



Liderazgo situacional y estilos de dirección

Consulado de Colombia y Asociación
de Colombianos en Táchira

CONTENIDO TEMATICO

✓ 1. LIDERAZGO SITUACIONAL Y DIRECCIÓN ESTILOS DE DIRECCIÓN

- Que es el liderazgo situacional
 - * Las dos moléculas del liderazgo
 - ✓ **Comunicación**
 - ✓ **Autoreflexión**
 - * Tipos de liderazgo
 - ✓ **Autoritario**
 - ✓ **Cooperativo**
 - * Conductas del liderazgo
 - ✓ **Conducta de Dirección**
 - ✓ **Conducta de Apoyo**
 - * Estilos del liderazgo
 - ✓ **El estilo directivo**
 - ✓ **El estilo consultivo**
 - ✓ **El estilo participativo**
 - ✓ **El estilo Delegativo**

3. Técnicas de apoyo para el trabajo organizativo.

- Técnicas de Programación y Planeación Operativa

- Técnicas de Seguimiento y Monitoreo
- Técnicas de Moderación y dirección de Reuniones y Asambleas
- Técnicas de Fortalecimiento del Sentido de grupo

1. LIDERAZGO SITUACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

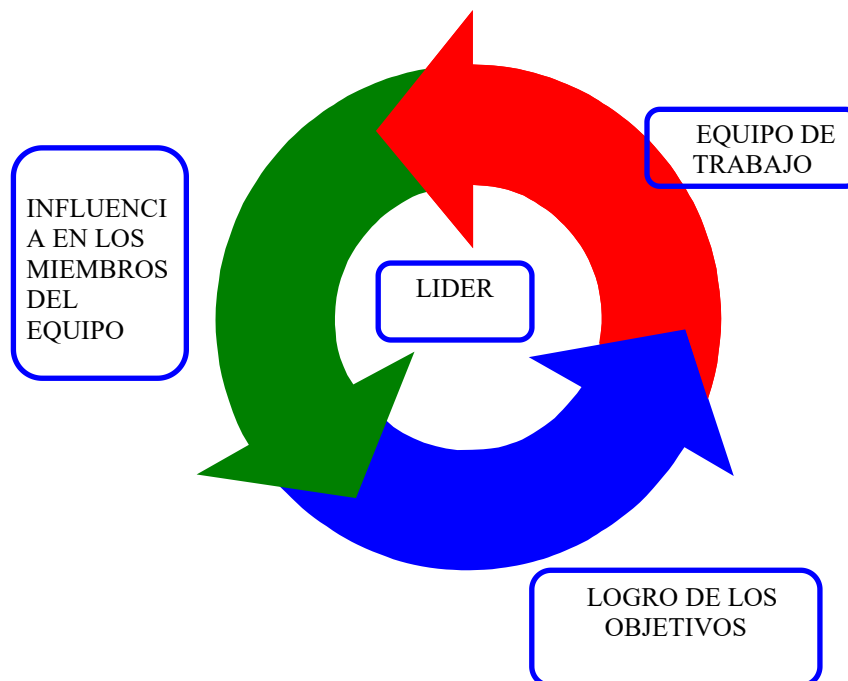
El líder está definido por el reconocimiento o legitimidad que un grupo le entrega a determinada persona o personas para que ejerza unas funciones en favor de los intereses de la colectividad. Solo podrá actuar como líder en la medida que le otorguen poder de influir, esto es legitimidad y autoridad.

De acá se desprenden unos principios importantes del liderazgo :

- * Definir objetivos conjuntamente

- * Planificar
- * Decisiones orientadas al objetivo
- * Coordinar
- * Informar
- * Controlar

El proceso de liderazgo tiene estos tres elementos centrales :



Que es el liderazgo situacional

El liderazgo situacional, es un enfoque para ejercer el liderazgo propuesto por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Este enfoque propone la existencia de un estilo de liderazgo para cada situación del proceso de trabajo en equipo y para cada miembro del equipo en el desempeño de una tarea específica

