FOMENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CULTIVO DE PLÁTANO Y CHONTADURO BAJO UN SISTEMA DE AGROFORESTERÍA COMUNITARIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO COMPETITIVO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA POS PANDEMIA EN EL MUNICIPIO DE NOVITA – CHOCÓ

PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO

El plan de fortalecimiento socio-organizativo se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización atendida por el proyecto tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas





INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AMBIENTALES DEL PACÍFICO

2021

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AMBIENTALES DEL PACIFICO

PROYECTO

FOMENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CULTIVO DE PLÁTANO Y CHONTADURO BAJO UN SISTEMA DE AGROFORESTERÍA COMUNITARIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO COMPETITIVO Y SEGURIDAD ALIMENTARIA POS PANDEMIA EN EL MUNICIPIO DE NOVITA – CHOCÓ

PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO- ORGANIZATIVO – BENEFICIARIOS PARA CONFORMAR UNA MICROEMPRESA PARA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

MOISES MOSQUERA BLANDON

Coordinador del proyecto

LUZ AMERICA LOZANO DE MOSQUERA

Investigadora Principal del componente sociocultural.

QUIBDÓ SEPTIEMBRE DE 2021

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

1. Objetivos
   1.1 Objetivo general
   1.2 Objetivos específicos

2. Fortalecimiento organizacional
3. Esquema general del plan

4. Fortalecimiento asociativo
5. Diagnóstico

6. Plan de capacitación
7. Actividades (talleres)

8. Cronograma de trabajo
9. Literatura citada

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo competitivo es imperativo que toda empresa que desee alcanzar el éxito, parta desde lo primordial, que es saber hacia dónde se dirige, cuales son los parámetros que la guía, con la consolidación de sus valores y principios que, aunados al talento humano, logren generar procesos más efectivos, productos y servicios con mayor aceptación en su mercado, fortalecidos por un sentido de pertenencia sólido, todo lo anterior se resumen en la cultura organizacional.

El fortalecimiento de las organizaciones empresariales está encaminado a mejorar las condiciones de vida, los ingresos y el empleo de los agricultores (Lacayo, 2010), a través de la promoción de las buenas prácticas de producción y mercadeo, la ampliación de los volúmenes, y las ventas e ingresos de los pequeños y medianos productores (Henao et al., 2008). Las asociaciones son un grupo de personas o empresas sin ánimo de lucro que se unen de manera voluntaria y libre para lograr, una finalidad de interés general y particular y a tal fin ponen en común sus conocimientos, actividades o recursos económicos (Herrera, 2012)

La Asociación de agricultores del Municipio de Novita nace con el deseo de dejar a un lado individualismos y así dar paso seguro a la asociatividad de pequeños productores, que podrán presentar productos que cumplan con las condiciones y requisitos de los mercados actuales, alineados en el proceso de la mejora continua en los estándares de calidad y productividad.

El Departamento Nacional de Planeación (2013), ha identificado la asociatividad como un factor fundamental para la generación de condiciones que mejoren el nivel de vida de la población rural, ya que esta figura proporciona a las familias del sector, posibilidades para organizarse en comunidad, aumentar y mejorar su productividad, disminuir costos, lograr acceso real a los mercados, desarrollar economías de escala, aumentar el poder de negociación y lograr una mayor integración.

Las estrategias de fortalecimiento organizacional suelen emplear múltiples métodos orientados a mejorar los instrumentos de planeación, gestión y evaluación del desempeño de organizaciones de diversa índole. Sin embargo, en el caso de las personas encargadas de implementar estas estrategias deben tener en cuenta que el proceso enseñanza – aprendizaje en adultos no es eficaz si se hace desde una lógica vertical (desigual), en la medida que el proceso formativo esta mediado por un encuentro intergeneracional y un intercambio de saberes que hace necesario crear condiciones donde todos los involucrados se asuman como iguales.

Tales condiciones pueden generarse mediante el desarrollo de actividades basadas en las pedagogías activas (por ejemplo, aprender haciendo), que implican el reconocimiento recíproco de la igualdad entre facilitadores y participantes.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar, fortalecer y acompañar a los productores de la organización del municipio de Novita en aspectos que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la cultura organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Desarrollar un diagnóstico productivo y competitivo de la organización

- ✓ Formular y desarrollar un plan de capacitación fomentando el fortalecimiento de la organización.

- ✓ Analizar el mercado de oferta y demanda y proponer nuevos canales de comercialización

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

El fortalecimiento organizacional es una actividad central dentro de la estrategia de acción del proyecto. El equipo que lo conforma es consciente de que este plan será el componente que complemente, impulse y sostenga las diversas acciones generadas por una asociación. (Niebuhr, 2012, p.10)

En una organización se suman las capacidades de sus miembros y ello ofrece mejores alternativas de solución ante los problemas que se puedan presentar en el camino de crecimiento de una organización. Cabe precisar que, cuando hablamos de capacidades, no necesariamente se trata de capacidades técnicas; nos referimos también a las personales y sociales, que representan uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y con ello la obtención de resultados positivos y duraderos. (Niebuhr, 2012)

Según Niebuhr (2012), si bien muchas acciones de un proyecto de desarrollo están en la línea de lo técnico y lo económico, la mirada social es fundamental para definir planes viables. Un buen diagnóstico inicial de la asociación es prioritario, no sólo para que los ejecutores del proyecto detecten dónde hay que trabajar, sino también para que la propia organización de productores o comunidad campesina pueda autodefinir sus fortalezas y –más importante aún– sus debilidades. La clave es creer en la gente que conforma la organización; en sus potencialidades y capacidades, e impulsar que ellos mismos las puedan visualizar y descubrir.

