

Contribución de la **Unión Europea**
complementaria al **Proyecto de Irrigación**
Tecnificada para pequeños y medianos
productores y productoras



ESCUELA NACIONAL
DE IRRIGACIÓN
PARCELARIA

PROGRAMA ASESORA / ASESOR EN RIEGO INTEGRAL PARCELARIO

CURSO DE ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS INTEGRALES EN TERRITORIOS BAJO RIEGO



**Módulo 1. Transversalidad de los Enfoques de la ENIP en la
Elaboración de Diagnósticos y Proyectos Integrales**

Técnica para transformar tu manera de trabajar en equipo

Carlos Andrés Rivas Pazmiño

2020



ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

I. RESULTADOS DE APRENDIZAJE	2
II. INTRODUCCIÓN	3
III. DESARROLLO DE LA UNIDAD	5
CAPÍTULO 1. ¿QUIÉN ELIJO SER?	5
Las seis distinciones del actor de cambio social	7
CAPÍTULO 2. ¿CÓMO CREAR EQUIPOS DE TRABAJO?	10
Los once pasos previos para crear equipos de trabajo	10
CAPÍTULO 3. ¿CUÁLES SON LOS ROLES EN UN EQUIPO DE TRABAJO?	15
¿Cuáles son las implicaciones de los roles en un proyecto?	15
<i>Rol 1. Líder de Proyectos</i>	<i>15</i>
<i>Rol 2. Acompañamiento Técnico</i>	<i>16</i>
<i>Rol 3. Aprendizaje Multidisciplinario</i>	<i>16</i>
IV. RESUMEN	18
V. CONCLUSIONES	18
VI. BIBLIOGRAFÍA	19



I. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

1. Aplicar la técnica para llegar a ser un agente de cambio social.
2. Reflexionar acerca de los principios para trabajar en equipo.
3. Distinguir las competencias para crear equipos de trabajo.
4. Identificar los roles para liderar el trabajo en equipos multidisciplinares.



II. INTRODUCCIÓN

Tú puedes ser un agente de cambio social

“El futuro es ahora, y este es tu punto de partida”

Héctor Teme

En algún momento de tu vida te has preguntado: ¿Elegí ser quien soy?, ¿Me relaciono poderosamente con el prójimo?, ¿Logro resultados extraordinarios?. En el transcurso de los años hemos aprendido a través de *maestros* que nos han formado para saber más, *mentores* que nos han transferido sus experiencias después de haberlo logrado, sin embargo, hoy buscamos *actores de cambio* que nos ayuden a ver lo que no estamos viendo, a disfrutar del proceso de incorporación de *distinciones, recursos y principios*, que nos transformarán en personas poderosas e influyentes en nuestro hogar, lugar de trabajo y comunidad.

Te propongo leer esta guía para que puedas reconocer que somos personas que no vivimos aisladas de la sociedad, interactuamos en una cultura post-modernista con grandes avances tecnológicos que nos permiten vivir en el ahora. Al terminar esta unidad podrás descubrir si tú modelo relacional te alcanza para lograr resultados con tu equipo de trabajo, incorporar distinciones para ser un observador más agudo, competencias para crear equipos de trabajo.

El primer capítulo tiene un enfoque hacia la *persona*, vas a reflexionar acerca de las distinciones que dan forma a un agente de cambio social. Principios para trabajar en equipo, impulsados desde los autores Héctor y Laura Teme:

“El Aprendizaje transformativo se relaciona con la persona no con el resultado. Te permite incorporar distinciones y recursos para caminar el proceso e incorporar capacidades lingüísticas, relacionales, comunicacionales y de gestión, capaces de hacerte alguien que influye en su medio con un poder base en principios y valores.”

El segundo capítulo tiene un enfoque hacia los *equipos*, vamos a analizar los once pasos previos para generar un ambiente proactivo que te permita crear equipos de trabajo. Desde la mirada del Comportamiento Organizacional del autor Stephen P. Robbins y de la Dirección de Proyectos del PMI Project Management Institute, se establece que:

“Un equipo está compuesto de individuos de diferentes grupos con específicos conocimientos académicos o con específicas habilidades establecidas para ejecutar el trabajo del proyecto.”

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados. Tiene una “elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos.”



“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.”

“Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad”.

El tercer capítulo tiene un enfoque hacia los roles, trabajaremos directamente con los componentes teóricos sobre liderazgo escritos por la autora Julia Máxima Uriarte, encontrarás roles puntuales que de ser implementados, despejarán tus dudas sobre: ¿Cómo liderar proyectos?, ¿Cuáles son los pasos para acompañar técnicamente proyectos? y ¿Cómo incorporar aprendizaje transformacional fruto del trabajo en equipos multidisciplinarios?

En este contexto, es importante reconocer que en el proceso de elaboración de diagnósticos integrales en riego parcelario vas a relacionarte con: dirigentes, presidentes de juntas de riego, comuneros, agricultores y colegas profesionales. Esta guía te brinda herramientas para poder comunicarte eficientemente. Lograr que todos los involucrados aporten con experiencias, ideas, necesidades, realidades e información completa, es un trabajo complejo. La mejor manera de ejecutarlo es: generando confianza, empatía, escucha activa y reflexiva, entre otros principios que leerás en esta guía.

