No dejaron de estar presentes el espejo, el cristal, las tijeras, la medalla y el saboreador.

A través de un momento de relajación, en el que delicadamente insistí el manejo de la respiración a niveles más profundos, para incentivar la concentración y asegurar la participación de los colaboradores ante la pregunta: ¿Cuáles son las fuerzas más profundas que están en mí, las que me dan seguridad para demostrar que son propias de un liderazgo de grandeza, y las que no me dejan exponer lo que realmente soy?

A esta pregunta, los orientadores de la reflexión dieron algunos aportes sobre el liderazgo de grandeza, haciendo notar al grupo la importancia de su fuerza en la vida y en el desempeño de una misión: hay un propósito, un sueño y una fuerza que se llevan desde el interior de la persona para cumplir unas metas profundamente humanas. Pues así quedaron algunas notas pinceladas en el tablero, que de alguna forma, fueron la motivación necesaria para explicitar con espontaneidad algunos elementos más personales de la pregunta mencionada anteriormente.



FOTO 5. Profesora asesora en una sesión de trabajo en la C. Provincial.

OBSTÁCULOS.

Aunque ya habíamos realizado ejercicios de comunicación en otros momentos, con muestras específicas de ser una comunicación más profunda, por las manifestaciones de interioridad con las que se manifestaron, no fue fácil compartir en una primera instancia los aportes sobre el cuestionamiento expreso anteriormente: ¿Cuáles son las fuerzas más profundas que están en mí, las que me dan seguridad para demostrar que son propias de un liderazgo de grandeza, y las que no me dejan exponer lo que realmente soy?

Entre esas notas breves que el participante D exhibió y expuso ante sus compañeros, fueron las siguientes: “Necesito cambiar algunas actitudes y algunos comportamientos, como por ejemplo, ser menos autosuficiente, hablar siempre bien del otro, ser menos perfeccionista, ser más paciente conmigo mismo; liberarme de mí mismo; dejar a un lado los prejuicios que no me dejan actuar con libertad interior, orientar con más creatividad mi sensibilidad personal”.

FACILITADORES.

- ❖ La participación activa de los colaboradores, fue un elemento importante en todas las sesiones del proceso formativo.
- ❖ La experiencia de los animadores, en la que fue fácil percibir la calidez humana y la habilidad suficiente para que en las sesiones de trabajo cada persona conociera un poco más sus fortalezas e hiciera sus dificultades en sus relaciones y en el desempeño de su trabajo profesional.
- ❖ La temática fue un atractivo permanente para despertar el interés en los participantes durante las sesiones formativas.
- ❖ La construcción de ambientes favorables para exponer con más libertad y confianza los momentos difíciles vividos a nivel personal o grupal.

INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN.

Como fruto del seguimiento que realizaba con cada persona, les escribí una carta motivacional a cada uno, en la que les decía, que desde hace varios días “observaba delicadamente sus puestos de trabajo, las formas cómo desarrollan sus funciones, sus estados de ánimo, sus tendencias de liderazgo, sus habilidades gerenciales, el gusto con que viven cada jornada de trabajo, su presentación personal, la espontaneidad y sencillez en los momentos de descanso y recreación, su participación en otros espacios comunitarios o de familia, sus aspiraciones de futuro⁸³.

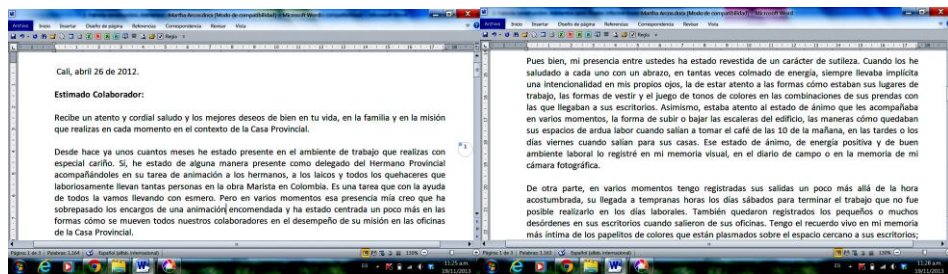


FIGURA 6. Evidencia carta motivacional enviada a cada colaborador.

“Todo esto hace parte de mi observación respetuosa, en tantos momentos sutiles, pero a la vez, llena de esperanza para reflexionarla y en cierto modo, comprometernos hermanablemente a aportar algo entre todos para cualificar armoniosamente nuestras formas de trabajo, nuestros modos de relacionarnos, pero ante todo, nuestros estilos y características más personales para crear un ambiente, en el que sea posible ser más felices, más prósperos; asimismo, ser más soñadores, contar con las posibilidades de adelantarnos suficientemente a los momentos que son críticos, de incertidumbre y complejidad, tanto en nuestra vida personal como en la construcción de nuestra vida de familia, o en la misión que desempeñamos en la Institución Marista, y para esto necesitamos organizarnos

⁸³ Carta escrita en la ciudad de Cali, en abril 26 de 2012, que luego fue entregada a cada colaborador

talentosamente, advertirnos con anticipación sobre las recargas de trabajo en varios momentos, para no perder de vista el camino”⁸⁴. Pues el fin principal de esta comunicación para con los colaboradores seleccionados, era sencillamente el darles a conocer que, desde hace algún tiempo atrás estaba interesado en observar sus prácticas laborales, hacerles algún seguimiento y establecer algunos acuerdos con ellos para reflexionar y desarrollar algunas estrategias formativas, que contribuyeran al cambio de algunas situaciones problemáticas que se estaban viviendo en sus lugares de trabajo.

De esta manera, los distintos acercamientos con cada colaborador y con todos a la vez, me permitieron crear los ambientes necesarios para participar juntamente con ellos en un proceso formativo, que hizo posible que desde estas circunstancias más particulares captara sus inquietudes y necesidades, sus sueños y esperanzas, pero también, sus desafíos, sus propias resistencias frente al cambio y frente a su propio futuro y el de la institución, para la cual desarrollaban profesionalmente sus labores cotidianas.

EVIDENCIAS.

Terminado el momento del compartir inicial, los orientadores de la sesión formativa invitaron a todos los participantes a desprenderse de todos los elementos personales que pudieran incomodar el ejercicio siguiente. Asimismo y con especial cuidado, introdujeron una motivación, más bien sutil, para que cada uno de nosotros tomáramos algunos elementos que estaban expuestos en la sala de trabajo y nos disfrazáramos con la más ingeniosa originalidad, haciendo notar entonces, los elementos que estaban en cada uno de nosotros, bien pudieran ser defectos, miedos, apegos, prejuicios, hasta las dificultades innumerales en la sesión, pero que deseábamos dejarlos a un lado, y esa era la mejor oportunidad

⁸⁴ *Ibíd.*

para hacerlo. “Bienvenidos a la acción”, fueron las palabras que salieron de la boca de los orientadores de la sesión y desaparecieron por algunos momentos.

Esos momentos, en los que no tenían que faltar las risas nerviosas, las preguntas curiosas, los afanes y hasta las palabras cargadas con cierta ironía, fueron los justos para que cada uno hiciera su disfraz y estuviera dispuesto para presentarlo, luciéndolo en su propio cuerpo. De esos momentos, que fueron únicos, por la espontaneidad de los participantes para crear sus propios disfraces y que obedecieran a las llamadas, a las voces interiores de lo que tendría que ser cambiado en cada uno, no me fue posible dejar una evidencia más específica, con el fin de evitar vulnerar sensibilidades personales o no dejar fluir completamente la espontaneidad de cada persona o del grupo en general.

Seguramente, para entender la franqueza de disfraz, en la forma como había sido diseñado y en la viva expresión para lucirlo entre los compañeros, no necesitaba mayores explicaciones. Todos los participantes vestidos con su disfraz pasaron por el salón de reuniones para que los demás observaran los detalles de su vestimenta y la interpretación de lo que cada uno quería simbolizar.

Posteriormente cada uno de los colaboradores expuso sus acuerdos para favorecer crecimientos de carácter personal y grupal, que dieran muestras de un mejor manejo de inteligencia emocional, y en lo posible, ser personas más comprometidas con sus desarrollos profesionales en lo laboral e intentar incrementar en sus vidas, aspectos que favorezcan la vivencia de líderes más visionarios. Pues en esta etapa, en la que todos con un buen esfuerzo personal expusimos lo que no nos dejaba ser felices en la vida y en el trabajo. De igual manera, en este espacio cobran sentido las palabras que un día transcribí del video, ¿te atreves a soñar?, y hoy deseo dejarlas explícitas en este contexto, para evidenciar tantas cosas íntimas que fueron expresadas con nobles sentimientos y con rasgos de cálida emotividad, de hecho, profundamente respetables, porque

fueron el fruto de un trabajo de interiorización más consciente, que poco a poco fue saliendo a la luz.

Éstas son algunas de las palabras del video, ¿te atreves a soñar?:

“Esta es tu línea de vida. Ahora estás en el presente. Has dejado atrás tu pasado, y por delante está tu futuro. Si te preguntas a ti mismo, cómo quieres que sea tu futuro, es fácil que tu respuesta sea: no lo sé, no tengo ni idea. Lo que sí sé, es lo que no quiero que me ocurra. Lo normal es que sepas decir lo que te gusta y lo que no te gusta de tu presente... y si te paras a pensarlo, te des cuenta también de lo que te gustó y de lo que no te gustó de tu pasado; sin embargo, es más que probable que la incógnita sobre lo que deseas para tu futuro permanezca.

En general, desde pequeños nos enseñan multitud de conocimientos, pero no nos enseñan a confiar en nosotros mismos. Creer en ti y tener claro lo que quieres, puede ser tildado por muchos de prepotencia:

“Hijo, lo que hay que hacer es trabajar duro, sacrificarse y aceptar tu destino. Soñar despierto es una pérdida de tiempo. Tampoco faltará quien te recuerde que eso es como el cuento de la lechera. Curiosa fábula que alguien debió inventar para que los demás dejaran de soñar”.

Una pena, porque la forma de conseguir tu meta es soñar con lo que quieres, ponerle fecha de caducidad a tu sueño y luego,

trabajar para alcanzarlo. Te puede ir muy bien en el futuro. Todo depende de lo que tú creas”⁸⁵.

