



EL ARTE DE LA BUENA ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO EFICAZ

*Trabajo de Fin de Grado
Proyecto profesionalizador
Grado en Pedagogía*



CURSO ACADÉMICO 2015-2016 CONVOCATORIA: JULIO

ELABORADO POR: NATIVIDAD OLIVA SOCAS CORREO: NATI.OLIVA.SOCAS@GMAIL.COM

DIRIGIDO POR: ZENAIDA JESÚS TOLEDO PADRÓN CORREO: ztoledo@ull.edu.es

“El arte de la buena organización y el liderazgo eficaz”

1. RESUMEN/PALABRAS CLAVE

El proyecto que se desarrolla a continuación surge de una necesidad real, que presenta la institución seleccionada. Para detectarla, se realiza un diagnóstico meticuloso y exhaustivo, en el que se tiene en cuenta tanto la perspectiva de la asociación como la del agente educativo. De la fusión de ambas, se determinan las oportunidades de intervención que, una vez priorizadas, dan lugar a la selección del tema a tratar: la organización y el liderazgo. Para seleccionar los aprendizajes que son necesarios de adquirir, se realiza un estudio detallado de la información y los conocimientos que se precisan. Esto, pues, permite diseñar una metodología personalizada, adaptada a la realidad de la institución. Ofrece, además, estrategias que responden a las preferencias y gustos del colectivo destinatario. Por otro lado, la cohesión existente entre los contenidos planteados facilita su aprendizaje, así como la consecución de los objetivos que plantea este proyecto. La evaluación que se propone permite comprobar dicho logro, y ofrece a la institución un recurso para identificar sus áreas de mejora, y orientar intervenciones futuras. Finalmente, se adecua al tiempo disponible de los participantes, y su coste resulta asumible, dado el impacto positivo que supondrá para la institución.

Palabras clave: organización laboral, liderazgo, ÁMATE, trabajo colaborativo, asesoramiento, colectivos en riesgo social, gestión de calidad, buenas prácticas.

2. ABSTRACT/KEY WORDS

This Final Degree Project arises from a real need of the selected institution. To detect it, I have realized a meticulous and exhaustive diagnosis, which takes into accounts both the perspective of the association and the perspective of the educational agents. Their fusion shows the opportunities for intervention that, once prioritized, permits to select the subjects to treat: organization and leadership. In order to choose the learnings that are necessary to acquire, there's necessary a detailed study of the information and knowledge. This allows to design a personalized methodology, adapted to the reality of the institution, and to offer strategies that answer to the preferences and tastes of the target group. On the other hand, the existing cohesion between the proposed contents facilitate their learning, as well as the attainment of the goals of this project. The evaluation is aimed at checking those achievement, and offers to the institution a resource to identify areas of improvement, that could lead future training projects. Finally, it's adapted to the available

time of the participants, and his cost is quite reasonable, considering the positive impact that will be for the institution.

Key words: business organization, leadership, ÁMATE, collaborative work, counseling, collectives at social risk, quality management, good practices

3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto, “El arte de la buena organización y el liderazgo eficaz”, va dirigido a ÁMATE, la Asociación de Cáncer de Mama de Tenerife, fundada el 6 de marzo de 2010, y cuya sede central está ubicada en Santa Cruz de Tenerife. El colectivo receptor de la intervención que se propone está formado por el equipo de profesionales y la junta directiva. Dicho proyecto busca ayudar al colectivo a adquirir los conocimientos que necesitan sobre organización y liderazgo, así como entrenar las pautas que se proponen, con el fin de favorecer una organización que mejore el clima y el rendimiento de la institución, así como les permita llevar a cabo el modelo de liderazgo más adecuado. Además, dicha intervención tiene un coste total de 1137€, gasto asumible teniendo en cuenta el beneficio e impacto positivo que supondrá para la asociación.

4. JUSTIFICACIÓN

ÁMATE, Asociación de Cáncer de Mama de Tenerife, es una asociación de carácter no lucrativo, cuya finalidad principal es la de ayudar a todas aquellas personas que padecen cáncer de mama, gracias a los servicios que ofrece, y a través de la prevención y la detección precoz con la diversidad de colectivos sociales. Es importante señalar que su nombre ha cambiado recientemente, eliminando la palabra “mujeres” para concienciar a la población de que cualquier colectivo, incluido el masculino, puede sufrir esta problemática. Su sede central se encuentra ubicada en Santa Cruz de Tenerife, y cuenta también con pequeñas sedes en varios municipios de la isla, en las que ofrecen únicamente los servicios específicos, para poder hacerlos más accesibles a toda la población. Sus objetivos a gran escala son:

- 🎗 “Disminuir la mortalidad mediante el diagnóstico precoz de la enfermedad
- 🎗 Desarrollar hábitos de vida saludables” (ÁMATE, 2016)

Para la consecución de tales objetivos, cuentan con cuatro grandes proyectos, que son los que definen su estructura y organización. El primero de ellos, Educasalud, se dirige a sensibilizar y concienciar sobre la importancia de la autoexploración y detección precoz mediante charlas y talleres. El segundo, De mujer a mujer, se basa en la intervención directa

con las personas afectadas, a través de visitas a hospitales, visitas extra-hospitalarias, y ofreciendo servicios específicos de psicología, trabajo social, estética oncológica y fisioterapia. El tercer proyecto es el de Enrédate, desde el que se coordinan los eventos y actos publicitarios de la asociación para recaudar fondos. Finalmente, encontramos el proyecto de Voluntariado, que busca captar personas voluntarias que quieran colaborar y ayudar en cualquiera de los proyectos que se realizan.

Los profesionales de ÁMATE se dividen entre estos cuatro proyectos, siendo: trabajadores sociales, psicólogos, fisioterapeutas, esteticistas, y personal administrativo. La junta directiva es la encargada de coordinar la asociación al completo, y se compone de personas que, en su momento, sufrieron y superaron la enfermedad. Por tanto, como toda institución, abarca grandes proyectos y cuenta con buenos profesionales, de modo que necesitan una buena base organizativa que facilite el trabajo entre los miembros, así como una buena planificación, diseño y aplicación de lo que llevan a cabo, para poder alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Es por ello que resulta interesante analizar su funcionamiento, para comprobar si dichos aspectos generan buenos resultados o, por el contrario, necesitan de intervención para mejorar y poder crecer como organización. El análisis más detallado de la institución puede verse en el Anexo 1.

4.1. Análisis de necesidades de la institución

La detección de necesidades es aquella que nos permite orientar nuestra intervención, pudiendo hacerlo de un modo más específico al conocer y analizar cuál es la realidad de la asociación. Este proceso es de vital importancia para marcarnos propósitos realistas y viables, sin perder de vista nuestro fin principal. Para acercarme a la realidad de la institución, e identificar sus posibles áreas de mejora, he decidido basar mi análisis en mi propia perspectiva técnica, contrastando mi visión con la propia de la institución, para poder tener en cuenta todos los aspectos posibles. Para ello, he realizado un cuestionario para los trabajadores, en el que colaboraron seis de ellos (ver Anexo 2), así como dos entrevistas, una a cada informante clave (ver Anexo 3), para concretar y profundizar en aquellos aspectos que más me han llamado la atención. En cuanto a mi análisis, lo he basado en las observaciones diarias que pude realizar durante mi periodo de prácticas, las cuales, me han permitido elaborar un listado de necesidades que presento a continuación, a modo de tabla, atendiendo a dos colectivos concretos: usuarios/as y miembros de ÁMATE.

USUARIOS/AS	MIEMBROS DE ÁMATE
Se aprecia que presentan problemas a la hora de saber cómo comunicar la enfermedad a los diferentes colectivos, siendo éstos el médico, la familia, los hijos, y sus amigos y entorno más cercano	Se aprecia que carecen de habilidades necesarias para la resolución de conflictos entre el personal profesional, el voluntariado y la junta directiva (cuándo, cómo, dónde y por qué)
Se aprecia que existe poca información y habilidades comunicativas a la hora de transmitir el proceso de su enfermedad	Se aprecia que apenas existe el <i>feedback</i> entre la junta directiva y los trabajadores, mediante encuentros donde exista valoración sobre los diferentes temas a tratar (debate, evaluación, propuestas de mejora, sugerencias, innovaciones, etc.)
Se aprecia que cuentan con pocas herramientas para saber cómo preguntar sus dudas y miedos a los médicos y profesionales que los atienden	Se aprecia que la cooperación y la cohesión es bastante escasa, tanto entre trabajadores, como su relación con la junta
Se aprecia que falta trabajar más profundamente la autoestima, de tal forma que puedan sobrellevar su situación de una manera más positiva, y recuperando la relación consigo mismos	Se aprecia que carecen de habilidades que les permitan conocer y gestionar sus emociones, con el fin de fomentar el buen clima y ambiente de trabajo, mediante la comunicación de posibles problemas, conflictos internos, incomodidades, valoraciones, etc.
Se aprecia cierta escasez de habilidades que les permitan conocer y gestionar sus emociones, para que puedan aprender a afrontar las fases de su enfermedad, y las emociones que experimentan durante la misma (frustración, injusticia, culpabilidad, incompreensión, dudas, etc.)	Se aprecia la falta de pautas que permitan una buena planificación del trabajo, haciendo hincapié en la distribución y asignación de roles, horarios de trabajado, tareas a desempeñar por cada profesional, etc.
Se aprecia que no se trabaja el miedo a sentirse rechazados por la pérdida del pecho, o por sufrir la propia enfermedad (miedo a la exclusión social)	Se aprecia que falta revisión y evaluación de los proyectos que se llevan a cabo, atendiendo a su diseño, sus contenidos, su aplicación y los resultados obtenidos
Se aprecia la falta de trabajar cómo afrontar el hecho de convertirse en el centro de atención, cómo afrontar que todo el mundo te tenga en el punto de mira ante cualquier situación	Se aprecia que faltan pautas y actividades de entrenamiento para que el voluntariado conecte con las usuarias y sepa cómo ha de intervenir con ellas (comunicación, tacto, sensibilidad, etc.)
Se aprecia la necesidad de trabajar la resiliencia desde un enfoque más educativo, no únicamente desde el enfoque psicológico	Se aprecia la necesidad de renovar la visión muy tradicional y poco innovadora que posee la asociación, fomentando una perspectiva algo más crítica y creativa a nuevas sugerencias o posibles cambios y mejoras
Se aprecia la necesidad de trabajar el autoconcepto, conocer la persona en la que van a convertirse, durante la enfermedad y después de ella	Se aprecia la falta de cooperación, unión y comunicación entre junta directiva y trabajadores
Se aprecia que carecen de las habilidades necesarias para saber y aprender a pedir ayuda durante su situación	Se aprecia que existe una mala distribución e implementación de roles profesionales por parte de los trabajadores y la junta, no están bien definidos, y algunos no tienen claro cuál es su verdadera función
Se aprecia la necesidad de trabajar cómo aprender a evadirse y disfrutar del espacio personal en momentos donde la situación actual los sobrepasa	Se aprecia la presencia de una jerarquía muy marcada, donde la junta es quien tiene la última palabra, y no siempre se tiene en cuenta la opinión y perspectiva de los profesionales

Se aprecia la necesidad de trabajar valores, sentimientos y emociones de manera indirecta a través de una perspectiva más educativa, como complemento a las intervenciones psicológicas	Se aprecia que no existen canales de comunicación a tres bandas: trabajadores-trabajadores; junta-junta; junta-trabajadores. Se hace patente la necesidad de crearlos y fortalecerlos
	Se aprecia que no existe un protocolo de actuación para cada servicio o papel que cada profesional ha de realizar, de modo que los trabajadores se van, llegan otros nuevos, y se crea un clima de desorganización, lo que perjudica el funcionamiento de la asociación, así como el clima de trabajo

Es importante destacar que este listado de necesidades se complementa y matiza con uno de similares características, elaborado a partir de las necesidades detectadas tras la realización de las entrevistas y los cuestionarios (ver Anexo 4).

4.2. Áreas de mejora y oportunidades de intervención:

Las necesidades definitivas que presento a continuación surgen al fusionar ambas perspectivas: la mía y la aportada por la asociación (en anexo 4). Se puede observar claramente cómo muchos de los aspectos señalados coinciden en ambos casos, lo que puede deberse a la perspectiva crítica y profesional que también poseen los trabajadores. Dado que la mayor parte de ellos se relacionan con perfiles profesionales del ámbito social, y yo también he orientado mi perspectiva hacia el mismo ámbito, los criterios y argumentos que aportamos para señalar las posibles áreas de mejora guardan bastantes similitudes. Por estos motivos, ha resultado bastante sencillo encajar las necesidades previamente comentadas en cuatro grandes áreas de mejora: **1. Necesidad de mejorar la comunicación;** **2. Necesidad de trabajar la organización y planificación;** **3. Necesidad de fomentar la innovación y creatividad;** **4. Necesidad de trabajar la gestión emocional.**

A partir de estos tres ámbitos generales he propuesto mis líneas de intervención, teniendo en cuenta las oportunidades de cada uno de esos ámbitos. En la comunicación, existe la posibilidad de trabajar con ambos colectivos, mejorando la comunicación entre junta y trabajadores, y ayudando a los/as usuarios/as a saber cómo comunicar mejor su enfermedad. En la organización y planificación, la oportunidad se destina al equipo de ÁMATE, buscando mejorar dichos procesos. En cuanto a la innovación, volvemos a encontrar oportunidad con ambos colectivos: incidiendo en la importancia de aceptar y desarrollar ideas y estrategias más novedosas por parte de ÁMATE, y buscando nuevas estrategias para ayudar a su colectivo destinatario a posicionarse ante la enfermedad. Finalmente, en cuanto a la gestión emocional, también nos dirigimos a ambos colectivos, ya

que puede ayudar a los profesionales a desarrollar un clima de trabajo favorable, y a los usuarios y usuarias de la asociación una nueva forma de afrontar la enfermedad, de modo que sea lo más llevadera posible.

4.3. Priorización y justificación de las líneas de intervención

He señalado una gran variedad de líneas de intervención con el fin de atender las carencias de un modo más específico, y permitiendo marcar metas más accesibles y realistas. A continuación, voy a mostrar únicamente las líneas seleccionadas para mi trabajo de intervención, aunque puede verse en el anexo la tabla completa de líneas de intervención, según ámbito a tratar y colectivo al que se dirige (ver Anexo 5).

- Intervenir para la comprensión de la cultura organizativa
- Intervenir para potenciar y mejorar el papel del liderazgo

He seleccionado estas dos líneas por dos motivos principales: en primer lugar, por lo beneficioso que podría resultar para la asociación, dado que son aspectos que suponen, por decirlo de algún modo, la base para que cualquier asociación, institución, etc., funcione correctamente y pueda generar buenos resultados. Por otro lado, también las he seleccionado por interés propio, ya que me resulta un tema novedoso, y considero que puede ser interesante trabajarlo cara a mi futuro profesional, para conocer otros nuevos ámbitos en los que también se hace necesaria una intervención pedagógica. Además, estas líneas suponen dos temas que he trabajado a lo largo de la carrera, en asignaturas como planificación e intervención educativa, u organización de las instituciones, así como por las experiencias propias que he vivido durante la misma, ejerciendo siempre el rol de líder en mi grupo.

A continuación, justificaré mi selección de un modo más específico utilizando los siguientes criterios: adecuación a la institución, impacto, urgencia, masa crítica, viabilidad y dificultad pedagógica, que pueden verse convenientemente argumentados en el anexo previamente mencionado: adecuación a la institución: es una realidad percibida por mí, y demandada por los propios trabajadores de la institución; impacto: el líder tendría conocimiento de su labor y de cómo debe ejecutarla, y el resto del equipo tendría claras sus tareas y roles, y cómo desempeñar adecuadamente el trabajo; urgencia: la falta de organización y liderazgo causan diferentes problemas dentro de la asociación: mal clima y desinterés por el trabajo bien hecho, lo que se refleja sobre su población destinataria al no ofrecer buenos servicios; masa crítica: beneficia al equipo de ÁMATE, al realizar intervenciones de mayor calidad, lo

que beneficia a sus destinatarios, que quedan satisfechos con el resultado al recibir el trato y las atenciones que merecen; *dificultad pedagógica*: no existe demasiada dificultad al existir una amplia base documental, de bibliografía e investigaciones, para ambos temas; *viabilidad*: son líneas poco complejas, de corta duración, son buenas prácticas que poder incorporar al trabajo y la rutina del día a día, y no requieren de un excesivo gasto económico.

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

5.1. Presentación del tema: Cultura organizativa y liderazgo

La organización laboral puede entenderse como un tipo de ambiente, en el que confluyen una serie de individuos, con sus respectivos puestos y áreas de trabajo, así como actividades a desempeñar y elementos a tener en cuenta. Se forman así, por tanto, tres tipos de espacio que considerar:

- “El general: compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
- El operativo: que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
- El interno: que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior” (V.V.A.A., 2009).

Es en este último, el ambiente interno, donde se halla lo que conocemos como organización, atendiendo a su estructura, metas, historial de éxitos o fracasos, el personal, con todas las características que los definen, así como las acciones, actividades y demás aspectos que definen la producción de la institución.

Esto nos lleva, por consiguiente, a tener en cuenta el clima que se da dentro de la organización, ya que, si se quieren conseguir los objetivos previstos, es necesario contar con la colaboración de las personas que forman parte de la organización. En este sentido, es necesario hacer especial hincapié en la percepción que reciben los trabajadores de la organización de la empresa en todos sus niveles, ya que el clima está directamente relacionado con las actitudes y valores de la empresa, de modo que va a influir notoriamente en la conducta de las personas dentro de la misma. El clima laboral, de un

modo más específico, puede definirse como “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por tanto, en la productividad. Está relacionado con el <saber hacer> del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno” (De Diego Vallejo, R. y De la Fuente Anuncibay, R., 2008). Ese clima, por tanto, abarca una visión multidimensional de la organización, ya que ofrece una visión de todos aquellos aspectos y elementos que la caracterizan. Esos determinantes son:

- “Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros” (V.V.A.A., 2009).

Estos componentes son los que determinan el clima organizacional, resultado de la interacción entre las organizaciones y la percepción y presencia de sus miembros. Esas percepciones son las que definen el tipo de clima que se dé, ya que son las que generan unos u otros comportamientos en sus miembros, lo que influye en aspectos tales como la actividad de la organización, el sentido de pertenencia, la calidad y efectividad de sus servicios, etc. Por estas razones, el clima organizacional influye en lo que entendemos como cultura organizacional. Ésta es la que comprende el patrón general de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de la organización, de ahí que sus percepciones sobre las mismas influyan en cómo se forma y se constituye esa cultura. Esos significados compartidos por sus miembros son propios de la organización, es decir, que cada organización tendrá una cultura diferente según el clima organizacional que se dé, y cuáles sean las impresiones de aquellos que trabajan en dicha organización. La cultura organizacional, por tanto, ofrece una percepción multidimensional de la organización, ya

que son varios los elementos que la conforman, y sobre los que hay que tener especial atención, pues van a marcar el tipo de clima que se da en la institución.

En este sentido, es muy importante atender a elementos tales como la estructura y sus tipos, pues ésta supone el elemento clave de toda empresa, ya que define muchas de sus características fundamentales. Los organigramas también son otro elemento fundamental, pues facilitan la comprensión de la especialización del trabajo y su división, lo que hace más equitativas las tareas, y éstas se dividen de manera coherente, en función de las capacidades de cada profesional, siendo beneficioso para el trabajo y el rendimiento del equipo. Estos elementos se encuentran descritos en mayor profundidad en el anexo 6.1.

Estas responsabilidades son las que atañen a la jerarquía de la institución, otro de dichos elementos, de ahí que liderazgo y cultura organizacional vayan de la mano. “Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento, y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados” (V.V.A.A., 2009). El liderazgo, por tanto, puede entenderse como la capacidad de influir, organizar, motivar y mover a las personas o grupos, con el fin de alcanzar y lograr las metas y objetivos propuestos. Se realiza de muchas maneras y en diversidad de situaciones, buscando siempre el cambio y la transformación, a nivel personal o colectivo, mediante la motivación y el ejemplo propio del líder.

Identificar cómo ha de ser un buen líder no es fácil, ya que son varios los estudios que demuestran que la concepción de líder varía en función de diferentes aspectos, como pueden ser los éxitos y fracasos del individuo, el prototipo de líder existente en cada cultura, o las características y atributos que los demás consideran como ideales en un líder. De ahí que la cultura también ejerza influencia sobre el liderazgo, pues dependiendo de la misma, se le atribuirán al líder unas u otras características, atendiendo a las diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. Además, la cultura organizacional también ejerce esa influencia debido a que un buen líder puede no serlo en otro tipo de circunstancias, ya que las habilidades necesarias del líder varían según el tipo de organización, como por ejemplo, no es lo mismo una institución poco estructurada, donde se requiere de una persona que organice, distribuya tareas y roles, y tome el control, a otra

situación en la que el grupo está bien cohesionado y organizado, por lo que esas características del líder serán menos necesarias (Molero, F., 2002).

A pesar de ello, son muchos los autores que han escrito sobre las características ideales en un líder, ya que no son aptitudes innatas en el ser humano, sino que pueden irse desarrollando y potenciando hasta alcanzar la capacidad para el liderazgo. Estos rasgos del buen líder son: la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la capacidad de comunicación, y la capacidad para identificar oportunidades y vencer el temor a los errores. Es importante señalar, por otro lado, que los líderes también ejercen especial influencia en la cultura organizacional, lo que nos permite establecer cuatro tipos de liderazgo cultural, en función de cuál sea dicha influencia: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo como personificación de la cultura, y el liderazgo integrador de culturas. Todos estos contenidos se encuentran más detallados en el anexo 6.2.

Estos tipos de liderazgo engloban cinco tipos más específicos propuestos por Bass, en los que se señalan características más específicas y concretas del líder según el tipo de liderazgo que ha de ejercer, y desarrollados con mayor profundidad en el anexo 6.3:

- Directivo: el líder deberá ser muy claro a la hora de determinar qué tareas van a realizarse y quién se encargará de cada una de ellas, así como pedir fechas límites en las que deben entregarse, y las reglas por las que han de regirse.
- Negociador: el líder tendrá que ejercer un papel más flexible, ya que se utiliza en actividades cuyos objetivos no sean tan estrictos, pero fomentando la competitividad para que den lo mejor de sí mismos.
- Consultivo: el líder debe mostrar disponibilidad a la hora de escuchar las opiniones y sugerencias del resto de miembros, aunque será él quien tenga la última palabra.
- Participativo: el líder tendrá que compartir las responsabilidades entre él y su equipo, ya que también formarán parte de la toma de decisiones, no sólo de opinar.
- Delegativo: el líder tendrá que delegar, que dejar a los demás que sean responsables y que tomen sus propias decisiones, confiando en sus capacidades y su profesionalidad (Santana, Pablo J., 2014).

5.2. Presentación del colectivo

Mi intervención se dirige a todos los miembros que constituyen ÁMATE, ya que son quienes trabajan ahí día a día, y necesitan conocer mejor la realidad de su asociación. Es necesario destacar que existen diferencias formativas entre los diferentes colectivos. Por un lado,

aunque no he podido conocer de primera mano los perfiles de la junta directiva, las evidencias dadas por las observaciones y entrevistas muestran que no poseen formación específica sobre el cáncer de mama, ni formación técnica sobre liderazgo y organización. Tan sólo cuentan con su experiencia real y directa como pacientes que fueron de esta enfermedad en su día. En cuanto a los profesionales, sí que cuentan con formación más técnica, pero tampoco están especializados en cáncer de mama. Los únicos profesionales con formación específica al respecto son las psicooncólogas y las fisioterapeutas.

Atendiendo de un modo más concreto a las dos necesidades primordiales que pretendo abordar, la cultura organizacional y el liderazgo, he realizado una escala de observación que me permitiese profundizar en esas carencias (ver Anexo 7). Para conocer mejor su realidad, he separado la observación en diferentes categorías que requieren de especial atención, las cuales, voy a exponer a continuación, junto a sus respectivos resultados, de manera resumida, ya que presentaré el análisis más detallado en los anexos (ver Anexo 8).

Comenzando por los aspectos organizativos, se ve que no están bien estructurados, dado que no conocen el concepto ni sus implicaciones, así como la influencia de unos elementos sobre otros. Esto conlleva un clima desfavorable, donde el rendimiento es inferior al que cabe esperar, y que no saben cómo mejorar al no contar con pautas que faciliten la organización. Muy relacionado con ello se encuentran los aspectos culturales. Aunque conocen cuáles son sus objetivos y valores, no tienen la certeza de que éstos se cumplan y sean compartidos por todos sus miembros, lo que afecta a la cultura de la institución, y cómo esta se percibe por parte de todos sus miembros.

Estas dos categorías van de la mano con los perfiles profesionales, pues, aunque se conocen bien la variedad de perfiles, no todas las tareas son asignadas en base a ellos, ni tampoco se define bien quién se hace cargo de una u otra, generándose una percepción negativa sobre la institución. Esto se debe, especialmente, a la poca capacidad de los responsables a la hora de dividir el trabajo y llevar el control necesario para asegurar su consecución. En cuanto a las categorías de resolución de conflictos y toma de decisiones, éstas son similares, pues no conocen ni entienden bien ambos conceptos, de modo que no cuentan con pautas suficientes como para poder afrontarlos de la manera adecuada.

Esto se relaciona con la categoría de innovación, ya que no entienden los beneficios que podría suponer para la institución, y apenas se tienen en cuenta las sugerencias que aportan los profesionales al respecto. Finalmente, se encuentra la categoría del liderazgo. Al no

tener claro el concepto, ni cuáles son las funciones que el líder debe llevar a cabo, tiene lugar esa desfavorable organización que se encuentra en la institución, lo que potencia el mal clima, dado por el descontento y la desmotivación.

Como es posible observar, estas siete categorías son bastante críticas, ya que generan problemas en la institución que es necesario atender. Sin embargo, considero que son dos las categorías que han de abordarse en primera instancia si queremos iniciar algún tipo de cambio favorable: el liderazgo y los aspectos organizativos. Mi intención sería, una vez abordadas estas dos, y comprobado que han supuesto un impacto positivo en la mejora de la institución, plantear las otras categorías en intervenciones futuras. Seleccionadas ambas categorías, voy a señalar las necesidades de aprendizaje correspondientes a cada una.