Para desarrollar un fortalecimiento asociativo es necesario realizar un diagnóstico externo (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio -), e interno (Perfil de Capacidad Interna) que se relaciona con las fortalezas y debilidades de una organización asociativa. De esta manera realizar una “matriz FODA que es una herramienta que permite analizar la situación de una organización o proyecto y poder planificar a partir de dicho análisis”. (Pérez *et al.*, 2015).

El fortalecimiento organizacional se refiere al proceso orientado al “Desarrollo de capacidades de la organización comunitaria, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del desarrollo sostenible” Víquez Karla (2012).

ESQUEMA GENERAL DEL PLAN

A continuación, vamos a presentar a modo ilustrativo, un esquema general para el diseño de iniciativas de fortalecimiento y formación, donde se describen objetivos para fases sucesivas que se desarrollaran en un tiempo estimado de 10 meses, el

esquema reúne los componentes y presenta una estructura flexible que puede adaptarse a diversos contextos.

Esquema general del plan (10 meses)

Fases	Objetivos	Tiempo
Elaboración del plan de fortalecimiento	Establecer el marco operativo del plan	Tres (3) semana
Conformación y sensibilización del equipo de trabajo	Conformar un equipo de trabajo que responda a las exigencias propias del plan	
Convocatoria	Dar a conocer el plan de fortalecimiento socio-organizacional	Tres (3) semanas
Selección	Seleccionar a los que hacen parte de la organización para desarrollar con ellas las estrategias de fortalecimiento	Tres (3) semanas
Diagnostico	Conocer el estado actual de la organización a través de un análisis organizacional	Tres (3) semanas
Proceso de fortalecimiento	Desarrollar la estrategia de fortalecimiento e incidencia de otras asociaciones	Veinticuatro (24) semanas
Proceso de formación	Desarrollar la propuesta de formación con la participación de los asociados	
Presentación de resultados	Dar a conocer los resultados y aprendizajes de la iniciativa ante otros actores interesados	Cuatro (4) semanas

FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO

El fortalecimiento organizacional es una actividad central dentro de la estrategia de acción del proyecto. El equipo que lo conforma es consciente de que este plan será el componente que complemente, impulse y sostenga las diversas acciones generadas por una asociación. (Niebuhr, 2012, p.10)

En una organización se suman las capacidades de sus miembros y ello ofrece mejores alternativas de solución ante los problemas que se puedan presentar en el camino de crecimiento de una organización. Cabe precisar que, cuando hablamos de capacidades, no necesariamente se trata de capacidades técnicas; nos referimos también a las personales y sociales, que representan uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización y con ello la obtención de resultados positivos y duraderos. (Niebuhr, 2012)

Según Niebuhr (2012), si bien muchas acciones de un proyecto de desarrollo están en la línea de lo técnico y lo económico, la mirada social es fundamental para definir planes viables. Un buen diagnóstico inicial de la asociación es prioritario, no sólo para que los ejecutores del proyecto detecten dónde hay que trabajar, sino también para que la propia organización de productores o comunidad campesina pueda autodefinir sus fortalezas y –más importante aún– sus debilidades. La clave es creer en la gente que conforma la organización; en sus potencialidades y capacidades, e impulsar que ellos mismos las puedan visualizar y descubrir. (p.9)

Para desarrollar un fortalecimiento asociativo es necesario realizar un diagnóstico externo (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM), e interno (Perfil de Capacidad Interna - PCI) que se relaciona con las fortalezas y debilidades de una organización asociativa. De esta manera realizar una “matriz FODA que es una herramienta que permite analizar la situación de una organización o proyecto y poder planificar a partir de dicho análisis”. (Pérez *et al.*, 2015)

DIAGNÓSTICO

Ander-Egg (1987), autor clásico en trabajo social, desarrolla su concepción del diagnóstico a partir de ubicarlo dentro de la primera fase de la estructura básica de procedimiento -estudio, investigación y diagnóstico-, considerando que para actuar hay que tener un conocimiento de la realidad que se quiere modificar, disponiendo de los datos básicos y su correspondiente análisis e interpretación.

El diagnóstico tiene una doble característica: servir directa e inmediatamente para actuar (sentido operativo) y ser preliminar a la acción (estudio), de lo que deriva la denominación de investigación diagnóstico-operativa. Visto así, el diagnóstico trata de adquirir los conocimientos necesarios sobre un determinado sector, área o problema, que es el ámbito de trabajo en el que se ha de actuar y su objetivo es lograr una apreciación general de la situación-problema, especialmente en lo que concierne a necesidades, problemas, demandas, expectativas y recursos disponibles. (Ander-Egg, 1987, p.37)

La IAP es un método en el cual participan y coexisten dos procesos: conocer y actuar; por tanto, favorece en los actores sociales el conocer, analizar y comprender mejor la realidad en la cual se encuentran inmersos, sus problemas, necesidades, recursos, capacidades, potencialidades y limitaciones; el conocimiento de esa realidad les permite, además de reflexionar, planificar y ejecutar acciones tendientes a las mejoras y transformaciones significativas de aquellos aspectos que requieren cambios; por lo tanto, favorece la toma de conciencia, la asunción de acciones concretas y oportunas, el empoderamiento, la movilización colectiva y la consecuente acción transformadora. (Colmenares, 2012)

El método a desarrollar será el participativo ya que por medio de este se tendrá contacto directo con cada uno de los miembros de la asociación en búsqueda de identificación de problemas y formulación de soluciones participativas.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de la adecuada aplicación se capacite a los

trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva. (García *et al.*, 2008)

El programa de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados. (García *et al.*, 2008)

Los eventos de capacitación tienen un formato de taller que conjuga elementos prácticos y teóricos, dentro de una dinámica de aprender- haciendo. Cada taller tiene una duración de cuatro horas y está estructurado en sesiones temáticas, integrando diferentes dinámicas y técnicas de aprendizaje, tales como charlas introductorias, trabajos en grupo y ejercicios prácticos.