EVALUACIÓN:

Una de las formas que más he empleado en este trabajo de acompañamiento formativo con cada uno de los colaboradores, ha sido la de sentirme completamente involucrado en este proceso formativo como un miembro más del equipo, realizando todas las actividades y exponiendo al grupo los crecimientos, pero también, las dificultades encontradas en el camino como cualquier ser humano, con valores, habilidades y destrezas, igualmente, con situaciones por mejorar cada día.

En cada reunión, como en otras oportunidades, siempre he contado con el apoyo de un cuaderno para realizar mis propios ejercicios, pero también, para dejar plasmados algunos elementos, no sólo de la comunicación de los participantes de taller, sino de aquellos detalles que más incentivaron mi atención.

También debo valorar significativamente la buena disposición de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de los distintos talleres; asimismo, valoro su capacidad para expresar sus sentimientos y emociones cargados de auténtica singularidad en más de una oportunidad: sentir impotencia frente a las nuevas exigencias de los tiempos y no poder encontrar los caminos para dar respuestas acertadas. Ver y sentir en la propia mesa de trabajo, que hay que tomar decisiones con audacia, pero los responsables de esas mismas determinaciones no ven con claridad el camino a seguir.

⁸⁵ Tomado de: http://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g Página revisada el 25 de junio de 2013.

REFLEXIÓN:

En todas las sesiones de profundización he encontrado una buena disposición por parte de todos los colaboradores, para reconocer las dificultades que están presentes en el grupo o en particular; pero, también, varios de los colaboradores han tenido el suficiente coraje para mencionar las dificultades que están presentes en sus lugares de trabajo y las dificultades no dependen de ellos, sino más bien de la estructura organizativa de la institución.

En otros momentos me ha sido posible observar en varios de ellos sus estructuras convencionales y los temores que los llevan a hacer solamente lo que está establecido por el statu quo de la propia organización, sin ser capaces de enfrentarse al riesgo de proponer algo para que pudiera suceder algo distinto a lo acostumbrado.

Se trataría, entonces, de proporcionar elementos a través de estas oportunidades formativas, para que los colaboradores desarrollen sus capacidades cognitivas, fortalezcan su experiencia, consoliden con más apertura y decisión crecimientos más entrañables en su propio ser, con el fin de ayudarlos a mejorar o a buscar actuaciones distintas; pero, además, que estén preparados para afrontar en algún momento situaciones de incertidumbre y complejidad, entendiendo que cada uno tiene su propio estilo para aprender y para dar solución a los problemas, cuando se presentan. Pues, ojalá, se pudiera preparar de tal manera a cada uno de nuestros colaboradores como líderes eficaces, para que obtuvieran aprendizajes competentes, para que con los cuales fueran capaces de hacer transformaciones significativas en sus propias vidas y en su vida laboral.

ESTRATEGIA N° 4. Taller: Comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones.

FECHA: 13 de Noviembre de 2012.

OBJETIVO: Compartir y desarrollar con los colaboradores de la Casa Provincial los aspectos que soportan la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el manejo de emociones.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

Esta vez nos encontramos nuevamente ocho personas en una sala de trabajo. Los cinco colaboradores elegidos desde un comienzo y que fueron hasta el final del proceso formativo acordado, los dos profesores orientadores y mi presencia, que siempre fue activa en la observación y participación de cada una de las etapas realizadas. Estábamos a la vista de muchas personas; pero, además, era la culminación del último encuentro, pero también, el comienzo del camino, el arte de empezar de nuevo, ¿cómo trabajar en equipo?, ¿cómo hacer de nuestras relaciones espacios seguros, generadores de confianza y apoyo mutuo?, ¿cómo poner en práctica las nuevas resoluciones que salieron en el encuentro anterior?: Voy a ser menos autosuficiente; voy a dejar los miedos, los prejuicios, los apegos; voy a tratar de comunicarme desde la fuerza mi corazón; me atreveré a soñar más. En esta sesión nos tomamos el tiempo necesario para realizar una dinámica de centramiento. Fue un espacio para hacer conciencia de los elementos aprendidos en la anterior sesión, pero también, una oportunidad para evidenciar los pequeños cambios o las dificultades encontradas en el camino. Fue un espacio agradable para todos, porque el ejercicio de hacer consciencia de las cosas vividas, se realizó en una ambiente seguro, tranquilo, sosegado.



FOTO 6. Participantes sesión formativa, Casa Provincial, Bogotá.

Una vez preparado el ambiente para la reflexión y la puesta en común, a través de una mejor disponibilidad interior, abordamos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son mis expectativas frente a este proceso formativo de la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo de emociones?
- ¿Cuáles son las resistencias que están presentes en mí o en el contexto del trabajo, que no dejan surgir una comunicación más fluida, un mejor trabajo en equipo o un mejor manejo de emociones en nuestras relaciones interpersonales?

En un momento dado y con el fin de disponer a las personas para un mejor compartir sobre los descubrimientos que lograron hacer ante el incentivo de las preguntas, apareció en la pantalla del video beam la parábola, una historia Zen, “Primero vacía tu taza”:

“El maestro japonés Nansen concedió una audiencia a un profesor de filosofía.

Cuando estaba sirviendo el té, Nansen llenó la taza del visitante hasta rebosar. El profesor contempló cómo se derramaba el líquido, hasta que perdió la paciencia y dijo: ‘¡Basta! ¡La taza está completamente llena, ya no cabe más!’ Nansen le respondió: ‘Al

igual que esta taza, tú estás lleno de tus propias opiniones y especulaciones. ¿Cómo puedo enseñarte Zen, si no vacías primero tu taza?”⁸⁶

La parábola, produjo necesariamente algunos comentarios de los participantes, de los cuales puedo destacar los más significativos:

“Nosotros, a través del tiempo que llevamos con la Comunidad Marista, hemos recibido muchos elementos de formación y de variados estilos, pero todos esos espacios han sido dedicados para acumular conocimientos, dar información, aprender a dominar ciertos parámetros y herramientas de trabajo. Y eso nos parece muy importante y lo agradecemos plenamente. Sin embargo, los espacios que nos han llevado a una reflexión más aguda sobre nosotros mismos, sobre los cambios necesarios en nuestras actitudes y comportamientos, sobre nuestras nuevas relaciones familiares y laborales, al igual que entrar en espacios con mucha intimidad para compartir lo que realmente somos, no han sido tan exclusivos para este fin, quizás por los tiempos, el número de personas en cada encuentro, o porque nos ha faltado más confianza a nosotros para solicitarlos de esta manera. Así como nuestras tazas de té, en muchas circunstancias están llenas y necesitamos vaciarlas para quedar libres de todo”⁸⁷.

⁸⁶ Tomado de <https://www.facebook.com/kusikayterapias/posts/493905563954663>. Página revisada el 25 de Junio de 2013.

⁸⁷ Los dos párrafos entre comillas, corresponden a los comentarios personales que los colaboradores realizaron, cuando se sintieron cuestionados por la parábola, Una historia Zen, “Primero vacía tu taza”.

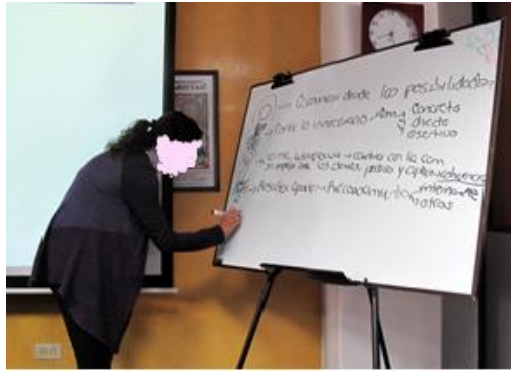


FOTO 7. Profesora asesora en una sesión de trabajo.

Otra persona dijo:

“Así como lo ha anunciado nuestro compañero, en gran parte es una realidad; pero, también es cierto que, muchos de nosotros hemos sido invitados a retiros y jornadas de meditación prolongada. En ellos, en esos espacios de profundización hemos realizado bastantes talleres de invitación al cambio, a conquistar otras estructuras personales y laborales que nos ayuden a ser más proactivos, más visionarios. Pero, a la hora de la verdad, esos buenos propósitos reflexionados, esas buenas maneras ambicionadas para hacer posible el cambio, se nos quedan guardadas. Creemos que falta un mayor seguimiento por parte de los Hermanos en estas preocupaciones de hacer realidad lo que aprendimos en los encuentros, que por cierto, son demasiado interesantes”⁸⁸.

Los comentarios hechos por algunos colaboradores al comenzar la sesión sobre la comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones, nos hicieron evidenciar de alguna forma, que para garantizar una participación espontánea y de carácter más crítico, debíamos proporcionar las herramientas necesarias para ayudar a

⁸⁸ Ídem. Pág. 103.

crear un ambiente de confianza y libertad interior entre todos los colaboradores, de tal manera que cada participante pudiera reaccionar con más espontaneidad frente a los distintos elementos que se constituyen como ayudas o dificultades en el desarrollo de una comunicación más fluida, un mejor trabajo en equipo y un manejo más acertado de los sentimientos y emociones de todos los participantes en sus vidas y en los contextos laborales de la Casa Provincial.

OBSTÁCULOS.

Por todo lo dicho anteriormente, así quedaron escritas en mi cuaderno algunas barreras de la comunicación, narradas por los colaboradores al compartir algunas respuestas sobre las preguntas hechas al inicio de la sesión:

- Falta de atención y buena disposición de la persona que emite el mensaje: La noticia llega deformada y la persona que la recibe comienza a generar prejuicios.
- La manera como se interpreta la información recibida y la forma como la recibe el receptor.
- A veces repetimos innecesariamente los mensajes.
- En varias ocasiones nos creemos poseedores de toda la verdad.
- Falta de cercanía y espacios apropiados para dialogar entre nosotros.
- Falta de confianza y valor para saber comunicarnos.
- Falta de valor para decirles a los Hermanos encargados de nuestra orientación y animación que las cosas, así como se dan en algunas circunstancias, podrían ser contraproducentes en el futuro.
- A veces somos juzgados y mal interpretados por lo que expresamos.
- A veces las frases generalizadas que decimos, cierran posibilidades para profundizar y buscar el cambio de actitud.
- En varios momentos, los Hermanos quieren ir para un lado y nosotros vemos las cosas de otra manera, pero no nos arriesgamos a ponernos de acuerdo para concretar metas.