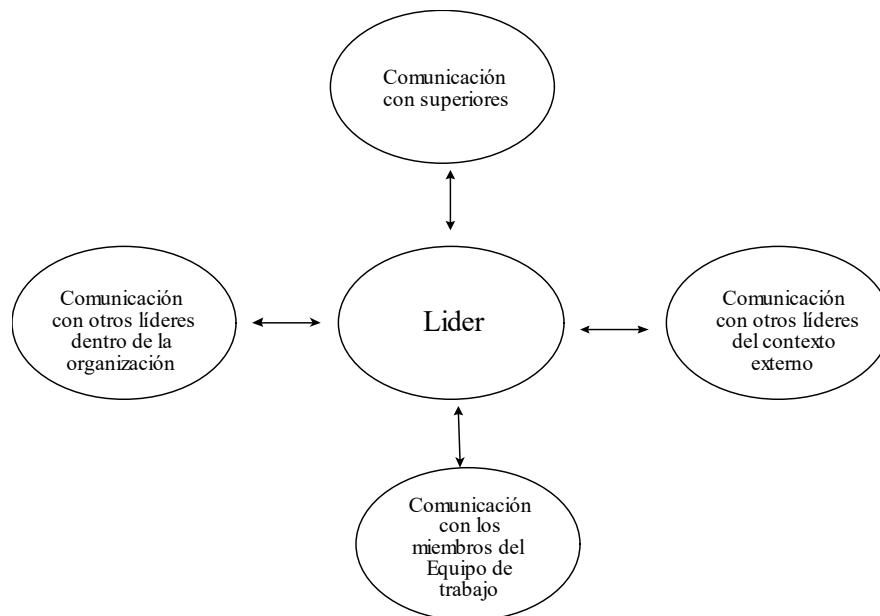
Las dos moléculas del liderazgo

La calidad del liderazgo mejora según dos elementos :

1. El grado de comunicación del líder en las distintas direcciones que el proceso de trabajo le exige
2. El grado de Auto-Reflexión sobre la vida propia del líder y su contexto de trabajo.

Para analizar los dos elementos anteriores proponemos dos modelos :

Modelo 1. Molécula de la Comunicación

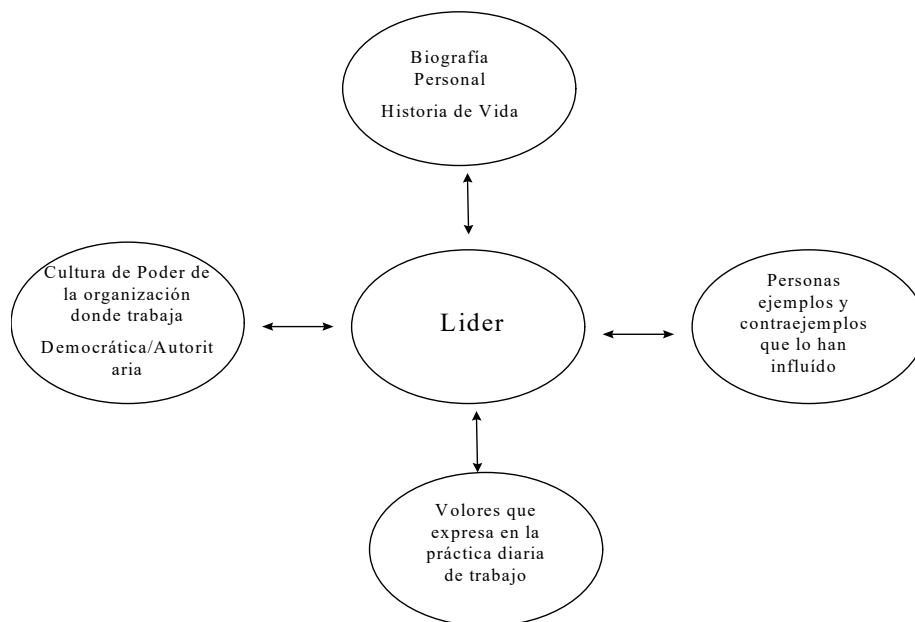


Se trata de analizar que porcentaje le damos a cada línea de comunicación, no hay ninguna norma que nos diga el porcentaje que debemos emplear en cada dirección de la comunicación, todo depende del contexto en que se ubique el grupo o la organización y

del proceso o grado de desarrollo que se viva.

El único criterio a tener en cuenta para cumplir siempre, es que no podemos permitir que uno de los extremos llegue a 0%.

Modelo 2. Molécula de la Autoreflexión



Es fundamental que el líder esté en un proceso de reflexión sobre su propia vida y el ambiente o cultura de poder en el que interactúa.

- * Biografía personal o historia de vida : Es preguntarse cuales han sido los momentos de su vida y que situaciones lo han llevado a asumir posiciones de liderazgo.
- * Personas ejemplos y Contraejemplos que lo han influenciado : Detrás del telón de la vida del líder hay figuras con un carisma especial que han aportado a que el lider se constituya como tal. Debemos preguntarnos quienes son y que

influencia generan hoy en la vida del líder.

* Valores que expresa en la práctica de trabajo : Se trata de leer que valores se expresan diariamente, no los que creemos se deberían vivir, se trata de construir un análisis sobre real.

* Cultura de Poder donde trabaja : Analizar si el ambiente cultural de mi organización es de tipo democrático o autoritaria y que papel juego yo en la creación o transformación de esta cultura.