El fortalecimiento de una organización es un proceso que implica varias fases: Se parte de un diagnóstico para identificar de acuerdo a los objetivos de la organización, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades.

Mediante el diagnóstico se pueden determinar las causas de los problemas o debilidades, para con base en este conocimiento poder planificar medidas para fomentar el fortalecimiento de la organización.

El plan de fortalecimiento puede incluir entre otros aspectos el desarrollo de las personas mediante procesos de capacitación en temas de planificación, administración, legislación, también incluye aspectos vinculados al desarrollo de habilidades sociales que contribuyan a mejorar su acción como líderes de sus organizaciones

Temas: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, negociación, control de emociones entre otros.

El programa de capacitación parte de un TALLER BÁSICO, DONDE SE PLANTEA el plan de acción, que se fundamente en un programa básico de formación basado en ocho talleres, donde cada uno tiene sus objetivos específicos, actividades y temáticas fundamentadas puntualmente. Que permita una optimización de la estructuración de la cultura organizacional sobre algunos de los temas que vamos a tratar, pero llevados a profundidad para el aprendizaje adecuado del concepto.

El módulo de básica de inducción, que se propone, se fundamenta en la capacitación a través de talleres básicos de formación, que se articula en ocho días claramente especificados, se dictaran, con una intensidad horaria de 8 horas, para un total de 40, las cuales se trabajaran en dos jornadas, es decir mañana y tarde, la metodología a

desarrollar será en horas de la mañana serán tratados aspectos netamente teóricos, y en horas de la tarde serán un trabajo en la modalidad de debate y mesas redondas para que los participantes expresen sus inquietudes sobre lo tratado en la mañana. La disposición de mañana y tarde, será porque la mañana se trabajará teoría y en la tarde a través de mesas redondas se expondrán los contenidos para entre todos ir formando el concepto final.
Estos deben ser dirigidos por instructores de perfil que hayan trabajado directamente en el desarrollo de culturas organizacionales en el entorno empresarial teniendo en cuentas los siguientes módulos:

I. Concepto cultura organizacional.
Objetivos
• Reconocer la cultura organizacional como un elemento de efectivo de progreso en cualquier institución.
• Ofrecer una visión sobre esta temática.
• Fomentar el respeto y la tolerancia a las distintas actitudes y modos de vivir.
• Conocer y trabajar las propias actitudes hacia la generación de la cultura a trabajar dentro del campo administrativo basada en la planeación estratégica.
Para dónde vamos – Visión estratégica

II La Planeación estratégica en la estructura empresarial

Objetivos
• Conocer los factores que influyen en el desarrollo administrativo
• Conocer las estructuras definidas, también conocida como la respuesta a todos los cambios y factores que influyen en un ejercicio empresarial.
• Conocer las distintas partes que deben ser tomadas en cuenta para un análisis administrativo.
Cómo vamos hacer – estrategias de fortalecimiento

III Efectos laborales
Objetivos
• Distinguir los distintos modos de efectos más relacionados en la utilización de la Planeación estratégica.
• Reconocer qué se siente en cada tipo de efecto.
Todos pensamos, todos opinamos, todos trabajamos – Manejo democrático y participativo

IV Comunicación
Objetivos
• Identificar las propias cualidades personales para la comunicación.
• Ser consciente de los aspectos verbales y no-verbales de la comunicación

• Reconocer el flirteo como un proceso con fases, en el cual se utilizan distintas habilidades de comunicación.
• Entrenar a los participantes en las distintas habilidades de comunicación que van desde el primer contacto hasta el encuentro con la comunidad.
Unos dirigen la organización, otros organizan las tareas y otros manejan la plata – Gerencia.

V Indicadores de gestión
Objetivo. Aclarar mitos y falsas creencias acerca de los indicadores de gestión y la conceptualización de sus términos.
Se atiende a la gente en sus necesidades – Servicio a los asociados.

VI El liderazgo en la organización
El líder ¿nace o se hace?
¿Qué es lo que distingue a un buen líder y cómo ejerce su liderazgo?
Estilos de liderazgo

VII Negociación
Escucha activa
Comunicación asertiva
Negociación de posiciones
Negociación de intereses
El proceso de negociación
Incrementamos las ganancias – Fortalecimiento patrimonial

VIII Bienestar para nosotros y para la familia
Desarrollo humano
Reconocimiento y autoestima
Relaciones familiares
Relaciones interpersonales
Manejo de conflictos
Relaciones con la comunidad
Relaciones con la sociedad y el Estado

IX Esto es lo que lograremos
Autogestión
Lealtad de los asociados
Sostenibilidad económica
Gestor de recursos financieros
Grupos de familias con más tolerancia, Autoestima y respeto

La dinámica a seguir en esta última parte es preguntar a los participantes qué aspectos les gustaría que mejoraran dentro de esta gestión. Una vez identificados, entre todos intentan ofrecer alternativas y soluciones para mejorar dichos aspectos dentro de este entorno.

Una vez terminado los procesos de capacitación se debe efectuar un seguimiento puntual, a través de indicadores de gestión para determinar el éxito ó limitación de la idea del programa de capacitación, para realizar los ajustes necesarios que permitan alcanzar los objetivos del mismo.