Aspectos organizativos: necesidad de conocer qué es la organización laboral; necesidad de aprender a identificar el estilo de organización propio; necesidad de conocer los elementos que constituyen la organización; necesidad de conocer cómo esos elementos influyen en la organización; necesidad de aprender una serie de pautas que favorezcan una buena organización; necesidad de poner en práctica las pautas aprendidas.

Liderazgo: necesidad de conocer qué es el liderazgo y los tipos que existen; necesidad de aprender lo que define a un buen líder; necesidad de aprender a identificar el estilo de liderazgo propio; necesidad de conocer la influencia del liderazgo sobre los elementos de la organización; necesidad de poner en práctica las pautas que definen un liderazgo adecuado. Una vez determinadas las necesidades de aprendizaje, voy a presentar a continuación los objetivos generales derivados de las mismas, con la intención de solventar esas carencias detectadas:

Objetivo General 1: Adquirir conocimientos sobre la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada

Objetivo General 2: Entrenar las pautas organizativas, con el fin de lograr un clima y rendimiento laboral más efectivo

Objetivo General 3: Adquirir conocimientos sobre liderazgo y lo que éste implica, con el fin de fomentar un modelo de liderazgo eficaz y práctico

Objetivo General 4: Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado

6. METODOLOGÍA Y PROPUESTA DE ACTUACIÓN

La metodología resulta un proceso clave en la intervención, ya que ha de buscar la consecución de los objetivos propuestos, en la medida de lo posible, así como llamar la atención del colectivo destinatario para que se sientan interesados por participar. Mi proceso de prácticas me ha permitido indagar en las estrategias que la institución prefiere tanto implementar como recibir, basándose en la metodología tradicional de charlas y talleres expositivos, con poca actividad dinámica, lo que consideran el mejor modo de aprender. A esto se le suma el interés que tienen por progresar y mejorar su estructura de trabajo, haciéndola más eficiente. Por tanto, teniendo en cuenta ambos aspectos, voy a combinar mi estrategia con un enfoque clásico, más destinado a los contenidos teóricos, y un enfoque de asesoramiento y acompañamiento para la práctica, de modo que les resulte más sencillo incorporar estos nuevos aprendizajes a su dinámica de trabajo.

Para llevar a cabo la intervención, he planteado dos acciones formativas, una por temática, que atienden a un total de 38 horas. Dentro de cada acción, atendemos a dos módulos que son los mismos en ambos casos, pues el primer módulo es el de conocimientos teóricos, y el segundo módulo, la puesta en práctica. Ya que los contenidos de la primera acción formativa son más extensos, he destinado un total de 20 horas, aproximadamente, para su intervención, mientras que las 18 horas sobrantes las he dedicado al tema del liderazgo, un tanto más breve. Dado que ÁMATE tiene que atender muchas acciones de las que lleva a cabo, y no es partidaria de dedicar muchas horas a este tipo de actividades, he dividido mi intervención en sesiones de 2 o 3 horas, dependiendo del tiempo que el colectivo pueda dedicarle, que se llevarán a cabo dos días cada semana, trabajando una sesión por día. De esta forma, no pasa demasiado tiempo entre una sesión y otra, de modo que no se olvidan los contenidos, y tampoco resultan excesivas ni interfieren en el trabajo que la institución ha de realizar. Tan sólo dos actividades son las que no cumplen con esta estructura de las sesiones ya que, al ser actividades de acompañamiento, que cuenta con la parte de asesoramiento y la parte de trabajo autónomo, no puede determinarse una duración estimada, por lo que las sesiones se irán desarrollando a lo largo de una semana entera.

Para presentarlo de un modo más visual, he elaborado una tabla en la que, por objetivo general, he diseñado sus correspondientes objetivos específicos, contenidos a tratar y metas por alcanzar, así como la acción formativa y el módulo al que pertenece, con sus correspondientes actividades.

OBJETIVOS GENERALES	CONTENIDOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS (Por objetivo específico)	ACTIVIDADES
ACCIÓN FORMATIVA 1: NOS ADENTRAMOS EN EL MUNDO ORGANIZATIVO (20 horas, aproximadamente)				
MÓDULO 1: CONOCIENDO CONCEPTOS DE LA ORGANIZACIÓN				
OBJETIVO GENERAL 1 Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada	1. Qué es la organización laboral	1.1. Conocer el concepto de organización laboral	1.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de organización laboral	A0: “<i>Deja que fluya</i>”. Esta es una actividad de presentación, para que el agente educativo se presente y conozca a colectivo, así como el nivel de confianza existente entre los participantes. Es un juego sencillo, en el que presentarse a través de una cualidad que le caracterice, y un objetivo que desee lograr con el desarrollo de este taller A1: “<i>La organización es la clave</i>”. Esta actividad consiste en una charla expositiva-participativa, en la que iniciar al colectivo en el concepto de organización. Se realizará a través de una presentación, con contenidos básicos, y apoyado en imágenes y medios visuales para que sea más llevadero y fácil de entender. Se irá pidiendo la opinión y participación de los presentes para poder conectar con sus aprendizajes previos. A2: “<i>¿Cómo es nuestra organización?</i>”. Actividad para que el colectivo aprenda a identificar su estilo de organización utilizando los elementos explicados en la anterior. Se plantea la elaboración de un mural en el que estén situados, por
			1.1.2. Que el colectivo sepa qué elementos conforman la organización laboral: - Conjunto de individuos y características personales - Áreas de trabajo - Acciones y actividades que desempeñan - Espacios que la conforman - Ambiente físico - Estructura - Comportamiento organizacional - Jerarquía	
			1.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos de la buena organización influyen esos elementos: - En los éxitos y fracasos - En las debilidades y fortalezas - En las amenazas y oportunidades - En la calidad y efectividad de los servicios	
	1.2. Identificar el estilo de organización propio	1.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su estilo de organización propio: - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados		
	2. Clima organizacional	2.1. Conocer el concepto de clima organizacional	2.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de clima organizacional	
			2.1.2. Que el colectivo identifique los elementos que definen el clima organizacional: - Interacción entre los diferentes miembros - Interacción con la organización	

			<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de los miembros - El “saber hacer” de los individuos - Las formas de desempeñar el trabajo - Valores, creencias, y bienestar físico y emocional 	<p>columnas, los elementos que definen la organización, y los participantes deberán situar debajo las características que definen dichos aspectos basándose en su propia institución.</p> <p>A3: <i>“Sabemos dónde estamos, sabemos cómo nos sentimos”</i>. Charla expositiva-participativa para iniciar al colectivo en los conceptos de clima y estructura. La presentación se apoyará con elementos visuales para hacerlo más dinámico, y se pedirá participación para conectar con sus aprendizajes previos.</p> <p>A4: <i>“Vamos a conocernos mejor”</i>. Actividad para que identifiquen su propio estilo de clima y estructura. El agente tendrá una serie de afirmaciones relacionadas con ambos aspectos, y los participantes deberán levantar una paleta verde cuando estén de acuerdo con ella, o roja si sucede lo contrario.</p> <p>A5: <i>“Se palpa en el ambiente”</i>. Charla expositiva-participativa para iniciar al colectivo en los conceptos de ambiente físico y ambiente social. La presentación se apoyará con elementos visuales para hacerlo más dinámico, y se pedirá participación para conectar con sus aprendizajes previos.</p> <p>A6: <i>“Este es nuestro ambiente”</i>. Actividad para que identifiquen su propio estilo de ambiente físico y social.</p>	
		2.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos de la organización influyen esos elementos:	<ul style="list-style-type: none"> - En la satisfacción - En la productividad - En la actividad de la organización - En el sentido de pertenencia - En la integración - En las relaciones interpersonales 		
		2.2. Identificar el tipo de clima laboral propio	2.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su tipo de clima laboral propio:		<ul style="list-style-type: none"> - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados
	3. Estructura de la organización	3.1. Conocer el concepto de estructura organizacional	3.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de estructura organizacional		
			3.1.2. Que el colectivo sepa qué elementos conforman la estructura organizacional:		<ul style="list-style-type: none"> - La configuración y coordinación - El tamaño de la organización y su naturaleza - El entorno sectorial - La jerarquía y el estilo de dirección - Las funciones y roles - La división del trabajo - Las normas y protocolos - Las áreas y departamentos - Los fines y objetivos, así como la filosofía
			3.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos:		<ul style="list-style-type: none"> - En la productividad y la efectividad

			<ul style="list-style-type: none"> - En la consecución de los objetivos - En los resultados - En la satisfacción y motivación - En las relaciones interpersonales 	<p>En este caso, se utilizarán imágenes para comparar su antigua sede y la nueva, de modo que identifiquen los diferentes elementos. Por otro lado, diferentes cortos en el que mostrar varias situaciones de ambiente social, para que vean las diferencias y se identifiquen de un modo más práctico y real.</p> <p>A7: “<i>¿Sabemos lo que hacemos?</i>”. Charla expositiva-participativa para iniciar al colectivo en los conceptos de comportamiento organizacional y jerarquía. La presentación se apoyará con elementos visuales para hacerlo más dinámico, y se pedirá participación para conectar con sus aprendizajes previos. En este caso, contará con vídeos de entrevistas realizadas a gente en la calle, preguntándoles por cuestiones relacionadas con ambos aspectos.</p> <p>A8: “<i>El baúl de la verdad</i>”. Actividad para identificar su estilo de comportamiento y liderazgo propio. Cada participante tendrá una tarjeta amarilla, para escribir su percepción sobre el comportamiento de la institución, y una rosa para escribir su percepción sobre la jerarquía, guiados por unas preguntas hechas por el agente. Luego, colocarán las tarjetas en un baúl y se leerán al azar,</p>
		3.2. Identificar el tipo de estructura organizacional propio	3.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su tipo de estructura propio: <ul style="list-style-type: none"> - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados 	
4. Ambiente físico	4.1. Conocer el concepto de ambiente físico	4.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de ambiente físico		
		4.1.2. Que el colectivo identifique los elementos del ambiente físico: <ul style="list-style-type: none"> - El espacio físico y la ubicación - Las instalaciones - Los equipos - La temperatura - El entorno social - El acondicionamiento - Los espacios y su distribución 		
		4.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos: <ul style="list-style-type: none"> - En la motivación - En la productividad y el rendimiento - En la satisfacción - En las relaciones interpersonales - En el bienestar físico y emocional de los individuos 		
		4.2. Identificar el ambiente físico propio	4.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su ambiente físico: <ul style="list-style-type: none"> - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados 	

	5. Ambiente social	5.1. Conocer el concepto de ambiente social	5.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de ambiente social	comentando a la par los resultados y las perspectivas grupales.
			5.1.2. Que el colectivo identifique los elementos del ambiente físico: - Las relaciones interpersonales - Los individuos - El compañerismo - Los conflictos entre los miembros - La comunicación - Los valores y actitudes compartidos	
			5.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos: - En la coordinación - En la efectividad - En los resultados - En los intereses y la motivación - En la percepción y el sentido de pertenencia	
	5.2. Identificar el ambiente social propio	5.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su ambiente social: - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados		
	6. Comportamiento organizacional	6.1. Conocer el concepto de comportamiento organizacional	6.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de comportamiento organizacional	
			6.1.2. Que el colectivo identifique los elementos del comportamiento organizacional: - La productividad - El ausentismo - La satisfacción laboral - El nivel de tensión y el nivel de bienestar - La manera de trabajar y la manera de relacionarse - Las características personales	

			<p>6.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La percepción y el sentido de pertenencia - La efectividad - Los resultados - Las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo 	
		6.2. Identificar el comportamiento organizacional propio	<p>6.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su comportamiento organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados 	
	7. Jerarquía	7.1. Conocer el concepto de jerarquía	7.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de jerarquía organizacional	
7.1.2. Que el colectivo identifique los elementos de la jerarquía organizacional:				
<ul style="list-style-type: none"> - La unidad de mando - Las responsabilidades - Los rangos - La autoridad y el control - La toma de decisiones y la resolución de conflictos - La supervisión y el seguimiento - La coordinación y la comunicación 				
7.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos:				
			<ul style="list-style-type: none"> - La motivación - La percepción y el sentido de pertenencia - La efectividad - Los resultados y la consecución de los objetivos 	
		7.2. Identificar el modelo de jerarquía propio	7.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su modelo de jerarquía:	
			<ul style="list-style-type: none"> - Mediante la observación y el análisis de los elementos anteriormente comentados 	

MÓDULO 2: ENTRENANDO CONCEPTOS DE LA ORGANIZACIÓN

<p>OBJETIVO GENERAL 2</p> <p>Entrenar las pautas organizativas, con el fin de lograr un clima y rendimiento laboral más efectivo</p>	1. Pautas organizativas	1.1. Conocer una serie de pautas para una buena organización	<p>1.1.1. Que el colectivo identifique pautas que favorecen la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de planificación - Reuniones de seguimiento - Organigramas <p>1.1.2. Que el colectivo entienda los beneficios de poner en práctica dichas pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación y reconocimiento - Claridad y transparencia - Mejor rendimiento - Mayor productividad - Mejor control y seguimiento - Distribución eficaz de tareas 	<p>A9: “<i>Empecemos a organizarnos</i>”. Esta actividad es una introducción a la parte práctica. Primero, se explicarán las pautas a llevar a cabo, poniendo ejemplos y modelos de esquemas, protocolos, etc. Luego, serán los propios participantes quienes vayan definiendo los beneficios de ponerlas en práctica para la institución.</p> <p>A10: “<i>Vamos a planificar</i>”. Esta actividad tendrá una primera parte más técnica, que consiste en explicar los diferentes protocolos que van a utilizarse, destacando sobre todo sus características y elementos para elaborarlos. La segunda, parte más práctica, irá destinada a su elaboración, trabajando por equipos para fomentar la colaboración, así como la confianza en las capacidades de cada uno.</p> <p>A11: “<i>Vamos a reunirnos</i>”. Esta actividad también consta de dos partes. La primera, más técnica, consiste en la preparación de las reuniones, utilizando los protocolos anteriores, y ayudados por el agente educativo. La segunda, más práctica, busca poner en marcha esas reuniones a través de un role playing, donde destaca un mayor trabajo autónomo, aunque se cuenta con la</p>
	2. Protocolos de planificación	2.1. Poner en práctica la elaboración de protocolos de planificación	2.1.1. Que el colectivo elabore un protocolo en el que se definan las tareas específicas de cada profesional	
			2.1.2. Que el colectivo elabore un protocolo en el que se defina el rol que ha de ejercer cada profesional	
			2.1.3. Que el colectivo elabore un protocolo en el que se defina cómo ha de estructurarse una reunión	
	3. Reuniones de seguimiento	3.1. Poner en práctica la realización de reuniones de seguimiento	3.1.1. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar el funcionamiento general de la institución	
			3.1.2. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar la eficacia y desarrollo de los programas	
			3.1.3. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar la eficacia y desarrollo de las intervenciones con usuarios/as	
			3.1.4. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar qué ámbitos requieren de mejora y posibles soluciones	
			3.1.5. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar las causas del mal clima y funcionamiento	
			3.1.6. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar los posibles conflictos y la búsqueda de soluciones	

	4. Organigramas	4.1. Poner en práctica la elaboración de organigramas	4.1.1. Que el colectivo elabore un organigrama que represente la jerarquía de la asociación	presencia del agente como medio de apoyo y asesoramiento. A12: <i>“Estos son nuestros esquemas”</i> . Esta actividad tendrá una primera parte más técnica, que consiste en explicar los diferentes organigramas que van a diseñarse y para qué pueden ser utilizados. La segunda, parte más práctica, irá destinada a su elaboración, trabajando por equipos para fomentar la colaboración, así como la confianza en las capacidades de cada uno, y la supervisión de los responsables de la institución, para ir fomentando, de manera indirecta, el liderazgo por su parte
			4.1.2. Que el colectivo elabore un organigrama que refleje la división del trabajo	
			4.1.3. Que el colectivo elabore un organigrama que refleje los roles que ejercen los profesionales	
			4.1.4. Que el colectivo elabore un organigrama que refleje los distintos departamentos de la institución	

ACCIÓN FORMATIVA 2: NOS ADENTRAMOS EN EL MUNDO DEL LIDERAZGO

MÓDULO 1: CONOCIENDO CONCEPTOS DEL LIDERAZGO

OBJETIVO GENERAL 3 Adquirir el conocimiento del liderazgo y lo que éste implica, con el fin de fomentar un modelo de liderazgo eficaz y práctico	1. Qué es el liderazgo	1.1. Conocer el concepto de liderazgo	1.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de liderazgo	A13: <i>“El liderazgo es la clave”</i> . Charla expositiva-participativa para iniciar al colectivo en el concepto de liderazgo y sus tipos. La presentación se apoyará con elementos visuales para hacerlo más dinámico, y se pedirá participación para conectar con sus aprendizajes previos. En este caso, se utilizarán fragmentos de películas sobre el liderazgo, para que puedan apreciarse los diferentes tipos. Serán los participantes quienes, con ayuda del agente, vayan relacionando las características con el tipo de liderazgo correspondiente.
			1.1.2. Que el colectivo identifique las características que definen el liderazgo: - La capacidad de influir, organizar y motivar - La capacidad de gestión y coordinación - La capacidad de orientación y acompañamiento - La capacidad de influencia en la conducta y rendimiento	
			1.1.3. Que el colectivo sepa cuáles son los tipos de liderazgo que existen: - Liderazgo directivo - Liderazgo negociador - Liderazgo consultivo - Liderazgo participativo	

			- Liderazgo delegativo	<p>A14: <i>“Ser líder”</i>. Charla expositiva-participativa para iniciar al colectivo en el concepto de líder, así como sus funciones y tareas. La presentación se apoyará con elementos visuales para hacerlo más dinámico, y se pedirá participación para conectar con sus aprendizajes previos. En este caso, para conectar con los contenidos de la actividad anterior, se utilizarán los personajes líderes de esas películas para que, entre todos, se vayan señalando sus características y funciones. Luego, se conectará directamente con aquellas que, realmente, definen a un líder eficaz. Finalmente, los participantes tendrán que relacionar a sus propios líderes con los personajes, para que aprendan a identificar su estilo de líder, así como le permite al agente conocer la visión y percepción que tienen sobre sus responsables.</p> <p>A15: <i>“Esta es nuestra cultura”</i>. Charla expositiva-participativa para iniciar al colectivo en el concepto de cultura organizacional, describiendo sus elementos y su influencia. La presentación se apoyará con elementos visuales para hacerlo más dinámico, y se pedirá participación para conectar con sus aprendizajes previos. En este caso, se utilizarán discursos dados por diferentes</p>
2. Figura del líder	2.1. Conocer el concepto de líder	2.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de líder		
		2.1.2. Que el colectivo identifique las características de un líder eficaz:	<ul style="list-style-type: none"> - Que tenga una visión que compartir - Que sienta amor a la actividad - Que posea coraje y valor - Que tenga la capacidad de comunicación - Que tenga la capacidad para identificar oportunidades - Que sepa vencer el temor a los errores 	
		2.1.3. Que el colectivo sepa cuáles son las tareas y funciones de un líder:	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza y adiestramiento de los miembros - Refuerzan la cultura organizacional - Determinan qué se debe atender, medir y controlar - Establecen los criterios de selección y segregación de los individuos - Busca el cambio y la transformación hacia la mejora - Impulsa su propio ejemplo 	
		2.1.4. Que el colectivo sepa reconocer el tipo de líder existente en la institución:	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante el análisis y la observación de los elementos anteriormente comentados 	
3. La cultura organizacional	3.1. Conocer el concepto de cultura organizacional	3.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de cultura organizacional		
		3.1.2. Que el colectivo identifique los elementos de la cultura organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> - La filosofía y el código ético - Las creencias y los valores - La identidad de los miembros - El énfasis de grupo - La toma de decisiones 	

			<ul style="list-style-type: none"> - La integración - El control - La tolerancia al riesgo - Los criterios de recompensa - La tolerancia al conflicto - El enfoque de la organización 	líderes en fragmentos de películas, y se conectará con la propia experiencia de la institución para que tengan ejemplos reales y se comprenda mejor. Para reforzar la influencia de los líderes en la cultura, se usarán ejemplos de la vida real, como, por ejemplo, el Papa en la Iglesia Católica o el Dalai Lama, y lo que representan para su cultura.
		<p>3.1.3. Que el colectivo reconozca los tipos de cultura organizacional en función del tipo de líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura orientada al poder - Cultura orientada a la norma - Cultura orientada a resultados - Cultura orientada a las personas 		
		<p>3.1.4. Que el colectivo sepa cómo influye el tipo de líder en la cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El líder que crea culturas - El líder que cambia culturas - El líder como personificación de la cultura - El líder integrador de culturas 		

MÓDULO 2: ENTRENANDO CONCEPTOS DEL LIDERAZGO

<p>OBJETIVO GENERAL 4</p> <p>Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado</p>	1. Pautas para el liderazgo	1.1. Identificar el tipo de liderazgo propio	<p>1.1.1. Que el colectivo sepa cómo identificar el estilo de liderazgo existente en la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante la observación y el análisis de los elementos que definen cada tipo de liderazgo <p>1.1.2. Que el colectivo conozca las ventajas e inconvenientes de poner en práctica el estilo de liderazgo identificado</p>	<p>A16: “¿Cómo lideramos?”. Esta actividad busca identificar el estilo de liderazgo propio, y conocer qué ventajas y consecuencias genera. Se plantea una técnica similar a las ideas clave. En un mural se colocarán las características que definen el liderazgo. Uno por uno, deberán entrar en la sala y colocar un tick adhesivo junto a aquellas que creen que se cumplen en su institución, tanto buenas como malas. Cuando todos terminen, volverán a la sala para comentar los resultados, y conocer las</p>
		1.2. Conocer una serie de pautas para el desarrollo de un liderazgo efectivo	<p>1.2.1. Que el colectivo identifique el tipo de liderazgo más adecuado a llevar a cabo en cada circunstancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando desarrollar un liderazgo directivo - Cuando desarrollar un liderazgo negociador - Cuando desarrollar un liderazgo consultivo - Cuando desarrollar un liderazgo participativo - Cuando desarrollar un liderazgo delegativo 	

			1.2.2. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo directivo	<p>opiniones y sugerencias de cada uno. Entre todos, se definirán las ventajas y consecuencias, que el agente orientará utilizando contenidos del módulo anterior, como clima, comportamiento, etc., para que entiendan la correlación entre todos los contenidos del taller.</p> <p>A17: <i>“Así se lidera”</i>. Esta actividad busca identificar en qué momentos es mejor uno u otro liderazgo. Los participantes pondrán ejemplos reales de situaciones vividas, y se hará un grupo de discusión para definir qué fue mal o bien, y por qué. Luego, se relacionarán con los tipos de liderazgo, para debatir qué tipo de liderazgo podría haber ayudado en ese momento a alcanzar el éxito.</p> <p>A18: <i>“Vamos a liderar”</i>. Esta actividad también consta de dos partes. La primera, más técnica, consiste en la preparación del rol de líder, teniendo en cuenta los tipos de liderazgo anteriores, y ayudados por el agente educativo. La segunda, más práctica, busca poner en marcha el liderazgo a través de un role playing, en reuniones y simulaciones, donde destaca un mayor trabajo autónomo, aunque se cuenta con la presencia del agente como medio de apoyo y asesoramiento.</p> <p>A19: <i>“Escuchad nuestro lema”</i>. Esta actividad consta de dos partes. La</p>
			1.2.3. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo negociador	
			1.2.4. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo consultivo	
			1.2.5. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo participativo	
			1.2.6. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo delegativo	
	2. Fortalecimiento de las características propias del líder	2.1. Identificar la misión que perseguir	<p>2.1.1 Que el colectivo sepa qué es y cómo establecer su misión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es la razón de la existencia de la institución - No se cambia ni se completa, ya que no tiene fin - Percepciones conjuntas de dicha existencia, ya que favorece la cohesión y el sentido de pertenencia - Palabras clave que definen dicha existencia - Crear su “lema” a partir de las palabras clave y hacerlo público 	
		2.2. Identificar una visión conjunta	<p>2.2.1 Que el colectivo sepa qué es y cómo establecer su visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es el cómo quieren verse en el futuro y qué esperan alcanzar - Puede modificarse en el tiempo - Genera la motivación y ganas de trabajar por lograrla - Percepciones conjuntas de dichas expectativas, ya que favorece la cohesión y el sentido de pertenencia - Palabras clave que definen dichas expectativas - Crear su “lema” a partir de las palabras clave y hacerlo público 	
		2.3. Desarrollar una actitud proactiva	<p>2.3.1. Que el colectivo ponga en práctica una serie de pasos para desarrollar la actitud proactiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionarse y atreverse a elegir las opciones que se consideran mejor y más beneficiosas - Asumir riesgos - Conocer las capacidades que posee el equipo y confiar en ellas 	

		<p>2.4. Mejorar las habilidades comunicativas</p>	<p>2.4.1. Que el colectivo entrene una serie de pautas que favorecen la comunicación eficaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enviar mensajes claros, sin rodeos - Comunicarse en primera persona - Pensar previamente lo que se va a decir antes de expresarlo - Utilizar un tono de voz adecuado, firme - Mantener una postura adecuada, neutral - Hablar sin juzgar - Escuchar la opinión de los demás sin interrumpir - Enviar mensajes positivos y de confianza - Elegir el momento adecuado para comunicarse 	<p>primera, un poco más teórica, pretende iniciar al colectivo en los conceptos de misión y visión explicándolos brevemente, para poder realizar la segunda parte, más práctica, en la que deben elaborar su misión y visión de manera conjunta, diseñando un lema que hacer público para no olvidarlo.</p> <p>A20: <u>“¿Nos atrevemos?”</u>. Se propone un juego de rol playing para fortalecer la actitud proactiva, así como las pautas de la comunicación eficaz. En primer lugar, se explicarán brevemente ambos conceptos, así como las pautas para favorecerlos. Luego, se plantea la situación de role playing, en el que deberán ponerlas en práctica. Además, se conecta con aprendizajes anteriores, ya que tendrán que ser capaces de identificar el tipo de liderazgo acorde a esa situación.</p> <p>A21: <u>“Mejor si se afronta con positividad”</u>. Esta actividad busca promover la tolerancia a la frustración. Conectando con la situación de la actividad anterior, el equipo, sobre todo el líder, deberán buscar la forma de convertir un fracaso en éxito, mostrando una actitud positiva y abierta, y elaborando mensajes de automotivación para este tipo de situaciones.</p>
		<p>2.5. Fortalecer la tolerancia a la frustración</p>	<p>2.5.1. Que el colectivo entrene una serie de pautas para potenciar la capacidad de tolerancia a la frustración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auto-motivarse mediante mensajes positivos - Aprovechar las oportunidades - Mantener una actitud abierta - Entender los errores como algo positivo, como una oportunidad de mejora - No dejarse llevar por la negatividad 	

Las actividades han sido planteadas de manera generalizada, ya que se encuentran mucho más definidas y detalladas en sus fichas correspondientes (ver Anexo 9). A continuación, voy a exponer un ejemplo de ficha de actividad, como modelo que he seguido para el desarrollo de todas las actividades diseñadas. Es importante destacar que los contenidos a trabajar se encuentran desarrollados en el marco teórico, cuyo formato desarrollado puede verse en el anexo 6, y cuentan con información complementaria para su puesta en marcha en la bibliografía.