- Necesitamos más valor personal y coraje para avanzar como comunidad.
- Necesitamos un mejor trabajo en equipo, una mejor organización del tiempo.
- Pensamos en algunos momentos que las personas que conformamos los equipos y los mismos equipos como tales, necesitan una reingeniería para construir nuevas posibilidades.
- Faltan recursos, buenas ideas, actitudes más disponibles y buena gestión de liderazgo para saber realizar lo importante y lo urgente.
- Necesitamos interactuar de una manera distinta en nuestros equipos.
- Nos falta hacer uso correcto entre nosotros y en nuestras comunicaciones de las tijeras, del cristal, de la medalla y en algunos momentos del sabotador, para no tomar las cosas demasiado en serio.
- El cambio se debe vivir y se debe notar en nuestras acciones, en nuestras actitudes; pues, a nosotros nos falta hacer notar ese cambio en nuestras vidas y en nuestro trabajo.
- También es cierto, que nuestros temores, nuestros miedos, nuestros mismos celos a lo desconocido, nos hace opacarnos y protegernos hacia la búsqueda de nuevas alternativas, nuevas propuestas, tanto a nivel personal como institucional.

FACILITADORES.

- ❖ El proceso continuo de las distintas sesiones formativas fue una oportunidad para favorecer el conocimiento personal y grupal de los colaboradores.
- ❖ Las herramientas empleadas en el proceso formativo, constituyeron una base importante para facilitar con más efectividad el trabajo personal y grupal.
- ❖ Las capacidades personales de cada colaborador en las distintas sesiones del trabajo formativo.

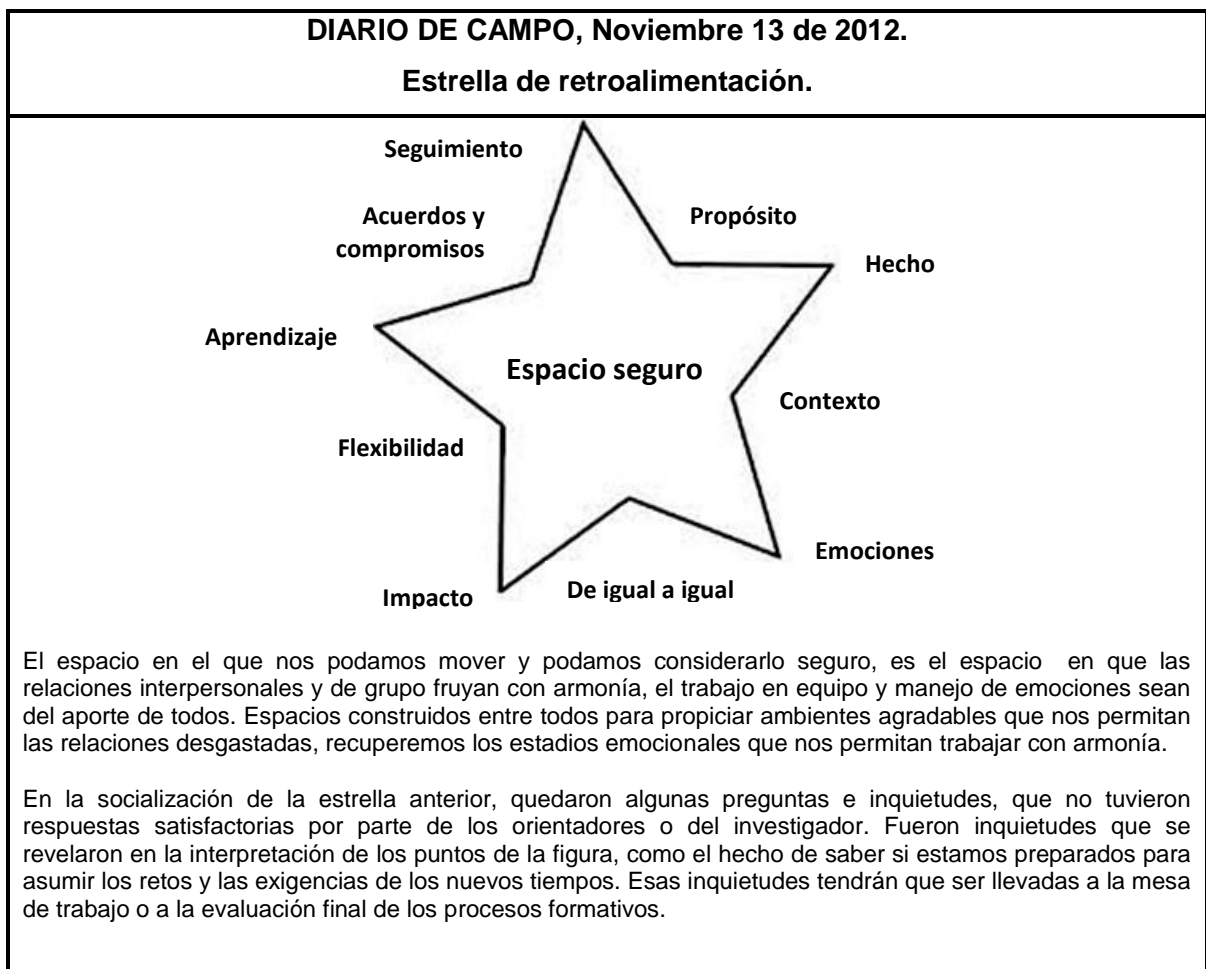
- ❖ Mi participación como un miembro más del grupo, creo que fue un aporte importante, porque a través de ella, tuve la oportunidad de escuchar sus inquietudes, sus sugerencias y en varios momentos, sus llamados de atención a la misma Comunidad, por no haber atendido con más valentía los momentos de crisis, o no haber visionado el futuro con más ambiciones de progreso y desarrollo. Entre esas sugerencias, sobresalieron algunas más comunes, como la necesidad de hacer seguimiento permanente al trabajo que desempeñan los colaboradores en cada lugar, por parte del encargado de la Administración Provincial en el país. De igual manera, hicieron la observación sobre las personas encargadas de la animación y orientación de la obra marista en Colombia, para que sean líderes más visionarios, como bien lo menciona Daniel Goleman, al referirse a los mejores líderes, que se distinguen, “porque comprenden el papel protagonista de las emociones en el entorno laboral, no solo en cosas concretas como la obtención de mejores resultados o la observación de los mejores trabajadores, sino en otras importantísimas e inconcretas, como un buen nivel de moral, motivación y compromiso”⁸⁹.

INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN.

De la certidumbre del diario de campo que me acompañó en cada sesión formativa, puedo decir que fue el testigo inseparable hasta de los rasgos que en varias circunstancias no quedaron estéticamente configurados, como trato de evidenciarlo en más de un momento. El diario de campo, también fue un pretexto para reflexionar sobre lo que quedó pendiente de aquellas jornadas formativas, como el hecho tener a la mano algunas preguntas o inquietudes, que por el paso del tiempo, tan rápido en cada jornada, no fueron contestadas satisfactoriamente, o participaciones reveladoras que no alcanzamos a interpretarlas en el contexto de

⁸⁹ GOLEMAN, Daniel. Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S. A., 2013. Barcelona, España. Pág. 93.

las jornadas formativas. Estas inquietudes no resueltas, necesariamente estaban escritas en el diario de campo, y no pasaron desapercibidas a los oídos y a los ojos de los colaboradores y de los profesores orientadores, hasta no ser puestas en la mesa de trabajo para reflexionarlas. Recuerdo que entre esas inquietudes estaban los valores y exigencias de los nuevos tiempos que no habían sido percibidas suficientemente por los mismos colaboradores o por los animadores de la Comunidad, pero eran realidades que estaban presentes en nuestros propios contextos y que había que prepararse adecuadamente para darles respuestas adecuadas.



Cuatro 3.

EVIDENCIAS.

Después de escucharnos cuidadosamente los unos y los otros, los asesores de la sesión formativa nos invitaron a ver el corto video: ¿Te atreves a soñar?⁹⁰



FIGURA 6. Imagen del video, ¿Atrévete a soñar?

Cuando pasaron las últimas imágenes del video, nos miramos a los ojos los unos y los otros y nos quedamos por un buen momento en silencio. Sí, fue un buen momento de silencio prolongado, en el que no se oía sino el murmullo de los alrededores a la sala de trabajo. Entonces, ¿qué nos quedaba por decir ante la fuerza de las palabras del corto video?

Estábamos y estamos en la zona de confort. Salir de ella nos ocasiona demasiada incomodidad. Nos pide desacomodarnos, desinstalarnos y no estamos preparados para volvernos a situar ante las exigencias de unas nuevas realidades. Por muchos años hemos estado acostumbrados a realizar las mismas tareas, y siempre nos ha funcionado. La genialidad, de la que habla Gabriel Ginebra en su

⁹⁰ Tomado de: <http://vimeo.com/62963988> Página nuevamente revisada el 25 de junio de 2013.

obra, *Gestión de incompetentes*⁹¹, no está repleta de cotidianidad en nuestros lugares de trabajo. A los animadores de la Comunidad y a nuestros colaboradores de confianza, nos falta marcar en nuestros calendarios cotidianos momentos determinados a la semana para compartir más de cerca con nuestros colaboradores, los que están en nuestra propia casa. De vez en cuando y con cierta timidez invitamos a nuestros colaboradores a compartir con nosotros la mesa. Creo que no es costumbre habitual entre nosotros, abrir una ficha de información personal de cada uno de nuestros colaboradores, para cerciorarnos de sus incompetencias y hacerles seguimiento periódicamente. A veces reconocemos y estimulamos a algunos de nuestros colaboradores que hacen algo relevante y mejor que nosotros. No hemos creado la suficiente cultura entre nosotros para hacer seguimiento permanente a nuestros colaboradores, de tal manera que la evaluación de desempeño no sea una ficha para llenar, sino una oportunidad para fortalecer las cualidades y las competencias de cada persona.