ACTIVIDADES

Fortalecimiento Organizacional

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADO
Lograr la integración del equipo mediante el conocimiento y la identificación de objetivos e intereses comunes. Identificar las expectativas de los participantes hacia el proyecto.	**Dinámica – Baile de presentación** 1. El Facilitador plantea preguntas específicas como, por ejemplo: ¿Cuál es la actividad que más le gusta hacer?; ¿Cuál es su mayor habilidad como persona ?, ¿Cuál es la característica principal de su personalidad?, ¿Qué expectativa tiene del proyecto? etc. 2. El facilitador les indica a los participantes que escriban en la hoja de papel su nombre y la respuesta a cada pregunta que se formuló, y se la prenda con cinta adhesiva en el pecho o en la espalda. 3. El Facilitador explica a los participantes que pondrá música (se sugiere música tropical) y deberán bailar al ritmo de ésta, dando tiempo para ir encontrando personas que tengan respuestas semejantes o iguales a las propias. 4. Una vez se encuentren personas con respuestas afines deberán cogerse del brazo y continuar bailando y buscando nuevos compañeros que puedan integrar el grupo. 5. Cuando la música pare se dará un corto tiempo para que intercambien entre sí el porqué de la respuesta de sus hojas. 6. Luego del intercambio en grupo, un representante expone en plenaria los resultados generales de las preguntas. Las personas que estén solas exponen igualmente su respuesta 7. 7. El Facilitador cerrará la dinámica analizando con el grupo, como se puede aplicar en el proyecto de fortalecimiento organizacional los intereses y características comunes del grupo de personas que hacen parte de la organización.	Salón grande e iluminado. Grabadora Hojas de papel Esferos Cinta de enmascarar **Tiempo**: 30 minutos	Este proceso logrará la identificación de cada miembro del grupo y la confianza y articulación para el logro de los objetivos del proyecto.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Lograr la integración del equipo mediante el conocimiento y la identificación de objetivos e intereses comunes. Identificar las expectativas de los participantes hacia el proyecto.	**Conversatorio: Experiencias de vida** 1. El Facilitador plantea preguntas generales para conocer a los miembros del grupo entre las que están: El nombre, la ocupación que tuvo en su época laboral, sus principales habilidades, sus problemáticas habituales, sus creencias, entre otras. 2. El facilitador plantea preguntas específicas referidas al diario vivir de las personas mayores, por ejemplo: ¿Cuál es la actividad que más le gusta hacer? ¿Cuál es su motivación para participar en una organización de persona mayor?, ¿Cuál es la característica principal de su personalidad? ¿Qué expectativa tiene del proyecto? etc. 3. El facilitador desempeña el rol de moderador y posibilita el uso de la palabra ordenadamente entre los asistentes. 4. El Facilitador estimula la narración de experiencias mediante contra-preguntas que	Salón amplio que disponga de mobiliario apropiado para la actividad. (sillas dispuestas en mesa redonda) **Tiempo estimado:** 60 minutos aprox.	Este proceso logrará la identificación de cada miembro del grupo y la confianza y articulación para el logro de los objetivos del proyecto.

	permitan profundizar brevemente en las experiencias narradas por las Persona mayores. 5. Posteriormente el facilitador cierra el conversatorio con una reflexión conjunta sobre la pertinencia de identificarse y reconocerse como iguales; la importancia de la escucha y la inminencia de trabajar conjuntamente para la superación de problemáticas comunes, aprovechando esta oportunidad para poner en común los objetivos y alcances del proyecto.		

OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADO
Comprender la relevancia de crear y/o fortalecer instrumentos adecuados de gestión interna de las organizaciones, articulando la dimensión estratégica y la dimensión operativa.	**Conversatorio – La asamblea de la carpintería** A manera de reflexión e introducción a la importancia del fortalecimiento organizacional, en reunión plenaria se propone la lectura de la Asamblea de la carpintería, una vez termina el facilitador formula las siguientes preguntas: ¿Es importante la participación de todos los integrantes de una organización? ¿Es posible trabajar a partir de las diferencias de los miembros? ¿En el proceso de planeación es necesario establecer actividades, tiempos y recursos? ¿Es necesario contar con planes estratégicos y operativos en las asociaciones? Luego de escuchar las respuestas de los asistentes el facilitador a manera de cierre de la actividad hace una presentación sobre la importancia del proceso de fortalecimiento a partir de la formulación de planes estratégicos y operativos los cuales servirán de derrotero en la gestión de la asociación por un periodo determinado.	Salón grande e iluminado. Lectura: Asamblea de la carpintería **Tiempo**: 60 minutos	El equipo de trabajo de la asociación de persona mayor reconocerá el proceso de fortalecimiento como una herramienta eficaz para el desarrollo y proyección de la organización mediante la participación del equipo de trabajo a partir de planes estratégicos y operativos.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Construir colectivamente la misión de la Asociación a partir de la herramienta de formulación presentada.	**Elaboración de afiches - Técnica libre (collages)** 1. El facilitador distribuye entre los y las Personas mayores el formato que contiene las preguntas orientadoras para la construcción de Misión, orientando la resolución de dicho cuestionario de manera individual. 2. Tras 15 minutos se orienta a los participantes para que se reúnan en grupos de 5 o 6 personas para que recojan en un solo documento las respuestas obtenidas, revisando si hay aspectos comunes o diferencias que puedan ser dirimidas en la discusión grupal. 3. Tras 15 minutos se reparte en los grupos un lienzo (léase cartulina, papel kraft, etc.) y se solicita que revisen los recortes que en la sesión anterior se habían solicitado. 4. Se orienta a las personas mayores para que haciendo uso de las imágenes, gráficos, recortes y demás elementos que hayan traído plasmen en la cartelera los elementos que identifican la labor de su organización, las actividades que habitualmente realizan y la motivación que los une al mencionado grupo; teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en el ejercicio previo. 5. Tras media hora se solicita terminar la actividad, y mientras las carteleras terminan su proceso de secado, se conversa sobre la actividad, los aprendizajes y las sensaciones que ésta suscito.	Formato preguntas orientadoras para la construcción de la misión, esferos. Tijeras, pegante, cartulina por pliegos, recortes relacionados con las problemáticas de las personas mayores, marcadores. Espacio amplio que posibilite el trabajo grupal. **Tiempo estimado:**	Construcción de la Misión de la organización. Generación de identidad y procesos de apropiación del proyecto y la organización por parte de los y las beneficiarias. Estimulación a las capacidades artísticas y creativas de los y las participantes.