ACTIVIDAD 1	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“La organización es la clave”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.1. Conocer el concepto de organización laboral
METAS	1.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de organización laboral 1.1.2. Que el colectivo sepa qué elementos conforman la organización laboral 1.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos de la buena organización influyen esos elementos
CONTENIDOS	1. Qué es la organización laboral
DESCRIPCIÓN	<p>Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto de la organización laboral, definiéndolo y descubriendo los elementos que lo conforman, así como su influencia sobre la práctica de la buena organización. Dado que las preferencias del colectivo no se destinan a actividades de aprendizaje demasiado lúdicas, se mostrarán dichos contenidos a través de una charla expositiva-participativa.</p> <p>El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. Mediante esta charla, lo que se pretende es ofrecer al colectivo una noción de lo que implica la organización, aportándoles conocimientos más específicos de los que ya poseen, y puedan así entender mejor el proceso, lo que les permitirá mejorar sus prácticas organizativas.</p> <p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar como, por ejemplo, al describir los elementos, es bueno ejemplificarlos con imágenes para que los presentes puedan entenderlo de manera más visual. También se hará uso de esquemas y gráficos que hagan la exposición más llevadera.</p> <p>A medida que explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, haciéndole preguntas sobre los contenidos, por ejemplo: estamos hablando de lo que significa organización laboral, pedirá a los participantes que aporten sus ideas y conocimientos sobre lo que creen que significa. De este modo, se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a

RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Como forma de evaluación, contamos con la actividad que se va a realizar posteriormente a la presentación, ya que busca que el colectivo sea capaz de identificar su estilo de organización, de modo que necesita conocer y dominar lo explicado para ser capaces de realizar dicha identificación.	
DURACIÓN	1'30 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	60€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos, así como el proyector en caso de que fuera necesario que el/la pedagogo/a se hiciera cargo de llevarlo. El ordenador portátil no supone gasto, ya que puede hacer uso del propio, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución. Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.	

7. PROPUESTA DE EVALUACIÓN

La evaluación es un elemento clave del proyecto, pues permite comprobar si la metodología propuesta y llevada a cabo cumple con los objetivos que se pretenden alcanzar. En este caso, no se pueden evaluar demasiados aspectos, dadas las limitaciones que presenta este trabajo, por lo que voy a centrarme en evaluar la adquisición de aprendizajes por parte del colectivo. Dado que esta intervención es el primer paso hacia la mejora, centrar la evaluación en dichas metas supone un medio, tanto para el colectivo como para mí, de observar el nivel alcanzado, para ver qué aspectos necesitan ser reforzados o trabajados en profundidad, y así poder orientar el resto de intervenciones que se plantean trabajar posteriormente. Este nivel de adquisición se ha evaluado procesualmente con las actividades de entrenamiento e identificación, pues requieren del dominio de la teoría para su puesta en práctica, así como del trabajo autónomo del colectivo, aunque cuenten con el

asesoramiento del agente educativo. Sin embargo, lo que se pretende con este proyecto es que sean capaces de poner en práctica lo aprendido sin contar con mi asesoramiento, por lo que resulta de vital importancia evaluar el nivel de adquisición de los aprendizajes una vez el proyecto haya finalizado, y no cuenten con dicho apoyo. Por ello, además de la evaluación procesual mencionada, considero necesaria una revisión final que aporten los participantes del taller, después de un margen de tiempo que les haya permitido poner en práctica lo aprendido de manera autónoma.

Para ello, he elaborado una tabla de autovaloración, donde se proponen los aprendizajes más significativos para que sea el propio colectivo el que evalúe su nivel de logro. Deberá presentarlo como una memoria, en la que rellenar la tabla y elaborar unas conclusiones, justificando los resultados obtenidos. Para seguir fomentando el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, entre otros aspectos, deberán realizarla de manera conjunta. La tabla presenta una serie de indicadores que deberán evaluar en función de su nivel de consecución, desde el 1 (nada) hasta el 5 (mucho), y argumentando brevemente la puntuación marcada, para elaborar las posteriores conclusiones de sus aprendizajes, y el mantenimiento de los mismos (ver Anexo 10). El indicador será, por ejemplo, *“Hay un proceso claro de coordinación: un responsable de cada departamento, y un responsable que coordina a estos delegados”*. Si la institución considera que su nivel de consecución es de 4, deberá dar evidencias de por qué ha marcado dicha puntuación, como puede ser: cada departamento tiene un responsable que coordina a todo su equipo, lo que favorece un mejor seguimiento de las actividades realizadas por la institución, etc. Una vez hecho esto con todos los indicadores, deberán unificar las evidencias y elaborar unas conclusiones más profundizadas, señalando en qué han mejorado, qué necesita ser reforzado, y qué aspectos necesitan ser tratados desde el principio porque no están funcionando bien.

8. PRESUPUESTO

Para determinar la duración del proyecto, he elaborado un cronograma en el que situar las actividades correspondientes a cada día en el que van a desarrollarse. Dado que no hay una fecha determinada para implementarlo, no se tienen en cuenta los días no laborables, de modo que voy a plantear el cronograma de un modo general, para que se mantenga flexible a las diferentes circunstancias que puedan darse. Cada color señala uno de los cuatro módulos propuestos. Las dos actividades de color rosa son las que no cumplen con las horas

máximas establecidas para cada sesión, al ser una fase de acompañamiento durante toda la semana completa. Igualmente, hemos pasado directamente a la décima semana para plantear la autoevaluación que tendrá que realizar el colectivo, para que tengan un margen de dos semanas a la hora de averiguar si son o no capaces de poner en práctica lo aprendido de manera autónoma, sin contar con el acompañamiento del agente educativo.

		Mes 1	Mes 2	Mes 3
Primera semana	Día 1	1ª Sesión: actividades de presentación, 1 y 2		
	Día 2	2ª Sesión: actividades 3 y 4		
Segunda semana	Día 1	3ª sesión: actividades 5 y 6		
	Día 2	4ª sesión: actividades 7 y 8		
Tercera semana	Día 1	5ª sesión: actividades 9 y 10		
		6ª sesión: actividad 11 (x 5 repeticiones)		
Cuarta semana		6ª sesión: actividad 11 (x 5 repeticiones)		
Quinta semana	Día 1		7ª sesión: actividad 12	
	Día 2		8ª sesión actividades 13 y 14	
Sexta semana	Día 1		9ª sesión: actividad 15	
	Día 2		10ª sesión: actividades 16 y 17	
Séptima semana			11ª sesión: actividad 18 (x 5 repeticiones)	
Octava semana	Día 1		12ª sesión: actividad 19	
	Día 2		14ª sesión: actividades 20 y 21	
Décima semana				Entrega de la memoria de autoevaluación

En cuanto al presupuesto, es necesario realizar una estimación de los gastos que supondría la implementación de este proyecto, atendiendo únicamente al desarrollo de la intervención. El proceso de diagnóstico y diseño no conllevan coste, ya que suponen un trabajo elaborado para las asignaturas del Prácticum No Formal y el Trabajo de Fin de Grado. Por tanto, sólo tendré en cuenta los recursos materiales y humanos, sin contar en este último el tiempo de acompañamiento durante el trabajo autónomo de las dos actividades especiales, en las que sólo se tendrá en cuenta, como se han especificado en las actividades, el tiempo dedicado a la preparación de las reuniones junto al agente educativo. El coste total aproximado sería de 1137€: 187€ a recursos materiales, y 950€ a recursos humanos, por lo que no resulta un proyecto demasiado costoso de poder implementar. El presupuesto más detallado puede verse en el Anexo 11.

9. CONCLUSIONES

Desde mi perspectiva como profesional, considero que este proyecto es recomendable, ya que responde a tres principios básicos. El primero de ellos es la eficacia, dado que está en condiciones de lograr los objetivos propuestos, gracias a su carácter metódico e individualizado. Esto se debe a que lo planteado surge de un análisis de necesidades real, construido durante cuatro meses de prácticas, por lo que he podido empaparme de la realidad de la institución para detectar qué áreas de mejora son las prioritarias a la hora de realizar la intervención, para impulsar lo máximo posible su desarrollo y rendimiento. Además, la estrategia y los contenidos se encuentran adaptados a la realidad de ÁMATE, por lo que se trata de un proyecto personalizado para esta institución en concreto.

Por otro lado, también responde al principio de eficiencia, ya que se ha planteado una intervención cuyo coste es razonable, al no requerir de recursos demasiado complejos, y que tienen en cuenta lo que puede aportar a la institución, ya que se prevé un impacto positivo, tanto para la institución como para el colectivo al que dirigen su trabajo, lo que lleva a cumplir el tercer principio, el de efectividad. Esto se debe a que los contenidos a tratar resultan la base para toda empresa que quiere que su trabajo sea el adecuado, y esté planificado de modo que todos puedan lograr cada vez un mayor rendimiento y desarrollo personal. Esto supone que, si el trabajo es bueno, los resultados serán buenos, por lo que su colectivo destinatario recibirá servicios de calidad que potenciarán su esperanza de vida.

El Trabajo de Fin de Grado ha supuesto la oportunidad para desarrollar un proyecto con potencial, ya que me ha permitido consolidar las competencias que he ido desarrollando durante estos cuatro años de carrera, así como demostrar mis capacidades y habilidades personales para elaborar un plan de mejora, destinado a un colectivo concreto y atendiendo a unas carencias específicas. Aunque son varias las competencias que he podido reforzar con este proyecto, me gustaría destacar dos que guardan estrecha relación con la labor de este trabajo. Las dos competencias seleccionadas, a partir de las competencias específicas del Grado en Pedagogía por parte de la ULL, son: por un lado, la competencia 8, que requiere del diseño y aplicación de instrumentos de diagnóstico y detección de necesidades; por otro, la competencia 12, que trata del diseño y desarrollo de variedad de programas y/o planes de intervención educativa (Universidad de La Laguna, 2016).

Ambas competencias me han permitido reforzar mis destrezas, ya que he tenido la oportunidad de poner en práctica los instrumentos de diagnóstico elaborados por cuenta

propia, para comprobar su efectividad a la hora de recoger la información pertinente, y poder realizar un análisis de necesidades meticuloso y real; así como diseñar contenidos y estrategias que respondan a tales carencias y que, además, se adapten a las características personales del colectivo al que se dirige, así como al nivel de conocimiento que poseen. Por tanto, considero que haber logrado reforzar estas competencias, que están muy relacionadas entre sí, me ha favorecido a la hora de mejorar y fortalecerme como pedagoga, pudiendo elaborar proyectos que realmente se ajusten a las necesidades de sus destinatarios. Esta es la base de todo pedagogo, según mi criterio, para poder desarrollar proyectos que sean eficaces, eficientes y efectivos, proyectos de verdadera calidad. Las conclusiones, así como el análisis de competencias y habilidades personales, pueden verse más desarrollados en el Anexo 12.

10. BIBLIOGRAFÍA

Se propone una bibliografía de ampliación en el Anexo 10.

ÁMATE. (2016). La autoexploración, el mayor gesto de amor. Presentación Charla Proyecto Educasalud.

Castro, A. y Lupano, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Dialnet(85)*, 89-110. Obtenido de Boletín de psicología: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>

De Diego Vallejo, R. y De la Fuente Anuncibay, R. (2008). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Molero, F. (Noviembre de 2002). Cultura y liderazgo. Una visión multifacética. *Boletín de Psicología(76)*, 53-75. Obtenido de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

SEOM, FECMA Y ROCHE. (2011). *Hablemos de El cáncer de mama*. Madrid: ACV Ediciones

Santana, Pablo J. . (Octubre de 2014). "Tipos de liderazgo según Bernard Bass". *Organización de las instituciones Educativas*. Universidad de La Laguna.

Universidad de La Laguna. (2016). *Grado en Pedagogía*. Obtenido de Objetivos y competencias: http://www.ull.es/view/centros/educacion/Objetivos_y_competencias/es

V.V.A.A. (Octubre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4). Obtenido de Acimed: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1. Análisis de la institución de partida

ÁMATE, *Asociación de Mujeres con Cáncer de Mama de Tenerife*, es una asociación de carácter no lucrativo que tiene como principal finalidad ayudar a las personas que padecen cáncer de mama, no sólo mediante la intervención con las personas que están sufriendo o han sufrido esta problemática, sino trabajando también desde la prevención y la detección precoz con la diversidad de colectivos sociales. Actualmente, la asociación se encuentra en trámites de cambiar sus eslóganes femeninos para introducir también masculinos, incluso en su propio título, ya que quieren hacer especial incidencia en el hecho de que esta enfermedad no solo la padecen las mujeres, sino que también la puede sufrir toda la población.

“El cáncer de mama es un proceso oncológico en el que células sanas de la glándula mamaria degeneran y se transforman en tumorales, proliferando y multiplicándose posteriormente hasta constituir el tumor” (Hablemos de El cáncer de mama, 2011). Pueden ser varios los tipos de cáncer: según el grado de invasión del tumor, según el lugar donde se origina el tumor y el aspecto de las células que lo forman, o según las características biológicas y genéticas de las células: el estado de los receptores hormonales y presencia de otros receptores.

“El origen del cáncer es desconocido. No se puede afirmar que el cáncer de mama afecte con preferencia a una tipología de mujer determinada. Pero la medicina ha buscado factores que pudieran indicar una mayor probabilidad de sufrir la enfermedad y los ha denominado factores de riesgo” (Hablemos de El cáncer de mama, 2011), como pueden ser la edad, la menstruación precoz y menopausia tardía, o la predisposición genética (historia familiar) entre otros. No obstante, son factores que no tienen que incidir directamente, ya que existen personas sin padecer estos factores y sufrir el cáncer, mientras que otros sí los presentan, pero no desarrollan la enfermedad.

La sede central de ÁMATE está ubicada en Ofra, Santa Cruz de Tenerife, pero también extiende sus servicios por otros municipios tales como: La Laguna, Icod de los Vinos, La Matanza de Acentejo, Los Silos, Granadilla de Abona, San Miguel de Abona, Guía de Isora y Arafo. Entre las sedes de Santa Cruz y La Laguna se dividen las tareas administrativas y

organizativas, así como la coordinación de proyectos y servicios específicos, mientras que en el resto de sedes se proporcionan servicios específicos más puntuales.

Dada la finalidad que persiguen, tanto con los usuarios como con el resto de colectivos, sus objetivos a gran escala son:

- 🎗️ “Disminuir la mortalidad mediante el diagnóstico precoz de la enfermedad
- 🎗️ Desarrollar hábitos de vida saludables” (ÁMATE, 2016)

De los cuales, surgen los siguientes objetivos más específicos:

- 🎗️ “Mejorar la calidad de vida de los/as pacientes con Cáncer de Mama y sus familiares
- 🎗️ Facilitar servicios de Psicología, Trabajo Social, Fisioterapia y Estética Reparadora
- 🎗️ Favorecer la comunicación y solidaridad entre los/as pacientes
- 🎗️ Sensibilizar sobre la importancia de la prevención y del diagnóstico precoz
- 🎗️ Promover hábitos de vida saludables
- 🎗️ Impulsar grupos de voluntariado
- 🎗️ Actuar, ante cualquier órgano administrativo de los derechos de los pacientes” (ÁMATE, 2016)

Para alcanzar su finalidad, así como objetivos, ÁMATE cuenta con una organización y una estructuración que se define conforme a los diferentes proyectos que oferta, no como sucede en otras asociaciones, donde la organización se define en base a departamentos según el perfil profesional. Por tanto, los profesionales se encuadran en un determinado proyecto, y la junta directiva es la única que se mantiene estable, encargada de coordinar la asociación al completo. La junta directiva está compuesta por personas que, en su momento, sufrieron y superaron la enfermedad, aunque ninguna de ellas posee formación técnica, ni sobre el cáncer de mama ni para realizar las intervenciones con los/as usuarios/as. En cuanto al equipo técnico, está compuesto por diversidad de perfiles profesionales: trabajadores/as sociales, psicólogos/as, fisioterapeutas, esteticistas, y personal administrativo e informático.

Para poder detallar y entender mejor la organización y planificación de ÁMATE, es necesario exponer todos los proyectos que oferta, definiendo su finalidad, trabajadores al frente del mismo, así como los servicios que incluyen.

En primer lugar, poseen un proyecto denominado “Educasalud”, que se encarga de cubrir la parte de sensibilización y concienciación sobre el cáncer de mama mediante charlas de

prevención y detección precoz, así como talleres específicos para el fomento de hábitos de vida saludables, que se imparten a cualquier institución que lo requiera, sea cual sea su naturaleza. Este proyecto cuenta también con un área novedosa denominada “tejiendo redes”, la cual, aunque no esté instaurada, se ha propuesto para llevar los servicios específicos de ÁMATE a las islas menores, y así poder crecer y ofrecer su ayuda a un mayor número de personas. Los profesionales encargados de este proyecto son los técnicos/as, los trabajadores/as sociales y los psicólogos/as.

Las charlas y talleres específicos que se imparten cuentan con un programa de actividades adaptadas a diferentes edades, siendo más dinámicas para el colectivo infantil o menor, y más formales para el colectivo adulto. Para darse a conocer, utilizan unas cartas de presentación en las que exponen las actividades y protocolos de actuación. Estas son enviadas por el técnico/a a la diversidad de centros: institutos, colegios, asociaciones, centros ciudadanos, ayuntamientos, etc., siendo éstos quienes aceptan o no la propuesta en respuesta a esa carta de presentación.

El Proyecto “De mujer a mujer” es otra de las acciones que ofrece ÁMATE, siendo el pilar fundamental de la asociación. Es en este proyecto donde se interviene directamente con las/los pacientes y sus familiares mediante la realización de varias actuaciones e intervenciones.

En primera instancia, están las visitas hospitalarias, en las que una persona que ha pasado por la enfermedad y la ha superado, acompañada por un profesional, normalmente un psicólogo/a, asisten a la habitación en la que se encuentra el/la paciente y le regalan una almohada de corazón, al mismo tiempo que se le informa de lo que es la asociación y de los servicios que oferta. Esta almohada se regala y se da de manera desinteresada a las personas que han sido operadas recientemente, o van a serlo. Estas almohadas son realizadas por mujeres voluntarias que se reúnen en la sede de ÁMATE, en La Laguna, para elaborarlas y constituyen dentro de este proyecto el taller de almohadas del corazón. Por otra parte, están las visitas extra-hospitalarias, en las que el voluntariado se encarga de ejercer la función de acompañamiento con las personas que padezcan cáncer de mama, ya sean visitas al médico, cita a la peluquería, o cualquier otro acompañamiento que precisen.

En este proyecto también se incluye el área de los “Servicios Específicos” para los/las usuarios/as, donde existe un equipo profesional encargado de satisfacer las necesidades de cada paciente. Existe el área de psicología, donde dos psicólogas son las encargadas de ofrecer sesiones individuales o terapias grupales. Esta es la única área que ofrece este tipo de terapias también a los familiares, ya sean individuales o conjuntamente con los pacientes, para arrojarles algo de luz sobre cómo afrontar la situación y servir de apoyo a esa persona que está pasando por la enfermedad. Por otro lado, cuentan con el área de Estética reparadora y de fisioterapia, donde un grupo de profesionales se encarga de ofrecer sesiones relacionadas con lo estético y las dolencias físicas de cada paciente. También se cuenta con el servicio de los trabajadores/as sociales, que tienen la función de ayudar a los/as usuarios/as en relación a prestaciones y diferentes aspectos legales.

Otro de los proyectos que encontramos es el de “Enrédate”, en el que se organizan todos los eventos que realiza ÁMATE, y que suponen una fuente de financiación para la asociación. Los eventos propios de ÁMATE son la travesía a nado realizada en Las Teresitas, la carrera de 170 kilómetros alrededor de la isla, o el desfile benéfico, entre otros. También existen eventos organizados por otras entidades o empresas en los que solicitan los servicios de charlas y eventos benéficos a través de ÁMATE, o les proponen su participación mediante los puntos de información, en los cuales, también interviene el voluntariado. Finalmente, en este proyecto también se encuadra el club social, donde se organizan actividades que van más encaminadas a los/as usuarios/as de la asociación, con el fin de favorecer el encuentro y la empatía entre ellos/as.

Finalmente, nos encontramos con el proyecto de “Voluntariado”, que está dividido en cuatro aspectos. Por un lado, encontramos la captación, que consiste en captar voluntariado para realizar las diferentes actividades que organice ÁMATE. Otra de las actividades que se realiza es el curso de formación básica, que se ofrece a las personas que estén interesadas, explicando qué es el voluntariado y en qué proyectos pueden participar. Si deciden formar parte del voluntariado, reciben otro curso de formación más específica, en función del proyecto del que quieran formar parte. Por último, dentro del programa también se incluyen las personas y entidades colaboradoras, que como su nombre indica, consiste en personas o entidades que quieren colaborar con ÁMATE, ya sea de manera económica o donando algo que nos pueda hacer falta, por ejemplo: ordenadores, camillas, mesas, etc.

ÁMATE cuenta con varias formas de financiación. Por un lado, encontramos las cuotas que aportan los socios y socias de la asociación, así como las aportaciones que los usuarios realizan, en función de su situación económica, como pago de los servicios específicos que reciben. También encontramos las subvenciones y ayudas que reciben del exterior: por parte de organismos gubernamentales, así como personas o entidades colaboradoras que aportan tanto económicamente, como donando materiales y recursos que la asociación pueda necesitar.

11.2. Anexo 2. Cuestionarios cumplimentados por los seis trabajadores que participaron en la encuesta

- Cuestionario 1:

INSTRUCCIONES

El **objetivo** que se pretende con este cuestionario será el total conocimiento de las carencias y/o necesidades que presente la institución, para así proceder a la realización de talleres y/o acciones que requieran intervención pedagógica. El cuestionario es confidencial, toda la información recabada será para que las alumnas en prácticas de pedagogía puedan tener información y datos para realizar diversos talleres que ÁMATE nos ha propuesto, y poder responder de manera eficiente a todo lo que necesiten.

Las **instrucciones** que se llevarán a cabo para la realización del cuestionario serán las siguientes:

- En las preguntas con opciones, marcar con una 'X' la respuesta correspondiente. En caso de error, tache la opción y redondee la que desea.
- En las preguntas de orden gradual, marque del 1 al 5 en función de su opinión.

TAREAS Y FUNCIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
1. Tengo clara cuál es mi labor a desempeñar en ÁMATE.			X		
2. Mis responsabilidades y tareas se corresponden con mi ámbito profesional.			X		
3. En ocasiones, me veo obligado/obligada a realizar tareas extras que no me habían sido asignadas.				X	
4. Existen una serie de normas o protocolo de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe de realizar cada profesional.		X			
5. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional.			X		

6. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional: área de psicología, área de trabajo social, área de fisioterapia, etc.					X
7. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento.	X				
8. Mi contrato laboral se corresponde con el perfil profesional para el que me he formado.			X		
9. Conozco y estoy al tanto de las tareas que realizan el resto de mis compañeros.			X		
10. Conozco y estoy al tanto de los horarios del resto de mis compañeros, así como del lugar en el que puedo localizarlos si es necesario.				X	

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
11. Existe un proceso establecido a la hora de tomar decisiones que atañen a toda la asociación.			X		
12. Cada área o departamento toma sus decisiones de manera independiente.		X			
13. Todos los profesionales, sin importar el área, se reúnen para tomar decisiones de manera conjunta.	X				
14. Unas pocas personas son las que toman las decisiones, y el resto debe acatarlas.			X		
15. La junta directiva es la que decide, los trabajadores no participan en la toma de decisiones.			X		
16. Se realizan reuniones entre junta y trabajadores para tener en cuenta las opiniones de todos los presentes, y decidir de manera conjunta.		X			

FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
17. La asociación cuenta con un buen número de voluntarios.		X			
18. Los voluntarios son activos y participan cada vez que se necesita su colaboración.	X				
19. Se cuenta con un importante número de voluntarios, pero suelen ser muy pocos, y además los mismos, quienes participan y colaboran.					X
20. Existe un curso de formación básica sobre el cáncer de mama que se imparte al entrar en la asociación.					X
21. Los contenidos que se imparten en la formación básica son siempre los mismos, no se van renovando ni actualizando.			X		

22. La formación que se ofrece e imparte es la misma tanto para trabajadores como para voluntariado.					X
23. Existen cursos formativos sobre temas y conocimientos más específicos acerca del cáncer de mama que ofrece y desarrolla ÁMATE.			X		
24. ÁMATE no oferta cursos, la información específica que quieras recibir sobre el tema debes buscarla y trabajarla por tu cuenta.			X		

COMUNICACIÓN. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
25. Existen reuniones para realizar autovaloraciones sobre cómo está funcionando la asociación.		X			
26. Existen reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
27. Existen reuniones para discutir cuales son aquellos aspectos que están fallando y qué podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
28. Existen reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.		X			
29. En dichas reuniones, participan todos los miembros de la asociación: junta directiva, trabajadores y voluntariado.	X				
30. En dichas reuniones, participan únicamente la junta y los trabajadores.					X
31. No hay reuniones para tratar estos asuntos, y si hay alguna, es la junta directiva quien toma las decisiones que considere oportunas.			X		
32. Si dentro de la asociación existe algún conflicto más personal, como tensiones entre algunos miembros o malos entendidos, se realizan pequeñas reuniones para hablar el problema y buscar soluciones.	X				
33. Si se percibe algún tipo de conflicto, estos se evaden y no se tratan, se dejan pasar.					X
34. En la resolución de conflictos, intervienen todos los miembros de la asociación (junta, trabajadores, voluntarios) para buscar soluciones conjuntas.	X				
35. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, lo solucionan entre ellos sin que la junta forme parte.			X		
36. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, buscan soluciones tanto la junta como los trabajadores de manera conjunta.		X			

37. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, existe predisposición por ambas partes de reunirse para hablarlo y solucionarlo.		X			
38. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, la junta suele mostrarse reacia a reunirse con los trabajadores, y escuchar sus aportaciones para buscar soluciones conjuntas.			X		

INTERVENCIÓN CON LAS USUARIAS. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
39. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.			X		
40. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias de este colectivo.			X		
41. No existe un protocolo, sino que cada profesional actúa según sus conocimientos y formación propios.		X			
42. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				
43. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias del colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				

PREGUNTAS DE FRECUENCIA. A continuación, se plantean una serie de afirmaciones que se deberán de marcar según la frecuencia con la que se realizan, con el fin de conocer qué prácticas se llevan a cabo y cuáles no. Debes tener en cuenta los siguientes valores a la hora de responder:

- 1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Muy regularmente 5. Siempre**

¿Con qué frecuencia...?