Muchos de los elementos implícitos en el video, están reflejados de alguna forma en nuestras relaciones personales, interpersonales y laborales, por eso creí importante dejarlos revelados en este contexto, para apoyar y hacer más real esta experiencia transformadora en nuestras vidas.

A continuación transcribo el texto del video, *Atrévete a soñar*.

“Empecemos por el concepto de zona de confort. Esta es la zona metafórica que en la estás cuando te mueves en un entorno que dominas. En ella las cosas te resultan conocidas y cómodas, sean éstas agradables o no. Por ejemplo, estar atascado todos los días en el tráfico, es estar dentro de tu zona de confort, porque es lo que conoces.

⁹¹ GINEBRA, Javier. *Gestión de incompetentes*. Editorial Océano de México, S. A. de C.V. Primera edición impresa en España, 2012. Pág. 28.

Que tu jefe te machaque en la oficina es zona de confort, porque es lo que conoces. Que disfrutes o pelees con tu pareja, es zona de confort, porque es lo que conoces: tus hábitos, tus rutinas, tus habilidades, tus conocimientos, tus actitudes tus comportamientos, son también, parte de tu zona de confort.

Alrededor de tu zona de confort está tu zona de aprendizaje. Esta es la zona a la que sales para cambiar tu visión del mundo, y lo haces cuando aprendes nuevos idiomas, viajas a países desconocidos, tienes nuevas sensaciones, enriqueces tus puntos de vista, modificas tus hábitos, conoces otras culturas, o te encuentras con nuevos clientes. Es la zona donde observar, experimentar, comparar, aprender. Hay personas a las que esto les apasiona, y por ello frecuentan su zona de aprendizaje.

En cambio, a otras les asusta y para evitarlo, se mueven únicamente dentro de su zona de confort. Salir de ella lo consideran un peligro. Más allá de la zona de aprendizaje, está la zona de la que llamamos zona de pánico o zona de no experiencia. Aquellos que no quieren que la transites, que suelen ser los que nunca salen, dicen que es la zona en la que te pueden ocurrirte cosas gravísimas.

Esto último lo dicen los que consideran que esta zona es en realidad la zona mágica, la zona en la que te pueden ocurrir cosas maravillosas, que aún no conoces, porque todavía no has estado allí. Es la zona de los grandes retos⁹².

En esta tarea de representación e interpretación de cada uno de los detalles que fueron sucediéndose uno a uno, quedaron muchos elementos para reflexionar, que seguramente en otro espacio tendrán que retomarse con más ahínco. Sin embargo, de todos los participantes surgió la idea de concretar algunos elementos y responder de alguna manera a la pregunta: ¿Cuáles son los recursos con los que yo cuento para avanzar significativamente desde la zona de confort? Y esas respuestas, grosso modo, quedaron descritas de la siguiente manera en mi cuaderno de diario de campo:

⁹² Textos del video, ¿Te atreves a soñar?, que en alguna circunstancia los transcribí a un archivo de Word.

- ✓ Yo cuento con la propuesta que la Comunidad Marista tiene para apoyar el desarrollo competente de los colaboradores, a pesar de las dificultades que pueda tener.
- ✓ Contamos con la fuerza de nuestra gente para apostarle a la búsqueda de un buen desarrollo y del cambio.
- ✓ El sentido de pertenencia que está en nuestros colaboradores es significativo y se puede acrecentar cada vez más.
- ✓ Contamos con las posibilidades de un equipo que genere sinergias entre nosotros.
- ✓ Muchos de nosotros como colaboradores contamos con mucha experiencia, que en cierta medida podemos ayudar a movilizar nuestra gente.
- ✓ Tenemos sentido de pertenencia y contamos con una buena formación en solidaridad; esta formación y nuestro espíritu de familia nos sensibilizarán cada vez más para ayudar a nuestros compañeros en la búsqueda del bien común.
- ✓ Tenemos un buen conocimiento de la Comunidad Marista y de sus colaboradores casi en la mayoría de las instituciones educativas del país.
- ✓ Contamos con la experiencia necesaria para ayudar a influir proactivamente en los distintos equipos de reflexión, con el fin de buscar soluciones más proactivas a nuestros mismos problemas.
- ✓ Creemos contar con la fuerza de un buen espíritu de familia y una buena experiencia de un grupo de personas para aportar elementos, ojalá, novedosos y generadores de cambio, entre todos nosotros como colaboradores, pero también, en pro de la misma institución.
- ✓ Contamos con una buena capacidad de análisis para aportar experiencias en la generación de nuevos pensamientos y de nuevas formas de organizarnos institucional.
- ✓ Contamos con una buena voluntad para aportar lo mejor de nosotros mismos en el trabajo en equipo, especialmente con personas, niños y jóvenes que desean y quieran desarrollar emprendimiento.

EVALUACIÓN:

Las personas que han participado en este proceso formativo, a través de las sesiones de acompañamiento personal y grupal, han demostrado actitudes y comportamientos que están a gusto con la dinámicas de formación; asimismo, han mostrado buen interés con los cuestionamientos profundos que se ha dado al interior de grupo y la puesta en evidencia de muchas situaciones que se han ido manifestando en las relaciones personales y laborales. Estas situaciones han contribuido de manera especial para la creación de un buen clima de trabajo, de interiorización y participación en las distintas sesiones formativas. En cierta forma, también, los momentos difíciles que se presentaron en los espacios destinados para la reflexión personal o grupal, contribuyeron en gran medida para consolidarse como personas y como grupo. Esa buena disposición se hizo evidente, cuando los participantes en las distintas sesiones ofrecieron respuestas claras, sinceras, con deseos por mejorar, afán por comprometerse con una realidad, también, cercana y más sentida.



FIGURA 7. Imagen del video, ¿Atrévete a soñar?

Por eso, mi expectativa está más bien puesta en la fuerza de los colaboradores para que se atrevan a realizar propuestas significativas, y en cierto sentido atrevidas, que sensibilicen la estructura organizativa de la institución y ayuden a promover los cambios necesarios para las exigencias de los nuevos tiempos, que bien pudieran estar relacionadas con el desarrollo de las competencias, de las que formidablemente expone Daniel Goleman, tales como las habilidades

comunicativas y relacionales, que han alcanzado un mayor protagonismo en nuestra época, así como las nuevas formas de interactuar con la tecnología; pero sobre todo, el favorecimiento de una cultura de liderazgo, en la que sea posible el desarrollo pleno de la persona en todas sus dimensiones. De igual forma, haya una preocupación constante por recrear el trabajo en equipo, dentro de un ambiente innovador, creativo, con capacidad de inventiva, así como el fortalecimiento de un compromiso responsable por apostarle al desarrollo de una economía solidaria, dirigida a incrementar el desarrollo social, la igualdad de oportunidades y el progreso constante en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

REFLEXIÓN:

No cabe duda que la última sesión formativa sobre comunicación, trabajo en equipo y manejo de emociones, llevó a cada uno de los colaboradores a tomar conciencia de algunas realidades más profundas, que son vividas a nivel personal e institucional. Realidades que implican la solicitud colaborativa por parte de todos, colaboradores e institución.

Y para el ámbito de esta reflexión, me he permitido transferir uno de los símbolos de la cultura oriental: “Weiji, que es la palabra en chino que significa “crisis”; se compone de dos caracteres, uno que representa “peligro” y el otro que significa “oportunidad”.



FIGURA 8. Término chino equivalente a crisis

Estar en crisis en el estancamiento no sólo nos expone al peligro de hundirnos en un sufrimiento más profundo, mediante la salida que nos ofrece la interrupción negativa, sino que también nos da la oportunidad de encontrar una salida positiva. ¿Por qué existe una oportunidad? Porque nos enfrentamos a una decisión clave. Es un momento en que nos formulamos las siguientes preguntas: ¿Estamos dispuestos a alcanzar nuestro potencial máximo en esta vida? ¿Queremos seguir viviendo de esta manera? A la salida que se llega mediante la interrupción positiva la llamamos “el punto del valor”. Para atravesar este punto debemos acopiar las fuerzas de nuestra alma. El proceso exige toda nuestra participación y determinación, nuestra resolución de hacernos cargo de nuestra propia vida y de avanzar hacia la realización como personas”⁹³.

A través de las distintas ayudas, especialmente el tiempo dedicado para analizar los aportes del test Sosia, evaluación de competencias profesionales con cada uno de los colaboradores, pero además, los distintos talleres que cuidadosamente fueron preparados para desarrollarlos paso a paso con todos y con cada uno de los colaboradores, implicó un esfuerzo ampliamente reconocido con una buena disponibilidad para asumir las distintas tareas programadas en las sesiones formativas. Pero no bastó con esas circunstancias. Hubo necesidad de generar espacios apropiados para disponer los ambientes que permitieran hablar desde la fuerza del corazón, implicando necesariamente la razón. Efectivamente, la expresión real de emociones con toda su originalidad en varios momentos fue evidente y o que hizo posible que ciertos momentos fueran difíciles, sobre todo, cuando se narraron aspectos y ejemplos, en los que solamente estaba presente la rutina: “siempre así hemos hecho las cosas y nos han funcionado”; pero, aún más punzante cada situación, cargada no pocas veces de incertidumbre y complejidad, cuando el entusiasmo, la vitalidad y el sentido visionario de algunos animadores

⁹³ MADANES, Yechezkel y Ruth. Deja de estancarte y crece. Navarra, España, 2012. Pág. 56.

de la misma institución, no contaban con las fuerzas que se requerían en esos momentos: hombres audaces, hombres movidos por la fuerza de una cultura de trabajo en equipo, hombres acostumbrados a salirles a las situaciones con respuestas visionarias, adelantadas para las exigencias de los tiempos. Pero, también es cierto, que hubo maestros audaces en varias oportunidades, pero el equipo no estaba preparado para acompañar aquellas audacias, aquellas visiones de futuro no tan comunes en muchos otros. Por eso es necesario, como lo advierte el texto anterior, que para atravesar el punto de valor, el punto desafiante en tantas expresiones, tenemos que acopiar entrañablemente las fuerzas enérgicas que están en nuestros corazones. Y en esto tenemos que disponernos amplia y concienzudamente, porque “el proceso exige toda nuestra participación y determinación, nuestra resolución de hacernos cargo de nuestra propia vida y de avanzar hacia la realización como personas”.⁹⁴

6. MI EXPERIENCIA COMO INVESTIGADOR.

Recuerdo otras ocasiones en las que he tenido mucha interacción con los medios virtuales, bien sea por estudios o por trabajos, pero nada comparable con esta ocasión de la especialización en investigación-acción educativa. Todo el ejercicio de develar documentos, estudiarlos, analizarlos, reflexionar sobre las distintas posiciones de los autores, y más difícil aún, atreverse a escribir algo sobre ellos, implicando necesariamente la vida, creo que es una tarea compleja, pero guarda satisfacciones duraderas, porque los aprendizajes alcanzados, por lo general, son siempre nuevos.