Tipos de liderazgo

	AUTORITARIO	COOPERATIVO
CARACTERÍSTICAS	Centralización de control y poder	Liderazgo dinámico, asesora y observa
COMO DEFINE LOS OBJETIVOS	El define los objetivos y las tareas	Objetivos y tareas se definen conjuntamente
TRABAJO EN EQUIPO	Pocas reuniones y encuentros	Se trabaja en equipo
DELEGACION	Poca delegación de responsabilidades	Delegación de ciertas responsabilidades según criterios

EXPRESION DE SI MISMO	Muy poca expresión, su nivel sicosocial queda escondido	Balance adecuado entre expresión del yo e interés por los demás
RETROALIMENTACION	Critica más que dar retroalimentación positiva	Reconoce éxitos y da retroalimentación positiva

Podemos hablar de otros tres tipos de liderazgo de acuerdo a otros criterios :

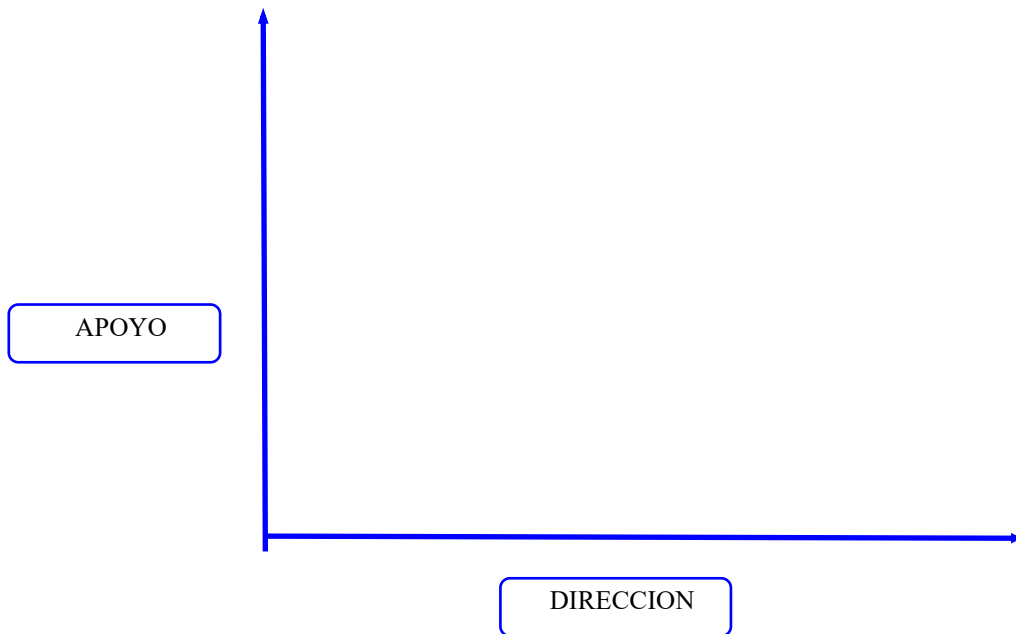
Liderazgo Carismático : El que se constituye a partir de la confianza en las cualidades personales del líder, se expresa a partir de su magnetismo personal.

Liderazgo Tradicional : El que surge por el acatamiento a la tradición, porque siempre ha existido.

Liderazgo Racional- Legal : El que surge con base en unos acuerdos y el respeto a unos procedimientos y normas acordados colectivamente.

Conductas del liderazgo

Se habla de dos dimensiones en la conducta del líder, según esta tienda a orientar la tarea de Los miembros del grupo o a darle apoyo socio-emocional :



Conducta de Dirección : El líder establece una comunicación unilateral, explica en detalle a los miembros del equipo lo que espera de ellos, cómo debe realizar la tarea, qué debe hacer, cuándo, dónde, etc. Implica supervisión del desempeño del responsable en la realización de la tarea.

Conducta de Apoyo : El líder establece una comunicación bilateral, escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al miembro de equipo un papel en la toma de decisiones.

Estilos del liderazgo

Las anteriores conductas de dirección y de apoyo no constituyen en sí mismas estilos de liderazgo, sino que pueden ser ubicadas en dos ejes diferentes, cuya combinación en diferentes grados resultan los cuatro estilos de liderazgo, veamos :

- ◆ El estilo directivo (E1) : El líder determina los roles de los miembros del equipo y les dice lo que deben hacer, cuando y como. El líder resuelve solo, toma las decisiones y supervisa de cerca su implementación.
- ◆ El estilo consultivo (E2) : El lider todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con los miembros de equipo, escucha sus sentimientos y sugerencias aumentando el apoyo pero conservando la toma de decisiones

- ◆ El estilo participativo (E3) : Implica un cambio significativo en la resolución de problemas y toma de decisiones, los cuales son compartidos entre el líder y los miembros del equipo, se incrementa la comunicación bilateral, el líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas. Este comportamiento se aplica cuando el miembro de equipo tiene la habilidad y el conocimiento suficiente para realizar la tarea asignada.