	1	2	3	4	5
Realizas tareas que no te habían sido asignadas a ti.			X		
Realizas tareas que no se relacionan con tus competencias profesionales.		X			
Desconoces las tareas que realizan el resto de tus compañeros.		X			
Desconoces el horario y lugar de trabajo/localización del resto de tus compañeros.		X			
Se realizan reuniones entre todos los miembros de ÁMATE para evaluar el funcionamiento de la asociación.		X			

Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y que podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas.	X				
Los trabajadores forman parte de la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a la institución.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para mostrar posibles quejas que sean necesarios tratar y solventar.			X		
Los trabajadores se reúnen con la junta para proponer o sugerir ideas innovadoras que permitan a la asociación mejorar y abordar intervenciones más dinámicas y actualizadas.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para evaluar las intervenciones que se realizan con las mujeres, y proponer cambios si fuese necesario.	X				
La asociación propone cursos formativos sobre el cáncer de mama para el voluntariado y los trabajadores.				X	
La asociación aporta materiales: como bibliografía, artículos, etc. sobre el cáncer de mama para que trabajadores y voluntariado tengan mayor formación e información sobre el cáncer de mama.				X	
Buscas información más específica sobre el cáncer de mama por tu cuenta: cursos, artículos, libros, etc.					X

A NIVEL PERSONAL. Estas preguntas son de carácter voluntario, no obligatorio, ya que se piden opiniones algo más personales y subjetivas, y es libre de decidir si quiere o no responder).

Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
44. La labor que realizo dentro de la asociación es valorada por mis compañeros y por la junta.			X		
45. A los trabajadores se nos debería tener más en cuenta en el proceso de toma de decisiones.				X	
46. Sería necesario llevar a cabo más reuniones entre junta y trabajadores, tanto para evaluar la institución, como para resolver los conflictos existentes.				X	

47. El clima de trabajo con el resto de mis compañeros es agradable, hay cohesión y trabajo en equipo.				X	
48. El clima de trabajo con la junta es adecuado, nos escuchan y se valoran nuestras aportaciones.		X			
49. La junta muestra poca predisposición a reunirse con los trabajadores.				X	
50. Los trabajadores muestran predisposición a reunirse con la junta directiva.			X		
51. Sería necesario aumentar la formación que recibimos sobre el cáncer de mama, aportando contenidos más específicos para la intervención con las mujeres.				X	
52. La organización y planificación llevada a cabo por la asociación favorece un trabajo eficaz y con buenos resultados.		X			
53. La asociación funciona todo lo bien que podría, no necesita mejorar.	X				
54. La asociación necesita autoevaluarse, ya que hay aspectos en los que verdaderamente necesita mejorar e innovarse.				X	

DESARROLLO. Estas preguntas buscan conocer de un modo más específico, por si se nos escapa alguna cuestión, algunos asuntos más personales y que necesitan mayor explicación que no podemos acotar a preguntas de frecuencia o afirmaciones.

1. Describir brevemente tu labor y tu función en ÁMATE.

X

2. Comenta aquellos aspectos más relevantes en los que consideres que la institución necesita mejorar.

Organización, comunicación, trabajo en red, trabajo en equipo, solidaridad y apoyo a profesionales, claridad de roles.

3. ¿Crees que la asociación estaría dispuesta a recibir nuevas propuestas y mejoras que permitan solventar esos aspectos de mejora?

X

4.- ¿Consideras que la intervención que se realiza con las mujeres es adecuada y obtiene buenos resultados?

Si

5.- Observaciones o sugerencias que te gustaría aportar:

X

- [Cuestionario 2:](#)

INSTRUCCIONES

El **objetivo** que se pretende con este cuestionario será el total conocimiento de las carencias y/o necesidades que presente la institución, para así proceder a la realización de talleres y/o acciones que requieran intervención pedagógica. El cuestionario es confidencial, toda la información recabada será para que las alumnas en prácticas de pedagogía puedan tener información y datos para realizar diversos talleres que ÁMATE nos ha propuesto, y poder responder de manera eficiente a todo lo que necesiten.

Las **instrucciones** que se llevarán a cabo para la realización del cuestionario serán las siguientes:

- En las preguntas con opciones, marcar con una 'X' la respuesta correspondiente. En caso de error, tache la opción y redondee la que desea.
- En las preguntas de orden gradual, marque del 1 al 5 en función de su opinión.

TAREAS Y FUNCIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
1. Tengo clara cuál es mi labor a desempeñar en ÁMATE.					X
2. Mis responsabilidades y tareas se corresponden con mi ámbito profesional.		X			

3. En ocasiones, me veo obligado/obligada a realizar tareas extras que no me habían sido asignadas.		X			
4. Existen una serie de normas o protocolo de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe de realizar cada profesional.		X			
5. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional.				X	
6. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional: área de psicología, área de trabajo social, área de fisioterapia, etc.				X	
7. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento.	X				
8. Mi contrato laboral se corresponde con el perfil profesional para el que me he formado.	X				
9. Conozco y estoy al tanto de las tareas que realizan el resto de mis compañeros.				X	
10. Conozco y estoy al tanto de los horarios del resto de mis compañeros, así como del lugar en el que puedo localizarlos si es necesario.		X			

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
11. Existe un proceso establecido a la hora de tomar decisiones que atañen a toda la asociación.	X				
12. Cada área o departamento toma sus decisiones de manera independiente.		X			
13. Todos los profesionales, sin importar el área, se reúnen para tomar decisiones de manera conjunta.	X				
14. Unas pocas personas son las que toman las decisiones, y el resto debe acatarlas.					X
15. La junta directiva es la que decide, los trabajadores no participan en la toma de decisiones.					X
16. Se realizan reuniones entre junta y trabajadores para tener en cuenta las opiniones de todos los presentes, y decidir de manera conjunta.	X				

FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
17. La asociación cuenta con un buen número de voluntarios.			X		
18. Los voluntarios son activos y participan cada vez que se necesita su colaboración.			X		
19. Se cuenta con un importante número de voluntarios, pero suelen ser muy pocos, y además los mismos, quienes participan y colaboran.					X
20. Existe un curso de formación básica sobre el cáncer de mama que se imparte al entrar en la asociación.					X
21. Los contenidos que se imparten en la formación básica son siempre los mismos, no se van renovando ni actualizando.				X	
22. La formación que se ofrece e imparte es la misma tanto para trabajadores como para voluntariado.					X
23. Existen cursos formativos sobre temas y conocimientos más específicos acerca del cáncer de mama que ofrece y desarrolla ÁMATE.		X			
24. ÁMATE no oferta cursos, la información específica que quieras recibir sobre el tema debes buscarla y trabajarla por tu cuenta.		X			

COMUNICACIÓN. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
25. Existen reuniones para realizar autovaloraciones sobre cómo está funcionando la asociación.		X			
26. Existen reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
27. Existen reuniones para discutir cuales son aquellos aspectos que están fallando y qué podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
28. Existen reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.		X			
29. En dichas reuniones, participan todos los miembros de la asociación: junta directiva, trabajadores y voluntariado.	X				

30. En dichas reuniones, participan únicamente la junta y los trabajadores.	X				
31. No hay reuniones para tratar estos asuntos, y si hay alguna, es la junta directiva quien toma las decisiones que considere oportunas.				X	
32. Si dentro de la asociación existe algún conflicto más personal, como tensiones entre algunos miembros o malos entendidos, se realizan pequeñas reuniones para hablar el problema y buscar soluciones.	X				
33. Si se percibe algún tipo de conflicto, estos se evaden y no se tratan, se dejan pasar.				X	
34. En la resolución de conflictos, intervienen todos los miembros de la asociación (junta, trabajadores, voluntarios) para buscar soluciones conjuntas.	X				
35. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, lo solucionan entre ellos sin que la junta forme parte.			X		
36. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, buscan soluciones tanto la junta como los trabajadores de manera conjunta.	X				
37. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, existe predisposición por ambas partes de reunirse para hablarlo y solucionarlo.		X			
38. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, la junta suele mostrarse reacia a reunirse con los trabajadores, y escuchar sus aportaciones para buscar soluciones conjuntas.		X			

INTERVENCIÓN CON LAS USUARIAS. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
39. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.			X		
40. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias de este colectivo.		X			
41. No existe un protocolo, sino que cada profesional actúa según sus conocimientos y formación propios.			X		
42. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.		X			

43. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias del colectivo de mujeres con cáncer de mama.			X		
--	--	--	---	--	--

PREGUNTAS DE FRECUENCIA. A continuación, se plantean una serie de afirmaciones que se deberán de marcar según la frecuencia con la que se realizan, con el fin de conocer qué prácticas se llevan a cabo y cuáles no. Debes tener en cuenta los siguientes valores a la hora de responder:

1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Muy regularmente 5. Siempre

¿Con qué frecuencia...?

	1	2	3	4	5
Realizas tareas que no te habían sido asignadas a ti.	X				
Realizas tareas que no se relacionan con tus competencias profesionales.					X
Desconoces las tareas que realizan el resto de tus compañeros.		X			
Desconoces el horario y lugar de trabajo/localización del resto de tus compañeros.		X			
Se realizan reuniones entre todos los miembros de ÁMATE para evaluar el funcionamiento de la asociación.	X				
Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y que podría hacerse para mejorar y cambiar.	X				
Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas.	X				
Los trabajadores forman parte de la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a la institución.	X				
Los trabajadores se reúnen con la junta para mostrar posibles quejas que sean necesarios tratar y solventar.	X				
Los trabajadores se reúnen con la junta para proponer o sugerir ideas innovadoras que permitan a la asociación mejorar y abordar intervenciones más dinámicas y actualizadas.	X				

Los trabajadores se reúnen con la junta para evaluar las intervenciones que se realizan con las mujeres, y proponer cambios si fuese necesario.		X			
La asociación propone cursos formativos sobre el cáncer de mama para el voluntariado y los trabajadores.		X			
La asociación aporta materiales: como bibliografía, artículos, etc. sobre el cáncer de mama para que trabajadores y voluntariado tengan mayor formación e información sobre el cáncer de mama.		X			
Buscas información más específica sobre el cáncer de mama por tu cuenta: cursos, artículos, libros, etc.			X		

A NIVEL PERSONAL. Estas preguntas son de carácter voluntario, no obligatorio, ya que se piden opiniones algo más personales y subjetivas, y es libre de decidir si quiere o no responder).

Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	suficiente	Bastante	Mucho
44. La labor que realizo dentro de la asociación es valorada por mis compañeros y por la junta.			Lo X		
45. A los trabajadores se nos debería tener más en cuenta en el proceso de toma de decisiones.				X	
46. Sería necesario llevar a cabo más reuniones entre junta y trabajadores, tanto para evaluar la institución, como para resolver los conflictos existentes.				X	
47. El clima de trabajo con el resto de mis compañeros es agradable, hay cohesión y trabajo en equipo.			X		
48. El clima de trabajo con la junta es adecuado, nos escuchan y se valoran nuestras aportaciones.		X			
49. La junta muestra poca predisposición a reunirse con los trabajadores.		X			
50. Los trabajadores muestran predisposición a reunirse con la junta directiva.		X			
51. Sería necesario aumentar la formación que recibimos sobre el cáncer de mama, aportando contenidos más específicos para la intervención con las mujeres.					X

52. La organización y planificación llevada a cabo por la asociación favorece un trabajo eficaz y con buenos resultados.		X			
53. La asociación funciona todo lo bien que podría, no necesita mejorar.		X			
54. La asociación necesita autoevaluarse, ya que hay aspectos en los que verdaderamente necesita mejorar e innovarse.				X	

DESARROLLO. Estas preguntas buscan conocer de un modo más específico, por si se nos escapa alguna cuestión, algunos asuntos más personales y que necesitan mayor explicación que no podemos acotar a preguntas de frecuencia o afirmaciones.

4. Describir brevemente tu labor y tu función en ÁMATE.

Impartir charlas de detección precoz del cáncer de mama y hábitos de vida saludables en diferentes colegios, asociaciones, centros ciudadanos, etc.

5. Comenta aquellos aspectos más relevantes en los que consideres que la institución necesita mejorar.

En la comunicación entre trabajadores y trabajadores y junta.

6. ¿Crees que la asociación estaría dispuesta a recibir nuevas propuestas y mejoras que permitan solventar esos aspectos de mejora?

Cuando alguien de fuera viene a “cuestionar” tu trabajo o decir si estás haciendo bien o mal algo no suele gustar, pero desde mi punto de vista creo que es necesario escuchar la opinión y posibles aportaciones que puedan sugerir profesionales para mejorar, no sólo nuestro trabajo, sino también la planificación y organización y, por tanto, rendimiento, de la asociación.

4.- ¿Consideras que la intervención que se realiza con las mujeres es adecuada y obtiene buenos resultados?

Concretamente yo no intervengo con ellas, pero sí creo que se hace una buena labor con ellas, aunque todo siempre es mejorable.

5.- Observaciones o sugerencias que te gustaría aportar:

Estoy encantada de conocer las propuestas que tienen para trabajar con la asociación, considero que es fundamental y muy necesario que se lleven a cabo cambios.

- [Cuestionario 3:](#)

INSTRUCCIONES

El **objetivo** que se pretende con este cuestionario será el total conocimiento de las carencias y/o necesidades que presente la institución, para así proceder a la realización de talleres y/o acciones que requieran intervención pedagógica. El cuestionario es confidencial, toda la información recabada será para que las alumnas en prácticas de pedagogía puedan tener información y datos para realizar diversos talleres que ÁMATE nos ha propuesto, y poder responder de manera eficiente a todo lo que necesiten.

Las **instrucciones** que se llevarán a cabo para la realización del cuestionario serán las siguientes:

- En las preguntas con opciones, marcar con una 'X' la respuesta correspondiente. En caso de error, tache la opción y redondee la que desea.
- En las preguntas de orden gradual, marque del 1 al 5 en función de su opinión.

TAREAS Y FUNCIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
1. Tengo clara cuál es mi labor a desempeñar en ÁMATE.			X		
2. Mis responsabilidades y tareas se corresponden con mi ámbito profesional.	X				
3. En ocasiones, me veo obligado/obligada a realizar tareas extras que no me habían sido asignadas.					X
4. Existen una serie de normas o protocolo de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe de realizar cada profesional.				X	
5. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional.		X			
6. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional: área de psicología, área de trabajo social, área de fisioterapia, etc.				X	

7. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento.			X		
8. Mi contrato laboral se corresponde con el perfil profesional para el que me he formado.	X				
9. Conozco y estoy al tanto de las tareas que realizan el resto de mis compañeros.			X		
10. Conozco y estoy al tanto de los horarios del resto de mis compañeros, así como del lugar en el que puedo localizarlos si es necesario.					X

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
11. Existe un proceso establecido a la hora de tomar decisiones que atañen a toda la asociación.		X			
12. Cada área o departamento toma sus decisiones de manera independiente.			X		
13. Todos los profesionales, sin importar el área, se reúnen para tomar decisiones de manera conjunta.	X				
14. Unas pocas personas son las que toman las decisiones, y el resto debe acatarlas.				X	
15. La junta directiva es la que decide, los trabajadores no participan en la toma de decisiones.				X	
16. Se realizan reuniones entre junta y trabajadores para tener en cuenta las opiniones de todos los presentes, y decidir de manera conjunta.	X				

FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
17. La asociación cuenta con un buen número de voluntarios.				X	
18. Los voluntarios son activos y participan cada vez que se necesita su colaboración.		X			
19. Se cuenta con un importante número de voluntarios, pero suelen ser muy pocos, y además los mismos, quienes participan y colaboran.					X
20. Existe un curso de formación básica sobre el cáncer de mama que se imparte al entrar en la asociación.				X	

21. Los contenidos que se imparten en la formación básica son siempre los mismos, no se van renovando ni actualizando.			X		
22. La formación que se ofrece e imparte es la misma tanto para trabajadores como para voluntariado.					X
23. Existen cursos formativos sobre temas y conocimientos más específicos acerca del cáncer de mama que ofrece y desarrolla ÁMATE.				X	
24. ÁMATE no oferta cursos, la información específica que quieras recibir sobre el tema debes buscarla y trabajarla por tu cuenta.	X				

COMUNICACIÓN. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
25. Existen reuniones para realizar autovaloraciones sobre cómo está funcionando la asociación.		X			
26. Existen reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
27. Existen reuniones para discutir cuales son aquellos aspectos que están fallando y qué podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
28. Existen reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.		X			
29. En dichas reuniones, participan todos los miembros de la asociación: junta directiva, trabajadores y voluntariado.		X			
30. En dichas reuniones, participan únicamente la junta y los trabajadores.		X			
31. No hay reuniones para tratar estos asuntos, y si hay alguna, es la junta directiva quien toma las decisiones que considere oportunas.					X
32. Si dentro de la asociación existe algún conflicto más personal, como tensiones entre algunos miembros o malos entendidos, se realizan pequeñas reuniones para hablar el problema y buscar soluciones.		X			
33. Si se percibe algún tipo de conflicto, estos se evaden y no se tratan, se dejan pasar.				X	
34. En la resolución de conflictos, intervienen todos los miembros de la asociación (junta, trabajadores, voluntarios) para buscar soluciones conjuntas.	X				

35. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, lo solucionan entre ellos sin que la junta forme parte.			X		
36. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, buscan soluciones tanto la junta como los trabajadores de manera conjunta.		X			
37. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, existe predisposición por ambas partes de reunirse para hablarlo y solucionarlo.		X			
38. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, la junta suele mostrarse reacia a reunirse con los trabajadores, y escuchar sus aportaciones para buscar soluciones conjuntas.					X

INTERVENCIÓN CON LAS USUARIAS. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
39. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.				X	
40. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias de este colectivo.				X	
41. No existe un protocolo, sino que cada profesional actúa según sus conocimientos y formación propios.		X			
42. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.		X			
43. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias del colectivo de mujeres con cáncer de mama.		X			

PREGUNTAS DE FRECUENCIA. A continuación, se plantean una serie de afirmaciones que se deberán de marcar según la frecuencia con la que se realizan, con el fin de conocer qué prácticas se llevan a cabo y cuáles no. Debes tener en cuenta los siguientes valores a la hora de responder:

1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Muy regularmente 5. Siempre

¿Con qué frecuencia...?

	1	2	3	4	5
Realizas tareas que no te habían sido asignadas a ti.			X		
Realizas tareas que no se relacionan con tus competencias profesionales.				X	
Desconoces las tareas que realizan el resto de tus compañeros.		X			
Desconoces el horario y lugar de trabajo/localización del resto de tus compañeros.		X			
Se realizan reuniones entre todos los miembros de ÁMATE para evaluar el funcionamiento de la asociación.	X				
Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y que podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.		X			
Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas.	X				
Los trabajadores forman parte de la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a la institución.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para mostrar posibles quejas que sean necesarios tratar y solventar.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para proponer o sugerir ideas innovadoras que permitan a la asociación mejorar y abordar intervenciones más dinámicas y actualizadas.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para evaluar las intervenciones que se realizan con las mujeres, y proponer cambios si fuese necesario.		X			
La asociación propone cursos formativos sobre el cáncer de mama para el voluntariado y los trabajadores.				X	
La asociación aporta materiales: como bibliografía, artículos, etc. sobre el cáncer de mama para que trabajadores y voluntariado tengan mayor formación e información sobre el cáncer de mama.			X		
Buscas información más específica sobre el cáncer de mama por tu cuenta: cursos, artículos, libros, etc.	X				

A NIVEL PERSONAL. Estas preguntas son de carácter voluntario, no obligatorio, ya que se piden opiniones algo más personales y subjetivas, y es libre de decidir si quiere o no responder).

Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
44. La labor que realizo dentro de la asociación es valorada por mis compañeros y por la junta.			X		
45. A los trabajadores se nos debería tener más en cuenta en el proceso de toma de decisiones.				X	
46. Sería necesario llevar a cabo más reuniones entre junta y trabajadores, tanto para evaluar la institución, como para resolver los conflictos existentes.				X	
47. El clima de trabajo con el resto de mis compañeros es agradable, hay cohesión y trabajo en equipo.					X
48. El clima de trabajo con la junta es adecuado, nos escuchan y se valoran nuestras aportaciones.		X			
49. La junta muestra poca predisposición a reunirse con los trabajadores.				X	
50. Los trabajadores muestran predisposición a reunirse con la junta directiva.				X	
51. Sería necesario aumentar la formación que recibimos sobre el cáncer de mama, aportando contenidos más específicos para la intervención con las mujeres.		X			
52. La organización y planificación llevada a cabo por la asociación favorece un trabajo eficaz y con buenos resultados.		X			
53. La asociación funciona todo lo bien que podría, no necesita mejorar.		X			
54. La asociación necesita autoevaluarse, ya que hay aspectos en los que verdaderamente necesita mejorar e innovarse.					X

DESARROLLO. Estas preguntas buscan conocer de un modo más específico, por si se nos escapa alguna cuestión, algunos asuntos más personales y que necesitan mayor explicación que no podemos acotar a preguntas de frecuencia o afirmaciones.

1. Describir brevemente tu labor y tu función en ÁMATE.

X

2. Comenta aquellos aspectos más relevantes en los que consideres que la institución necesita mejorar.

Comunicación entre junta y trabajadores para evitar lagunas en la información que recibimos; contar más con los trabajadores, que son profesionales. Aclarar cuáles son las competencias de los trabajadores.

3. ¿Crees que la asociación estaría dispuesta a recibir nuevas propuestas y mejoras que permitan solventar esos aspectos de mejora?

Recibirlas quizás, pero probablemente no se llegue a tomar una decisión en consecuencia.

4.- ¿Consideras que la intervención que se realiza con las mujeres es adecuada y obtiene buenos resultados?

En general, sí

5.- Observaciones o sugerencias que te gustaría aportar:

X

- [Cuestionario 4:](#)

INSTRUCCIONES

El **objetivo** que se pretende con este cuestionario será el total conocimiento de las carencias y/o necesidades que presente la institución, para así proceder a la realización de talleres y/o acciones que requieran intervención pedagógica. El cuestionario es confidencial, toda la información recabada será para que las alumnas en prácticas de pedagogía puedan tener información y datos para realizar diversos talleres que ÁMATE nos ha propuesto, y poder responder de manera eficiente a todo lo que necesiten.

Las **instrucciones** que se llevarán a cabo para la realización del cuestionario serán las siguientes:

- En las preguntas con opciones, marcar con una 'X' la respuesta correspondiente. En caso de error, tache la opción y redondee la que desea.
- En las preguntas de orden gradual, marque del 1 al 5 en función de su opinión.