Esta experiencia cargada de vitalidad y más bien ajena de la casualidad o de los caprichos aprendidos en otras circunstancias, me ha ofrecido un espacio importante y amigable en mi crecimiento pedagógico, social, investigativo y escritural. Crecimiento que ha estado mediado por aspectos atractivos, que me

⁹⁴ Ibíd. Obra citada, MADANES, Yechezkel y Ruth. Deja de estancarte y crece. Pág. 56.

han llenado la vida de sentido y me han desafiado a seguir aprendiendo con más fuerza y optimismo. Pues en verdad digo, que han sido desvelos consagrados por amor al estudio, al saber y a la escritura, porque el tiempo empleado en familiarizarme con tantos documentos, saborearlos y tratar de exprimirlos en unas nuevas ideas, ha sido cuestión imperativa en más de una oportunidad. Asimismo, muchas responsabilidades que hacían parte de mí trajinar diario, acompañadas de las distancias y de la fragilidad de los medios virtuales en otros lugares, perturbaron mis esfuerzos y desgastaron mi entusiasmo en más de una ocasión.

“Si tu vida no está santificada por tu pasión más íntima, decía acertadamente Dag Hammarskjöld, aún la victoria te hará dolorosamente consciente de tu debilidad. Sólo tus propias energías son la medida de las exigencias de la vida. Y tu hazaña eventual, no haber desertado”⁹⁵.

Entendidas así estas realidades, no hicieron que perdiera de vista mi afán por aprender a observar de una manera distinta. Aprendí a conjugar la planeación con la cortedad de los tiempos que me urgían respuestas eficaces. La acción y la reflexión fueron mis tareas predilectas, porque a partir de ellas aprendí a trascender y armonizar los recorridos que me implicaban mayor atención en la investigación-acción. Los hechos sin el precio de la reflexión no dicen nada. Necesitan de la reflexión para identificarlos, interiorizarlos, explicarlos y llevarlos a planos más reales, a través de las conclusiones.

Es verdad que todo lo que he aprendido, ha contribuido a modificar mis prácticas pedagógicas, a acrecentar mi sensibilidad a todo lo que puede acontecer en el aula, entendida ésta, como el espacio en el que se dan las transformaciones significativas. Además, me ha interesado de manera especial la naturaleza del conocimiento de la investigación-acción, para reflexionar sobre ella y para seguir construyendo, en lo posible, nuevos conocimientos a partir del trabajo de aula.

⁹⁵ HAMMARSKJÖLD, Dag. *Marcas en el camino*. Editorial Seix Barral, S. A. Barcelona 1965.

Finalmente, la investigación-acción-educativa, como la he entendido y la he vivido dentro de un proceso de observación, planeación, acción y reflexión, me ha ayudado enormemente a reconocer y valorar mi posicionamiento como educador, a asumir los valores que de ella se desprenden, como el hecho de transformar mi propio quehacer, aprender a revisar y a intervenir de manera sistemática en todo lo que vivo. Entender y vivir de manera más atenta mi propia realidad de educador; pero además, asumir que el núcleo de la misma investigación soy yo mismo.

De esta manera, el desarrollo de las estrategias, cada una con su estilo propio, constituyeron para mí un aprendizaje extraordinario. Todo fue confluyendo para hacer de esta experiencia una realidad que marcó mis aprendizajes y la vida misma. Fue una oportunidad para detallarme cada paso, porque lo fui preparando con esmero. Cada sesión fue un espacio para entrar primeramente en mi misma interioridad, hacer conciencia de lo que estaba viviendo respecto a lo que quería enmarcar en la investigación, desarrollar unas mejores perspectivas de liderazgo, cuestionar las maneras cómo se estaba ejerciendo el desempeño laboral en la Casa Provincial de la Comunidad Marista, así como lo constato de manera más clara en el apartado de la triangulación de este mismo proceso investigativo.

De otra parte, preocupado en varias situaciones por la manera de gestionar los distintos procesos, pues casi siempre los he concebido con mucha lentitud, además de las particulares razones que he expuesto en otros momentos y que creativamente han motivado esta tarea investigativa. ¿Qué pasa, entonces, con este grupo de colaboradores que tiene en sus manos un conjunto de responsabilidades que debe llevar adelante con las mejores condiciones? Lógicamente está de su parte la enorme riqueza de sus competencias profesionales y una gran dosis de experiencia, con las que desempeñan sus labores, pero al parecer, sigue faltándoles competencias y hábitos especiales para no dejarse absorber de una sobrecarga agobiante de trabajo; conocerse, aceptarse, trabajarse y proyectarse como profesionales; empoderarse de una buena capacidad de trabajo en equipo y fortalecer lazos de comunicación efectiva,

afectiva y asertiva, así como mejorar calidad de vida, a través de un plan que les ayude a hacer “claridad de cada una de las dimensiones personales y las metas correspondientes, con evidente ejecución del plan de acción”⁹⁶.

⁹⁶ Op. Cit. Documento, Competencias Maristas, Provincia Norandina – Colombia– 2007, pág. 7.

7. TRIANGULACIÓN

De acuerdo con la aplicación y descripción de cada estrategia relacionada anteriormente, en la que estuve vinculado de tiempo completo en cada una de ellas, viviendo paso a paso la experiencia formativa con todos los colaboradores, logré observar muchas evidencias, que me parece importante ubicarlas dentro un proceso de triangulación efectuado entre el grupo específico, conformado por los colaboradores, los profesores asesores y los aportes del diagnóstico Sosia, con el fin de observar algunas evidencias en el proceso de las estrategias implementadas.

Grupo específico.

Todos y cada uno de los colaboradores al terminar la aplicación de las estrategias, en las que se desplegaron dinámicas y contenidos formativos que avivaron el interés de cada colaborador, hicieron surgir cuestionamientos para sus propias vidas y mejoramientos en sus compromisos familiares y laborales, como lo expone un participante del grupo de colaboradores a continuación:

“Después de finalizadas las sesiones formativas, que me parecieron muy importantes para mi crecimiento personal y laboral, estoy viendo la forma cómo construir mi proyecto personal para cambiar algunos aspectos de mi vida.

Creo que mis compañeros también han alcanzado buenos elementos de mejoramiento en su actividad laboral.

Si retomo algunas percepciones manifestadas por las personas que elegí y que llamaron mi atención, como desafío para trabajar en ellas y poder mejorar como ser humano, fue la “frialidad al decir las cosas”.

En ese momento pensé que se debía a la forma directa en que hablo y que para algunas personas puede parecer frío y hasta brusco... Sin embargo, la claridad de lo que esto significaba la tuve después analizar las Barreras de la Comunicación. Entendí que mi verdadera debilidad en la comunicación radica en el uso de palabras generalizadoras, las cuales cierran posibilidades y por consiguiente no permiten una comunicación abierta y asertiva.

- Utilizar en mi comunicación diaria frases abiertas, es decir, confirmar algo que quiero, pienso y deseo sin dañar, culpar, señalar o marginar.
- Manejar más un lenguaje de “Yo” y no de “Tu”.

Me explico mejor:

En mi vida de pareja, hay un tema que ha generado conflicto y es que mi esposo maneja un rol de padre permisivo y el mío un poco más autoritario. A la niña le encanta ver televisión y mientras este aparato esté encendido, ella no duerme. Al otro día amanece cansada, no quiere ir al Colegio y tengo que lidiar con la pataleta que hace al obligarse a asistir al Colegio. En la noche, cuando nos encontramos con mi esposo terminamos en conflicto porque le digo: Tu permisividad con nuestra hija la está dañando y no solo a ella sino también a mí, él reacciona enojado y terminamos en discusión. Después de entender cuál es el problema de comunicación, ahora manejo el tema de la siguiente manera:

“No es conveniente que la niña vea televisión hasta tarde porque va a estar cansada y no va a querer ir al Colegio”. Al no sentir un señalamiento, mi esposo apaga el televisor y le dice a Sara que debe irse a descansar.

- Frases como: desde mi punto de vista, de acuerdo a mi experiencia, etc.; han ingresado en mi lenguaje diario.

Evidencias:

- Cantidad de personas que observan el cambio
 - Disminución en el número de conflictos, desacuerdos y discusiones
 - Elaborar unas preguntas que serán resueltas por mi grupo de trabajo, con el fin de medir el tipo de comunicación que se está manejando.
1. ¿La manera como imparto las instrucciones en el Departamento Contable es clara y asertiva?
 2. ¿Respecto a la comunicación con mi jefe me siento atendida, escuchada y sus sugerencias me aportan?
 3. ¿Recibo oportuna y adecuadamente las instrucciones para realizar mi trabajo?
 4. ¿Hay retroalimentación de los errores cometidos?
 5. ¿Hay reconocimiento por los logros obtenidos?⁹⁷

⁹⁷ Una colaboradora que participó de todo el proceso formativo, me hizo llegar por correo electrónico un mensaje, en el que me compartió sus crecimientos personales en su trabajo profesional y en su familia.