*“Yo puedo crear el futuro en el que elijo vivir
si mi punto de partida son las miradas y las conversaciones.”*

Héctor Teme

La técnica ha sido construida para que logres incorporar los enfoques de *persona, equipo y roles* que te llevarán de ser un seguidor de la realidad cotidiana a un protagonista de tu realidad profesional; tú puedes ser un agente de cambio que sea puente entre las necesidades ilimitadas de la sociedad versus recursos limitados de financiamiento público y/o privado.

A través de tú trabajo lograrás llevar bienestar a la vida de miles de personas, sólo viniendo desde el futuro lograrás comprender que se trabaja en el presente y que para lograrlo no podemos vivir en el pasado.

Sé la persona que fuiste llamado a ser, que hoy sea el primero de tus días y que la visión encomendada sea de conversaciones día a día con otros. En tus manos está crear una realidad diferente para los pequeños y medianos agricultores del país.

Esta guía es una herramienta para ampliar tu manera de ser, ver, relacionarte y alcanzar los resultados planificados, desde una nueva forma de trabajar con las organizaciones vinculadas al riego. Se propone sensibilizar acerca de la importancia de incorporar una escucha activa, mejorar el tipo de observador y aprender a relacionarme con las circunstancias que influyen nuestro trabajo en territorio.

III. DESARROLLO DE LA UNIDAD

CAPÍTULO 1. ¿QUIÉN ELIJO SER?

Enfoque en la persona: “organizaciones que aprenden”

Esta ilustración muestra una situación organizacional demasiado común.

Una carreta vieja de madera con dos ruedas, dos palos para engancharse a un medio de transporte está lista para distribuir insumos agrícolas y semillas al campo. La junta de riego **“Unidos para Vencer”** la ha tenido por años.



Ilustración 1. La Carreta.

Hay un volumen considerable de trabajo, muchos desafíos por enfrentar y metas por alcanzar.

¿Quién le ayudará a alcanzar su meta?

-1-



Ilustración 2. La Carreta.

Él es Juan el *Presidente*, él sabe a dónde ir, qué hacer y es realmente emprendedor. Toma plena responsabilidad por su trabajo y así aporta muchísimo a la organización.

-2-



Ilustración 3. La Carreta.

Al costado de Juan está Pedro, él es el *Vicepresidente*. Altamente eficiente. Tiene una inmensa voluntad para trabajar, aprender y mejorar. Con buena orientación y entrenamiento será un futuro Presidente.

-3-

Sobre la carreta admirando el paisaje está Francisco. Él es *el aguatero del sistema de riego* menos eficiente, tiene algo de voluntad para ayudar. Sin embargo, su contribución no hace mucha diferencia en el resultado final.



Ilustración 4. La Carreta.

-4-

Sobre la rueda trasera, está Julio. Es el *Secretario* y fuente potencial de problemas, su rendimiento sube y baja, alterna entre ayudar y destruir. Su influencia hace el trabajo más difícil y menos predecible para los demás.



Ilustración 5. La Carreta.

-5-



Ilustración 6. La Carreta.

Sosteniendo la carreta desde atrás, está Carlos. Es el *Tesorero*, una persona negativa. Intenta constantemente destruir la organización ocultando a menudo sus actos bajo una máscara social “amable”. Una persona pesimista, especialmente, si no se detecta, es una amenaza muy peligrosa para la organización. La organización Unidos para Vencer, no ha logrado cumplir sus metas a pesar del gran trabajo de Juan y Pedro, sin embargo, este esfuerzo se diluye por las acciones del resto del equipo.

-6-

Juan y Pedro visitaron el sistema de riego Pinguilí. La organización del sistema de riego Pinguilí aprendieron a diferenciar con precisión entre personas productivas y destructivas. Esto les ayudó a ser un equipo más seguro, estable y productivo.



Ilustración 7. La Carreta.

-7-



Ilustración 8. La Carreta.

Juan y Pedro quieren superar la experiencia del equipo Pinguilí, reconocen que no han logrado cumplir las metas por falta de cohesión de los miembros del equipo. Observaron que otros equipos logran resultados trabajando en equipo.



- 8 -



Ilustración 9. La Carreta.

La organización Unidos para Vencer lograron trabajar en equipo, ahora cumplen sus metas, son flexibles, pero no permisivos, saben que no pueden controlar la aparición de situaciones adversas, pero sí pueden elegir la manera en que van a responder sobre ellas. Aplicaron principios como: perseverancia, compromiso, disciplina, responsabilidad, resiliencia y aprendizaje.

- FIN -

Las seis distinciones del actor de cambio social

Incorporar las seis distinciones te ayudan tanto en la vida profesional, elevando tu estándar de trabajo diario y relación con tus compañeros, así como en tu vida familiar, permitiéndote dejar un legado de bienestar para tus futuras generaciones.