TAREAS Y FUNCIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
1. Tengo clara cuál es mi labor a desempeñar en ÁMATE.				X	
2. Mis responsabilidades y tareas se corresponden con mi ámbito profesional.				X	
3. En ocasiones, me veo obligado/obligada a realizar tareas extras que no me habían sido asignadas.				X	
4. Existen una serie de normas o protocolo de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe de realizar cada profesional.			X		
5. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional.				X	
6. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional: área de psicología, área de trabajo social, área de fisioterapia, etc.				X	
7. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento.	X				
8. Mi contrato laboral se corresponde con el perfil profesional para el que me he formado.			X		
9. Conozco y estoy al tanto de las tareas que realizan el resto de mis compañeros.			X		
10. Conozco y estoy al tanto de los horarios del resto de mis compañeros, así como del lugar en el que puedo localizarlos si es necesario.			X		

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
11. Existe un proceso establecido a la hora de tomar decisiones que atañen a toda la asociación.	X				
12. Cada área o departamento toma sus decisiones de manera independiente.	X				

13. Todos los profesionales, sin importar el área, se reúnen para tomar decisiones de manera conjunta.		X			
14. Unas pocas personas son las que toman las decisiones, y el resto debe acatarlas.				X	
15. La junta directiva es la que decide, los trabajadores no participan en la toma de decisiones.				X	
16. Se realizan reuniones entre junta y trabajadores para tener en cuenta las opiniones de todos los presentes, y decidir de manera conjunta.	X				

FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
17. La asociación cuenta con un buen número de voluntarios.		X			
18. Los voluntarios son activos y participan cada vez que se necesita su colaboración.	X				
19. Se cuenta con un importante número de voluntarios, pero suelen ser muy pocos, y además los mismos, quienes participan y colaboran.				X	
20. Existe un curso de formación básica sobre el cáncer de mama que se imparte al entrar en la asociación.				X	
21. Los contenidos que se imparten en la formación básica son siempre los mismos, no se van renovando ni actualizando.		X			
22. La formación que se ofrece e imparte es la misma tanto para trabajadores como para voluntariado.					X
23. Existen cursos formativos sobre temas y conocimientos más específicos acerca del cáncer de mama que ofrece y desarrolla ÁMATE.			X		
24. ÁMATE no oferta cursos, la información específica que quieras recibir sobre el tema debes buscarla y trabajarla por tu cuenta.		X			

COMUNICACIÓN. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
25. Existen reuniones para realizar autovaloraciones sobre cómo está funcionando la asociación.	X				

26. Existen reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
27. Existen reuniones para discutir cuales son aquellos aspectos que están fallando y qué podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
28. Existen reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
29. En dichas reuniones, participan todos los miembros de la asociación: junta directiva, trabajadores y voluntariado.	X				
30. En dichas reuniones, participan únicamente la junta y los trabajadores.		X			
31. No hay reuniones para tratar estos asuntos, y si hay alguna, es la junta directiva quien toma las decisiones que considere oportunas.				X	
32. Si dentro de la asociación existe algún conflicto más personal, como tensiones entre algunos miembros o malos entendidos, se realizan pequeñas reuniones para hablar el problema y buscar soluciones.	X				
33. Si se percibe algún tipo de conflicto, estos se evaden y no se tratan, se dejan pasar.				X	
34. En la resolución de conflictos, intervienen todos los miembros de la asociación (junta, trabajadores, voluntarios) para buscar soluciones conjuntas.		X			
35. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, lo solucionan entre ellos sin que la junta forme parte.		X			
36. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, buscan soluciones tanto la junta como los trabajadores de manera conjunta.		X			
37. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, existe predisposición por ambas partes de reunirse para hablarlo y solucionarlo.		X			
38. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, la junta suele mostrarse reacia a reunirse con los trabajadores, y escuchar sus aportaciones para buscar soluciones conjuntas.			X		

INTERVENCIÓN CON LAS USUARIAS. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
39. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.			X		
40. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias de este colectivo.		X			
41. No existe un protocolo, sino que cada profesional actúa según sus conocimientos y formación propios.	X				
42. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.		X			
43. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias del colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				

PREGUNTAS DE FRECUENCIA. A continuación, se plantean una serie de afirmaciones que se deberán de marcar según la frecuencia con la que se realizan, con el fin de conocer qué prácticas se llevan a cabo y cuáles no. Debes tener en cuenta los siguientes valores a la hora de responder:

- 1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Muy regularmente 5. Siempre**

¿Con qué frecuencia...?

	1	2	3	4	5
Realizas tareas que no te habían sido asignadas a ti.			X		
Realizas tareas que no se relacionan con tus competencias profesionales.		X			
Desconoces las tareas que realizan el resto de tus compañeros.			X		
Desconoces el horario y lugar de trabajo/localización del resto de tus compañeros.			X		
Se realizan reuniones entre todos los miembros de ÁMATE para evaluar el funcionamiento de la asociación.	X				
Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y que podría hacerse para mejorar y cambiar.	X				

Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas.	X				
Los trabajadores forman parte de la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a la institución.	X				
Los trabajadores se reúnen con la junta para mostrar posibles quejas que sean necesarios tratar y solventar.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para proponer o sugerir ideas innovadoras que permitan a la asociación mejorar y abordar intervenciones más dinámicas y actualizadas.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para evaluar las intervenciones que se realizan con las mujeres, y proponer cambios si fuese necesario.		X			
La asociación propone cursos formativos sobre el cáncer de mama para el voluntariado y los trabajadores.			X		
La asociación aporta materiales: como bibliografía, artículos, etc. sobre el cáncer de mama para que trabajadores y voluntariado tengan mayor formación e información sobre el cáncer de mama.		X			
Buscas información más específica sobre el cáncer de mama por tu cuenta: cursos, artículos, libros, etc.			X		

A NIVEL PERSONAL. Estas preguntas son de carácter voluntario, no obligatorio, ya que se piden opiniones algo más personales y subjetivas, y es libre de decidir si quiere o no responder).

Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
44. La labor que realizo dentro de la asociación es valorada por mis compañeros y por la junta.			X		
45. A los trabajadores se nos debería tener más en cuenta en el proceso de toma de decisiones.				X	

46. Sería necesario llevar a cabo más reuniones entre junta y trabajadores, tanto para evaluar la institución, como para resolver los conflictos existentes.				X	
47. El clima de trabajo con el resto de mis compañeros es agradable, hay cohesión y trabajo en equipo.					X
48. El clima de trabajo con la junta es adecuado, nos escuchan y se valoran nuestras aportaciones.			X		
49. La junta muestra poca predisposición a reunirse con los trabajadores.			X		
50. Los trabajadores muestran predisposición a reunirse con la junta directiva.			X		
51. Sería necesario aumentar la formación que recibimos sobre el cáncer de mama, aportando contenidos más específicos para la intervención con las mujeres.			X		
52. La organización y planificación llevada a cabo por la asociación favorece un trabajo eficaz y con buenos resultados.		X			
53. La asociación funciona todo lo bien que podría, no necesita mejorar.		X			
54. La asociación necesita autoevaluarse, ya que hay aspectos en los que verdaderamente necesita mejorar e innovarse.				X	

DESARROLLO. Estas preguntas buscan conocer de un modo más específico, por si se nos escapa alguna cuestión, algunos asuntos más personales y que necesitan mayor explicación que no podemos acotar a preguntas de frecuencia o afirmaciones.

1. Describir brevemente tu labor y tu función en ÁMATE.

X

2. Comenta aquellos aspectos más relevantes en los que consideres que la institución necesita mejorar.

- Comunicación Interna entre trabajadores y entre junta directiva y trabajadores.
- Analizar las causas por las que el voluntariado no funciona.

3. ¿Crees que la asociación estaría dispuesta a recibir nuevas propuestas y mejoras que permitan solventar esos aspectos de mejora?

Creo que, si se les explica que son mejoras para mejorar, como mínimo aceptarían leer las propuestas, pero la decisión final de si se aprueban o no, la tomaría únicamente la junta directiva.

4.- ¿Consideras que la intervención que se realiza con las mujeres es adecuada y obtiene buenos resultados?

Creo que se podría dar mucho más, por ejemplo, llevar un seguimiento de las mujeres, ya que no se les está dando un servicio completo.

5.- Observaciones o sugerencias que te gustaría aportar:

X

- **Cuestionario 5:**

INSTRUCCIONES

El **objetivo** que se pretende con este cuestionario será el total conocimiento de las carencias y/o necesidades que presente la institución, para así proceder a la realización de talleres y/o acciones que requieran intervención pedagógica. El cuestionario es confidencial, toda la información recabada será para que las alumnas en prácticas de pedagogía puedan tener información y datos para realizar diversos talleres que ÁMATE nos ha propuesto, y poder responder de manera eficiente a todo lo que necesiten.

Las **instrucciones** que se llevarán a cabo para la realización del cuestionario serán las siguientes:

- En las preguntas con opciones, marcar con una 'X' la respuesta correspondiente. En caso de error, tache la opción y redondee la que desea.
- En las preguntas de orden gradual, marque del 1 al 5 en función de su opinión.

TAREAS Y FUNCIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
1. Tengo clara cuál es mi labor a desempeñar en ÁMATE.				X	
2. Mis responsabilidades y tareas se corresponden con mi ámbito profesional.			X		
3. En ocasiones, me veo obligado/obligada a realizar tareas extras que no me habían sido asignadas.		X			
4. Existen una serie de normas o protocolo de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe de realizar cada profesional.	X				
5. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional.	X				
6. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional: área de psicología, área de trabajo social, área de fisioterapia, etc.			X		
7. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento.	X				
8. Mi contrato laboral se corresponde con el perfil profesional para el que me he formado.				X	
9. Conozco y estoy al tanto de las tareas que realizan el resto de mis compañeros.			X		
10. Conozco y estoy al tanto de los horarios del resto de mis compañeros, así como del lugar en el que puedo localizarlos si es necesario.			X		

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
11. Existe un proceso establecido a la hora de tomar decisiones que atañen a toda la asociación.	X				
12. Cada área o departamento toma sus decisiones de manera independiente.	X				
13. Todos los profesionales, sin importar el área, se reúnen para tomar decisiones de manera conjunta.	X				
14. Unas pocas personas son las que toman las decisiones, y el resto debe acatarlas.					X
15. La junta directiva es la que decide, los trabajadores no participan en la toma de decisiones.					X

16. Se realizan reuniones entre junta y trabajadores para tener en cuenta las opiniones de todos los presentes, y decidir de manera conjunta.	X				
---	---	--	--	--	--

FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
17. La asociación cuenta con un buen número de voluntarios.				X	
18. Los voluntarios son activos y participan cada vez que se necesita su colaboración.		X			
19. Se cuenta con un importante número de voluntarios, pero suelen ser muy pocos, y además los mismos, quienes participan y colaboran.					X
20. Existe un curso de formación básica sobre el cáncer de mama que se imparte al entrar en la asociación.					X
21. Los contenidos que se imparten en la formación básica son siempre los mismos, no se van renovando ni actualizando.		X			
22. La formación que se ofrece e imparte es la misma tanto para trabajadores como para voluntariado.				X	
23. Existen cursos formativos sobre temas y conocimientos más específicos acerca del cáncer de mama que ofrece y desarrolla ÁMATE.			X		
24. ÁMATE no oferta cursos, la información específica que quieras recibir sobre el tema debes buscarla y trabajarla por tu cuenta.				X	

COMUNICACIÓN. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
25. Existen reuniones para realizar autovaloraciones sobre cómo está funcionando la asociación.	X				
26. Existen reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.	X				
27. Existen reuniones para discutir cuales son aquellos aspectos que están fallando y qué podría hacerse para mejorar y cambiar.	X				

28. Existen reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
29. En dichas reuniones, participan todos los miembros de la asociación: junta directiva, trabajadores y voluntariado.	X				
30. En dichas reuniones, participan únicamente la junta y los trabajadores.	X				
31. No hay reuniones para tratar estos asuntos, y si hay alguna, es la junta directiva quien toma las decisiones que considere oportunas.				X	
32. Si dentro de la asociación existe algún conflicto más personal, como tensiones entre algunos miembros o malos entendidos, se realizan pequeñas reuniones para hablar el problema y buscar soluciones.	X				
33. Si se percibe algún tipo de conflicto, estos se evaden y no se tratan, se dejan pasar.				X	
34. En la resolución de conflictos, intervienen todos los miembros de la asociación (junta, trabajadores, voluntarios) para buscar soluciones conjuntas.	X				
35. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, lo solucionan entre ellos sin que la junta forme parte.			X		
36. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, buscan soluciones tanto la junta como los trabajadores de manera conjunta.		X			
37. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, existe predisposición por ambas partes de reunirse para hablarlo y solucionarlo.		X			
38. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, la junta suele mostrarse reacia a reunirse con los trabajadores, y escuchar sus aportaciones para buscar soluciones conjuntas.			X		

INTERVENCIÓN CON LAS USUARIAS. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
39. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				
40. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias de este colectivo.	X				

41. No existe un protocolo, sino que cada profesional actúa según sus conocimientos y formación propios.				X	
42. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				
43. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias del colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				

PREGUNTAS DE FRECUENCIA. A continuación, se plantean una serie de afirmaciones que se deberán de marcar según la frecuencia con la que se realizan, con el fin de conocer qué prácticas se llevan a cabo y cuáles no. Debes tener en cuenta los siguientes valores a la hora de responder:

1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Muy regularmente 5. Siempre

¿Con qué frecuencia...?

	1	2	3	4	5
Realizas tareas que no te habían sido asignadas a ti.		X			
Realizas tareas que no se relacionan con tus competencias profesionales.		X			
Desconoces las tareas que realizan el resto de tus compañeros.		X			
Desconoces el horario y lugar de trabajo/localización del resto de tus compañeros.		X			
Se realizan reuniones entre todos los miembros de ÁMATE para evaluar el funcionamiento de la asociación.	X				
Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y que podría hacerse para mejorar y cambiar.	X				
Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.	X				
Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas.	X				
Los trabajadores forman parte de la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a la institución.	X				

Los trabajadores se reúnen con la junta para mostrar posibles quejas que sean necesarios tratar y solventar.	X				
Los trabajadores se reúnen con la junta para proponer o sugerir ideas innovadoras que permitan a la asociación mejorar y abordar intervenciones más dinámicas y actualizadas.	X				
Los trabajadores se reúnen con la junta para evaluar las intervenciones que se realizan con las mujeres, y proponer cambios si fuese necesario.	X				
La asociación propone cursos formativos sobre el cáncer de mama para el voluntariado y los trabajadores.	X				
La asociación aporta materiales: como bibliografía, artículos, etc. sobre el cáncer de mama para que trabajadores y voluntariado tengan mayor formación e información sobre el cáncer de mama.	X				
Buscas información más específica sobre el cáncer de mama por tu cuenta: cursos, artículos, libros, etc.				X	

A NIVEL PERSONAL. Estas preguntas son de carácter voluntario, no obligatorio, ya que se piden opiniones algo más personales y subjetivas, y es libre de decidir si quiere o no responder).

Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
44. La labor que realizo dentro de la asociación es valorada por mis compañeros y por la junta.		X			
45. A los trabajadores se nos debería tener más en cuenta en el proceso de toma de decisiones.				X	
46. Sería necesario llevar a cabo más reuniones entre junta y trabajadores, tanto para evaluar la institución, como para resolver los conflictos existentes.					X
47. El clima de trabajo con el resto de mis compañeros es agradable, hay cohesión y trabajo en equipo.			X		
48. El clima de trabajo con la junta es adecuado, nos escuchan y se valoran nuestras aportaciones.	X				
49. La junta muestra poca predisposición a reunirse con los trabajadores.		X			

50. Los trabajadores muestran predisposición a reunirse con la junta directiva.				X	
51. Sería necesario aumentar la formación que recibimos sobre el cáncer de mama, aportando contenidos más específicos para la intervención con las mujeres.				X	
52. La organización y planificación llevada a cabo por la asociación favorece un trabajo eficaz y con buenos resultados.	X				
53. La asociación funciona todo lo bien que podría, no necesita mejorar.	X				
54. La asociación necesita autoevaluarse, ya que hay aspectos en los que verdaderamente necesita mejorar e innovarse.					X

DESARROLLO. Estas preguntas buscan conocer de un modo más específico, por si se nos escapa alguna cuestión, algunos asuntos más personales y que necesitan mayor explicación que no podemos acotar a preguntas de frecuencia o afirmaciones.

1. Describir brevemente tu labor y tu función en ÁMATE.

X

2. Comenta aquellos aspectos más relevantes en los que consideres que la institución necesita mejorar.

X

3. ¿Crees que la asociación estaría dispuesta a recibir nuevas propuestas y mejoras que permitan solventar esos aspectos de mejora?

X

4.- ¿Consideras que la intervención que se realiza con las mujeres es adecuada y obtiene buenos resultados?

X

5.- Observaciones o sugerencias que te gustaría aportar:

X

- [Cuestionario 6:](#)

INSTRUCCIONES

El **objetivo** que se pretende con este cuestionario será el total conocimiento de las carencias y/o necesidades que presente la institución, para así proceder a la realización de talleres y/o acciones que requieran intervención pedagógica. El cuestionario es confidencial, toda la información recabada será para que las alumnas en prácticas de pedagogía puedan tener información y datos para realizar diversos talleres que ÁMATE nos ha propuesto, y poder responder de manera eficiente a todo lo que necesiten.

Las **instrucciones** que se llevarán a cabo para la realización del cuestionario serán las siguientes:

- En las preguntas con opciones, marcar con una 'X' la respuesta correspondiente. En caso de error, tache la opción y redondee la que desea.
- En las preguntas de orden gradual, marque del 1 al 5 en función de su opinión.

TAREAS Y FUNCIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
1. Tengo clara cuál es mi labor a desempeñar en ÁMATE.			X		
2. Mis responsabilidades y tareas se corresponden con mi ámbito profesional.			X		
3. En ocasiones, me veo obligado/obligada a realizar tareas extras que no me habían sido asignadas.			X		
4. Existen una serie de normas o protocolo de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe de realizar cada profesional.		X			
5. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional.			X		
6. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional: área de psicología, área de trabajo social, área de fisioterapia, etc.				X	

7. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento.	X				
8. Mi contrato laboral se corresponde con el perfil profesional para el que me he formado.			X		
9. Conozco y estoy al tanto de las tareas que realizan el resto de mis compañeros.			X		
10. Conozco y estoy al tanto de los horarios del resto de mis compañeros, así como del lugar en el que puedo localizarlos si es necesario.			X		

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
11. Existe un proceso establecido a la hora de tomar decisiones que atañen a toda la asociación.	X				
12. Cada área o departamento toma sus decisiones de manera independiente.		X			
13. Todos los profesionales, sin importar el área, se reúnen para tomar decisiones de manera conjunta.	X				
14. Unas pocas personas son las que toman las decisiones, y el resto debe acatarlas.				X	
15. La junta directiva es la que decide, los trabajadores no participan en la toma de decisiones.				X	
16. Se realizan reuniones entre junta y trabajadores para tener en cuenta las opiniones de todos los presentes, y decidir de manera conjunta.	X				

FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
17. La asociación cuenta con un buen número de voluntarios.		X			
18. Los voluntarios son activos y participan cada vez que se necesita su colaboración.					X
19. Se cuenta con un importante número de voluntarios, pero suelen ser muy pocos, y además los mismos, quienes participan y colaboran.					X
20. Existe un curso de formación básica sobre el cáncer de mama que se imparte al entrar en la asociación.			X		

21. Los contenidos que se imparten en la formación básica son siempre los mismos, no se van renovando ni actualizando.			X		
22. La formación que se ofrece e imparte es la misma tanto para trabajadores como para voluntariado.					X
23. Existen cursos formativos sobre temas y conocimientos más específicos acerca del cáncer de mama que ofrece y desarrolla ÁMATE.		X			
24. ÁMATE no oferta cursos, la información específica que quieras recibir sobre el tema debes buscarla y trabajarla por tu cuenta.			X		

COMUNICACIÓN. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
25. Existen reuniones para realizar autovaloraciones sobre cómo está funcionando la asociación.		X			
26. Existen reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
27. Existen reuniones para discutir cuales son aquellos aspectos que están fallando y qué podría hacerse para mejorar y cambiar.		X			
28. Existen reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.		X			
29. En dichas reuniones, participan todos los miembros de la asociación: junta directiva, trabajadores y voluntariado.	X				
30. En dichas reuniones, participan únicamente la junta y los trabajadores.		X			
31. No hay reuniones para tratar estos asuntos, y si hay alguna, es la junta directiva quien toma las decisiones que considere oportunas.				X	
32. Si dentro de la asociación existe algún conflicto más personal, como tensiones entre algunos miembros o malos entendidos, se realizan pequeñas reuniones para hablar el problema y buscar soluciones.	X				
33. Si se percibe algún tipo de conflicto, estos se evaden y no se tratan, se dejan pasar.				X	
34. En la resolución de conflictos, intervienen todos los miembros de la asociación (junta, trabajadores, voluntarios) para buscar soluciones conjuntas.	X				

35. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, lo solucionan entre ellos sin que la junta forme parte.			X		
36. Si se da algún conflicto entre los trabajadores, buscan soluciones tanto la junta como los trabajadores de manera conjunta.		X			
37. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, existe predisposición por ambas partes de reunirse para hablarlo y solucionarlo.		X			
38. Si los conflictos son entre junta y trabajadores, la junta suele mostrarse reacia a reunirse con los trabajadores, y escuchar sus aportaciones para buscar soluciones conjuntas.			X		

INTERVENCIÓN CON LAS USUARIAS. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
39. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.			X		
40. Existe un protocolo de actuación que se aparte a los profesionales, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias de este colectivo.		X			
41. No existe un protocolo, sino que cada profesional actúa según sus conocimientos y formación propios.		X			
42. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con el colectivo de mujeres con cáncer de mama.		X			
43. Existe un protocolo de actuación que se aparte al voluntariado, y que les permita saber cómo intervenir de manera específica con las familias del colectivo de mujeres con cáncer de mama.	X				

PREGUNTAS DE FRECUENCIA. A continuación, se plantean una serie de afirmaciones que se deberán de marcar según la frecuencia con la que se realizan, con el fin de conocer qué prácticas se llevan a cabo y cuáles no. Debes tener en cuenta los siguientes valores a la hora de responder:

1. Nunca 2. A veces 3. Con frecuencia 4. Muy regularmente 5. Siempre

¿Con qué frecuencia...?

	1	2	3	4	5
Realizas tareas que no te habían sido asignadas a ti.			X		
Realizas tareas que no se relacionan con tus competencias profesionales.			X		
Desconoces las tareas que realizan el resto de tus compañeros.			X		
Desconoces el horario y lugar de trabajo/localización del resto de tus compañeros.			X		
Se realizan reuniones entre todos los miembros de ÁMATE para evaluar el funcionamiento de la asociación.	X				
Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y que podría hacerse para mejorar y cambiar.	X				
Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación.		X			
Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones.	X				
Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas.	X				
Los trabajadores forman parte de la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a la institución.	X				
Los trabajadores se reúnen con la junta para mostrar posibles quejas que sean necesarios tratar y solventar.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para proponer o sugerir ideas innovadoras que permitan a la asociación mejorar y abordar intervenciones más dinámicas y actualizadas.		X			
Los trabajadores se reúnen con la junta para evaluar las intervenciones que se realizan con las mujeres, y proponer cambios si fuese necesario.		X			
La asociación propone cursos formativos sobre el cáncer de mama para el voluntariado y los trabajadores.			X		
La asociación aporta materiales: como bibliografía, artículos, etc. sobre el cáncer de mama para que trabajadores y voluntariado tengan mayor formación e información sobre el cáncer de mama.		X			
Buscas información más específica sobre el cáncer de mama por tu cuenta: cursos, artículos, libros, etc.			X		

A NIVEL PERSONAL. Estas preguntas son de carácter voluntario, no obligatorio, ya que se piden opiniones algo más personales y subjetivas, y es libre de decidir si quiere o no responder).

Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
44. La labor que realizo dentro de la asociación es valorada por mis compañeros y por la junta.			X		
45. A los trabajadores se nos debería tener más en cuenta en el proceso de toma de decisiones.			X		
46. Sería necesario llevar a cabo más reuniones entre junta y trabajadores, tanto para evaluar la institución, como para resolver los conflictos existentes.				X	
47. El clima de trabajo con el resto de mis compañeros es agradable, hay cohesión y trabajo en equipo.				X	
48. El clima de trabajo con la junta es adecuado, nos escuchan y se valoran nuestras aportaciones.		X			
49. La junta muestra poca predisposición a reunirse con los trabajadores.			X		
50. Los trabajadores muestran predisposición a reunirse con la junta directiva.			X	X	
51. Sería necesario aumentar la formación que recibimos sobre el cáncer de mama, aportando contenidos más específicos para la intervención con las mujeres.				X	
52. La organización y planificación llevada a cabo por la asociación favorece un trabajo eficaz y con buenos resultados.	X				
53. La asociación funciona todo lo bien que podría, no necesita mejorar.	X				
54. La asociación necesita autoevaluarse, ya que hay aspectos en los que verdaderamente necesita mejorar e innovarse.				X	

DESARROLLO. Estas preguntas buscan conocer de un modo más específico, por si se nos escapa alguna cuestión, algunos asuntos más personales y que necesitan mayor explicación que no podemos acotar a preguntas de frecuencia o afirmaciones.

1. Describir brevemente tu labor y tu función en ÁMATE.

X

2. Comenta aquellos aspectos más relevantes en los que consideres que la institución necesita mejorar.

X

3. ¿Crees que la asociación estaría dispuesta a recibir nuevas propuestas y mejoras que permitan solventar esos aspectos de mejora?

X

4.- ¿Consideras que la intervención que se realiza con las mujeres es adecuada y obtiene buenos resultados?

X

5.- Observaciones o sugerencias que te gustaría aportar:

X

11.3. Anexo 3. Transcripción de las entrevistas realizadas a las informantes clave

- Entrevista 1, a una trabajadora social:

- **ENTREVISTADORA 1:** Bueno, en primer lugar, para empezar, nos gustaría saber cómo surge la Asociación ÁMATE, quién la fundó, con qué idea...

- **ENTREVISTADA 1:** Vale bueno pues la Asociación de ÁMATE eh... surgió por un movimiento que surgió por unas mujeres que habían sido diagnosticadas de cáncer de mama, eh... superaron la enfermedad y ellas se juntaron y... y decidieron que... que querían que su estilo de vida fuera pues ayudar a otras mujeres que estén pasando por la situación que ellas pasaron, porque supieron y vivieron en su propia carne lo difícil que es pasar por este proceso, y entonces eh... pues no querían que ninguna mujer se sintiera desamparada como ellas se sintieron. Entonces ese grupito se creó, empezó a dar sus pinitos, sin haberse fundado la asociación ni nada pues iban con su propio coche, cogían a una mujer y la ayudaban, la acompañaban al médico, hasta que luego finalmente surgió la idea de lo que estamos haciendo vamos a darle un... un carácter más jurídico, y nos hacemos una asociación, y a partir de ahí se creó la asociación. Toda la junta directiva está formada por mujeres que han pasado por la enfermedad.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y las usuarias que vienen aquí, es decir las mujeres que tienen... que sufren cáncer de mama son o tienen un perfil general no? No es que todas ya hayan pasado por el cáncer, o que todas se lo acaben de detectar...