- ◆ El estilo Delegativo (E4) : El líder discute el problema con el miembro del equipo y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución. El miembro del equipo es quien controla el cómo debe realizarse la tarea, tomando el timón, ya que posee la capacidad y seguridad en sí mismo, necesarias para asumir la responsabilidad de su propia actuación.



No hay un estilo determinado que favorezca la eficacia, es decir, no se puede hablar de un modelo o estilo ideal de liderazgo.

El líder debe ser capaz de adoptar el estilo que más se adecúe a cada

situación teniendo en cuenta el desarrollo del equipo de trabajo y el logro de los objetivos trazados.

2. TÉCNICAS DE APOYO PARA EL TRABAJO ORGANIZATIVO

2.1. Técnicas de Planeación Operativa

La planeación es la respuesta a los interrogantes que nos hacemos frente al futuro. Es el proceso de reflexión frente al horizonte de la institución. Es el proceso de toma de decisiones frente al porvenir.

Pero nuestro horizonte puede ser cercano o lejano, de esta situación surgen dos conceptos importantes, la

Planeación estratégica y la planeación operativa.

a. Planeación Estratégica : Es un **proceso de reflexión** que permite tomar decisiones en relación a las **orientaciones FUTURAS** de la organización (Misión, Políticas, Estrategias, programas) **tomando en cuenta los cambios en el medio ambiente, las capacidades de la organización y los valores de los dirigentes.** Es la respuesta al porqué y al para qué.

b. Planeación operativa : Es la planeación de la acción, **es poner en acción toda la reflexión global de la planeación estratégica**, es definir cada uno de los pasos, cada una de las acciones, de las metas , las fechas con las cuales se concretan los objetivos generales. **Es la respuesta al que, cómo, quien, conqué y cuando.** Responde al detalle.

Para hacer un plan operativo, basta con ordenar lógicamente cada uno de los requerimientos de la acción, para eso podemos utilizar una matriz o plantilla y en cada cajoncito ubicar:

LA META: Es lo que quiero lograr, no la podemos confundir con una acción, por ejemplo hacer un taller de **capacitación** en metodologías grupales, necesito definir claramente el para que ese taller, por ejemplo, Lograr que los animadores juveniles **conozcan y apliquen** metodologías de trabajo grupal.

Siempre la meta será la respuesta a un problema que previamente hemos identificado, entonces si el problema era que *los animadores juveniles tenían un bajo nivel en destrezas de trabajo con grupos*, yo

no puedo formular una meta de **hacer** un taller, en la meta debe ir redactado claramente el cambio que deseo obtener.

LAS ACCIONES O ACTIVIDADES: Son el como voy a lograr la meta, deben ser muy precisas y definidas, por ejemplo, no puedo decir, "hacer talleres", debo precisar muy bien, por ejemplo: Hacer un taller de 8 horas en metodologías grupales para 30 participantes. Las actividades deben ser suficientes para el logro de la meta, no basta con la actividad de hacer el taller, antes yo debo haber diseñado la propuesta, seleccionado e invitado

participantes, organizado local y medios logísticos, invitado al tallerista y finalmente hecho el taller.

EL RESPONSABLE: Es el quien o quienes van a hacer la actividad, la responsabilidad debe ser individual, sinó, corremos el riesgo que nadie se a persone, por ejemplo, el diseño del taller puede ser hecho por tres compañeros, pero en el plan operativo, debe quedar claro quien es responsable de jalonar la realización de esta actividad.

TIEMPO: Es el cuando o entre que semanas o meses se hará o estará terminada la tarea.

RECURSOS: Son los elementos humanos, materiales, técnicos y financieros que requerimos para la realización de una actividad. Se acostumbra hablar de insumos y costos, para expresar con insumos los requerimientos humanos, materiales y técnicos, y de costos para expresar estos insumos en valor monetario.

No hay plantillas estándares para realizar la planeación operativa, a continuación te presentamos solo propuestas no modelos únicos:

Que voy a lograr (Meta)	Como lo voy a lograr (Acciones o actividades)	Quien será el responsable	Cuando debe estar cumplida la actividad	Con que voy a hacer cada actividad

Otra forma de realizarla puede ser:

Mayo Junio

META Cantidad-Calidad-Tiempo-Lugar	Actividad Cantidad-descripción-y unidades de medida	Mayo				Junio				Insumos	Costo	Responsable	Apoyo Requerido
		1	2	3	4	1	2	3	4				

La planeación operativa está pensada en terminos de tiempo, como una planeación máximo de un año, sin embargo es fundamental que la organización cuente con planes

operativos más precisos de tipo mensual o bimensual. Incluso una organización muy joven y de poca experiencia, requiere planes operativos muy precisos de tipo semanal.

2.2. Técnicas de Seguimiento y Monitoreo

El monitoreo es :

- Observar el avance de la ejecución de las actividades en relación con las metas y proporcionar información para una oportuna superación de obstáculos.