Las distinciones son:

1. **Responsabilidad.** - Comenzar a comprender que el camino está en ser sinceros y saber que tenemos la habilidad para responder por lo que pasa en nuestra sociedad. Es la habilidad de tomar acción en todas y cada una de las situaciones de nuestra vida.
2. **Aprendizaje.** - La gran mayoría de la educación está desarrollada para que el estudiante adquiera conocimiento. Se busca que no “adquieras conocimiento” sino que “incorpores conocimiento”. Adquirir es, de manera pura y exclusiva, una cuestión mental, de código, de saber más. Incorporar es, poner en el cuerpo. Además, es sentir en el cuerpo el principio, la distinción, el recurso que se trabaja.
3. **Disciplina.** - Ser disciplinado es estar presente para el otro. Aceptar que nos disciplinen. Para ser disciplinado debes estar dispuesto a cambiar, para cambiar debes tener: humildad, fidelidad y disposición.
4. **Perseverancia.** - Se proyecta hacia el mañana, no hacia el hoy. Es constante en el futuro deseado. Sabe a dónde quiere llegar con sus ideas. Es continuamente constante.
5. **Compromiso.** - Declaración en el lenguaje que sostengo con acciones. El compromiso no tiene que ver con lo que nos gusta o lo que queremos hacer, sino con la visión propuesta para el trabajo.
6. **Resiliencia.** - Ampliar tu manera de ser para poder soportar la presión. Una persona resiliente tiene cualidades como: seguridad y confianza en sí mismo, tiene una clara visión de lo que quiere, flexible ante lo que ocurre, compromiso con la acción.



Analicemos la actividad de entrada: “Organizaciones que aprenden”

¿Quiénes estamos siendo en nuestro trabajo? ¿Eres Juan o eres Carlos? Si aún no te decides, probablemente estés dudando ser: Pedro, Francisco o Julio. En el ejercicio todos terminan siendo un solo equipo, dejando de ser una organización lenta para pasar a una organización dinámica, flexible, ágil, que logra sus objetivos, metas, y con un compromiso direccionado a su visión.

La manera utilizada para relacionarnos está enlazada al tipo de observador que eres, debemos reconocer que no puedes verlo todo, necesitas herramientas que te ayudan a distinguir nuevas situaciones, espacios y oportunidades para el trabajo en equipo.

“No podemos observar algo para lo cual no tengamos una distinción. Aunque vemos con nuestros ojos, observamos con nuestras distinciones. Por lo tanto, dime qué observas y te diré quién eres.”

Héctor y Laura Teme.

¿Cuáles son las distinciones encontradas en las personas de la organización “Unidos para Vencer”?

- El Vicepresidente Pedro, fue responsable.

Se hizo cargo del cien por ciento de la relación con Juan, tiene una gran habilidad para responder, es activo, es protagonista, generador de que las cosas pasen, dispuesto a correr riesgos, comprometido con los objetivos, hace sin excusas lo que tiene que hacer para lograr lo que quiere, se enfoca en el compromiso consigo mismo.

- El Secretario Julio, aprendió

Entendió que necesita del otro, con quién se relaciona en igualdad de condiciones. Para aprender tuvo que soltar las emociones que le tenían, creyó tener posesión sobre las cosas, pero se dio cuenta que las cosas lo poseían a él. Julio entendió que no debe salir corriendo hacia la acción, eligió sentarse y dejó que Pedro lo guíe.

Identificó que tiene enemigos en su aprendizaje como: miedo a decir no sé, considerarse víctima de todo, pensar que tiene limitaciones, querer siempre tenerlo todo claro, tener adicción a las respuestas, no asignarle prioridades al aprendizaje, incapacidad de desaprender, confundir aprender con estar informado, no darle autoridad a alguien para que le enseñe.

Julio sabe que no puede elegir las circunstancias diarias, pero puede elegir el modo de relacionarse con ellas.

- El Tesorero Carlos, no tuvo disciplina.

Carlos buscó todo lo fácil y de manera automática, predominaron sus sentimientos sobre su compromiso. No tuvo entrega hacia el trabajo ni aceptación de sus tareas, no le dio autoridad a Juan para que lo prepare. Para ser disciplinado debes estar dispuesto a cambiar, para cambiar debes tener: humildad, fidelidad y disposición. Carlos no entendió que ser disciplinado es estar presente para el otro.



- *Al Aguatero Francisco, le faltó compromiso.*

Francisco no logró sostener con acciones su declaración de apoyo a sus compañeros. Le faltó actuar y aprender. El compromiso no tiene que ver con lo que nos gusta o lo que queremos hacer, sino con la visión propuesta para el trabajo. El compromiso no sólo es conservar la imagen, es una manera de relacionarme con mis compañeros/as de trabajo. Es una declaración que sostengo con acciones. Francisco fue capaz de cambiar sus circunstancias para lograr su compromiso.