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, exacto, o sea las mujeres que pasan por la Asociación eh... pues es de todo tipo, o sea primero puede ser la que le acaban de diagnosticar el cáncer y está perdida y el médico le dice “pues mira hay una asociación a la que puedes ir, donde te pueden orientar, donde te pueden asesorar”, y vienen pues... con el miedo en el cuerpo, recién diagnosticadas, eh... pensando “mi madre, yo no sé qué va a pasar ahora”, eh... el miedo que tienen de afrontar la enfermedad, eh... la quimioterapia, de los cambios que va a sufrir su cuerpo, eh, eh... cómo se van a deteriorar físicamente, entonces muchas de ellas vienen asustadas por primera vez, entonces desde ahí lo que se les ofrece siempre es la asistencia psicológica sobre todo para que... les ayuden a gestionar el duelo porque también mucha gente, eh... también muchas usuarias que vienen pues tienen eh... cierto reparo a aceptar la realidad, dicen “esto es una broma, esto no me está pasando a mí”, entonces primero ayudarlas a aceptar la situación en la que están y a darles fuerza para

que lo afronten. Después pues vienen mujeres que ya están en medio de del ciclo, de quimio, eh... y entonces pues lo que solicitan es pues, eh... que se les ayude con el tema de la fisioterapia porque... tras la operación pues le ha quedado el linfedema, o... mujeres que ya incluso han superado el cáncer, han dejado ya el tratamiento de quimio, pero aun así siguen teniendo problemas psicológicos porque no consiguen superar eh... pues todo lo que conlleva una enfermedad. Hay diferentes tipos de duelo, también el hecho de perder un pecho es una parte que has perdido y tienes que vivir ese cambio y volver a aceptarte otra vez, entonces pues sí vienen mujeres de todo tipo, incluso también tenemos socias que no han padecido cáncer de mama sino otro tipo de cáncer que también están relacionados, como el cáncer de matriz o el cáncer de ovarios... También hay laguna usuaria que no es directamente de cáncer de mama... pero si... sí se le atiende aquí también.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y son mujeres que tengan, por ejemplo, una situación económica y social un poco difícil, o puede venir tanto una persona que tiene recursos suficientes para, yo que sé, pagarse sus tratamientos y demás, como una que no tiene absolutamente nada y necesita ayudas económicas...? ¿Hay variedad?

- **ENTREVISTADA 1:** Hay variedad, hay variedad pero sí es verdad que la mayor parte... el mayor porcentaje de mujeres que recibimos suelen tener bastantes problemas económicos, entonces ahí sí es muy importante la figura del trabajador social porque eh... aparte de informarle de los servicios que le podemos ofrecer desde la asociación, también le informamos de las ayudas y las prestaciones que hay a nivel de los ayuntamientos, de las UTS, y entonces pues analizamos sus necesidades, hacemos un diagnóstico de lo de... de sus demandas, y entonces ahí nosotros intervenimos, hacemos derivaciones hacia otros ayuntamientos, tramitamos ayudas económicas, y les ofrecemos todos los servicios que tiene la asociación gratuitos. Si vemos que es una persona que tiene recursos económicos suficientes se le ofrece la posibilidad de pagar eh... diferentes cuotas, eh... hay anual, mensual y... otras más que ahora no recuerdo, y entonces pues pagan la cuota, y luego los servicios los pagan, pero a un precio muchísimo más barato que el mercado, de lo que está en el mercado. A lo mejor un tratamiento de fisioterapia eh... siendo socia te cuesta diez euros o veinte euros y eh... pues... en la calle te cuesta el doble, es decir, igual que los servicios de psicología, el más caro es el de veinte euros una psicóloga, cuando en la calle son unos sesenta euros, se te obliga por el tema de la competencia desleal y tal te obliga

a tener eso, entonces como se supone que son servicios que van a ir destinados a mujeres que han pasado por la enfermedad y uno de los principales objetivos de la asociación es mejorar la calidad de vida de esas personas que están pasando por la enfermedad, se les pone a su disposición pues todo este tipo de facilidades para que puedan recibir los servicios y que ninguna de ellas se quede sin ellos.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y normalmente casi todo el trabajo lo hacen con las mujeres, o por ejemplo también tienen talleres o proyectos específicos que vayan destinados a las familias o a los amigos o a la gente de su entorno que también quiera saber cómo afrontar el problema con ellas, cómo tratarlas, cómo interactuar... que también se ven ellos con la duda de “ellas lo tienen y no saben qué hacer, pero también nosotros qué hacemos”.

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, también se trabaja con las familias, eh... sobre todo desde el punto de vista de la parte psicológica, las psicólogas hacen terapias tanto eh... a las personas afectadas de cáncer de mama como a sus familiares. Muchas veces eh... los propios familiares son los que están llevando peor el proceso de la enfermedad que la mujer que está padeciendo la enfermedad, entonces eh... pues... sobre todo también cuando son niños pequeños que no entienden el por qué a mamá se le cae el pelo, o que no saben eh... un marido que no sabe cómo tratar a su mujer porque ahora le hace eh... pues... es demasiado sobreprotector y lo que hace es agobiarla en vez de ayudarla, entonces también se hacen terapias psicológicas para los familiares y para las mujeres afectadas por separado, o también conjuntas, y también terapias grupales e individuales. Y con las familias sí se trabaja, y aunque por ejemplo nos venga una usuaria demandando un servicio de psicología y nos cuenta pues que su hija está desempleada y que está buscando trabajo, también se trabaja con la hija, se hace... se concierta una entrevista con ella y la deriva también a la hija pues a la... hum... a la... a los programas de inserción laboral que tenemos, que es con sociedad del desarrollo y barrios por el empleo. Entonces también se trabaja con las familias, ¿vale?, no sólo con la mujer, es un trabajo conjunto.

- **ENTREVISTADORA 1:** pero eso, por ejemplo, sale de ustedes, en el sentido de que viene una paciente y ustedes le proponen eso el tratar con las familias, o normalmente son las propias familias las que vienen y les dicen “mira que no sabemos cómo afrontar el problema y nos gustaría que también intervinieran... tener esas sesiones psicológicas, y para saber cómo tratarlas y demás”.

- **ENTREVISTADA 1:** Nosotros las necesidades las valoramos a través de la entrevista que le hacemos a las socias, ¿no? Eh... nosotras tenemos el informe social y con ese informe social recogemos la información que creemos más relevante y que nos puede dar más pistas a la hora de valorar pues qué necesidades podemos cubrir. Obviamente pues se profundiza más en el área de la unidad de convivencia: ahí se pide que te expliquen un poco pues la situación de su familia, si convive sola, con quién vive, la ocupación que tiene cada miembro de la unidad familiar, si están en paro o si no, también el tema laboral, cuánto tiempo llevan desempleados, qué tipo de formación tienen, para ver dónde se les puede enganchar, en qué programa pueden ir mejor, y entonces a partir de esa entrevista uno ya va viendo las necesidades que van teniendo y dices “ah pues ¿tienes a tu hija que está desempleada? Pues vamos a llamarla para tener una cita con ella personalmente y derivarla a estos programas, o tienes una amiga...”. El otro día, por ejemplo, tenía una cita con una señora y me comentó que tenía una amiga que la acababan de diagnosticar, y que no sabía qué hacer y que no conocía la asociación, y le digo pues háblale de la asociación, tráela y aquí le informamos. Entonces a partir de ahí pues se hizo una intervención doble porque a través de esa mujer eh... pudo informar de que existía esta asociación a esta nueva señora, y entonces le hicimos socia, se la valoró, se le vio sus necesidades y se la derivó a psicología porque tenía un gran problema a la hora de gestionar la enfermedad y... y... necesitaba esa terapia, entonces...

- **ENTREVISTADORA 2:** Yo tengo que hacerte una pregunta que está fuera de esto. Resulta que ayer vinieron dos niñas y yo, sinceramente, yo me quedé sorprendidísima porque sabían bastante del tema.

- **ENTREVISTADORA 1:** Sí, sabían mucho del tema, a nosotras lo que más nos llamó la atención fue que ellas mismas dijeron que si sabemos que hay hombres que sufren cáncer, que por ejemplo está el cartel de la carrera solidaria que pone “por ellas”, y por qué no poner también “por ellos” o ese tipo de cosas que los incluya.

- **ENTREVISTADORA 2:** Exacto y, o sea, básicamente es saber si ÁMATE tiene algo planteado ya para...

- **ENTREVISTADA 1:** El tema de género.

- **ENTREVISTADORA 2:** Exactamente.

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, bueno yo no sé si se los había comentado anteriormente. Sí, el tema ese yo... el tema de los estatutos, a ver, no es algo que... responsabilidad mía, por lo tanto, no lo entiendo muy bien cómo lo van a hacer, pero sí sé que está planteado que se va a cambiar la denominación de la asociación, quieren cambiar la palabra mujeres por la palabra personas, porque nosotros en las charlas de Educa-Salud incidimos bastante en que es una enfermedad que afecta a toda la población, tanto si eres hombre o mujer. La mujer tiene mayor probabilidad, pero el hombre también puede padecer cáncer de mama, y de hecho hay hombres que tienen cáncer de mama y que son tratados en nuestra asociación. Lo que pasa es que, cuando se creó, pues se puso este nombre y a la hora de cambiar los estatutos pues nos ponen un poco de pegas porque no podemos cambiar sólo el punto uno que es denominación, sino que tendría que cambiar todo el estatuto entero. Entonces eso ya es un tema más burocrático que no te puedo explicar mejor, pero sí está pensado cambiar la denominación de la asociación de mujeres a personas.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale, pues pasando al tema de lo que es la financiación, ya sabemos que en cierto modo son pues los donativos, o lo que nos comentó (Nombre de un profesional) que cuando hacen los puntos de información ponen la hucha y todo el tema del *merchandising* y demás, pero, por ejemplo, ustedes como trabajadores tienen que aportar algún tipo de fondos o algo, o es simplemente subvenciones, donativos, los servicios que cobran y demás.

- **ENTREVISTADA 1:** Principalmente, las asociaciones en general, y ésta en particular viven y se... pues se autofinancian por las subvenciones que consiguen, tienen muchas... eh... aquí esta asociación tiene muchas subvenciones de la Caixa y de pues los diferentes ayuntamientos, y con todas las sedes que van repartidas a lo largo de la isla pues sí, sí, principalmente se financia por eso, por las subvenciones que recibe y por... por los eventos, por los donativos de las socias, y luego nosotros los trabajadores pues algunos estamos en la base de datos de socios y aportamos económicamente pues la cuota mínima, que son treinta y seis anuales, pero no... no todos. Yo por ejemplo no lo he hecho, pero sé que algún compañero sí está...

- **ENTREVISTADORA 1:** Pero aportan porque...

- **ENTREVISTADA 1:** Porque quieren, porque ellos quieren hacerlo.

- **ENTREVISTADORA 1:** Entonces lo hacen como socios, no como trabajadores.

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, no los trabajadores no tenemos la obligación de que una parte de nuestro sueldo vaya destinada a la donación, donamos si queremos y si no, no. No es algo que sea... que esté implícito, que nos obliguen a quitar una parte de la nómina para pagar eso.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale perfecto, y en cuanto a los espacios ya conocemos que tienen varias sedes en toda la isla y ésta y la de Santa Cruz son las centrales. Pero ahora que van a abrir una nueva en Ofra, ¿la de Santa Cruz pasa ahí o van a tener activas las dos? Ni idea, ¿no?

- **ENTREVISTADA 1:** Pues no lo sé (risas). Ahí me pillas y no te puedo... no tengo ni idea. O sea, sé que la sede administrativa es la de Santa Cruz, es donde tiene que estar toda la documentación, todo el tema de estatus, subvenciones, CIF, todo lo importante tiene que estar en La Laguna, eh... en la Laguna, perdón, en Santa Cruz. Eh... ahora estamos pendientes de abrir la nueva sede, nos mudamos a Ofra, a Príncipes de España, y tengo entendido que va a ser la próxima semana ya cuando se va a hacer la mudanza, lo que no sé si se cerrará ésta, yo intuyo que sí pero no estoy segura.

- **ENTREVISTADORA 1:** Esta la de La Laguna.

- **ENTREVISTADA 1:** O sea se cerraría la de Santa Cruz, la de Cruz del Señor, y se quedaría la de Ofra, entiendo, pero no estoy segura si se va a mantener o no, yo entiendo que se cierra, pero no lo sé.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y el resto de sedes que tienen por la isla, para la zona Norte y la zona Sur, no son como estas dos, ¿no? Sino que, por ejemplo, ofrecen servicios más concretos, por ejemplo, fisioterapia y psicología nada más, ¿o también hacen lo mismo que en La Laguna y en Santa Cruz?

- **ENTREVISTADA 1:** Eh, los servicios de ÁMATE tienen que ser iguales para todas las sedes, yo sé que... bueno, mis compañeras que van a las sedes de Norte y Sur te lo pueden explicar mejor porque yo solamente he estado físicamente, sólo he visto las instalaciones de La Laguna y de Santa Cruz, no he ido a otra delegación, entonces eh pues... no lo sé, pero intuyo que sí, que tienen... los servicios de ÁMATE deberían darse por igual y de ofrecerse por igual en todas las subdelegaciones de la isla. Eh... yo sé que el servicio de trabajo social sí, porque mi compañera (Nombre de un profesional) me comenta pues que tiene una visita con una usuaria en Guía de Isora, o en la Matanza o en otras sedes, o sea que el

servicio de trabajo social sí. El de fisioterapia también porque hay una fisio para el Norte y otra para el Sur, y... psicología también, las psicólogas también sé que van a las diferentes sedes a atender a las usuarias, dependiendo de dónde viva la usuaria pues se le informa la subdelegación que le queda más cerca: si es Guía de Isora pues le queda más cerca la que está allí en Playa de San Juan, o pues si es de... no sé... del Puerto de la Cruz pues le queda más cerca la de la Matanza... no sé, ellas van viendo y... y lo que sí que no sé son los servicios de estética, me parece que ahí no llega a las demás subdelegaciones. De vez en cuando, cuando hacen talleres sí llaman, me imagino que llamarán a las usuarias de toda la isla, pero no estoy segura si hay un servicio de estética en cada... de cada sitio.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale entonces, relacionado con eso, perfiles profesionales, nosotras nos quedamos con que hay trabajadora social, psicóloga, está la esteticista, y también ¿qué otros perfiles hay? Administrativo, informático y...

- **ENTREVISTADA 1:** Y pues está la animadora sociocultural, que es la que lleva el programa de “Enrédate” que es lo que hablábamos antes, que es una de las grandes fuentes de financiación que tiene ÁMATE porque con los eventos que se organizan es con lo que se consigue mayor... eh... pues dinero para donativos y... y entonces ella es un pilar importante, y luego tenemos las técnicas de salud, la técnico de hospitales, las psicólogas, los trabajadores sociales, fisioterapia y estética, aparte del informático y administrativo que ahora recientemente hay una auxiliar administrativa nueva.

- **ENTREVISTADORA 1:** O sea, y entre todos trabajan... relacionados por ejemplo con los proyectos que conocemos, que está “Enrédate”, “Educasalud” y demás, cada... por decirlo así, ¿ustedes están divididos en departamentos? Por ejemplo, hay una zona establecida para los psicólogos, otra para los trabajadores...

- **ENTREVISTADA 1:** ¿Físicamente te refieres?

- **ENTREVISTADORA 1:** Sí.

- **ENTREVISTADA 1:** No, o sea nosotros trabajamos todos con todos y... yo sé que por ejemplo este... tanto en Santa Cruz como en la Laguna eh... tenemos que coordinarnos los profesionales entre nosotros para poder hacer uso de las instalaciones para atender a las usuarias. Abajo en Santa Cruz el cuartito de estética se comparte con fisioterapia, o sea que siempre tienen que estar coordinándose los profesionales para poder coger cita.

- **ENTREVISTADORA 1:** Claro, para que cuando una acabe pueda entrar la otra.

- **ENTREVISTADA 1:** Exacto, y lo mismo nos pasa a las trabajadoras sociales y a las psicólogas, yo siempre tengo que estar preguntándoles cuándo tienen citas para poder yo dar citas, para si no tener que buscar otra sala como por ejemplo esta, o buscar diferentes opciones, incluso me he tenido que ver en la obligación algunas veces de cancelar citas que ya tenía dadas, y tener que decirles a las mujeres mira no te puedo atender porque no tengo sala para atenderte.

- **ENTREVISTADORA 1:** Pero eso más bien viene dado por problemas de espacio, ¿no?

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, de espacios y... exacto, si cada uno tuviera su despacho yo creo que esto seguro que no pasaba.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y cada... vamos a decirlo así, departamento no considerado físico sino en cuanto a perfiles, por ejemplo, los trabajadores sociales se encargan de un proyecto como puede ser "Educasalud", los psicólogos de otro proyecto... ¿o todos trabajan en todo?

- **ENTREVISTADA 1:** No, a ver si es verdad que cada uno tiene sus funciones más o menos delimitadas, pero no significa que todos los psicólogos trabajen en "Educasalud", como ni todos los trabajadores sociales trabajen en otro proyecto. Por ejemplo, Sandra es trabajadora social y ella lleva el proyecto de voluntariado, ella se encarga de todo el programa de voluntariado de la captación, la formación... todo eso lo lleva ella. Eh... yo por ejemplo soy trabajadora social y estoy dentro del programa de "Educasalud", entonces yo mi... mi labor es pues aparte de dar información, y atenciones individuales y asesoramiento, eh... impartir las charlas de hábitos de vida saludables y de detección precoz, eh... después las psicólogas también hacen esas funciones de... algunas psicólogas están encuadradas en el programa de "Educasalud" eh... que también dan charlas y hacen terapias individuales con las usuarias, y luego está eh... otra psicóloga que no da terapias, sino que ella es la técnico de hospitales y es la que se encarga de toda la parte de ir a los hospitales a entregar las almohadas de corazón... entonces cada uno, aunque tenga una profesión, está encuadrado en un programa diferente, pero sí es verdad que somos una ONG y que cuando hace falta arrimar el hombro pues lo arrimamos. Si yo tengo que hacer... pues cosas de "Enrédate" de eventos y tengo que echar una mano hago cosas de eventos, sí... o sea es algo que estamos todos... cada uno más o menos entiende qué es lo que tiene que hacer y dónde está encuadrado, pero sí tenemos que echarnos una mano siempre.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y ustedes a veces se ven como...? Eso que comentas tú, para arrimar el hombro, pero otras veces notan como que los roles no están bien distribuidos, o sea que lo que te corresponde es esto, pero terminar haciendo esto, esto y esto otro, y casi lo que a ti te corresponde se queda apartado y tienes que realizar tareas que no te corresponden.

- **ENTREVISTADA 1:** Eso me pasaba mucho cuando entré, los dos primeros meses estaba muy perdida, muy perdida y... agobiada porque yo no sabía lo que tenía que hacer, si lo que estaba haciendo era lo que tenía que hacer o no, hum... notaba eso, pues como que se me mandaban a hacer cosa que no estaban dentro de las funciones por las que se me había contratado, entonces sí noté cierto... cierto agobio en ese sentido, cierta... no sé cómo explicarlo, como... como que estaba un poco perdida...

- **ENTREVISTADORA 1:** Como si no supieras exactamente cuál era tu puesto.

- **ENTREVISTADA 1:** Exacto, no sabía cuál era mi puesto, pero ahora me... me encuentro un poco más encajada, más centrada y siendo... más autónoma también, no tengo que estar preguntándole a nadie lo que tengo que hacer, y responsabilizarme con mis tareas, mis objetivos y... los voy cumpliendo, me voy organizando y yo... ahora mismo sí me veo bien.

- **ENTREVISTADORA 1:** Es que nos había surgido esa duda porque hemos oído a algunos compañeros que lo comentan entre ellos y tal, el problema es dicen “no aquí todos hacemos tareas que a veces ni nos tocan entonces claro, no sé si es sólo al principio, como dices tú que te pasó, o que normalmente, a lo largo del trabajo les toca “pringar” por decirlo de algún modo.

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, a lo largo del trabajo me sigue pasando, o sea, yo estoy contratada por el servicio canario de empleo, y a mí el servicio canario de empleo en un proyecto por el que el cual se le dio la subvención a ÁMATE eh... me marca unas funciones y yo algunas de esas funciones no he llegado... no he podido llegar a realizar porque he perdido... el tiempo... o sea no es que pierda tiempo sino porque invierto ese tiempo en otras cosas que me van mandando y que son más urgentes, entonces no las puedo dejar para mañana, las tengo que hacer eh... pero sí es verdad por ejemplo, lo del tema de tutorizarlas a ustedes no estaba dentro de mis competencias...

- **ENTREVISTADORA 1:** Sí, que te cogió un poco desprevenida.

- **ENTREVISTADA 1:** Me pilló totalmente... desprevenida total y... y más cosas, o sea también me mandan pues a hacer justificaciones de... de memorias, de proyectos e incluso cosas que yo nunca he hecho y siempre digo, cuando me mandan a hacer algo que no sé cómo se hace pues que nunca he hecho porque es algo más administrativo, más burocrático, más de papeleo... pues yo lo digo, digo "mira esto no lo he hecho nunca y necesito que alguien se sienta conmigo y me lo explique". Entonces pues se sienta alguien que sí que lo entiende y me echa una mano y me lo explica, pero... sí aquí muchas veces me mandan cosas que no... que no son competencia mía.

- **ENTREVISTADORA 1:** O sea, que realmente se puede decir que no hay una planificación o algo que esté estructurado en plan, estas personas van a hacer esto, estas esto... sino que es un poco como improvisado, van surgiendo cosas y unos se van haciendo cargo, otros de otras, por lo que no hay una planificación estructurada.

- **ENTREVISTADORA 3:** Digamos que, si surge algo, tienen que dejar todo lo que estaban haciendo porque ese algo es más importante.

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, sí, sí, eso es así, hay muchas veces que cometo pequeños errores de decir "ay, ¿metí esta ficha donde la tenía que meter, o me la volví a llevar en la carpeta para mi casa porque se me olvidó meterla? Porque claro, dejas las cosas muchas veces a medias porque estás trabajando en una cosa y ah, tienes que ir a hacer aquello, entonces en vez de coger y decir "vale, me lo apunto, termino esto y lo hago" no, tienes a lo mejor tres cosas abiertas a la vez y tienes que ir... viene a lo mejor una cosa más urgente y tienes que hacer esa cosa y luego seguir con las otras que estabas haciendo... entonces sí es un poco más así.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y más personalmente, ¿tú crees que a lo mejor sí sería recomendable establecer una buena planificación? Para intentar que a ustedes no les pasen esas cosas, no se vean con tareas que les surgen de un día para otro, y que de repente tienen miles de temas abiertos y les cuesta abarcarlos todos. ¿Quizás a ustedes les beneficiaría tratar algo más de planificación y organización?

- **ENTREVISTADORA 2:** Tengo que añadir también, o sea, con esa pregunta, es en plan, por ejemplo, cuando tú tienes que, a lo mejor, concertar un... un... una cita... ¿tienes algún protocolo de decirle lo que le tienes que decir? O sea, por ejemplo, tienes que... que

hablarle de las ayudas, tienes que hablar un poco de esto... ¿no hay ninguna planificación que te diga cómo lo debes de hacer? Si no eres tú...

- **ENTREVISTADA 1:** No, o sea el modelo que yo sigo y mi guía es el informe social que es una de las herramientas básicas del trabajo social, y es donde... pues... más o menos es como tu chuletita, donde vas recogiendo las cosas que son más importantes. Tú ya sabes que tienes que empezar hablando de la asociación antes de recoger los datos, explicar la labor que tenemos, los servicios que ofrecemos, y a partir de ahí eh... pues recoger los datos y la información de la usuaria para ver cuáles son sus necesidades y adaptarlas a los recursos que tenemos en la asociación, pero no hay un protocolo de “tienes que llegar, informar de estos programas y estos proyectos”... no, se le informa de los servicios, se le informa de que hay un voluntariado, que si no pueden eh... aportar económicamente porque su situación no lo permite pueden contribuir a partir de actividades de voluntariado, o cuando nos haga falta pues saber que podemos contar con esa usuaria para puntos de información o para eventos, entonces sí se les informa así un poquito, pero no hay unos puntos o unas pautas que sigamos.

- **ENTREVISTADORA 2:** Y eso sería... ¿beneficioso? Si hubiese alguna planificación o algún...

- **ENTREVISTADA 1:** Yo creo que eso ya lo tenemos tan de memoria, tan interiorizado que no... a mí porque esté escrito en un papel y me diga “primero, presentar la asociación, segundo, explicar el recurso de estética...”. O sea, hay un protocolo que realicé yo porque estaba dentro de mis labores y funciones del servicio canario de empleo que era eh... un protocolo de intervención desde el trabajo social, entonces yo ahí sí explico un poco los servicios, en qué consiste cada servicio, eh... los donativos que hay que ofrecer para cubrir esos servicios dependiendo de las diferentes sedes de la isla, porque no cuestan lo mismo en la Laguna y Santa Cruz que Norte y Sur, las metropolitanas son un poco más caras... entonces eso sí está por escrito, pero que no es algo que yo necesite tener en la mesa para informar a una usuaria.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y en cuanto a la hora de tomar decisiones sobre aspectos como, por ejemplo, implantar un nuevo proyecto, o hablar sobre aspectos que a lo mejor deberíamos mejorar, o lo que sea, ¿cómo se organizan para ese tipo de cosas? Por ejemplo, se reúnen todos, o se reúne el grupito de trabajadores... ¿o realmente es la junta quien decide ese tipo de cosas y ustedes lo aceptan así?

- **ENTREVISTADA 1:** Todo lo que sea tomar decisiones importantes, siempre tiene que hacerse una propuesta y comunicárselo a la coordinadora, porque ella es la que hace de puente entre la junta directiva y los trabajadores, entonces si nosotros creemos que hay que modificar algo, o que sería conveniente tomar alguna decisión importante, o tenemos que tomar una decisión y no sabemos qué hacer, siempre hay que comunicarlo y que la junta nos dé el visto bueno. Yo me he visto en esa tesitura hace poco porque, con el tema de las valoraciones sociales, yo estaba autorizada para hacer las de Santa Cruz la Laguna, pero el resto de mujeres que son de las diferentes sedes de la isla, pues yo no sé si tenía esa autorización para ir a otras sedes, entonces he hablado con la presidenta, me ha dicho que sí, pero todavía me falta hablar con la coordinadora de esto para que me den el visto bueno. O sea, todas las decisiones tú no puedes decir “voy a hacer esto...”, o sea hay que ser autónomo, pero y no tener que estar pidiendo permiso para todo, pero cuando son decisiones así pues un poco más serias sí hay que preguntar y pedir permiso y que se acepte en junta.

- **ENTREVISTADORA 1:** Pero, por ejemplo, todo eso que ustedes analizan, se lo comunican a la coordinadora y ella a la junta para que dé el visto bueno, ¿pero no se hace algún tipo de reunión entre junta y trabajadores para que lo hablen todo entre todos?