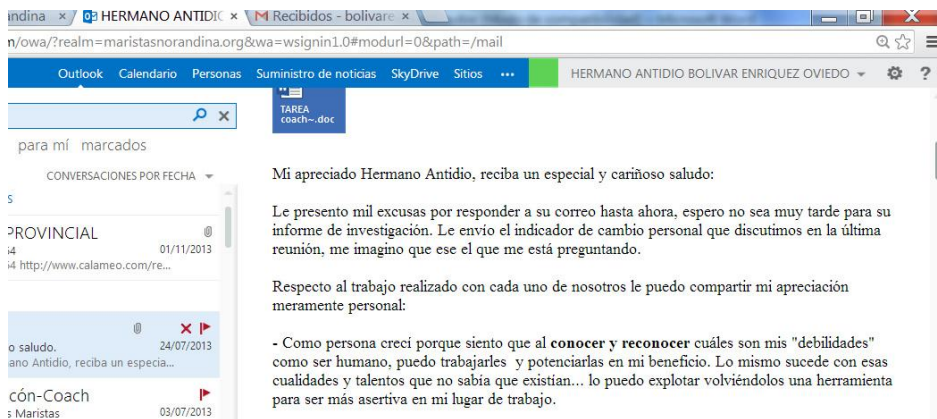


FIGURA 9. Pantalla computador como evidencia un testimonio personal.

En otro momento, cuando concluíamos una sesión formativa, a manera de evaluación de la jornada, les pregunté a todo el grupo de colaboradores:

¿Cuál es la medalla que me quiero ganar?

Esas respuestas ofrecidas por varios colaboradores las expongo a continuación:

- “Medalla al compromiso por cumplir metas laborales y personales, perderle miedo a comprometerse con la vida, iniciar vida con mi hijo.
- Conciencia a mis propias fragilidades, apoyado de fortalezas poder servir mejor a la comunidad fragilidades ser acelerado, paciencia con sigo mismo y con otros, regresarme a ayudar y dejarte ayudar cuando me he quedado escuchándome y al otro, obediencia profunda, creerme auto suficiente es mi mayor fragilidad.
- Medalla a la excelencia en todos los roles que desarrollo en la vida, soy consciente de mis defectos y paradigmas a debo cambiar. Impactar de gran manera con un proyecto para la comunidad, esto en lo laboral, cumplimiento con mi objetivo, de la mejor forma. En lo

personal veré a mi hija convertida en un ser humano integral. Saber medir las fuerzas.

- Medalla al respeto a mí misma, sabiendo cuáles son mis fortalezas, debilidades, con actitud de cambio, respeto a los otros, a los espacios de la familia, compartir con ellos, enseñarles. He aprendido que cada vida es con su preocupación
- No me gusta la palabra premio; prefiero el reconocimiento, dejar el recuerdo por algo, en el ámbito fiar a me recuerden como una persona a hizo presencia, fomentando valores, dando cariño. En el trabajo quiero lograr un cambio, siento que en la parte administrativa estamos estancados, porque no trabajamos en equipo ni con otras áreas. Quiero vencer mis propias limitaciones y generar un cambio para poder trabajar en equipo. El primer paso es sacar tiempo para reflexionar como equipo. Le pido al equipo y a los Hermanos que haya un tiempo para poder discernir, hacia dónde quieren llevar la organización y la estructura requiere.
- Lograr el buen vivir, construir un mundo que nos haga felices; en lo personal, lograr un estilo de vida coherente de más paz, construir proyectos colectivos, porque este sistema nos compromete con estilos de vida desgastantes; le apuesto por una sociedad diferente. Una acción concreta es juntar la gente, para soñar juntos, crear una nueva pedagogía y repensarlo con la comunidad”.

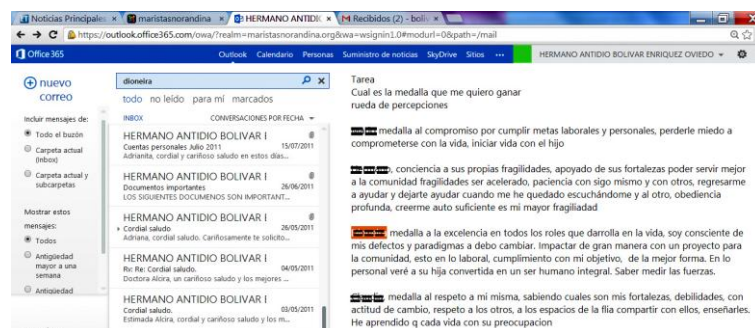


FIGURA 10. Evidencia algunos testimonios personales de los colaboradores.

Profesores asesores.

Los diálogos que mantuve con los profesores asesores antes, durante y después de cada sesión, permitieron que ellos hicieran aportes importantes a los procesos que iban viviendo todos y cada uno de los colaboradores. De esos aportes más concretos, se hacen presentes algunas evidencias, tales como:

- ✓ “Nuestro desafío es construir la unidad a partir de la suma de nuestros esfuerzos, reconociendo la diversidad de sus partes.
- ✓ Nos enfrentamos a nuestra realidad siendo autocríticos compasivamente para conocernos, aceptarnos e identificar caminos de crecimiento personal y grupal.
- ✓ Nuestro reto es alcanzar una comunicación oportuna, concreta, afectuosa y asertiva.
- ✓ Estamos abiertos para ver más allá de nuestra percepción generando soluciones participativas.
- ✓ Alcanzamos nuestras metas con compromiso dedicación entrega respeto y fidelidad con nuestros principios y los valores institucionales
- ✓ Nos esforzamos por construir nuestros sueños y proyectos”

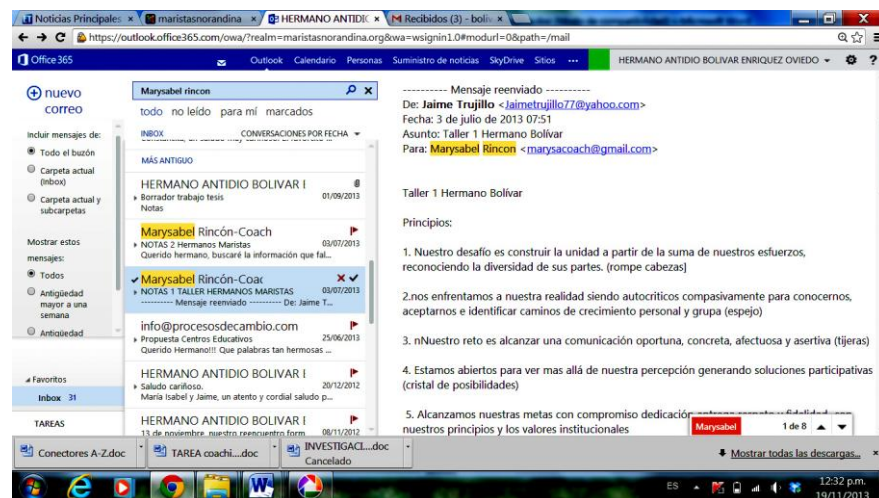


FIGURA 11. Evidencia de un proceso de retroalimentación con los asesores.

En el desarrollo de las cuatro sesiones nos tomamos el tiempo necesario con los asesores, para preguntarnos cómo nos veíamos nosotros en algunos momentos conflictivos que vivíamos en el grupo. Cómo veíamos las reacciones de algunos colaboradores en los momentos de profundización, de toma de pulso, o en los instantes de confusión o regocijo. Pero de alguna manera, también me llevaban estas preguntas y las posibles respuestas de nuestro diálogo más interno a reflexionar la articulación con el problema planteado y los resultados obtenidos, a través de todo el proceso investigativo con los cinco colaboradores seleccionados.

En la mayoría de las oportunidades que retroalimentamos cada etapa vivida, casi siempre encontramos motivación e interés en los colaboradores para valorar positivamente los procesos formativos y las formas de desarrollarse progresivamente, como se evidencia en el cuadro que expongo a continuación.

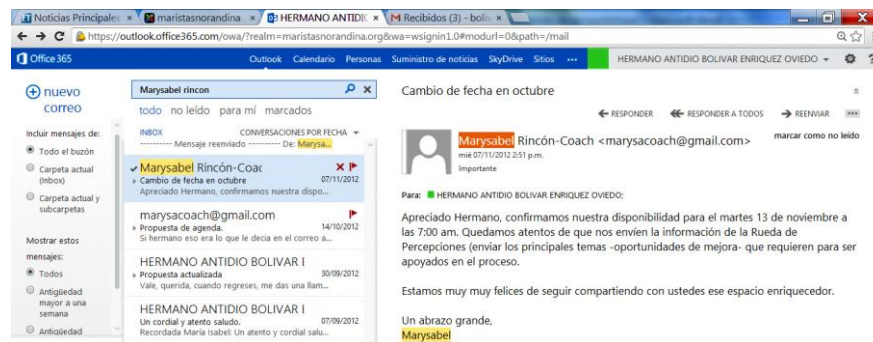


FIGURA 12. Evidencia de la valoración de los distintos procesos que se desarrollaron en las sesiones formativas.

Diagnóstico Sosia.

De los distintos aportes expuestos por la prueba diagnóstica SOSIA están presentes varias evidencias; entre las más comunes a todos los colaboradores, se destacan las siguientes:

El comportamiento laboral de varios colaboradores, corresponde a una buena capacidad de organización y estructura, altruismo y convicciones, competencias

que permiten hacer de la institución una estructura sólida, con metas claramente definidas.

Poseen capacidades para manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos, cuando suelen darse en la institución. Pero, además, son capaces de aprovechar sus recursos de equilibrio personal, poca ansiedad, capacidad de tolerancia y buen humor para orientar debidamente el estrés o la frustración.

El estilo personal de algunos de los cinco colaboradores es de apertura y estabilidad para desempeñarse adecuadamente en la institución. Estas características permiten hacer las labores con tenacidad y responsabilidad en la institución

Poseen, además, elevado tesón, alto nivel de implicación y control en el trabajo, interesados por las necesidades de los otros, con un buen nivel de responsabilidad y compromiso para involucrarse en la institución, características que hacen de los colaboradores como personas dignas de confianza.