El monitoreo se preocupa por que :

- La Ejecución sea **eficiente** (menor costo y en el mejor tiempo) y **eficaz** (que permite lograr las metas).
- Suministra información importante a diferentes niveles, operativos y directivos.
- Permite perfeccionar los planes de acción y medidas correctivas oportunas.

Pasos para el establecimiento de un sistema de Monitoreo para mi proyecto u organización

Debo hacerme las siguientes preguntas :

Para qué un sistema de monitoreo en mi proyecto u organización ?

Algunas respuestas posibles a dar :

- * Reprogramar y reorientar la planeación operativa haciendo los ajustes requeridos
- * Ver si estamos centrados en la ejecución prevista
- * Establecer relación entre la capacidad operativa y lo planeado

* Incorporar innovaciones y aprendizajes surgidos del proceso de trabajo

Quienes son los responsables de coordinar los momentos de Monitoreo ?

Respuestas posibles :

El responsable directo del sistema en su conjunto es el Director Ejecutivo de la Institución, sin embargo cada compañero del equipo de trabajo tendrá la responsabilidad de participar

en su desarrollo. O la institución puede nombrar un responsable permanente que lo dinamice.

Cada cuanto se realiza el Monitoreo ?

Está bien hacerlo bimensualmente, sin embargo en grupos de poca capacidad operativa o grupos recién conformados debe realizarse en tiempos más reducidos, por ejemplo semanalmente o quincenalmente. Sin embargo cada grupo de acuerdo a

su particularidad fijará los tiempos que estime convenientes.

Como realizar la reconstrucción de la información ?

* Será muy importante si los jóvenes o personas vinculadas a los diversos proyectos participan en la construcción de la información para diligenciar las plantillas o instrumentos de monitoreo.

* Luego los responsables del proyecto complementan la información y

diligencian la plantilla o instrumento de monitoreo

- * Después de diligenciada (Manualmente o en la Base de Datos), se le entrega al coordinador de la sesión de monitoreo.
- * El Coordinador “agrega” la información sobre el conjunto de la Institución o grupo y entrega copias a todos los miembros del equipo
- * Se realiza la sesión de análisis y reprogramación operativa

PLANTILLAS O INSTRUMENTOS PARA EL MONITOREO

El monitoreo se puede hacer con base en diversas fichas, cada grupo puede desarrollar su ficha particular, a continuación presentamos algunos ejemplos :

INSTRUMENTOS PARA MONITOREO

ANALISIS PERIODICO DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

PROYECTO:		RESPONSABLE:			
FECHA:					
ACTIVIDADES PREVIAS	SITUACION			OBSERVACIONES	CORRECTIVOS PREVIOS
	R	ED	NR		
1.					
2.					

Al frente de las actividades se coloca una x señalando: R=Realizada
ED=En Desarrollo NR= No realizada

Otro instrumento puede ser el siguiente :

NOMBRE DEL PROYECTO : _____

NOMBRE DE LOS EJECUTORES _____

METAS	ACTIVIDADES PREVISTAS	R	ED	NR	OBSERVACIONES	CORRECTIVOS PREVISTOS
	TOTALICE					

R= Realizada

ED=En desarrollo

NR= No realizada

--	--	--

Técnicas de Moderación y dirección de Reuniones y Asambleas

Estas técnicas se conocen como activas, pues parten de la confrontación de ideas con todos los participantes, generalmente existe un grupo de participantes y un educador o coordinador que hace las veces de moderador de debates, pues no presenta sus ideas sino que busca a partir de la opinión de los participantes ir construyendo conceptos o sacando conclusiones, podemos nombrar algunas criterios

importantes a tener en cuenta como :

- * Con la técnica de la moderación se busca generar procesos de discusión hacia la construcción colectiva de conceptos.
- * Moderar es orientar la discusión formulando preguntas que sirvan de guía, recogiendo e integrando los aportes y sintetizando.
- * Se busca ir visualizando los consensos o diferencias, es decir, anotando en tarjetas o en papelógrafo el estado de la discusión.

- * El moderador no debe anotar todo, pues corre el riesgo de una saturación visual imposible de sintetizar, por eso debe escuchar distintas ideas, pedirle a otros que opinen sobre esos aportes y finalmente puede proponer síntesis de acuerdos o diferencias que si debe llevar al papel.
- * El moderador puede ayudarse tomando notas en un papel mientras la discusión se desarrolla, así tendrá mayores insumos para ir integrando y sintetizando.
- * El papel del moderador es estimular y guiar la reflexión, es un error que el de su opinión, o que controvierta la

opinión de otro. También es peligroso que el moderador se parcialice en favor o en contra de algún participante.