- *El Presidente Juan, fue resiliente y perseverante.*

Flexible pero no permisivo, capaz de relacionarse con todos. El presidente Juan sabe que no puede controlar la aparición de situaciones adversas, pero sí puede elegir la manera en que va a responder sobre ellas. Tiene gran capacidad de pasar por momentos difíciles sin mostrar comportamientos disfuncionales. Amplía su manera de ser para poder soportar la presión, posee cualidades como: seguridad y confianza en sí mismo, tiene una clara visión de lo que quiere, flexible ante lo que ocurre, compromiso con la acción.

Juan es perseverante porque se proyecta hacia el mañana, no hacia el hoy. Es constante en el futuro deseado. Es un presidente que siembra una semilla para trabajarla con certeza de lo que espera y con convicción de lo que no logra ver. Espera con paciencia, tiene conciencia del futuro que sembró para su familia y de sus colaboradores. Sabe a dónde quiere llegar con sus productos. Es continuamente constante.

¿Eres puente o puerto de las demandas sociales?

Hoy en día las actividades laborales y profesionales requieren buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva y liderazgo. Los equipos de trabajo son un *puente* mediante el cual se puede organizar el trabajo y aprovechar de mejor manera los talentos del profesional.

Los equipos, no son *puertos* estacionarios e inmóviles, son unidades dinámicas con la capacidad de formarse y desarticularse, tras el cumplimiento del objetivo. Por tal motivo, el rol de un líder que trabaja en equipo no ignora las distinciones de los equipos para poder administrarlos.

Implicaciones para el Asesor en riego integral parcelario:

- 1. Un agente de cambio social es una persona que busca constantemente ser puente para que los beneficiarios de los proyectos integrales en riego parcelario logren bienestar para sus familias.*
- 2. La incorporación de las seis distinciones da forma a un agente de cambio social ya que se convertirá en un observador más agudo, creará espacios de conversación que conduzcan al logro de resultados con su equipo de trabajo.*
- 3. La manera de relacionarse con un equipo de trabajo se logra mediante una comunicación eficaz, liderazgo organizacional y buenas relaciones interpersonales.*



CAPÍTULO 2. ¿CÓMO CREAR EQUIPOS DE TRABAJO?

Enfoque en el equipo: “cohesión del trabajo”

Cinco años después, la junta de riego “Unidos para Vencer” del presidente Juan, ya tenía alrededor de 100 socios, pero no solían tomar decisiones. Juan puso en marcha su plan para elaborar un proyecto integral en riego parcelario. Les dijo a los socios que formaran equipos para generar ideas para distribuir el agua de riego de forma eficiente. Al principio no funcionó como él esperaba. Molesto por el nuevo enfoque basado en equipos, el Secretario de la organización renunció. Tampoco los nuevos equipos operaban bien.

De acuerdo con Juan: “nada se hacía bien, excepto que la gente pasaba mucho tiempo hablando”. Confiado en que los equipos eran la respuesta, persistió y les dijo que eligieran a varios líderes dentro de cada equipo. Se colocaron mensajes en la casa comunal dirigidos a los equipos (e.g., “Enfrenta el trabajo, no a la persona”), y la organización comenzó a usar recompensas para estos líderes a fin de motivarlos.

Si bien los equipos fueron muy benéficos, no faltaron problemas. En particular la estructura de recompensas basada en el desempeño de los equipos, en ocasiones crearon competencia y tensión entre los socios. Julio, que ha trabajado en muchos equipos, con el paso de los años, recuerda un incidente en el que rechazó compartir una recompensa con compañeros que no habían trabajado lo suficiente.

“Ustedes no hicieron nada y propongo que no obtengan nada”, les dijo.

Los miembros del equipo evaluaron lo que cada persona había aportado al proyecto y estuvieron de acuerdo en que quienes no hubieran contribuido no recibieran un bono. Además, aunque la visión original de Juan, había sido que los equipos fueran completamente autónomos, con el tiempo la organización había instituido más reglas y políticas, como el reglamento interno de 25 páginas, que decía a los equipos cómo operar.

Aun cuando el objetivo de tal reglamento era ayudar a que los equipos trabajaran con más armonía, les quitaba la posibilidad de que tomaran sus decisiones. A pesar de esas desventajas potenciales, Juan no está dispuesto a cambiar su dependencia de los equipos.

- FIN -

Los once pasos previos para crear equipos de trabajo

Los once pasos previos son las competencias o herramientas que te ayudarán a crear y administrar equipos de trabajo, estos pasos son:

- 1. Escucha activa y reflexiva.** - La escucha es el lado más poderoso del lenguaje. La manera de escuchar es mirar al otro, es bajar toda opinión que tengas y escuchar lo que está diciendo.
- 2. Centrarse en el cambio.** - Comprensión general del ser humano. Cuando decimos que algo es ontológico, hacemos referencia a nuestra interpretación de las dimensiones constituyentes que todos compartimos en tanto seres humanos y que nos confieren una particular forma de ser.