Más sin embargo, las respuestas aportadas por la ayuda psicométrica del test SOSIA, dejó entrever que los colaboradores seleccionados, en algunas dimensiones se encuentran matices personales que tendrían que ser acompañados de manera más sistemática por las personas encargadas de la animación y orientación de la Comunidad Marista en el país. Pues esos rasgos característicos de cada colaborador, que mostraron la necesidad de un trabajo de integración más personal, fueron atendidos en el ejercicio de interiorización, análisis y reflexión en cada entrevista que realicé, como también, en las distintas sesiones de trabajo de cada estrategia formativa.

Ahora bien, los distintos resultados previstos por la observación del investigador, los aportes personales del test SOSIA, las distintas observaciones del tercer grupo

de apoyo, Talento Humano y Secretariado de Formación de Hermanos y Laicos, y las necesidades reales de los colaboradores seleccionados en su desempeño laboral, observadas durante las primeras etapas de la investigación y descritas con suficiente información en estos mismos contextos, fueron las que marcaron los lineamientos ineludibles para identificar las competencias en el ámbito marista de cada uno de los colaboradores seleccionados; asimismo, la búsqueda de mecanismos pertinentes para que cada persona fuera más consciente de sus riquezas y valores personales, como también, de sus dificultades y de las llamadas a mejorar cualitativamente. De igual forma, la proyección de estas competencias, tales como el liderazgo, entendido como motivación e influencia positiva sobre los demás; el trabajo en equipo, concebido como reconocimiento del valor de la cooperación, capacidad para hacer y tomar parte de un equipo y el proyecto de vida, como claridad de cada una de las dimensiones personales y las metas correspondientes, con evidente ejecución del plan de acción, como están debidamente descritas anteriormente, creo que lograron alcanzar con cierto grado de satisfacción.

De todas maneras, no sobra advertir que las evidencias seleccionadas en el proceso de triangulación entre el grupo específico de colaboradores, los profesores asesores y el diagnóstico realizado, manifiestan crecimientos personales e institucionales muy importantes, como el hecho de recibir comentarios de personas allegadas a la organización y al grupo de trabajo sobre un cambio percibido en las maneras de actuar, resolver los conflictos; encontrar una mejor disposición para el diálogo y el trabajo en equipo, estar más atentos a las necesidades de los demás; pero ante todo, tener más claridad de las distintas dimensiones personales, como base para llevar adelante su plan de acción: Aprender a ser líderes en el desarrollo óptimo de sus vidas.

8. EVALUACIÓN FINAL DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN- ACCIÓN EDUCATIVA.

En varias circunstancias me había sentido cautivado por el tema de la investigación en el aula, pero no me había sido posible vincularme de manera más directa con ella. Ahora que se me ha ofrecido la oportunidad de conocerla, y en cierta medida, saborear sus propios procesos y advertir desde ellos mismos un acercamiento gustoso al aula de clase, para experimentar más de cerca el entramado de relaciones que intervienen mutuamente en ella, con el fin de alcanzar algún significado, como el desarrollo del juego, los pequeños y grandes vínculos atesorados en la amistad, el sentido y realidad de la vida en la mente y el corazón de los niños y jóvenes, entre otros elementos; asimismo, abrir la puerta de la esperanza al conocimiento, para cerciorarse de qué estamos hechos o de qué están hechas las cosas que nos rodean, en cada paso del diario acontecer.

No cabe duda, que también está presente el amor por el arte de acompañar a develar el misterio que sucede en el aula de clase: qué cosas acaecen en ella, qué energías corren por la piel y por la sangre de los maestros y de los estudiantes, pero también, qué temores se adueñan del afán entrañable por conocer o por aprender.

Es verdad que en las últimas décadas se han proclamado con la fuerza de la palabra grandes realidades que se han vivido en el aula de clase. De igual manera, se han escrito muchos documentos sobre cada acontecer en el aula; pero ante todo, hemos tenido la noble oportunidad de asomarnos a ella y tener en nuestras manos muchos de sus tesoros, entonces, ¿qué podemos decir de ella?

Creo que hay muchas cosas para comentar, pero a la vez, muchas preguntas por hacer, y si nos queda tiempo, recoger alguna respuesta que satisfaga nuestra inquieta curiosidad. Sin embargo, no cabe duda advertir que los procesos de

investigación en el aula cobran especial dedicación. Son rutinas que encariñan cualquier saber hacer, porque piden incansablemente observación interrumpida, que hasta implica todos los sentidos de lo humano; asimismo, solicita agudeza intransferible para analizar cada detalle, que corre desde un lado para otro, sin llamar a veces la atención. Y más difícil aún, reflexionar e interpretar con ojos de criticidad, desoyendo en lo posible, los datos que brotan de la mera subjetividad del sujeto que observa. Y al final, ¿qué sabiduría metodológica es posible llevar a la práctica lo audazmente conseguido como fruto transformador y que constantemente se esté renovando?

En efecto, me fue fácil aprender a observar desde un primer momento. Grabé en mi memoria muchas imágenes sobre cómo quedaban las oficinas de la Casa Provincial, cuando todos los colaboradores terminaban su jornada de trabajo. Pero también guardé esos registros en la memoria de una cámara fotográfica.

En otros momentos les escribí una carta a todos los colaboradores para compartirles algunas ideas que tenía en mente, sobre el trabajo que emprendía con la Universidad de la Sabana, como lo manifiesto a continuación:

... “De un tiempo para acá me sentí motivado a realizar con un grupo de profesores maristas una especialización en investigación educativa con la Universidad de la Sabana y, entre esas cosas de la vida, me encomendó una labor hermosa, la de estar de una manera distinta con las personas y los lugares, especialmente los que están relacionados con ambientes laborales como el nuestro.

De otra parte, en varios momentos tengo registradas sus salidas un poco más allá de la hora acostumbrada, su llegada a tempranas horas los días sábados para terminar el trabajo que no fue posible realizarlo en los días laborales. También quedaron registrados los pequeños o muchos desórdenes en sus escritorios cuando salieron de sus oficinas. Tengo el recuerdo vivo en mi memoria más íntima de los papelitos de colores que están

plasmados sobre el espacio cercano a sus escritorios; de igual manera, las fotos de sus seres queridos, que simbolizan seguramente la eterna compañía de quienes aman entrañablemente y quienes en los momentos más difíciles o poco gratos les agradan el día con sus recuerdos”.

Más allá de este análisis, me atreví a aplicar una estrategia con cada colaborador para observar el desarrollo de sus competencias y emplear largas horas con cada persona para leer el perfil obtenido, de tal manera que nada quedara bajo agenda secreta.



FIGURA 13. Test Sosia que ayuda a conocer un poco más la gestión por competencias.

Compartí por tiempos prologados todas las sesiones de formación con todos los colaboradores, y desde sus fortalezas y sus extraordinarios aportes al desarrollo institucional, aprendí que muchos de ellos, en tantas ocasiones, no eran suficientemente felices en el desempeño de sus labores profesionales. Pero también aprendí a abrir el corazón con cada una de las personas, cuando tuvimos que exponer en un lugar común nuestros temores y nuestras propias angustias, para buscar juntos oportunidades distintas y creativas, con el fin de apostarle a la vida nuevas audacias.

Si bien es cierto que esta práctica de la investigación-acción en el aula, sólo puede enseñarla quien la vive, aprendí, además de observar y analizar, a discernir con más profundidad mis propias percepciones, y no tuve reservas para compartirlas con los demás cuando juzgamos el momento oportuno para hacerlo. Y aunque pueda parecer algo extraño, recibí de los más allegados las recomendaciones apropiadas para mejorar mi propia rueda de percepciones.

ESTRATEGIA N° 2. Rueda de percepciones para la valoración del potencial de liderazgo personal y trabajo en equipo ⁹⁸

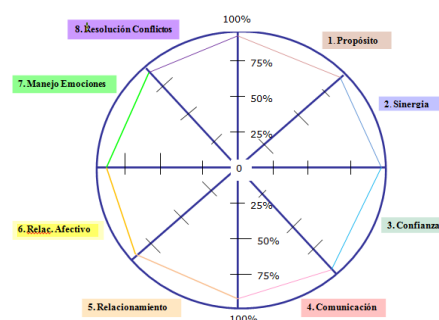


FIGURA 14.

No sobra advertir, que en investigación – acción en el aula, no hay nada supuesto. Todo está por hacer. No hay conclusiones que sean tan duraderas, y sobre las cuales se puedan subrayar desarrollos más definitivos y eficaces. Se trata de colocar en juego unas nuevas intenciones y deseos, unas nuevas actitudes y comportamientos, al igual que unas creencias más profundas y menos cargadas de obsesiones, para ser capaces de pasar del debate, que suele quedarse en vanas confrontaciones, al diálogo, como posibilidad viable para reflexionar, generar nuevas ideas y posibilitar nuevos signos de vida. Y en esta medida, la investigación-acción educativa es la que tiene fuerza necesaria para alimentar preguntas significativas que lleven a la reflexión, avivar la capacidad de análisis para desarrollar el hábito de comprensión de unas nuevas realidades; asimismo, incentivar “el poder de argumentación verbal y escrita, como medio de comprobación de enunciados, la sistematización de ideas y organización del pensamiento”⁹⁸.

⁹⁸ SANTOS, Teresa. SÁNCHEZ S., Sandra I. Reflexionar para mejorar la práctica. Educación y Educadores, núm. 6, 2003, pp. 107-125, Universidad de La Sabana, Colombia.

9. CONCLUSIONES.

- Con el apoyo de la metodología de la investigación-acción educativa, logré incentivar la unidad entre los colaboradores seleccionados de la Casa Provincial, y con fuerza de esta misma unidad, reconociéndonos que somos diferentes y complementarios, nos comprometimos a cultivar actitudes y comportamientos personales y de grupo, que favorezcan unas mejores relaciones laborales, basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.
- A través del trabajo estructurado de la metodología de la investigación-acción educativa y con la colaboración asidua de las personas seleccionadas para llevar a cabo un proceso formativo, fue posible el buen desarrollo de algunas estrategias, tales como la rueda de percepciones y la dramatización. El resultado de estas dinámicas, junto con el compartir espontáneo y más familiar de los colaboradores seleccionados de la Casa Provincial, permitieron un mejor conocimiento personal y una mayor disposición para el trabajo en equipo, que redundará necesariamente en la consolidación de una mayor confianza en sí mismos y la consecución de mejores capacidades para aprender a trabajar en equipo en la institución.
- Los aportes abundantes ofrecidos por la metodología de la investigación-acción educativa, la profundización de los temas complementarios del área mencionada y el acompañamiento profesional de la directora del trabajo investigativo, me ofrecieron especiales condiciones para favorecer entre los colaboradores seleccionados de la Casa Provincial, las condiciones más adecuadas, con el fin fortalecer actitudes que contribuyan a la consecución de una comunicación más adecuada, afectuosa y asertiva tanto en sus familias, como en sus relaciones laborales.