- **ENTREVISTADA 1:** No, entre junta y trabajadores, o sea... no, no lo sé, no es un no rotundo, sino que... yo por ejemplo sólo he tenido una reunión con trabajadores y junta en esos cuatro meses que llevo aquí. Sí es algo que nosotros queríamos proponer, que... que por lo menos una vez al mes nos sentáramos la junta y los trabajadores, y que cada uno hablara de las necesidades que ve, o... “yo pues mira, ahora tengo mucha carga de trabajo y me gustaría que alguna compañera se dividiera un poco este trabajo conmigo, y cuando yo esté más desocupada me vuelvo a ocupar yo de este tema, o mira yo creo que hospitales no marcha y que hay que cambiar aquí esto”, ¿sabes? Que cada uno eh... pues haga sus peticiones y que se les escuche, y que ahí pues más o menos se puedan aportar también nuevas ideas. Creo que sería una idea muy buena que una vez al mes se hicieran este tipo de reuniones.

- **ENTREVISTADORA 1:** Porque claro, si ustedes ven algún tipo de problema que... o alguna cosa que se pueda mejorar, realmente eso ¿cómo suelen afrontarlo, lo hablan ustedes y eso se lo comunican a la coordinadora y ella hace de puente? Por ejemplo, el problema ese que tú me dices, “estamos haciendo el proyecto de charlas, pero vemos que no está

teniendo efecto, a lo mejor se debería hacer alguna innovación o plantearlo de otra manera”, eso qué, ¿lo hablan entre ustedes y se lo comentan a la coordinadora y ella a junta porque no hay reuniones para ello?

- **ENTREVISTADA 1:** No, sí hay reuniones a *petit comité*, o sea, nosotros por ejemplo cuando estábamos haciendo el tema de los protocolos nos reuníamos, si era el protocolo de trabajo social nos reuníamos la coordinadora y los trabajadores sociales, todos aportábamos y todos hacíamos las correcciones del protocolo, si era cambiar el power point de las charlas de “Educasalud”, se reunía la coordinadora con todos los trabajadores del proyecto, y entre todos pues hacer las mejoras y las correcciones que creyéramos oportunas. O sea, ese tipo de pequeñas reuniones por departamentitos por llamarlo de algún modo sí se hacen.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y se realizan bastante a menudo, o son muy casuales cuando... vamos a decirlo así, sea muy necesario? Cuando haya algo que solucionar y que hablar se hace reunión, y si no, de resto pues no.

- **ENTREVISTADA 1:** Exacto, si hay algo que hablar se hace, y si no, pues no se hace.

- **ENTREVISTADORA 1:** Bueno, y entrando en los proyectos que realiza ÁMATE, conocemos el de “Educasalud” que es en el que estamos trabajando, el de “Enrédate”, que es el de eventos y demás, ¿y qué otros más nos podrías comentar?

- **ENTREVISTADA 1:** El de hospitales... o sea, está el de “Enrédate”, que es el de eventos, el de “Educa-Salud”, el de voluntariado, que es el que lleva mi compañera Sandra, que es el del tema de las almohadas de corazón, acompañamiento hospitalario y extra hospitalario, y el último que es el de “Tejiendo Redes” que está dentro de lo de *crowdfunding*, lo de llevar... que esto al final no se hizo nunca, y era lo de llevar los servicios de ÁMATE a las islas de la Gomera, la Palma y el Hierro, y hay otro que ahora se me está escapando...

- **ENTREVISTADORA 2:** El “¿De Mujer a Mujer”, puede ser?

- **ENTREVISTADA 1:** El “De Mujer a Mujer”, que es el de hospitales que lleva (Nombre de un profesional), y es más o menos pues eso, llevar el corazón, ir a los hospitales, dar cierta tranquilidad...

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Con ese se relaciona el nuevo que estaban haciendo? Que es el de los corazones chiquititos, que lo hacen con retales, pero más bien para que la gente los compre y con eso para comprar los materiales.

- **ENTREVISTADA 1:** Eso es más bien como para los eventos, pero va a raíz del proyecto “Miky” que es... pues el proyecto en donde se planteó la idea de crear este cojín terapéutico, que se regalaba, porque es de una manera desinteresada, no se puede vender, siempre se regala. Entonces a partir de ahí surgió una idea de hacer la mini almohada del corazón para el tema por ejemplo de los puntos de información, pues poner ahí y que la gente sepa pues que comprando ese mini cojín está ayudando de manera desinteresada a... a que se le dé uno grande a una persona que... que lo necesite, es como un regalo a ciegas, no sabes a quien se lo estas regalando.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale, y ¿El tema del voluntariado que nombraste antes? que lo lleva Sandra, ¿en la asociación ustedes cuentan con bastante voluntariado? porque por ejemplo yo sé de algunas que tienen problemas para atraerlas o que la gente quiera participar de manera desinteresada y... colaborar con ustedes.

- **ENTREVISTADA 1:** El tema del voluntariado yo creo que es uno de los grandes programas que...que hay que estudiar bien y ver porque está fallando. Porque tenemos en nuestra base de datos un montón de voluntarios, no sé si son 500 o... no sé cuántos son..., sé que son un montón de voluntarios, pero a la hora de la verdad cuando nos hacen falta y descolgamos el teléfono para pedir y decir “mira necesitamos que este fin de semana... el sábado estés en Santa Úrsula, porque tenemos un evento y necesitamos gente”. Nunca van, y si no van los 5 de siempre, hay 4 o 5 que son muy fieles que siempre van, pero te digo del número que tenemos a los que realmente van no llegan al 10% yo creo.

- **ENTREVISTADORA 3:** Si, pero yo creo que también influye como estamos ahora. No se... que todo el mundo, el trabajo o a lo mejor cuando se hicieron voluntarios estaban estudiando como cuando fuimos al instituto y a lo mejor ahora, no se..., ha pasado tiempo o ya no pueden. Sabes actualizar las fichas.

- **ENTREVISTADA 1:** Sí, nosotros lo que hemos hecho. Lo que han propuesto las chicas es hacer mesas redondas, con los voluntarios y pues a partir de esas mesas redondas exponer como se encuentran, relacionados con el voluntariado, que es lo que les mantiene motivados o que es lo que les ha hecho perder esas ganas de venir o esas ganas de participar y ver un poco las necesidades que tienen el voluntariado para darle lo que están pidiendo lo que están buscando. Porque a lo mejor vienen ilusionados buscando algo, que luego no reciben nada. Entonces ahí sí estaría bien analizar él por qué. Lo que se nos ha

ocurrido ha sido eso hacer mesas redondas pues para ver... ver si podemos encontrar esas necesidades o... esos motivos por los que la gente se apunta y, pero luego no participa. Se han hecho meriendas solidarias, se hizo una merienda de voluntariado el 5 de diciembre que fue el día internacional del voluntariado... y claro es que acuden los de siempre..., no conseguimos llegar a esas personas..., esos voluntarios que están ahí, para que participen.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y ¿Tienen algún proyecto como que regule lo que tienen que hacer aquí?, porque a lo mejor o solo por ejemplo hay un evento como dices tú, necesitan ayuda y entonces llaman a voluntario para que vayan a echar un mano. ¿Realmente eso es en lo que se basa el voluntariado o a lo mejor ellos también hacen el trabajo que tienen ustedes o colaboran con ustedes?

- **ENTREVISTADA 1:** A ver el voluntariado es de todo tipo, o sea nosotros tenemos una voluntaria en Santa Cruz, en la sede de Santa Cruz y ella... va al punto de formación obviamente cuando la necesitamos, pero ella a lo mejor va...eh... 2 días a la semana o cuando pueda o 3 días cada dos semana y va para allí para la sede y ayuda con temas de administración, hace fotocopias si hace falta imprimir algo o mandar algún correo, sabes que no es solo el voluntariado de ir al punto de información. A parte el voluntariado se divide en varios programas que es lo que comentábamos antes, el de hospitales de mujer a mujer, el de...

- **ENTREVISTADORA 1:** Sí, que hay un poquito en cada sitio.

- **ENTREVISTADA 1:** Exacto, entonces a ellos se les da la formación general, cuando reciben la formación general ellos deciden si quieren continuar siendo voluntarios o no, y luego ya deciden en que programa les gustaría hacer su labor de voluntariado. Algunos quieren hacer hospitales, otros quieren hacer visitas extra hospitalarias y ya luego se les da la información específica. Y una vez se les da la formación específica... eh... pues ellos van, ya saben que cada vez que haga falta... un voluntario para hospitales pues van a ir a eso.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y (Nombre de un profesional) que es la que lleva el voluntariado ¿también estructura lo que ellos hacen en cada proyecto? o por ejemplo yo me meto de voluntaria, hago el curso ese de formación quiero seguir, y yo por ejemplo quiero estar en lo que es el programa de hospitales, ¿ya yo ahí con quien me pongo en contacto?, ¿con la gente que lleva ese proyecto y con ellos ya organizo lo que hago y no hago?

- **ENTREVISTADA 1:** Exacto, si por ejemplo hicieras el voluntariado y quisieras estar dentro de hospitales tendrías que...eh... ya ponerte en contacto con la técnica de hospitales que es (Nombre de un profesional) y ella seria pues la que iría contigo, no podrías ir sola, obviamente tendrías que ir con ella y ya ella iría viendo también si eres apta o no para hospitales porque hay gente que le gusta mucho esa labor, pero luego no tiene las habilidades necesarias para estar en un hospital. Pero si, cuando haces el específico ya irías con la técnica de ese programa específico.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y los voluntarios aquí llegan, porque nosotras por ejemplo que acompañamos a la chica a la charla pues, por ejemplo, cuando ustedes terminan pues lo comentan si quieres ser voluntarios y pasan la fichita. La mayoría vamos a decirlo así, ¿los captan de esa forma, aprovechando las charlas y demás? o por ejemplo gente que de oídas conoce la asociación y les gustaría participar o incluso...quien lo comento el otro día, creo que fue a lo mejor (Nombre de un profesional) que dijo que esto que esta nuevo ahora en las universidades de que si te haces voluntario pues te dan un... crédito, que a lo mejor hay incluso gente que se apunta simplemente por eso y luego por eso no participa porque piensan eso, yo me apunto como voluntaria ya figuro me dan el puntito y ya está.

- **ENTREVISTADA 1:** Yo no estoy a favor de ese mecanismo que hay implantado en la universidad porque me parece que... la solidaridad no tiene..., o sea su principal esencia es que lo haces de manera desinteresada. Si tu estas buscando algo..., una recompensa ya sea por algo que vas a tener, entonces ya no es solidario entonces yo ese mecanismo de la solidaridad la verdad de las universidades no estoy de acuerdo.

- Si es verdad que muchos voluntarios vendrán por el tema del interés de venga hago el paripé, estoy aquí un tiempito me dan mi crédito y luego hasta luego, si te he visto no me acuerdo y... Pero el resto de voluntariado que captamos es a través de las charlas y de los puntos de información. Ahí es cuando se rellena la fichita luego ya mi compañera lo mete en la base de datos, lo llaman le da la formación, y ya luego ellos deciden si siguen para delante o no, pero casi siempre se capta así, de manera a través eventos de charlas, del día solidario que ponen los institutos que cada instituto pone su día cuando le conviene y van diferentes asociaciones, como lo que hicimos el otro día en Los Gladiolos y a partir de ahí es cuando se captan muchísimo voluntariado, sobre todo gente.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y así otra pregunta más de cotilla, no de cotilla, sino que me llamo la atención. Ustedes tienen aquí alumnado de prácticas de trabajo social, de psicología, y así pedagogía..., ¿los que vienen a lo mejor les suele llamar la atención, así como irse y se suelen quedar como voluntarios o a lo mejor vienen hacen sus prácticas y ya no vuelven?

- **ENTREVISTADA 1:** Pues no lo sé. Eso no te lo puedo responder porque... yo llevo aquí muy poco y solo he visto pasar a las chicas de trabajo social del año pasado. O sea que terminaron ahora este año. Llevaban un año y terminaron, yo creo que ellas están como voluntarias y que con ellas si podríamos contar o sea que no es que se vayan y se desentiendan de la asociación. También depende de la experiencia que hayan tenido aquí haciendo las prácticas. Como ustedes, si ustedes, tienen una experiencia bonita y les gusta y aunque terminen el periodo de prácticas quieren seguir enganchadas con la asociación... pues eso ya está en la mano de ustedes.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y los cursos esos que reciben los voluntarios que están el básico que es el que vamos a hacer nosotras el miércoles y ya después lo más específico según lo que te gustaría hacer. ¿Esos solo son para el voluntariado o ustedes por ejemplo cuando entran como trabajadores también van a ese curso para tener un poquito de formación sobre el tema?

- **ENTREVISTADA 1:** También los trabajadores reciben la formación. Yo cuando entre, cuando entramos... mis compañeros y yo, entramos los... creo que, si fuimos cinco personas y al mes como muy tarde ya nos estaban dando la formación básica. Es una manera también pues de explicarnos todas estas dudas que a ustedes les han surgido. Lo de "¿para qué es este programa? ¿Para que esto o lo otro?" Y así cada uno tiene su función, así es una manera de nosotros orientarnos y también a mí... personalmente desde el trabajo social me ayudo también para entender los servicios, como se estructuraban dentro de que programa estaba para un poco también dar la información adecuada y acertada... a las mujeres que tenía.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y eso lo hacen conjunto al voluntariado o hacen un curso aparte? porque a lo mejor más específico para eso, para explicar los servicios...

- **ENTREVISTADA 1:** No, no, se hizo conjunto a los voluntarios. Me acuerdo que cuando me la hicieron a mí, se la hizo también a, o sea estaban también presentes 3 chicos más... y...

se nos hizo juntos, no se hizo trabajadores separados y el resto de voluntarios por otro lado. No, juntos.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y ¿se les han dado más cursos a ustedes sobre información específica sobre el cáncer de mama? Por ejemplo, un curso de como es, de cómo afrontarlo desde la perspectiva del trabajo social, desde la perspectiva de la psicología... ¿O más ustedes de manera autónoma informándose sobre el tema y eso?

- **ENTREVISTADA 1:** No. Si de vez en cuando nos mandan correos, en plan... nos mandan este artículo es interesante de la CEOM, o este artículo que está bien de la OMC. Y entonces más o menos pues nos van dando información, nos dan libros, y ya más o menos es las ganas que cada uno quiera poner en su casa, que eso ya es trabajo tuyo que te lo llevas a casa y cuando llegas por la noche te pones a leer el libro o te pones a... depende de cada uno, del interés que tenga.

- **ENTREVISTADORA 1:** O sea que... ¿solo esta ese curso y no reciben más formación no? Y a lo mejor ustedes...pues... ¿creen que sería interesante plantear a lo mejor no mucha formación que tampoco les vaya a cansar, pero a lo mejor algo más que se les plantee formación específica o que se les enseñe un poco, que a lo mejor estaría interesante?

- **ENTREVISTADA 1:** Si, yo me quede... con ganas de más. A mí el curso de voluntariado me gusto, pero me supo a poco. O sea, me hubiera gustado tener algo más específico, más lo que tú dices, a lo mejor..., yo que sé, una vez cada dos meses hacer algún cursito, alguna cosita así especial. Si bien es cierto que los trabajadores sociales hemos ido a... jornadas de discapacidad a diferentes charlas que tienen que ver con nuestra profesión y eso a mí me encanta porque me enriquece un montón y yo soy la primera que si puede ir voy, pero a nivel trabajadores desde el cáncer de mama no, no se han hecho más formaciones.

- **ENTREVISTADORA 1:** Es que a lo mejor eso va de manera autónoma, pero que a lo mejor estaría interesante que las asociaciones se las dieran dentro que de ellas surgiera, “ya que nosotras queremos que trabajen con mujeres con cáncer de mama pues darles a ustedes una formación más específica que a ustedes les llegue una mujer y a lo mejor no se vean un poco perdidos al principio, sino que sean capaces de cómo afrontarlo, por donde un poco caminar en la intervención que tengan con ella”.

- **ENTREVISTADA 1:** Si a mí sí me gustaría, es más desde el punto de vista de la quimioterapia también, los efectos que tiene a lo mejor desde un punto de vista desde

alguien que sepa más, desde un médico o así... eh..., una mujer que haya pasado por el proceso y sepa perfectamente los efectos y tal, pues que se nos dieran un poco ese tipo de formación también, porque hay muchas mujeres que te dicen “no es que me estoy tomando el Dasploncifeno, o las pastillas estas que se toman, o es que ahora estoy en la quimio y me está pasando esto”, y no sabes también ir más allá. A mí eso si me hubiera gustado una formación de ese tipo.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale, a ver como planteamos esta.

- **ENTREVISTADORA 2:** Te la planteamos tal cual y ya luego tú nos respondes.

- **ENTREVISTADORA 1:** Ya entrando un poco en el tema de conflictos que puedan haber, por ejemplo, dentro de la asociación... No de mal entendidos, por ejemplo, que hay un problema entre dos trabajadores o que... yo que se... se crea un conflicto, hay un grupito que piensa una cosa otro que piensa otra, y a lo mejor chocan y... no... Es que no sé cómo plantearla para que tampoco sea como directa, no sé, sabes.... Pero yo que sé, qué hay conflictos de este tipo..., (Nombre de un profesional) por ejemplo nos comentó antes... de manera discreta que, el problema por ejemplo que desapareció dinero, ese tipo de problemas... ¿cómo se afrontan dentro de la asociación lo dejan pasar, cae el problema a uno..., los trabajadores hacen como una piñita y la junta por otro lado hace otra piñita?

- **ENTREVISTADA 1:** En este caso, el tema del robo de dinero y de que también desapareció una tablet y... una llave de... una caja fuerte. O sea han desaparecido varias cosas en la asociación y... ha habido un mal entendido porque siendo ciertos trabajadores nos hemos sentido un poco atacados no como: “que desde que llegaron los nuevo han pasado cosas”, y es normal porque haber somos más personas, somos más bulto e incluso puede que yo lo primero que pensé fue seguramente no sea un robo, seguramente sea que somos tantos que uno cogió el bono, guardo la llave en no sé dónde, luego llego otro y la cogió y no la guardo en el mismo sitio sino que la guardo en otro lado... y yo lo que primero pensé fue es normal, es que en esta oficina a veces no podemos ni sentarnos, es lógico que cuando tantas manos tocan todo, al final se extravié algo. En ningún momento pensé que hubiese sido un robo, ya cuando hablamos de dinero, de sobres llenos de dinero ahí si ya me doy cuenta de que eso no puede ser que se haya traspapelado, sino que ya es algo que es alguien que lo está quitando. Pero en ningún momento desconfiaría ni de mis compañeros ni de mis superiores..., sin embargo, pues, si... hubo un... una... o sea un escrito que

presentaron que daba a entender pues que habíamos..., no que habíamos sido, sino que desconfiaban de nosotros porque el personal fijo era honrado y los demás pues no nos conocían lo suficiente como para saber si éramos honrados o no. Entonces... pues ahí, si nos dimos por aludidos obviamente. Esto se habló, esto se habló... yo... quería estar presente ese día, pero no pude porque estaba aquí en La Laguna, lo hablaron dos de mis compañeros en Santa Cruz con la... la coordinadora... la presidenta con (Nombre de un profesional), que fue la que hizo el escrito y ni siquiera la coordinadora sabía que ese escrito lo había hecho la presidenta..., o sea que... hubo un poco de incoherencia y nosotros lo que nos molestó aparte de que se desconfiara de nosotros fue pues que... que no predicaron con el ejemplo. Porque la junta directiva dice pues que se hablen las cosas, que hay que tener comunicación, que no se vaya por la espalda, que no se hagan corrillos entre los trabajadores... sino que todo se hable claro y a la cara y... nosotros nos sentimos un poco defraudados porque no recibimos lo que se nos pedía.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y eso que ellos mismo piden se suele hacer? ya no hablando de proyectos o propuestas sino ustedes ven o algún tipo de problema más personal, yo que se... eso que hay corrillos o los trabajadores están muy apiñados y la junta por otro lado. ¿Esas cosas se hablan, se suelen hacer reuniones para ver ese tipo de conflictos?

- **ENTREVISTADA 1:** No esto no... no se habla. Hasta donde yo sé no se ha hablado, salvo lo que te comento que fue mi compañera, una de mis compañeras, las que... que lo hablo en nombre de todos. Y... pero no, yo desconozco si los demás temas se han hablado, yo sé que hay muchos mal entendidos, muchas... contestaciones, a lo mejor que... porque dependiendo de la persona a lo mejor a mí me contestan de una manera y no me doy por aludida o no me duele o no... otras personas que son más sensibles lo sienten de otra manera. Pero yo... personalmente no he tenido ningún problema, con mis compañeros me llevo súper bien y con los jefes pues... los llevo..., como puedo.

- **ENTREVISTADORA 1:** Es que nosotras vemos un poco como eso... entre trabajadores así buen rollo, y tal pero cuando entras en el tema de... a lo mejor de “superiores”, por decirlo así... es cuando notas como un poco de tensión.... La junta por un lado y ustedes por otro...

- **ENTREVISTADA 1:** Sí..., eso sí que pasa.

- **ENTREVISTADORA 1:** Que, a lo mejor, por ejemplo, sería interesante una reunión al mes, en la que se hable de proyectos... de sugerencias... y tal, a lo mejor se podría hacer una

para hablar... más... del ámbito personal en plan cuando suceden estas cosas, queremos solucionarlas, pues como hablarlas, como hablar entre nosotros, la junta también como dirigirse, porque a lo mejor.... Que haya más comunicación entre unos y otros.

- **ENTREVISTADORA 2:** Que haya más comunicación entre unos y otros, entre la junta y los trabajadores, y que a lo mejor hay más... unión. Porque, claro, o sea... yo... considero... junto con mis compañeras, que si existen reuniones para poder valorar... todos los proyectos...eh... y todo lo que hay, pues las cosas serían bastantes... distintas, pero bueno... si ya es irlo sugiriendo para ver si pueden hacer un taller de...comunicación por ambas y ver que...

- **ENTREVISTADA 1:** Eso se propuso en una de las reuniones, lo que pasa es que nunca se llevó a cabo pero no me acuerdo si los propuso (Nombre de miembro de la junta) o (Nombre de miembro de la junta)... eh..., una lista de lo que me gusta de trabajar en ÁMATE y lo que no me gusta de trabajar en ÁMATE, era una manera... que yo vi que dije: “Chuos... que buena idea” y que era una manera de empezar a abrir ciertos canales de comunicación entre trabajadores y miembros de la junta directiva, pero nunca se hizo entonces se quedó ahí un poco en el aire, pero sí que fue una idea muy buena. Sí se hiciera, pues... Es más, yo me acuerdo que yo lo llegue a redactar, en mi ordenador y lo lleve preparado y digo “bueno para la próxima reunión me lo pedirán” pero es que nunca se hizo.

- **ENTREVISTADORA 1:** Es que a lo mejor sería interesante que no solo sea... ustedes que hablen con la coordinadora..., o sea que la coordinadora sea el puente, sino que también haya más interacción entre ustedes mismos y la junta, que haiga más comunicación.

- **ENTREVISTADA 1:** Incluso lo planteo la presidenta de poner... eh... dos cajitas para que fuera anónimo y para que nadie dijera: “Ah, a (Nombre de la entrevistada) no me gusta de ÁMATE que no tengo una mesa donde sentarme y me encanta de ÁMATE pues... el buen rollo que hay” sabes, sino para que fuera más anónimo de ponerlo en dos cajas separadas y que cada uno pusiera lo que me gusta y lo que no. A ordenador para que no se reconocieran letras tampoco, “Ah, pues tal letra es la de fulana o esta letra es la de mengana” pues no, en ordenador..., una letra que... Calibri 12 para todo el mundo y que cada uno lo pusiera y que fuera anónimo y luego hacer la puesta en común juntos y quien quisiera decir “pues eso lo escribí yo” que lo dijera abiertamente y quien no, pues que no lo diga. Estaría bien...

- **ENTREVISTADORA 1:** Y que sea también un proceso de autovaloración, porque a lo mejor también entre sus propios conflictos pueden hacer que funcionen cosas mal en la propia asociación. Entonces que les sirve a ustedes de evaluación, de tanto lo que hacen como se comunican entre ustedes, si hay buen trabajo de equipo, si hay buenas relaciones, porque eso también nosotras que lo hemos debatido entre nosotras nos parece que es algo importante para que una asociación funcione bien. Que claro que los superiores tienen que tener, un poco de... “poder” vamos a decirlo de “poder” así, que son los que toman decisiones pero que tampoco, vamos a decirlo de este modo, abuse un poco de su poder o sea lo que nosotros solo decimos y ellos sean los que trabajan y tienen que hacer lo que nosotros digamos. Entonces el buen clima ese, también favorece que la asociación funcione bien y de todo lo que podrían, por ejemplo.

- **ENTREVISTADORA 1:** A nivel personal, ¿tu consideras que la asociación funciona todo lo bien que podría o que hay cosas que si se podrían modificasen o se solucionasen o hablasen?, vamos... esto ya es más personal no hace falta que...

- **ENTREVISTADA 1:** La asociación tiene... que establecer unos canales de comunicación, porque están rotos..., ya no es que estén dañados, sino es que están rotos. Y ya no solo entre junta directiva y trabajadores sino entre los propios trabajadores también tenemos fallos, porque... siempre te llevas..., o no es que te lleves mejor... sino es que pasas más horas al día con un compañero y a lo mejor a ese compañero le dices: “eh... mañana estoy de vacaciones” y ese compañero se entera, pero a lo mejor el que está en Santa Cruz no se entera de que tú vas a estar de vacaciones y ese día te va a estar llamando, te va a estar molestando, o... o... o te va a derivar una señora y dice “espérate que te paso un momentito con (Nombre de la entrevistada)... ¡Ay! (Nombre de la entrevistada) no está, donde está, está de vacaciones...” entre nosotros mismos, entre los compañeros mismos falta comunicación. Nosotros tenemos un grupo de WhatsApp, pero si es verdad que a alguno se le va la pinza y no lo pone: “Mañana no voy a estar” o... entonces vas a estar... también... mejorar los canales de comunicación entre junta directiva, entre ellos mismos, porque también hay incoherencias entre ellos mismos, a mí me han dicho, la presidenta “esto está mal, tienes que cambiarlo” y la coordinadora decirme “no esto está bien, esto es así”. Llegarme informaciones diferentes... y entre los propios trabajadores y luego entre junta y trabajadores. O sea, creo que hacen falta tres vías.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y además de lo que es comunicación? que ves el fallo..., que no es un fallo... sino que... hay una necesidad. ¿Hay algún otro aspecto que crees que necesiten incidir? Yo que sé... Ya sean planificación, o incluso, por ejemplo, lo que es intervenir... desde el proyecto por ejemplo "Educasalud" ... no debería de ser únicamente charlas sino también hacer algunas innovaciones... u otro tipo de...