	6. Para cerrar, de cada grupo se elige un delegado que haga una breve exposición que manifiesta los aspectos más relevantes que fueron tenidos en cuenta para el desarrollo de la cartelera. 7. A partir de allí, se recogen las ideas y en la siguiente sesión el facilitador, quien hace las veces de relator, pone en común las conclusiones y los aspectos comunes con los que se construirá la misión de la organización.	90 minutos aprox.	

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Construir colectivamente la visión de la Asociación a partir de la herramienta de formulación presentada.	**Juegos de rol** 1. El facilitador distribuye entre los y las personas mayores el formato que contiene las preguntas orientadoras para la construcción de visión, orientado la resolución de dicho cuestionario de manera individual. 2. Tras 10 minutos se orienta a los participantes para que se reúnan en grupos de 5 o 6 personas para que recojan en un solo documento las respuestas obtenidas, revisando si hay aspectos comunes o diferencias que puedan ser dirimidas en la discusión grupal. 3. Tras 10 minutos se motiva a los participantes para que imaginen colectivamente "¿Cómo nos vemos en 5 años?" y tomen apuntes de las conclusiones logradas en la puesta en común. Es necesario orientar el ejercicio para que siempre se piense organizacionalmente y que las conclusiones que se logren sean realizables 4. Posteriormente, se orienta a las personas mayores para que haciendo uso del vestuario que cada uno llevó, plasmen en una pequeña obra de teatro, con duración máxima de 10 minutos, el resultado de la puesta en común del punto anterior. Se sugiere pensar en un paseo futuro o en la creación de una fundación como la situación que permita evidenciar las aspiraciones que como organización tienen las Personas mayores asistentes. 5. Tras media hora, se solicita hacer la presentación pública de la actividad. 6. Para cerrar, posterior a las presentaciones el facilitador lidera un breve conversatorio que permita visualizar las apreciaciones y sensaciones que suscitó la actividad en los asistentes. 7. A partir de allí, se recogen las ideas y en la siguiente sesión el facilitador, quien hace las veces de relator, pone en común las conclusiones y los aspectos comunes con los que se construirá la visión de la organización.	Formato preguntas orientadoras para la construcción de la visión, esferos. Escenografía y vestuario allegado por los miembros de la organización. Espacio amplio que posibilite el trabajo grupal. **Tiempo estimado:** 90 minutos aprox.	Construcción de la Visión de la organización. Generación de identidad y procesos de apropiación del proyecto y la organización por parte de los y las beneficiarias. Estimulación a las capacidades artísticas y creativas de los y las participantes. Fomento de la unidad y la cooperación como valores fundamentales para el trabajo organizacional.

OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADO
Construir la misión y visión con participación de todos los integrantes	**Presentación de dramatización ¿Qué somos?** Aprendizaje colaborativo y participativo El grupo se organizará en subgrupos los cuales trabajarán previamente en la presentación a partir de la cual se desarrollará el taller de construcción de misión y visión. Una vez se construya la misión institucional se analizará en el grupo **¿Qué queremos ser?** Aplicando para esto la herramienta de construcción de misión.	Grupo Facilitador Formato para la creación de la misión y la visión, papel periódico, tablero, marcadores.	Construcción de la misión y visión de la asociación.

OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADO
Identificar los Valores corporativos mediante el análisis de la misión y la visión del grupo y las características de la Asociación.	**Dinámica - Taller de cocina** Para la identificación de los valores corporativos, esta actividad define un plato, que será una ensalada de frutas que será preparada en cuatro grupos de 8 personas quienes tendrán los mismos ingredientes con los que prepararán la receta con el aporte de todos. Para el desarrollo de la actividad se nombrarán dos observadores quienes estarán encargados de anotar las características que se destacan en los miembros de cada grupo, lo cual permitirá al finalizar la actividad preguntar a cada grupo ¿cómo se sintieron? ¿Cómo fue la participación de los integrantes del grupo? ¿Se evidencian características de liderazgo y solidaridad en el grupo? Esta actividad permitirá dialogar acerca de las cualidades positivas del grupo y así determina que valores lo impulsan a seguir adelante y lo diferencia de otros.	Herramientas para la identificación de valores corporativos. Fruta, crema de leche, queso, salsa de mora. Platos, cubiertos, vasija de plástico, cuchillos de cocina.	Construcción de valores corporativos