- La metodología de la investigación-acción educativa constituyó para mí una oportunidad muy importante, porque gracia a ella experimenté la posibilidad de agudizar mi sensibilidad para aprender a cuestionar mi propia realidad de educador, ejercitar con más conciencia cada uno de los procesos de planeación, observación, análisis y reflexión en el desarrollo del acto educativo.

- He tratado de compenetrarme con la metodología de la investigación-acción en el aula, porque he sentido la necesidad de ayudar a un grupo de personas a disfrutar la vida en el desempeño profesional de sus labores, generando conciencia personal y grupal para que intenten robustecer su autoestima, conocer sus fortalezas, desentrañar sus propias altiveces, desarrollar sus capacidades, con el fin aprender a sentir y ver la vida como una oportunidad extraordinaria para servir a los demás.

- La investigación-acción en el aula de clase, ha incentivado mi afán por indagar, averiguar, colocar mi propio estilo en saborear ese aquel curiosear las cosas, hacer preguntas inteligentes cuando conozco un poco más los procesos educativos. Pero, también, aprender a aceptar con paciencia los momentos y las situaciones que urgen de mí respuestas más adaptadas a la realidad, pero no se me sobreviene ni siquiera la mínima inquietud ante la magnitud del misterio.

- Ahora me acompaña una nueva esperanza, porque estoy aprendiendo a interpretar mis propias ignorancias, mis frágiles iniciativas y mis propias pasividades, porque las preguntas curiosas o también, las impertinentes, ya no pasan tan desapercibidas: Tomo el rol de estudiante, pero a la vez el de maestro; soy estudiante cuando creo que soy dueño de mis propias construcciones, cuando me abro a nuevos saberes, cuando me siento

acuciado a aprender de nuevo, me sorprende maravillosamente de lo que está pasando en mi entorno, cuando siento que sutilmente estoy siendo dueño de una actitud investigadora. Soy maestro cuando tengo que hacer buen uso de los recursos ofrecidos por la metodología de la investigación-acción para orientar el conocimiento y fortalecer las diversas expresiones de la vida en el aula de clase.

10.RECOMENDACIONES.

- ❖ La primordial recomendación para mi propio dominio personal, va encaminada con el saber hacer uso profesional de los elementos ofrecidos, a través de esta oportunidad de profundización en la metodología de la investigación-acción educativa. Poner en evidencia mi capacidad para hacer preguntas adecuadas a las realidades que me generan inquietudes; atreverse a indagar, consultar, curiosear, con el fin de intentar dar respuestas a preguntas, que normalmente no me hago en mi quehacer cotidiano.
- ❖ Tengo un convencimiento más real hoy, que no habrá aprendizajes y conocimientos nuevos e innovadores, sino hay procesos investigativos rigurosos y sistemáticos, generados desde el aula de clase. Por tanto, estoy llamado a fortalecer los procesos de aprendizaje iniciados en la universidad y en los retos permanentes de la vida diaria; hacer esfuerzos pedagógicos para producir conceptos y aprendizajes nuevos; promover un pensamiento crítico, dinámico y en la medida de lo posible, autónomo.
- ❖ Me parece importante establecer o mantener unas relaciones familiares con los compañeros y los profesores del área de investigación-acción, a través de los medios virtuales o la promoción de encuentros extracurriculares, para compartir las novedades del área o las propuestas pedagógicas de la misma Unisabana.
- ❖ Fortalecer de manera sistemática la metodología de la investigación-acción en el aula de clase; asimismo, incentivar y promover los avances que hemos logrado a través de este período de formación: Desarrollar investigaciones en el ámbito educativo, especialmente desde el laboratorio original del aula, en el que se suscitan las preguntas pertinentes, se recrean

los sentimientos y emociones con los juegos de querer aprender y conocer. En el aula de clase deben surgir los verdaderos apasionamientos por aprender y conocer; en ella tendrán que surgir los sentimientos y las efervescencias siempre nuevas por conocer; de igual manera, en el aula de clase los intereses por aprender cobrarán vitalidad y la pasión se resistirá ante cualquier vulnerabilidad para comprometer a la persona, como sujeto de aprendizaje por toda la vida. Pues, como decía Joseph Novak, “los seres humanos se diferencian del resto de los animales por su capacidad para percibir regularidades en los hechos y los objetos y de codificarlas de forma simbólica, y la actuación maravillosa del cerebro está prevista para integrar los pensamientos, los sentimientos y las acciones. El resto de la educación es ayudarnos de forma constructiva a alcanzar dicha integración en un amplia variedad de contextos”⁹⁹.

⁹⁹ NOVAK, Joseph D. Conocimiento y Aprendizaje. Editorial Alianza. Madrid, 1998.

11. BIBLIOGRAFÍA.

BAUSELA H., Esperanza. La docencia a través de la investigación–acción. Becaria de investigación de la Universidad de León. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), España.

COVEY, Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Buenos Aires. Paidós, 2003.

Crónicas Maristas que describen los orígenes del Instituto. Editorial Luis Vives. Tomo I. Páginas 1-20.

DILTS, Robert. Coaching, herramientas para el cambio. Ediciones Urano, S. A. Barcelona, España, 2011.

Documento, Competencias Maristas, Provincia Norandina – Colombia–2007.

GARDNER Howard. Mentas líderes. Editorial Paidós, Madrid, España, 2011.

GARNERD, Howard. Mentas Flexibles. Editorial Paidós. Barcelona, España, 2004.

GINEBRA, Javier. Gestión de incompetentes. Editorial Océano de México, S. A. de C.V. Primera edición impresa en España, 2012. Pág. 28.

GOLEMAN, Daniel. Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S. A. Barcelona, España, 2013. Págs. 91 y 93.

GOLEMAN, Daniel, CHERNISS, Cary. Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairós, Barcelona, España, 2005.

GOLEMAN, Daniel. Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional. Ediciones B, S. A., 2013. Barcelona, España. Pág. 93.

HAMMARSKJOLD, Dag. Marcas en el camino. Editorial Seix Barral, S. A. Barcelona 1965.

HAMMARSKJOLD, Dag. Marcas en el camino. Editorial Seix Barral, S. A. Barcelona, 1965.

KIM WOO, Choong. El mundo es tuyo, pero tienes que ganártelo. Editorial Iberoamericana, México, 1995.

LEVY LEVÓGER, CLAUDE. Gestión de competencias. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona 1997.

MADANES, Yechezkel y Ruth. Deja de estancarte y crece. Ediciones Urano, S. A. Navarra, España, 2012.

MORIN, Edgar. La vía para el futuro de la humanidad. Editorial Paidós, España.

NOVAK, Joseph D. Conocimiento y Aprendizaje. Editorial Alianza. Madrid, 1998.

PÁEZ, Iliana. Competencias para el Liderazgo Gerencial. Texto en versión de ponencia, presentado en el Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración, Universidad Nacional de Manizales, 11 al 13 de mayo de 2005.

PALLADINO, Enrique; PALLADINO, Enrique Leandro. Administración Organizacional. Editorial Espacio, Buenos Aires, Argentina. Pág. 24.

QUINTERO, Josefina; MUNÉVAR, Raúl y YEPES, Juan Carlos. Documento de estudio, Investigación acción, nivel I. ¿Qué significa aula investigativa? Apartes del artículo. Universidad de la Sabana, Colombia.

RANHER, Karl. De la necesidad y el don de la oración. Sal Terrae. Bilbao, España, 2004.

SAFFON, Steve y LOGAN, Daver. Las tres leyes del desempeño. Lemoine Editores. Bogotá, 2012.

SANTOS, Teresa. SÁNCHEZ S., Sandra I. Reflexionar para mejorar la práctica. Revista Educación y Educadores, núm. 6, 2003, Universidad de La Sabana, Colombia.

SOSIA (De Sosia, personaje de la comedia Anfitrión, de Plauto). m. Persona que tiene parecido con otra hasta el punto de poder ser confundida con ella. SOSIA deriva del uso de tres cuestionarios de Leonard V. Gordon. Editorial, Tea Ediciones, S. A., Madrid, España, año 2000.

FUENTES VIRTUALES CONSULTADAS.

www.maps.google.es. Consultada por última vez, 17 de noviembre 2013.

<http://peregrinoemprendedor.blogspot.com/2008/10/parabola-del-liderazgo-el-sonido-de-la.html> Parábola, “el sonido de la selva”, publicada por José M. Guevara. Página revisada el 4 de enero de 2013.

<http://peregrinoemprendedor.blogspot.com/2008/10/parabola-del-liderazgo-el-sonido-de-la.html> Parábola, “el sonido de la selva”, publicada por José M. Guevara. Página revisada el 4 de enero de 2013.

<http://www.sabidurias.com/cita/es/6016/jos-ortega-y-gasset/>. Página revisada, 20 de diciembre de 2012.

<http://mayjenn.wordpress.com/2012/05/02/las-10-claves-del-liderazgo-del-dr-house/> Página revisada, 17 de diciembre de 2012.

<http://amediavoz.com/benedetti.htm> Página revisada el 5 de enero de 2013

<http://hipogrifos.wordpress.com> Página revisada e 7 de enero de 2013

http://mialmaenelpapel.blogspot.com/2010_07_01_archive.html Página revida el 12 de enero de 2013.

<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-sinergia.html>. Página revisada el 28 de junio de 2013.

http://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g Página revisada el 25 de junio de 2013.

<https://www.facebook.com/kusikayterapias/posts/493905563954663>. Página revisada el 25 de Junio de 2013.

<http://vimeo.com/62963988> Página nuevamente revisada el 25 de junio de 2013.