3. **Respeto al otro como un legítimo otro.** - Somos como actuamos y actuamos como somos. Escuchamos como somos y hablamos desde ese ser que somos. Legitimar al otro. No pensar que uno es superior al otro.
4. **Comunicación directa.** - Capacidad de centrarse plenamente en lo que dice y lo que no dice al receptor del mensaje. Comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado.
5. **Diseño de acciones.** - La habilidad de crear con el otro las oportunidades del aprendizaje continuo en situaciones laborales y tomar nuevas acciones las que llevarán de la manera más efectiva posible a los resultados acordados en la planificación.
6. **Empatía.** - Mirar desde el otro. A fin de lograrlo, debemos prepararnos para mirar desde su cultura, su modelo mental, sus dones y limitaciones.
7. **Preguntas poderosas.** - Es el arte de indagar. Tan importante como el requisito de aprender a escuchar, es el de saber preguntar. El uso de las preguntas permite indagar no sólo para obtener información sino también para poner a prueba hipótesis.
8. **Generación de confianza.** - La confianza otorga autoridad. Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables.
9. **Creación de conciencia.** - Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al otro a ser consciente para obtener los resultados esperados.
10. **Ética y estándar profesional.** - Son códigos de actuación que guían la conducta basada en valores. Los principios se basan en una Ley Común, es decir, que no establecen en detalle lo que el profesional tiene que hacer, sino que da los principios rectores en los que el profesional puede desenvolverse libremente.
11. **Gestión del progreso del trabajo.** - Se debe realizar medición de logros. Si no se llega a la visión, analizar qué es lo que faltó y aferrarse hasta alcanzarlo. Analizar la gestión que se hizo para medir el aprendizaje

Continuando con el análisis del caso de Juan el presidente de la organización “Unidos para Vencer”, vamos a describir y aplicar el proceso para generar sinergia positiva, liderazgo de acuerdos con los equipos y dirección del esfuerzo mancomunado.

¿Cómo Juan logró mantener la cohesión de sus equipos de trabajo?

A pesar de incorporar distinciones y ser un observador más agudo, no logró generar contextos conversacionales con los miembros de los equipos formados. Con el tiempo les fue difícil alcanzar sus objetivos y metas.

Decidió implementar las competencias para crear mejores contextos conversacionales con sus equipos, de la siguiente manera:



Antes de abordar al equipo, Juan interpretó que él puede transformarse en un agente de cambio organizacional. Reconoció que su manera de ser, actuar y relacionarse define su aproximación hacia el equipo de trabajo. Generó un cambio en los miembros de su equipo a través del lenguaje que usó para comunicarse.

Se preguntó previamente: ¿Quién es el miembro del equipo?, ¿Qué quiere conseguir? y ¿Para qué lo quiere conseguir? Así pudo conectar al equipo con el futuro deseado por la comunidad. Conectó los principios y valores de la organización y dotó de una visión clara para el equipo de trabajo.

Una vez consultadas las agendas de trabajo de todos los miembros, convocó personalmente a cada uno, estableciendo la agenda de la reunión.

Hola Francisco, te invito a participar de la reunión de trabajo sobre los indicadores de gestión del trimestre, para cambiar de ambiente, el evento se desarrollará en la Comuna Madrigal, espero tu presencia para compartir de un espacio de retroalimentación con todos los miembros del equipo de la organización.

Iniciada la reunión, intervino usando el humor, estuvo abierto al no saber, estuvo dispuesto a dejarse enseñar por sus colegas y a respetar al otro como un legítimo otro.

Juan tomó la palabra: gracias por asistir puntualmente a la reunión, sean bienvenidos. Todos somos profesionales, adultos con ética, conocedores del ambiente situacional de la organización, mantendremos un diálogo que nos permitirá encontrar soluciones, no es un espacio de controversia. Propongo un espacio de retroalimentación y de declaración de acciones para el futuro, así alcanzaremos la visión propuesta.

Juan tuvo una actitud que indicó que estuvo en el “aquí para resolverlo ahora”. No emitió ningún juicio sobre los aportes de los miembros de su equipo y tuvo una escucha activa - reflexiva, es decir, dejó de hablar, permitió espacios de tiempo para la escucha, acompañó la reunión con un lenguaje corporal abierto, no cruzó los brazos, eliminó el “tienes que”, “deberías”, no interpretó y gestionó en base a los hechos.

Juan continuó: Les presento los indicadores de gestión trimestral generados por el equipo. La mayoría son negativos y otros no fueron alcanzados. Lo que impide que podamos gestionar este proyecto a las entidades financieras estatales e inclusive estamos en riesgo de recibir menos ingresos a los previstos para éste año. ¿Que nos falta para ser más productivos?

Juan creó conciencia a través de una evaluación de las preocupaciones de la organización, hizo averiguaciones para mejorar la comprensión y el contexto de las conversaciones. De esta manera ayudó a descubrir nuevos pensamientos, percepciones, emociones. Reforzó la capacidad de actuar y de conseguir lo que es importante para el equipo.