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Identificar colectivamente los valores corporativos de la asociación.	**Obras de teatro** 1. El facilitador distribuye entre los y las personas mayores una pieza de papel en la que los asistentes relacionaran los valores que consideran distinguen su asociación de otras agrupaciones similares. 2. Tras 5 minutos se orienta a los participantes para que se reúnan en 2 grupos para que recojan en un solo documento las respuestas obtenidas, revisando si hay aspectos comunes o diferencias que puedan ser dirimidas en la discusión grupal. 3. Tras 10 minutos se motiva a los participantes para que imaginen colectivamente una forma práctica de evidenciar mediante una obra de teatro los valores que distinguen su organización. Es necesario orientar el ejercicio para que siempre se piense organizacionalmente y que las conclusiones correspondan a la realidad de la organización. 4. . Posteriormente, se orienta a las personas mayores para que haciendo uso del vestuario que cada uno llevó, plasmen en una pequeña obra de teatro, con duración máxima de 10 minutos, el resultado de la puesta en común del punto anterior. Se sugiere que en organizaciones conformadas en su mayoría por mujeres se plantee un reinado como hilo conductor de la obra. Esta actividad permite evidenciar los valores corporativos que como organización descubrieron las personas mayores asistentes. 5. Tras media hora de preparación se solicita hacer la presentación pública de la actividad. 6. Para cerrar, posterior a las presentaciones el facilitador lidera un breve conversatorio que permita visualizar las apreciaciones y sensaciones que suscitó la actividad en los asistentes. 7. A partir de allí, se recogen las ideas y el facilitador, quien hace las veces de relator, pone en común las conclusiones y los valores que fueron comunes en las presentaciones.	Papel, esferos. Escenografía y vestuario allegado por los miembros de la organización. Espacio amplio que posibilite el trabajo grupal. **Tiempo estimado:** 60 - 80 minutos aprox.	Construcción e identificación de los valores corporativos de la organización. Generación de identidad y procesos de apropiación de su organización por parte de los y las beneficiarias. Estimulación a las capacidades artísticas y creativas de los y las participantes. Fomento de la unidad y la cooperación como valores fundamentales para el trabajo organizacional.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Realizar un análisis interno del grupo detectando sus fortalezas y debilidades al igual que evaluar el desarrollo que han tenido otros grupos, para determinar amenazas y oportunidades mediante el desarrollo del taller DOFA.	**Dinámica – Carrera de observación** La sesión se iniciará con alguna lectura que permitirá identificar la necesidad de trabajar sumando esfuerzos a partir de las cualidades de cada miembro. Posteriormente, el análisis DOFA se llevará a cabo mediante una carrera de observación dividiendo las personas en 4 grupos de 7 personas. Cada grupo recibirá el mapa de ruta y las pistas que debe resolver utilizando el material que se le entregará en cada base. Cada pista es una situación problema que se debe resolver a partir del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Una vez se resuelva la solución se entregará al monitor de base, quien dará un visto bueno a la hoja de ruta y entregará la siguiente pista. Al terminar el recorrido los participantes llegaran nuevamente al punto de partida para entregar la hoja de ruta y realizar la retroalimentación. Una vez se termine la carrera el facilitador recogerá los insumos presentados por los grupos a partir de los cuales se llegará a consenso para la construcción de la matriz DOFA. Esta actividad permitirá al grupo analizar las debilidades y fortalezas presentes al interior de la asociación y las oportunidades y amenazas que se evidencian en el entorno.	Grupo Facilitador Lectura: Asamblea de la carpintería, Pistas, hojas de ruta, papel periódico, marcadores. Formato de matriz DOFA.	Análisis DOFA

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Realizar un análisis interno del grupo detectando sus fortalezas y debilidades al igual que las amenazas y oportunidades	**Taller – Análisis DOFA** 1. La sesión iniciará con una breve reflexión por parte del facilitador, quien impulsará y motivará al grupo a identificar los aspectos positivos y negativos que perciben al interior y al exterior de su organización. 2. El grupo se dividirá en subgrupos de máximo 6 personas. 3. A cada subgrupo se le entregaran 4 fichas de 4 diferentes colores marcadas en la parte superior. Las marcas corresponderán a la matriz DOFA, marcando de un color las fichas referidas al análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y de otro color las correspondientes al análisis externo (Amenazas y Oportunidades). 4. El moderador liderará el diligenciamiento de dichas fichas, contextualizando cada uno de los aspectos. Se inicia con el análisis interno, identificando las debilidades de la organización y relacionando las fortalezas que permiten a la asociación destacarse entre otras organizaciones. Posteriormente se procede a realizar el análisis externo, escribiendo las oportunidades que ofrecen el entorno barrial, local y distrital a la organización y posteriormente identificar las Amenazas que obstaculizan la gestión de la organización. 5. Para hacer lúdico el ejercicio, puede sugerirse, construir al respaldo de cada ficha una copla o una trova relacionada con los contenidos de las fichas. 6. El facilitador liderará entonces la construcción de la matriz DOFA, explicando de manera práctica la forma en que se construye dicha matriz. Así pues, se inicia cruzando las Debilidades con las	Fichas de colores (4 fichas de 4 colores por grupo) Marcadores Esferos. Tablero o cartelera. Espacio amplio con mobiliario acorde para el trabajo en grupos. (Mesas y sillas.) **Tiempo estimado:** 60-90 minutos aprox.	Construcción colectiva de la matriz DOFA. Fomento de la unidad y la cooperación como valores fundamentales para el trabajo organizacional. Generación de identidad y procesos de apropiación de su organización por parte de los y las beneficiarias.
	Oportunidades y se definen posibles emparejamientos. De la misma manera se hace con el cruce que se da entre Fortalezas y Amenazas. Este ejercicio se hace mediante la exposición de las conclusiones del trabajo de cada grupo por cada ficha. Para la lectura de estos contenidos cada grupo tendrá un expositor. 7. El facilitador, que hará las veces de relator, recogerá las conclusiones y a partir de allí construirá con el aporte colectivo algunas estrategias que permitan viabilizar el cumplimiento de la misión y la visión.		

OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADO
A través de proyecciones audiovisuales que representen escenarios de la cotidianidad en la planeación de procesos identificar comportamientos y actuaciones que las organizaciones replican o las falencias del grupo.	**Video – Ballet de River Dance** 1. Solicitar al grupo de trabajo una lluvia de ideas sobre las cualidades básicas que debería tener una organización cualquiera. 2. El facilitador recogerá las primeras impresiones de los participantes de manera verbal o a través de relatoría. 3. El Facilitador explica a los participantes que proyectará un video con una representación artística y que es importante identificar todos los momentos del video para la discusión posterior. 4. Una vez se termine la proyección del Video, nuevamente generar una reflexión colectiva sobre lo observado en el video y sobre cuáles son las cualidades que un grupo debe tener. 5. En la reflexión se debe preguntar cuál es el tiempo que creen ellos se debe destinar para lograr una buena planeación y obtener resultados exitosos. 6. Luego del video se pueden empezar a desarrollar las fichas de trabajo.	Equipos de Proyección. **Tiempo**: 30 minutos	Puesta en común de las cualidades básicas de la organización.