- * De la boca del moderador deberán salir idealmente solo preguntas y propuestas de síntesis.
- * El moderador deberá igualmente dar la palabra y tratar de evitar que algunos se la acaparen y que otros no la usen.
- * El moderador debe trabajar por construir en la sesión un ambiente de confianza pero donde él no pierda la coordinación de la discusión.
- * Se debe ser lo suficientemente ágil como para observar a todos quienes

quieran participar y poder darles la palabra, así mismo debe hacer sentir a quien habla que su argumento es importante integrandolo a la discusión o mostrando que ese aporte será tenido en cuenta más tarde en el siguiente tema.

* Se debe evitar la tentación de agotar todas las discusiones en una sola sesión, por eso el moderador debe mostrar con mucha sutileza el alcance de la discusión.

* Un último elemento a tener en cuenta es que la técnica de moderación solo se aprende moderando, todas estas recomendaciones son simple tinta

y papel si no rompemos el temor de lanzarnos a la experiencia.

Técnicas de fortalecimiento de la cohesión y sentido de grupo

- **Como Identificar un grupo o equipo eficaz**

Un grupo es un conjunto de individuos que interactúan en forma directa, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él como miembros. El grupo para alcanzar la eficacia exige

que se vivencien y se den los siguientes principios :

- * **Ambiente** : Debe actuar en un ambiente físico favorable, cómodo y propicio para el trabajo.
- * **Confianza** : La relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración.
- * **Liderazgo distribuído** : Todo grupo requiere una conducción que facilite las tareas y fortalezca el logro de sus objetivos. Esa conducción debe ser accesible a todos los miembros del grupo.

- * **Claridad en la formulación del objetivo** : Los objetivos deben establecerse claramente, y todos los miembros del grupo deben participar directamente pues de esa manera se incrementa la conciencia colectiva del grupo.
- * **Flexibilidad** : Debe existir una capacidad de adaptación constante a nuevas necesidades.
- * **Consenso** : El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que evite los antagonismos, la polarización y los bandos y que permita llegar a decisiones mediante el acuerdo mutuo.

- * **Comprensión del proceso** : Debe prestarse atención no solo al tema o la tarea del grupo sino también a lo que ocurre en el transcurso del proceso como roles, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, conflictos, etc.
- * **Evaluación continua** : El grupo necesita saber en todo momento si su trabajo responde a los objetivos propuestos, para poder efectuar los cambios oportunos.

A continuación veremos un instrumento que nos permite evaluar la eficacia de nuestro equipo o grupo

de trabajo con base en unos criterios de trabajo en grupo :

INEFICACES	CRITERIOS	EFICACES
Finalidades vagas e implícitas que se prestan a objeción	Finalidades (-) 1 2 3 4 5 (+)	Finalidades claras y explícitas, aprobación
Público distraído-interrupciones	Intereses (-) 1 2 3 4 5 (+)	Público atento
Deseos y necesidades no expresadas	Reivindicaciones (-) 1 2 3 4 5 (+)	Deseos y necesidades expresadas
Algunos dominan, la mayoría guarda silencio	Participación (-) 1 2 3 4 5 (+)	Contribuciones de todos
Sentimientos escondidos	Emociones (-) 1 2 3 4 5 (+)	Sentimientos expresados
Solo algunos ejercen el poder, no se escucha a los otros	Influencia (-) 1 2 3 4 5 (+)	La mayoría de los miembros tienen influencia y la utilizan
Ejercido por el jefe del grupo	Liderazgo (-) 1 2 3 4 5 (+)	Dividido entre aquellos que poseen el saber
Se alejan a menudo del orden del día	Contenido (-) 1 2 3 4 5 (+)	La discusión trata de los temas convenidos
No discutido ni aceptado	Procedimiento (-) 1 2 3 4 5 (+)	Claro y aprobado
Imprecisos o no aceptados	Roles (-) 1 2 3 4 5 (+)	Cada uno tiene un rol claro y aceptado
Destructivos o se evitan	Desacuerdos (-) 1 2 3 4 5 (+)	Fomentados y creativos, constructivos
Los miembros no están ni estimulados ni	Apoyo (-) 1 2 3 4 5 (+)	Los individuos están estimulados y

protegidos		protegidos de todo ataque
------------	--	------------------------------

Te proponemos a continuación diversas técnicas que tienen como objetivo ejercitar al grupo para ganar mayor capacidad de cohesión, donde cohesión la entenderemos como el grado de unión que existe entre los miembros del equipo, y se expresa en términos de interrelación, comprensión y cooperación interpersonal.

• Trabajo en Equipo dirigido a objetivos

El trabajo en equipo dirigido a objetivos consiste en una técnica de simulación en la que el grupo se ve sometido a la realización de distintas tareas con el fin de alcanzar un objetivo, las tareas deben ser realizadas en un lapso de tiempo bastante corto, para que el grupo pueda vivir un ambiente de tensión, pero al mismo tiempo pueda desplegar todas las potencialidades de liderazgo y cooperación para el cumplimiento del objetivo.

Veamos un ejemplo.