Juan preguntó con una genuina curiosidad: ¿Por qué el equipo no alcanzó los objetivos y metas?, en su experiencia: ¿Cómo liderarían los acuerdos generados?, ¿Qué podemos hacer para mejorar los resultados?, ¿Están conectados con la visión? Les pido separar los problemas triviales de los vitales, les desafío a salir de su zona de confort y ampliar su capacidad de análisis para conocer de primera mano, la manera de resolver la falta de comunicación efectiva entre nosotros.



Juan utilizó la comunicación directa, es decir fue claro, articulado, habló de manera sencilla y asertiva. Quiso tener el mayor impacto posible. Utilizó metáforas que ayudaron a ilustrar el tema. Confrontó a los miembros si se apartan del proceso. Tomó en cuenta su estilo de liderazgo: participativo y carismático.

Juan mencionó: Todos hemos pasado por situaciones similares, años atrás identificamos que estar separados nos impide ver nuevas soluciones, es por eso que trabajamos hasta altas horas de la noche durante meses.

Les pido compartir sus éxitos y fracasos, pero también acciones que nos permitan ser una posibilidad de aprendizaje para los colegas de equipo, no somos individuos separados, somos un equipo capaz de comunicarnos de manera franca.

Sé lo que se siente no alcanzar los indicadores de gestión trimestral, todos buscamos una vida de bienestar para nuestras familias y sé lo que significa el trabajo para cada uno de ustedes, todos son trabajadores con pasión en lo que hacen.

Inmediatamente Juan empezó la re-construcción de su equipo. Los miembros del equipo cambiaron su manera de relacionarse. Percibió que están empezando a declarar un futuro deseado, a conectarse entre sí.

En pocas horas Juan dejó de intervenir en la reunión, para dar la palabra a cada miembro de equipo. Todos llegaron a estar de acuerdo en lo que deben hacer, cómo generar apoyo mancomunado y para qué lograr resultados. Se visualizan como un equipo.

Juan pensó: sin duda lograremos los indicadores del año.

Al final del día, el equipo estableció el diseño de acciones de cambio para el segundo trimestre del año. El equipo de trabajo de “Unidos para Vencer”. declaró su futuro.

Juan tomó la palabra: Gracias por compartir este proceso de diseño de futuro, sé que lograremos los indicadores de gestión no sólo de II trimestre, sino del año, para ello voy a leer nuestra declaración de acción efectiva:

- *Seremos generadores de resultados extraordinarios.*
- *Propiciaremos el cambio y la apertura al aprendizaje.*
- *Produciremos confianza, sentido de responsabilidad, compromiso en el desempeño de nuestras funciones.*
- *Evaluaremos con frecuencia nuestro estado para ver si necesita cambio.*
- *Dejaremos el temor a lo desconocido.*

Los resultados serán fruto del trabajo en equipo y no de individualidades profesionales.

- FIN -



Los pinceles que necesitas para pintar

Un artista creativo busca apasionadamente plasmar su trabajo en una obra de arte que el público reconozca como inspirador y motivador. Éste artista escoge sus herramientas con anticipación y decide: ¿Qué va a pintar?, ¿Para qué va a pintar?, ¿Cómo lo va hacer?

Una vez enfocado en realizar un grandioso cuadro, escoge el tipo de brocha o pincel que va a utilizar, guarda una amplia paleta de madera, él personalmente busca dónde comprar cada botellita de color, algunos colores tuvieron que esperar años para ser creados. Con su overol azul y una boina negra, empezó a mezclar colores con la finalidad de encontrar una imagen que represente a la naturaleza y al ser humano.

Su cuadro se llamó “Rostros del agro ecuatoriano”, para ello, seleccionó colores ocres que ningún otro pintor ha logrado plasmar. Sólo con el tiempo y después de varias mezclas, encontró los perfiles exactos de mujeres y hombres trabajadores del campo. Verdes perfectos de la naturaleza, todo plasmado en un lienzo grande que ocupó la pared principal de su hogar.

Así como un pintor, un actor de cambio planifica y gestiona desde la visión. Con anticipación escoge detenidamente a los profesionales que formarán parte de un equipo de trabajo, descubrirá que gestionar desde la pasión, con principios y competencias del trabajo en equipo logrará generar la sinergia positiva para que el esfuerzo de todos sea más, que el aporte individual de cada miembro, dejará de llamarse *grupo* para ser un *equipo*.

Implicaciones para el Asesor en riego integral parcelario:

- 1. Vas a tener que soltar el aprendizaje acumulativo de las aulas de clase, para aprender a incorporar los seis principios transformacionales del trabajo en equipo y descubrir que todos los días incorporamos nuevos conocimientos.***
- 2. Las once competencias para crear equipos de trabajo se incorporan manteniendo la pasión por la ejecución de la tarea asignada, viviendo en la conversación y las acciones diarias. Con el compromiso de no perder de vista la visión del proyecto.***



CAPÍTULO 3. ¿CUÁLES SON LOS ROLES EN UN EQUIPO DE TRABAJO?