OBJETIVO	ACTIVIDAD: Video Foro.	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADO
A través de proyecciones audiovisuales que representen escenarios de la cotidianidad en la planeación de procesos identificar comportamientos y actuaciones que las organizaciones replican o las falencias del grupo.	**Video – Esa no es mi responsabilidad** 1. Promover en el grupo de trabajo una discusión sobre las principales debilidades que afectan la organización. 2. El facilitador recoge posteriormente las impresiones de los participantes de manera verbal o a través de una relatoría. 3. Luego, el facilitador explica a los participantes que proyectará un video con una situación típica de las organizaciones. 4. Una vez se termine la proyección del video, se facilita una reflexión colectiva sobre lo observado en el video en cuanto aquellos aspectos que se presentan en la organización. 5.Luego del video se pueden empezar a desarrollar las fichas de trabajo, objetivos y recursos.	Equipos de Proyección. **Tiempo**: 45 minutos	Facilitar el trabajo en equipo cuando se entiende que a pesar de tener ciertas funciones dentro de la organización cada sujeto es responsable del buen desarrollo de los procesos. Responder a las preguntas: ¿Quiénes deben ejercer la responsabilidad? ¿El liderazgo como se puede entender en un grupo?

Actividades
Ciudadanía activa

Es importante que el proceso de formación sea un ejercicio que facilite el desarrollo de trabajos conjuntos entre las organizaciones. Estos espacios facilitan la consecución de objetivos estratégicos del proyecto, como la creación de alianzas, la construcción de redes para fortalecer la capacidad de incidencia, y permiten que las organizaciones desarrollen capacidades comunicativas y asociativas. Además, es posible que las actividades se puedan realizar en dos momentos, unos dedicados a los líderes de las organizaciones, eventos principales, y otras donde en territorios identificados se puedan agrupar las organizaciones cercanas, eventos que se denominaran replicas.

Sin embargo, no se debe olvidar que el proceso de fortalecimiento que se va desarrollando paralelamente requiere que los facilitadores proyecten la necesidad de reconocer deberes, derechos, principios y valores como parte de la formación del proceso y como requisito fundamental para el desarrollo del proceso de fortalecimiento. A continuación, se presenta una propuesta de actividades conjuntas que apoyarían el proceso. Es importante recordar que las estrategias pedagógicas y las actividades de cada sesión pueden irse ajustando de acuerdo a las necesidades de los grupos de trabajo.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Reconocer la diferenciación entre “política” y “política pública” Introducir la importancia de hacer parte de los procesos de política pública a nivel local, municipal y distrital.	**Taller – Política y políticas públicas** 1. El facilitador reparte entre los asistentes el documento que contiene la reflexión inicial y las preguntas a resolver y da inicio a la sesión con la lectura colectiva del texto inicial. (discurso político para leer de arriba hacia abajo y viceversa) 2. Iniciar con el diligenciamiento individual de las tres primeras preguntas, a saber: a) ¿Qué entendemos por política? b) ¿Cómo funciona la política en nuestro país y c) ¿Cómo participamos de la política? 3. Tras 15 minutos se inicia con un conversatorio donde los participantes pongan en común sus apreciaciones y discutan sobre la política y su funcionamiento. El facilitador introducirá aquí, recogiendo algunas observaciones de los participantes, lo que para el desarrollo de la actividad debe entenderse por política. 4. El facilitador orienta a los asistentes para que respondan el segundo bloque de preguntas, que son: a) ¿Qué entendemos por política pública? b) ¿La política, en su amplio sentido, es igual a una política pública? ¿Qué diferencias encontramos? c) ¿Cuántas políticas públicas conocemos? d) ¿Qué es la Política Pública Social de Envejecimiento y Vejez (PPSEV)? ¿Qué conocemos de ella? 5. Es posible que en este momento, tras los 20 minutos estipulados para la respuesta, se presenten inquietudes respecto a la diferencia entre política y política pública. Es en este momento en donde el facilitador define las características principales de una política pública, sus alcances y sus procesos de construcción. Con estos insumos se introduce una breve mención a la PPSEV y su desarrollo. 6. Por último, se hace una sesión de preguntas y contra preguntas entre el facilitador y los participantes para comprobar el grado de apropiación de las definiciones construidas de Política y política pública. 7. Se recogen los insumos para mantener la memoria de la actividad realizada.	Folletos taller. Esferos. Espacio apropiado para el trabajo individual y grupal. (sillas y mesas) **Tiempo estimado:** 60 – 80 minutos	Construcción colectiva de los conceptos tratados. Apropiación y clarificación de los conceptos “política” y “política pública”