- * Forme distintos grupos de a cuatro o más personas
- * Cada grupo deberá construir un mapa del sitio donde se encuentran en este momento.
- * Para la tarea tienen 15 minutos
- * En cada grupo se nombra un observador, el cual tomará atenta nota de todo el proceso de trabajo del grupo hacia su objetivo.

Después de cumplido el tiempo, el moderador interrumpe a los grupos

en caso de que no hayan terminado y se inicia la reflexión:

* Primero se busca saber sobre los sentimientos. **Como se sintieron durante el trabajo ¿**

* Luego el observador de cada grupo presenta lo que observó sobre el liderazgo, la cooperación, la división del trabajo, la planeación, las emociones, el poder, etc.

* Luego todos expresan como fue el trabajo

* El moderador trata de analizar conjuntamente con los participantes las condiciones que llevaron a que

unos grupos lograran cumplir el objetivo y otros no.

Estos ejercicios pueden tener cualquier tema de pretexto, desde hacer colecciones de hojas y flores, hasta realizar dibujos, diseñar guiones o canciones, etc. Lo importante es la reducción del tiempo que lleve a una máxima tensión.

• **Soldadito de Plomo.**

Esta es una técnica de campo abierto bastante conocida pero que sirve para

aportar a reforzar la confianza entre los miembros de un grupo :

- * Se divide a los participantes en grupos de tres personas
- * Uno de ellos se hace en la mitad de los dos y se pone ríjido como un soldadito de plomo.
- * Las personas que hay a los lados comienzan a empujarlo de un lado a otro, el debe caer de manera ríjida confiando que sus compañeros lo sostendrán.
- * Los participantes de apoyo pueden lanzarlo hacia lados diversos buscando en todo momento protegerlo.

- * Luego de estar en parejas, se forman grupos más grandes, haciendo un círculo, el soldadito de plomo irá en el centro del círculo y los demás lo lanzarán en distintas direcciones.
- * Al final se realiza un trabajo de discusión sobre como se sintieron, llegando a la problematización sobre la confianza y el apoyo en los procesos grupales.

• **Caida confiada**

Esta técnica está orientada también a la vivencia del apoyo y la confianza en las relaciones grupales.

- * Se escoge un voluntario que se pare en el borde de una mesa o de algún lugar alto.
- * Se trata de que esta persona se coloque de espaldas al vacío y se deje caer de espaldas de manera relajada.
- * El papel del grupo es hacer un colchón de protección para que la persona caiga
- * Al final se realiza un trabajo de discusión sobre como se sintieron, llegando a la problematización sobre la confianza y el apoyo en los procesos grupales.

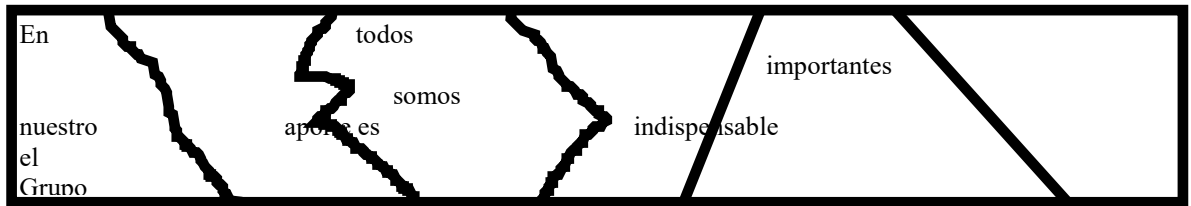
• Técnica de la cuerda

- * Se cubren los ojos de todos los participantes
- * Luego se les pega de una cuerda larga y se les pide que entre todos construyan un cuadrado.
- * Se nombra entre el grupo a dos observadores, los cuales toman nota atenta del proceso de trabajo poniendo énfasis en el liderazgo, el poder, la cooperación, y la planeación.
- * Cuando el grupo cree que ha construido el cuadrado se les destapan los ojos para que observen su trabajo.

- *Se tapan nuevamente y ahora se les pide que construyan un ocho.
- *Al final el moderador escucha como se sintieron, recibe los informes de los observadores y procede a discutir con el grupo el problema de la cooperación y el liderazgo.

• Técnica de las tiras

Se elaboran 6, 7 u 8 tiras divididas en seis partes de manera que la frase se divide en distintas partes. La frase es "EN EL GRUPO TODOS SOMOS IMPORTANTES, NUESTRO APORTE ES INDISPENSABLE".



- * Para despistar, se colorean los bordes de cada pedazo con colores diferentes que no cuadren al unir la tira.
- * Se hacen tantas tiras cuantos grupos pequeños tengamos
- * Hay que tener en cuenta que cada tira debe tener formas de enganche diferentes de manera que cada ficha tenga un puesto único y no sirva sino para su tira.
- * Se entrega a cada grupo un sobre con fichas revueltas de cada tira, con

esta indicación “ustedes deben encontrar por sí solos el objetivo de la actividad, pueden hablar con quien quieran y tienen el tiempo necesario”.