Juan se convirtió en un asesor de proyectos para otras organizaciones

El presidente Juan, de la organización “Unidos para Vencer” identificó tres roles en la planificación y ejecución de proyectos: El liderazgo del proyecto, el acompañamiento técnico y el aprendizaje multidisciplinario. Este conocimiento lo transformó en un facilitador de procesos de trabajo en equipo para otras organizaciones a nivel nacional.

Juan aplicó el liderazgo, como una estrategia de trabajo directo con las organizaciones en el territorio. Tuvo un rol de asesor de proyectos, en donde desarrolló iniciativa, claridad de visión y creatividad para lograr los resultados.

También aplicó un acompañamiento técnico para lograr acuerdos institucionales hacia el desarrollo de los proyectos de las organizaciones. Juan desarrolló sus aptitudes técnicas en ingeniería, investigación de campo, desarrollo de herramientas para la organización y coordinación con las organizaciones y actitudes personales hacia el trabajo como: empoderamiento, liderazgo y visión.

Finalmente, Juan buscó acompañarse de sus colegas técnicos para retroalimentarse de sus experiencias y pro-alimentarse de nuevas ideas con respecto al diseño y/o ejecución del proyecto.

Esto le ayudó a Juan para transformarse en un verdadero “líder de su organización”, con una visión integral de la problemática del riego y sobre todo con destrezas necesarias para ayudar a su organización, a su equipo de trabajo y su familia. Se transformó en un agente de cambio.

¿Cuáles son las implicaciones de los roles en un proyecto?

Rol 1. Líder de Proyectos

El asesor *líder de proyectos*, debe desarrollar iniciativa, claridad de visión, creatividad para resolver conflictos y optimismo para obtener el máximo potencial de los miembros de un equipo.

La *iniciativa del líder* se relaciona con la toma de decisión, ya que es uno de los ámbitos en que un grupo más acude a su líder. La conducción de un colectivo, desde una junta de riego hasta una institución pública, dependerá siempre de la capacidad de tomar decisiones oportunas de sus líderes y de la manera específica en que estos enfrenten el reto hacia adelante. Un líder con iniciativa debe ser principalmente *responsable* y saber *diseñar acciones* proactivas.

El *líder tiene claridad de visión*. No se trata de que un líder deba predecir el futuro, pero sí se espera de él intuya, anticipe o cuando menos se prepare para las futuras eventualidades, tomando así las precauciones necesarias que le conduzcan al éxito. El cortoplacismo e inmediateismo, o también la demora, pueden ser igualmente perjudiciales en su camino hacia el éxito. Un líder con claridad de visión principalmente deberá ser *perseverante* y *generar confianza* con los miembros de su equipo.

El *líder valora la creatividad* de su equipo. Muchas veces la solución a los problemas reside en áreas insospechadas o en formas de pensar novedosas, inesperadas, atrevidas. Un buen líder es capaz de considerar estas alternativas cuando sea necesario, sin ser aventurero pero sin castigar el pensamiento novedoso. El mayor



activo de un equipo de trabajo es la capacidad de inventar. Un líder que valora la creatividad de los miembros de su equipo deberá ser *disciplinado*, tener una *escucha activa y reflexiva*.

El *optimismo del líder* genera pensamiento positivo en su equipo. La tenacidad y el empuje que transmita a quienes lo siguen. El derrotismo y la rendición son pésimos motivadores, mientras que una dosis de optimismo puede marcar toda la diferencia entre el éxito y el fracaso. Un líder optimista está *comprometido* con la visión del proyecto y crea *conciencia* acerca de los resultados esperados.

Rol 2. Acompañamiento Técnico

Un asesor acompaña al proceso de logro de acuerdos y resultados institucionales.

El acompañamiento técnico implica recorrer el proyecto y organizarlo antes de realmente realizar el trabajo. Esto brinda una gran oportunidad para ahorrar recursos, tiempo y dinero. Promueve el aumento del apoyo y el compromiso de los interesados del trabajo.

En la planificación del proyecto, el técnico cumple un rol de asesor del proyecto y junto con los miembros de las organizaciones, deben realizar un análisis detallado para saber si los objetivos, metas y visión se pueden lograr. Luego deben decidir cómo se logrará el proyecto, incluidos sus objetivos estratégicos, abordando todos los procesos y áreas de conocimiento del proyecto.

El acompañamiento técnico comienza formalmente con un nuevo proyecto o fase del proyecto existente. Incluye la identificación de las expectativas y el análisis de los interesados en el proyecto: dirigentes, líderes, operadores, aguateros, regantes y familias campesinas. También proporciona una visión orientadora del proyecto en términos de los objetivos estratégicos, alcance general del proyecto y las restricciones conocidas.

Un asesor técnico se distingue por ser *resiliente*, es decir; logra *comunicación directa* con los involucrados del proyecto.

Rol 3. Aprendizaje Multidisciplinario

El Asesor desarrolla aprendizaje multidisciplinario siendo un observador diferente y más poderoso.