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Facilitar a los participantes, los conceptos básicos de la comunicación estratégica.	**Taller - Comunicación para la Incidencia** El objetivo de este taller es cambiar y desmentir los mitos sobre los medios de comunicación y reconocer sus virtudes. Se sugiere un taller participativo, con una conferencia apoyada en recurso audiovisual con un lenguaje cotidiano. Puede ser útil tener la participación de la mesa local de comunicaciones, o de periódicos locales.	Equipos audiovisuales. Acceso a redes y material visual.	Apropiación de conceptos básicos de la comunicación. Comprensión del lobby como herramienta de gestión.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Reconocer las debilidades comunes de las organizaciones y las capacidades para superarlas.	**Taller - Redes y trabajo en nodos** Para la actividad se sugiere un taller lúdico con actividades de trabajo conjunto permanente. Entre las actividades que se pueden desarrollar, se encuentra “La madeja”, donde los participantes intercambian madejas de hilo sosteniendo un punto con los dedos. Al finalizar resulta un gran enredo y el facilitador entra en la madeja diciendo que “quiere ayudar” pero termina enredando más la madeja, de modo que al final, cuando ya es imposible caminar, se hace una reflexión sobre los tipos de “ayudas que complican” y las conductas de los diferentes participantes cuando las organizaciones están ante alguna dificultad. En las conclusiones se dialoga en torno a la importancia de reconocer que cada organización tiene diferentes potencialidades y que hay diferentes tipos de redes y organizaciones; junto con precisiones sobre las verdades y los mitos del trabajo en equipo.	Lana y cartulinas.	Entender las dinámicas y las dificultades de las diferentes organizaciones. Encontrar las alternativas para resolver los conflictos entre organizaciones y facilitar la construcción de redes.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Reconocer los diferentes tipos de liderazgo.	**Taller - Liderazgo y comunicación empática** La idea es entender la importancia de las emociones, los deseos y los intereses de las personas para lograr su participación y comprender sus formas de comunicarse con los demás, en especial, la escucha empática como habilidad para el liderazgo. Se sugiere realizar un taller lúdico, con proyecciones de videos con alto impacto emocional, o con escenas de valoración de las diferentes habilidades de las personas.	Cartulinas Marcadores Apoyo Audiovisual	Validar la importancia de escucharse y respetar las opiniones ajenas como elementos fundamentales del liderazgo democrático.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Familiarizar a los participantes con conceptos básicos la incidencia pública.	**Taller - Incidencia y Participación** El taller inicia haciendo cuestionamientos a los participantes sobre sus nociones de democracia, participación, gestión e incidencia pública. Luego se aborda el tema del empoderamiento cuestionando a los participantes acerca de la capacidad de cada organización para lograr espacios de interlocución con la administración y con otras entidades. Se sugiere dinamizar el taller de forma participativa, con proyección de videos y reflexiones de frases sobre la importancia de la participación. También se pueden reunir los criterios de todos los participantes para construir definiciones propias y posteriormente se cuestiona la razón de ser de esas nociones y que hacer frente a ellas (¿participar, incidir, concertar… para qué?)	Apoyos audiovisuales y videos de apoyo (ver listado al final de esta guía).	Comprensión de la incidencia como responsabilidad de las organizaciones ante la sociedad.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Comprender la utilidad del reconocimiento de los intereses generales sobre los particulares.	**Taller - Inclusión y diversidad** La sesión se ameniza en torno a las preguntas: ¿es tolerar lo mismo que incluir? ¿Cómo tratar al que es diferente? El taller debe ser capaz de generar interrogantes entre los participantes sobre la importancia del otro, y la importancia de valorar los problemas de otras organizaciones y personas. Se sugiere que el taller inicie con las preguntas de la cotidianidad y la forma como se relacionan día a día con quienes no son personas mayores, buscando que reflejen la forma en se excluye, por lo general, a todo aquel que parece diferente. Es importante enfatizar que la defensa de los derechos de grupo, no puede traspasar o desconocer los derechos de otros grupos, ya que inevitablemente estarán presentes en los espacios de incidencia pública y política, lo cual exige contar con la habilidad de tolerar, aceptar e incluir.	Apoyo audiovisual.	Pautas de trabajo en incidencia enriquecidas con las dimensiones que implica pensar la inclusión de lo diverso.

OBJETIVOS	METODOLOGIA	RECURSOS Tiempo estimado	RESULTADOS
Comprender el alcance y sentido de los derechos y deberes humanos.	**Taller – Vivir los Derechos Humanos** La idea central es idear cómo materializar la expresión “los derechos humanos comienzan en mi”, comprendiendo que la defensa de los derechos humanos no son solamente tarea de las autoridades, sino una tarea que corresponde a cada uno de nosotros. Se sugiere un taller lúdico- con actividades, como compartir la merienda, todos trabajamos y todos lo podemos hacer. Se pueden usar los videos de Human Right Watch, como apoyos a la sesión.	Un ponqué que se pueda dividir en muchas partes. Galletas o dulces. Apoyo audiovisual. Cartulina.	Entender que los derechos humanos empiezan en cada persona y en su relación con el entorno físico y humano.

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA																											
MESES		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				**FEBRERO**			
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**1**	**2**	**3**	**4**
ACTIVIDADES	Formulación plan de fortalecimiento																								
	Conformación equipo																								
	Convocatoria																								
	Selección																								
	Diagnóstico[1]																								
	Proceso de fortalecimiento																								
	Proceso de formación																								
	Presentación resultados																								

REQUERIMIENTOS

Grabadora, una resma de papel, lapiceros, cinta para enmascarar, tijeras, pegante, cartulina, marcadores, papel periódico, tablero, platos y cubiertos desechables, alimentos (frutas, crema de leche, queso), fichas en colores, lana, apoyo audiovisual, torta y galletas.

LITERATURA CITADA

ANZOLA, Olga. y Puentes Myriam. Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional. Una aproximación. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2005.

ARMSTRONG, M. Gerencia de recursos humanos. Barcelona: Fondo Editorial Legis. 1991

ANGENIEUX G. Las fusiones y las valoraciones de la empresa, Madrid, Edit.Ice, 2001

BEER MICHAEL, La renovación de las Empresas, a través del camino crítico. Ed.Mc Graw Hill. 2.001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill. 2001

COFRE A. “El polémico Downsizing”, en enfoques gerenciales modernos, en imprenta, Bogotá, Universidad Nacional. 2002

DURAND rt. J. Latsha. Fusions, scissions et apports partiels d’actifs. 8va. Edición, París. ECSA. 1972.

GARZÓN, Manuel, Planeación Estratégica, Bogotá Unad, 2003 Gran Enciclopedia Espasa, tomo 16, pág. 9889. Edit. Planeta S. A. Barcelona, 2005

HALL, R. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. México: Cumbres.1999

HABECK Max et ál. Después de la fusión, Bilbao, Ediciones Deusto, 1999,

HARRINGTON, James. Mejorando los procesos de la empresa, México D.F.editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, 2002

HITT Michael A. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. México D.F. Thomson. 2006

HOFSTEDE Geert, “Consecuencias de la cultura: Las diferencias de los valores relacionados con el trabajo”. Mexico Mac Graw Hill., 2002

IVANCEVICH. JOHN. M. Comportamiento organizacional. México. Mc Grw Hill