- * El grupo empieza a trabajar y cuando ve que su trabajo es inútil, comienza a buscar ayuda en los otros grupos.
- * Se trata de que cada grupo quede con una frase armada
- * Al final el moderador invita a la reflexión tratando de destacar los conceptos de los particular y lo común, la cooperación, la participación y el liderazgo.

- **Otras Técnicas:** Que otras técnicas conoces tú?. Te animas a inventar alguna?

1. Bibliografía de Referencia

"DE MÁQUINAS Y SERES VIVOS"

MATURANA Humberto y VARELA, Francisco.

GERENCIA DEL RECURSO HUMANO.

Gestión Norsud. 1997

CUIDADO DE UNO MISMO Y CONOCIMIENTO DE UNO MISMO.

En Hermeneutica del Sujeto, Michel Foucault

QUE TAL SI JUGAMOS, Guillermo
Brown. Editorial

Cesap-Venezuela.1989

GERENCIA DE ONGs. Gestión Norsud.
1997

EVALUACIÓN DE PROYECTOS.
Sergio Martinic. Editorial Comexani.
1998

POLÍTICAS DE FORMACIÓN.
Editorial JTC

EL CORAZÓN DEL ARCO IRIS.
1996

**TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y DE
ADMINISTRACIÓN.** Davila Carlos.
Bogotá, Ed Interamericana,1985

**“CONTRIBUCIÓN A LA CRÍTICA DE
LA TEORÍA CLÁSICA DE LA**

ORGANIZACIÓN” En: Revista Mexicana de Sociología. Número 76. Pp 207-210

PSICOSOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. Barcelona, Ed. Herder, 1984

LAS ORGANIZACIONES EN UNA PERSPECTIVA DIALÉCTICA. En: Estudios Sociológicos. México, 1985, Enero-abril, Vol 3 # 7.

LA ORGANIZACIÓN EN MARX Y ENGELS. En: El Viejo Topo Extra. Barcelona, Iniciativas Editoriales, # 4

BAKUNISMO Y ORGANIZACIÓN. En: El Viejo Topo. Extra. Barcelona, Iniciativas editoriales, # 4.

TODO LO SOLIDO SE DESVANECE EN EL AIRE. Cap 2. Marshall Berman.
Ed Siglo XXI

“LA TEORIA DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES”, En: De los Movimientos Sociales Al Movimiento Popular.
Leopoldo Múnera Ruiz

REDES QUE DAN LIBERTAD. Capítulo 1. Pp,15-42, Jorge Riechmann y Francisco Fernández Buey. Ed Paidos 1994

COMO CARACTERIZAR ESTAS PRACTICAS. En Controversia 138-139. Pp 200-231. Ed CINEP 1978

ORGANIZACIÓN Y PERCEPCIÓN POLÍTICA JUVENIL. Instituto Juventud XXI. 1999

" RIZOMA"(RZ). DELEUZE, Gilles
y GUATTARI Felix. En:
www.colciencias.edu.co/redcom

**AUTOORGANIZACIÓN,
AUTOREGULACION ,
ORDENADORES, CAMPO , CAOS,
CONDICIONAMIENTO,
COMPLEJIDAD, INTERCONEXIÓN.**

En: www.colciencias.edu.co/redcom

**"COMPLEJIDAD. EL CAOS COMO
GENERADOR DEL ORDEN"** LEWIN
Roger. Tusquets, Barcelona/95.

**" NUEVA SOCIEDAD DE LAS
ORGANIZACIONES** DRUCKER, Peter.
La ". En: Revista Oficina Eficiente.
Bogotá, Febrero/90.

" **REINGENIERÍA**" HAMMER Y
CHAMPY Norma Btá/94

"**GERENCIA SOCIAL**" (COMO
PROYECTAR EN CONTEXTOS
TURBULENTOS) KLISBERG,
Bernardo.

" **CAMBIO DE PARADIGMAS**
EMPRESARIALES." TAPSCOTT Don.
McGraw-Hill: Colombia 1995.

REDES DESDE LA SOCIEDAD CIVIL:
Propuestas para su potenciación,
Verónica Edwards R & Gonzalo Tapia S.
Ed La Piragua.

REDES, COMUNIDAD VIRTUAL Y
CIBERCULTURA. Jesús Galindo
Cáceres. En Razón y Palabra,
Número 10, Año 3, Abril-Junio 1998

LA VOLUNTAD DE TEJER: ANÁLISIS CULTURAL, FRENTES CULTURALES Y REDES DE FUTURO. Por: Jorge

González S. En Razón y Palabra, Número 10, Año 3, Abril-Junio 1998

IDENTIDADES LOCALES / REDES DE CULTURA GLOBALIZADA, Guillermo Gutiérrez –ICEPH / Río Negro, Argentina