El trabajo multidisciplinario sucede cuando el proyecto necesita del acompañamiento de uno o varios técnicos que serán parte del diseño y/o ejecución de proyectos. La función de un equipo multidisciplinario es distribuir el trabajo, intercambiar observaciones, recomendaciones y lecciones aprendidas que fortalecerán la ejecución del proyecto.

El *asesor que aprende incorpora conocimiento*, no sólo memoriza y retiene lo aprendido, sino que transforma su manera de observar aplicando nuevos contextos compartidos por profesionales en otras áreas de conocimiento o con más experiencia específica en una tarea de un proyecto. Aplica distinciones, principios y recursos en su vida, en sus proyectos para ser relevante en su ámbito de trabajo.



Un asesor *ejerce poder en su equipo de trabajo*, es decir tiene capacidad de acción efectiva en todas las actividades profesionales de un proyecto. Para liderar equipos multidisciplinarios, el Asesor tiene voluntad y autoridad para transferir el poder a sus compañeros de equipo (empoderar).

El asesor que incorpora conocimiento se transforma en un referente para sus compañeros de trabajo, *respeto al otro como un legítimo otro*.

Implicaciones para el Asesor en riego integral parcelario:

- 1. El líder es visionario, creativo, optimista y tiene iniciativa.*
- 2. El asesor acompaña generando acuerdos y alcanzando resultados en equipos multidisciplinarios.*
- 3. El asesor aprende incorporando distinciones y principios que le permiten ser poderoso, en sus relaciones profesionales.*



IV. RESUMEN

“El agente de cambio social lidera acuerdos”

La metodología para transformar tu manera de trabajar en equipo tiene tres enfoques: persona, equipo y roles.

El primer enfoque de análisis se relaciona con la persona. ¿Quién elijo ser?, ¿Quiero ser un puente que canaliza las demandas de las comunidades a través de proyectos integrales en riego parcelario? o ¿Quiero ser puerto receptor de demandas sociales sin respuesta?. Para ser puente incorporamos seis distinciones: Resiliencia, compromiso, aprendizaje, responsabilidad, perseverancia y disciplina. Este primer análisis interviene tu manera de ver, te ayuda a ser un observador más agudo y sentar las bases para ser un agente de cambio social.

El segundo enfoque analiza las competencias para crear equipos de trabajo. Una clara relación de la interacción humana multidisciplinaria y participativa que incrementará tu capacidad de comunicación efectiva, ética profesional, escucha activa, para cohesionar tus equipos de trabajo.

El tercer enfoque se estructura sobre tres roles: liderazgo de proyectos, acompañamiento técnico y aprendizaje multidisciplinario que de ser incorporados te permitirán liderar y empoderar acuerdos poderosos para alcanzar resultados extraordinarios en tu ámbito de trabajo.

V. CONCLUSIONES

1. El agente de cambio social se construye no se improvisa. La incorporación de distinciones, competencias y actividades de planificación para proyectos integrales en riego parcelario es un aprendizaje que transformará la manera de ser, ver, relacionarse y lograr resultados del asesor. Cambiará la cultura organizacional en su institución de trabajo y permitirá influir positivamente en el bienestar de las comunidades en su zona de influencia.
2. El asesor incorporará 6 distinciones, 11 competencias y 3 roles para cohesionar equipos de trabajo y dirigir proyectos integrales en riego parcelario con su institución, organizaciones vinculadas al riego y con equipos multidisciplinarios.
3. El asesor ejercerá altos niveles de liderazgo y empoderamiento a sus equipos de trabajo alcanzando resultados extraordinarios en la implementación de proyectos integrales en riego parcelario.



VI. BIBLIOGRAFÍA

- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Traducción: Adelaida Santapau, (1996), Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición, Ediciones Gestión 2000, España, 321p.
- Stephen P. Robbins, y Timothy A. Judge, Caso incidental 1, Capítulo 10, pág. 343, Comportamiento Organizacional, 13ra. edición, USA. 718p. basado en: E. White, Wallstreet Journal, august 13, 2007, p.b.1.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Traducción Javier Enriquez Brito, (2009), Comportamiento Organizacional, 13ra. Edición, Pearson Prentis Hall, México, 718p.
- Teme Héctor, (2018), Punto de Partida, 1ra. Edición, Whitaker House, USA, 192p.
- Mulcahy's Rita, (2013), Preparación para el Examen PMP, 8va. Edición, USA, 611p.
- Youtube: La Carreta Trabajo en Equipo, <https://youtu.be/-2OHKaT3MNU>, consultado: 30 de agosto de 2019.
- Uriarte, J. 2019. Buen Líder, Última edición: 23 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/buen-lider/>. Consultado: 16 de enero de 2020.
- Project Management Institute, (2004), Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 3ra. Edición, USA, 392p.
- Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), (2013), 5th. Edition, USA, 589p. Teme Héctor y Laura, (2010), Logra lo Extraordinario con el Método CC, 1ra. Edición, Colombia, 294 p.