- **ENTREVISTADA 1:** Si yo creo que debería de "renovarse o morir", ese es mi lema, siempre. O sea... las cosas si van bien hay que mantenerlas obviamente, porque si una cosa va bien ¿por qué se va a cambiar? Pero si una cosa puede seguir yendo bien e incluso puede mejorar..., hay que buscar siempre la manera de mejorar y no estancarse y no conformarse con... "bueno va bien". No. "Quiero que vaya mejor". Entonces yo creo que todo el tema este de creatividad y aportar ideas nuevas, es algo que nos va a enriquecer y que... podemos probar diferentes maneras de que una charla se convierta en algo más que una charla. O también impartir charlas, pero que sea también hacer otras cosas no sea... solo este tipo de... charlas así, monótonas..., sino añadir actividades. Las que ustedes han propuesto... me gustaría que se aprobaran, porque son ideas muy buenas y que... que le pueden dar un aire fresco al tema de "Educa-salud" y así con más cosas, con todo lo que se pueda mejorar para adelante. El tema por ejemplo de la documentación, pues llevar un control de... donde esta cada cosa, ordenarlo todo mejor, el tema de los informes sociales estaba... pues un poco... así más desordenado, pues cogimos y lo ordenamos todo bien por orden alfabético. Hum... cada usuaria... Quieres ir a buscar una ficha y encontrarla, esas cositas, son cosas... pues como ir puliendo el diamante y de poco a lo grande.

- **ENTREVISTADORA 1:** Así que sería en general, comunicación... eh... organización y... vamos a decirlo así, innovación... que se centra un poco más. Porque por ejemplo si hay alguna propuesta de innovación o cambio o eso..., hacer más actividades tal, eso. ¿Ustedes también deciden a la hora de que se apruebe o es únicamente la junta la que dice pues sí, lo aprobamos e incluimos actividades, o no, nos gusta y nos dedicamos simplemente a las charlas como ahora?

- **ENTREVISTADA 1:** Nosotras no tenemos poder de decisión, nosotros tenemos poder de... de elaborar, elaborar propuestas. Se elaboran las propuestas, pero... o sea... se no se hace una reunión de: "manos alzadas, de personas que quieran que esto se implante" y los trabajadores levantar la mano, no... por eso está la junta directiva, por eso son los jefes, que son los que mandan. Entonces... son ellos los que deciden, pero si es verdad que están

abiertos a cualquier tipo de propuesta. No te dicen: “Pues no, no voy a leerme lo que me has escrito” No, lo leen y lo valoran.

- **ENTRAVISTADORA 1:** Pues a lo mejor también estaría interesante, que se tuviera un poco más en cuenta, la perspectiva de los trabajadores... sí, porque es verdad que... yo me he fijado... y la mayoría así... son jóvenes que... son personas que realmente tienen ideas frescas o cosas innovadoras y a lo mejor estaría interesante, que se enfrentasen las dos perspectivas... y se tuvieran en cuenta, para que esas innovaciones...hum... se pueden llevar a cabo... realmente es lo que tú dices... hacer cosas nuevas, se refresca, son cosas nuevas, y realmente se puede sacar más provecho de la institución tanto para llegar las usuarios como para hacer una buena intervención de calidad... y que... la gente se sienta contenta, que quiera participar y que le saquen más partido, y que sería interesante un poco...que a ustedes se les tuviera más en cuenta.

- **ENTREVISTADA 1:** Si... yo estoy totalmente de acuerdo contigo, para innovar hay que hacer propuestas.

- **ENTRAVISTADORA 1:** Bueno, yo creo que ya tenemos lo que necesitamos, así que muchísimas gracias por colaborar con nosotras y contestar a las preguntas.

- **ENTREVISTADA 1:** Nada chicas, muchas gracias a ustedes.

- [Entrevista 2, a una trabajadora social:](#)

- **ENTREVISTADORA 2:** Bueno, a ver, para empezar, cuéntanos ¿qué perfiles profesionales se encuentran trabajando en la asociación y cuáles son las principales responsabilidades de cada profesional?

- **ENTREVISTADA 2:** Vale.

- **ENTREVISTADORA 2:** Eh... Bueno de manera resumida que no... hables de todo sino...

- **ENTREVISTADA 2:** Vale... eh bueno el primero es un administrativo ¿vale?, pues que se encarga un poco de como su nombre indica de atender la... la administración de un poco la Asociación... vale... eh... después están los psicólogos... hum... pues que se encargan de atender bueno en este caso son los que se encargan de atender a las pacientes y también a determinados familiares ¿vale? si en este caso lo demandan. Eh... también en ocasiones dan talleres de sabes de distintas cosas por ejemplo psicología positiva o talleres en grupo.

- ENTREVISTADORA 2: ¿Tanto para los usuarios como para los familiares?

- ENTREVISTADA 2: Vale, después eh... los trabajadores son trabajadores sociales... que se encargan de... bueno, tanto de las psicólogas como los trabajadores sociales y los... las fisioterapeutas están en toda la isla ¿vale? Santa Cruz, La Laguna, norte y sur. Eh... los trabajadores sociales pues que se encargan un poco de... de orientar a las personas que vienen aquí con... con el problema de... que digamos padecen la enfermedad y a lo mejor pues lo primero que hacen es recibir a la persona ver si tiene recursos o no los tienes y a partir de ahí pues se tramitan una serie de... de prestaciones que les hagan falta pues dependiendo de cada caso. Hum... después también estaría... bueno pues la Junta Directiva que se encargue un poco de la organización digamos de todo lo que es... la asociación, la Coordinadora que no nos va coordinando a cada uno de los trabajadores ¿vale? y después por ejemplo... en el caso de... de los distintos programas que hay, por ejemplo está el programa de “Mujer a mujer” que se encarga, hum... una psicóloga pero que no ejerce como tal, digamos sino que es la técnico del programa pero no sé cómo ejerce como psicóloga como lo podrían hacer (Nombre de un profesional) y (Nombre de un profesional).

- ENTREVISTADORA 2: Claro...

- ENTREVISTADA 2: Y... del área de... “Educasalud” que... pasa lo mismo ahí, hay una educadora social pero que no ejerce como trabajadora social sino como técnico del área. Después las fisios... pues cuando las personas han sido valoradas por los trabajadores sociales, eh... se les derivan a los fisioterapeutas para un poco, para hacerle la rehabilitación el tema del linfedema y todo esto que ustedes ya conocen. Eh... después... que se me olvida a ver, psicólogos, trabajadores sociales, fisioterapeutas, administración...

- ENTREVISTADORA 2: ¿Estética no?

- ENTREVISTADA 2: Estética, vale gracias. Eh... las chicas de estética pues eso, se encargan un poco de... dar talleres no solo a... a las usuarias, me refiero no solo a las personas que estén padeciendo la enfermedad ¿vale? O lo hayan padecido, sino también la gente, a los socios de la asociación, que tú puedes ser socio sin haber pasado por la enfermedad.

- ENTREVISTADORA 2: Ah vale.

- ENTREVISTADA 2: Pues eso es importante que lo sepan y... es que si no recuerdo mal no se me escapa nadie, pero y... no sé... si se me escapa a alguien... no sé.

- **ENTREVISTADORA 1:** Bueno no, porque esos son los principales... no es como muy concreto... Y... o sea las... entonces las áreas que comentas no es por ejemplo los psicólogos, son un área los trabajadores son de un área, los las fisio son de un área... sino que a lo mejor se dividen más por los proyectos

- **ENTREVISTADA 2:** Exacto por los programas... Lo del programa de "Mujer a mujer" ah... el programa de "Enrédate" y que no se los dije, que en este caso lo lleva una chica qué es animadora sociocultural, que es el tema de llevar a cabo todos los eventos organizar y tal. Y... pero por ejemplo dentro de cada... o sea a ver, dentro de cada, por ejemplo, del área "Mujer a mujer" digamos, dónde... dónde se encuentra el resto de servicios, o sea el área de "Mujer a mujer" se encarga de ir a los hospitales, dar a conocer la asociación, eh... coger digamos el contacto de las personas las que están pasando por la enfermedad y se están interesando... están interesados en que colaboremos con ellos digamos, o que los ayudemos, pues enseñarle los servicios que tenemos de psicología y si ella está interesada, se deriva al psicólogo, si quiere al trabajador social lo mismo, al fisio lo mismo ¿vale? digamos que dentro de "Mujer a mujer" es donde se encuentra el resto de servicios, eh... psicología, trabajo social y fisioterapeutas y estética. Y el proyecto de "Educasalud" sólo sería el tema de las charlas y del taller de... de cojines o las almohadas del corazón.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale, sí. Y cada profesional, dentro del área o de en general de la institución ¿tienen unas tareas determinadas o un rol asignado? Eh... ¿normalmente ustedes tienen claro qué es lo que deben desempeñar o hay ocasiones en las que tú tienes determinadas tareas, pero te ves que estás haciendo otras que les corresponden a otra persona y esta persona en realidad está haciendo las que le correspondía a otro? que a lo mejor se confundan roles o tareas que tienen que hacer así cada uno.

- **ENTREVISTADA 2:** A ver... en teoría todos... esta todo... asignados cada uno sabe lo que tiene que hacer ¿vale? cuál es su área y cuál es su cuáles son sus funciones. Sí es verdad que hay veces en el... sobre todo, yo creo que en área de "Mujer a mujer" qué puede haber digamos más... no sé cómo decirlo, que se solapan unos con otros, por decirlo de alguna manera. ¿Vale? Pero no con... es que a ver no sé cómo explicarlo...eh... por ejemplo, llegas a hospital y ves una mujer que está interesada en la asociación y...que quiere, pues, recibir los servicios de ÁMATE, en ese momento la persona dice... Bueno pues se cogen sus datos y a partir de ahí, pues ya las ponemos en contacto con los psicólogos o con quien haga falta, en ese momento digamos el técnico o la persona qué va a hospital, se la deriva al

psicólogo pero a lo mejor llega después llega... la... desde coordinación o desde la Junta se dice “no lo primero que tiene que hacer la persona es pasar por un trabajador social” entonces muchas veces el trabajo social se ve como en el papel de decidir si una persona tiene que ir o no al psicólogo, no sé si me explico, ¿vale? Cosa que no es digamos su función, ¿vale? entonces en ese sentido a veces se ven un poco solapados, pero yo creo que sin intención.

- **ENTREVISTADORA 2:** Esos pequeños matices por así decirlo, porque no es a... a gran escala que tú hagas el trabajo de otra persona sino qué pequeñas cositas

- **ENTREVISTADA 2:** Determinados detalles que tú dices: “no sé por dónde tirar” pero por eso, porque a lo mejor de alguna manera en un momento te dicen una cosa y en otro momento otra y dices: “pues al final no sé qué hacer”

- **ENTREVISTADORA 1:** Pero eso puede ser momentos puntuales o... yo que sé... incluso considerarlo que sea un fallo de organización o de la coordinación que... a lo mejor no tiene bien claro quién tiene que hacer que y de repente llega y te cambio eso y le dice la trabajadora: “no, haz esto, no hagas eso y a lo mejor eso le puede confundir incluso ustedes lo que tienen que hacer.

- **ENTREVISTADA 2:** Desde mi punto de vista es fallo de organización y de comunicación sabes, es decir, cuando pase este caso se hace así y así y así, punto. Yo creo que como eso no estado establecido hasta el momento por eso se han llevado a cabo, sabes... que han tenido sus fallos y han cometido esos fallos, que realmente son fallos que... digamos a nivel interno, lo que es el usuario no se da cuenta, sabes.

- **ENTREVISTADORA 1:** Sí, pero entre ustedes en la organización sí.

- **ENTREVISTADA 2:** Exacto la persona no se ve afectada, pero bueno... yo creo que se podría mejorar.

- **ENTREVISTADORA 1:** O sea que no hay un protocolo que para esos casos les digan lo que tienen que hacer, sino un poco en el momento, un poco improvisado por decirlo de algún modo, les dicen “hacen esto y esto y esto” y más o menos ustedes se tienen que adaptar al momento.

- **ENTREVISTADA 2:** En teoría los protocolos, se están llevando a cabo se están haciendo ahora y se... se hizo el protocolo de trabajador social en el que se explicaba eso, como tenía que actuar cada trabajador social, cada usuario tenía que pasar siempre que vaya a formar

parte... vaya a pasar por el trabajador social o no y... y demás. Eso supuestamente está todo escrito.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale y... a ver... para relacionarla con la siguiente pregunta... eh... aunque haya un grupito vamos a decirlo, así hay un equipo que está en este proyecto otro que está en otro proyecto, trabajan vamos a decirlo entre comillas, de manera independiente cada uno se encarga de su proyecto puede o hay ocasiones en las que trabajan de manera conjunta que unos se encarguen del proyecto que no... sabes que a lo mejor no sea todo tan independiente sino que... llamémoslos el equipo de este proyecto es el responsable de ese proyecto pero realmente están trabajando todos en todos.

- **ENTREVISTADA 2:** Sabes lo que pasa, el tema de "Educasalud" sabes, se encarga una persona solo, digamos llevarlo a cabo, puedes contactar con las asociaciones colegios lo que sea para dar charlas y dentro de ese proyecto, de ese programa se hace eso charlas, o sea charlas, y si acaso el taller de cojines en este caso se pondría de acuerdo la técnico de "Educasalud" con la técnico de la taller de cojines, la responsable y se coordinan entre ellas ¿vale? dentro de "Educasalud" no interviene nadie más en ese sentido, de "Mujer a mujer" como les dije antes, también están la psicóloga, las fisios, las... los trabajadoras sociales y tal, entonces si es verdad que ahí tienen que trabajar conjuntamente en el sentido de para coordinarse, mira pues te derive a tal persona... eh... tú ya te encargas de ella, no sé qué... oh mira yo vine al hospital y una mujer estaba interesada en la fisioterapeuta y la chica de estética... en ese sentido sí tienen que tener más comunicación entre ellos, ¿vale? pero es verdad que cada uno desempeña su papel.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale y... ¿por departamentos? No por departamentos, no lo quería llamar así. ¿Las áreas de proyectos siempre suele haber eso un técnico eso que como coordina al equipo, o todo surge de la coordinadora que... pues les... va a cada persona y le dice su función o ella habla con los técnicos y los técnicos son los que dirigen a su equipo?

- **ENTREVISTADA 2:** Vale, eh... en teoría la coordinadora es la que la que coordina, la que coordina todo ¿vale? Venga pues ahora en "Mujer a Mujer" vamos a hacer esto y esto... Oh... que las psicólogas hagan esto y esto, también dentro de la libertad de cada uno, de los profesionales me refiero, los psicólogos sabrán que es más adecuado o menos adecuado para sus pacientes; los trabajadores sociales también sabrán digamos que

prestaciones son más adecuadas o no, oh... me refiero que dentro de lo... la función del profesional, ahí la coordinadora no se mete ¿vale?, digamos, sabes... la coordinadora al no ser por ejemplo trabajadora social pues no va a saber más que el trabajador social o lo que tiene que hacer, al no psicóloga pues lo mismo... si es verdad que más o menos coordina lo que se hace y como se hace.

- **ENTREVISTADORA 2:** Vale... ¿Existe algún protocolo de planificación y/u organización por el que guiarse a la hora de estructurar las tareas y labores a desempeñar por cada profesional? O sea, un protocolo de actuación por así decirlo, si tienes que seguir una serie de... no normas, sino... tengo que hacer esto, tengo que hacer tal, es decir, si hay una estructuración sobre tu... tu función, por así decirlo.

- **ENTREVISTADA 2:** Si... a rasgos generales que yo conozca... eh... creo que... qué más o menos, no sé si en cada uno de los servicios esta... digamos por escrito, ¿no? En plan cada cosa que tienes que hacer, o que te puede pasar y cómo actuar, pero en teoría si, cada uno tiene claro las funciones que tiene o como lo tiene que llevar a cabo, sabes. Lo que te digo es eso, que no sé si son, digamos de palabra o realmente está escrito o se lleva a cabo tal cual, es lo que no se decirte.

- **ENTREVISTADORA 2:** Sí, por eso te digo, pero haber, por ejemplo, contigo... ¿tú tienes por así decirlo tu protocolo escrito de tus funciones y tus cosas?... (ENTREVISTADA asiente con la cabeza) Vale... eso es lo que queríamos saber.

- **ENTREVISTADORA 1:** Pero... o sea.... es algo propio tuyo, que tú eres la que te marca ese guion por decirlo de algún modo o eso surge de la institución, la junta o la coordinadora quiere que sigan ustedes las pautas... ya se ha hablado o escrito por decirlo de alguna manera.

- **ENTREVISTADA 2:** eh... pues eso fue... yo te hablo del proyecto de "Educa-salud" eh... antes de yo llegase había otra chica, que... otra técnico, y... entonces... claro en el cambio de que ella se fue y yo llegue, digamos pues... había... pues... algunos fallos porque yo no sabía lo que había que hacer, ella no tenía tiempo de... digamos que no tuvimos tiempo para reunirnos, por decirlo de alguna manera ¿vale? Yo no sabía qué hacer... eh... la junta estaba acostumbrado que se hiciera de una manera porque ella ya sabía hacerlo, entonces bueno que hubo, así como... de... lagunas, por decirlo de alguna manera pues nos reunimos todas las que... tanto las que damos charlas digamos..., como las que en su momento las

dieron y ahora ya no lo hacen, ¿vale? Y... pues todas un poco hacer el protocolo... y pues... la técnica que estaba anteriormente dijo “pues... yo en mi momento estaba y lo hacía de tal manera y funciona y tal... y...” se escribió el protocolo entre todas.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale, eh... lo que es tomar decisiones en la asociación que... yo que sé... hay variedad... por ejemplo, llega una sugerencia o hay propuestas nuevas para un proyecto y se tiene que decidir pues valorarla, si vale la pena o no vale la pena, si la implantamos o no la implantamos, ¿eso normalmente se encarga, por ejemplo, solo la junta o ustedes como trabajadores también pueden aportar... se reúnen todos y también pueden aportar su visión, aportar su perspectiva y todos tienen voz y voto? O sea, como organizan todo... yo pongo el ejemplo del proyecto... pero en general esa decisión que haya que tomar sobre algo que afecta a la institución... ¿Cómo se suelen organizar para decidir?

- **ENTREVISTADA 2:** vale, en este caso, yo te digo desde que yo estoy... eh... en este caso... si es verdad que... lo que yo he visto de las decisiones que se tomen y tal si es verdad que... la junta lo tiene que aprobar... yo te puedo proponer algo, pues mira, que las chicas de... pedagogía hagan un taller de... yo puedo estar de acuerdo en que se haga y a mi parecerme muy buena idea, pero es la junta la que lo aprueba o no. ¿Vale? O sea, la decisión final, la tienen... ellos.

- **ENTREVISTADORA 1:** O sea que votan ellos, por ejemplo, no se suele hacer una votación general, que se vote quien está a favor y quien no, y todos... (ENTRAVISTADA 2 gesticula) vale... ¿Y eso es lo que hace la mayoría de asociaciones?... Vale... es que estamos haciendo un poco preguntas salteadas porque algunas son...

- **ENTREVISTADORA 2:** Como muy específicas... que a lo mejor han dado en el curso o que nos han respondido ya... y que son cosas fáciles, entonces no son... nosotras te las estamos haciendo por encima. Vale... para tampoco hacerla muy larga...

- **ENTREVISTADORA 1:** No hay una conexión directa... Pero... Sí... Vale lo... algo que nos interesa también... es saber el... o sea... a ver... tenemos información sobre el curso de formación... tu cuando llegas a la asociación por primera vez como trabajadora y a ti se te da... algún tipo de formación básica sobre... o específica por así decirlo... sobre el cáncer de mama... o no se te da y tú tienes que buscarlo por tu cuenta... si quieres informarte, búsqueda propia... cursos que hay por ahí, bibliografía, cosas que tu conozcas...

- **ENTREVISTADA 2:** Vale, eh... desde mi experiencia, eh... no... no te dan ningún curso de formación, si es verdad que te dan documentación: "pues léete este libro, léete tal... visita hum... x página de internet, con esta hum... está bien explicado y tal". Pero lo que es un curso en sí, te dan: "El cáncer es tal, los tipos de cáncer que existen..." eh... lo que sea, no te lo dan, no... no existe. Yo creo que sería muy básico e importante que se hiciera no solamente para los trabajadores, solo, por ejemplo, la gente... las personas de prácticas o los voluntarios, sabes.

- **ENTREVISTADORA 2:** Bueno, es que a los voluntarios y a los prácticos a los que están en prácticas, si se les da. Precisamente esta mañana venimos de eso. Por eso a mí me extraña que no se les haga a los trabajadores que son los principales que tienen que tratar con el tema, no...

- **ENTREVISTADA 2:** Claro, lo que si por ejemplo se da es... eh... bueno... eh depende, también como entren porque hay muchas personas que entran, o sea, son trabajadores porque en su momento fueron voluntarios, ¿vale? Y hay gente que empieza a trabajar sin haber sido voluntaria de la asociación. Entonces... eh... por ejemplo... a mí me paso ese caso, que yo entre a trabajar sin haber sido voluntaria de la asociación. Entonces me dieron el curso de voluntario... de voluntariado básico y ahí es donde me explicaron todo el tema de las charlas de "Educasalud" un poco que era el cáncer, como era la asociación y tal. La charla que se da en las asociaciones e institutos, pero un curso específico de cáncer, no. A mí, no.

- **ENTREVISTADORA 1:** Es que, a lo mejor, bueno eso también es verdad que desde nuestro punto de vista un poco. Pero sería necesario plantearlo a los trabajadores cursos más específicos que son quienes intervienen por ejemplo con las mujeres, las psicólogas o incluso las trabajadoras sociales y a lo mejor que tu llegues al centro, tienes una formación muy general que viene de tu carrera o de tu formación, pero que a lo mejor tu necesites algo concreto, con las mujeres de cáncer, o que tengan ellas a lo mejor una situación que incluso te pillen un poco pues desprevenida y que no sepas como actuar, sería a lo mejor interesante.

- **ENTREVISTADA 2:** Si es verdad que... eso lo desconozco... pero si es verdad que no se si las psicólogas en concreto, eh... tienen algo de... sabes, están especializadas en...algo de

cáncer, si te digo la verdad, no estoy segura. (Nombre de un profesional) creo que sí, (Nombre de un profesional) no sé, pero... o sea no sabría decirte... digo por oídas....

- **ENTREVISTADORA 1:** Pero que podría ser, o sea... ¿formación específica, que buscaron ellas o adquirieron ellas, fuera de la institución o que es la institución la que se las ha dado?

- **ENTREVISTADA 2:** Yo creo que ya venía con ellas, la formación, digo... o sea, te digo... esto, no estoy segura, pero juraría que es así. En cambio, por ejemplo, la fisio, si es verdad... que están... hum... especializadas en el tema del linfedema, entonces supongo que para llegar a ese... título, por decirlo de alguna manera, ¿vale? Eh... si ahora han recibido una formación de... sobre el cáncer de mama y tal. Pero no por parte de la asociación, sino... ellas por su cuenta me refiero y en universidades o donde sea.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y tú crees que sería interesante plantearlo y a lo mejor... y no solamente a lo mejor un único curso donde ya se dé información más específica, sino que... a lo mejor... incluso en intervención... conocimientos o contenidos interesantes que se vayan actualizando e ideas para intervenir... y que a lo mejor ustedes les digan... o a lo mejor incluso una vez al año, cada cinco meses... chicos salió un curso súper interesante que podemos ofertarles aquí, que vamos a hablar de cómo intervenir con el cáncer... yo que se... hablar de estos casos determinados.. o para tratar... específicamente... es un... no, un ejemplo... pero... para tratar específicamente como se sienten las mujeres cuando han perdido un pecho, así...

- **ENTREVISTADA 2:** Claro, si, si... Voy a coger el teléfono, perdón.

- **ENTREVISTADORA 1:** Sí, sí.

- **ENTREVISTADA 2:** eh... sí, yo entiendo lo que me quieres decir y yo también creo que es, básico, o sea me refiero... ya no solo por decir, pertenezco a una asociación de cáncer de mama, debo saber todo o lo máximo posible sobre el cáncer de mama, sino también, por ejemplo, un día vas a una charla, vas a dar una charla sobre el cáncer de mama y alguien te pregunta algo... a ver está claro que no somos médicos, eso hay que dejarlo claro... pero si es verdad que resulta incómodo que alguien te pregunte algo, que no sea una cosa muy medica digamos, muy técnica y tú no sepas contestarla. Porque digas no sé si contestarle esto y voy a meter la pata... saber y hay veces que dices, prefiero no contestarlo y quedar como... mal entre comillas, y decir mira no te lo puedo contestar una cosa que sea errónea. Por eso creo que es muy importante el tema de la formación.

- **ENTREVISTADORA 2:** Y bueno también pienso no, o sea... tanto teórico, por así decirlo, sobre el cáncer de mama, sino que yo pienso que... es una opinión, o sea, también podrían hacer talleres para... para fomentar el trabajo en, en... equipo, comunicación y eso no... ¿tú lo ves rentable, tú lo ves viable? que eso, ¿que se hagan más?

- **ENTREVISTADA 2:** A ver yo creo que... uno de los fallos por decirlo de alguna manera, de esta asociación, yo creo que es, bueno no es la palabra fallo, pero bueno el tema de... eh... la comunicación, pero... entre compañeros, entre compañeros y... y... esto junto... y entre junta... sí, o sea, todo en general... Yo creo que ese es un fallo y yo creo que, si hubiese más comunicación, se trabajaría mucho mejor, cometeríamos menos errores y abarcaríamos a más población.

- **ENTREVISTADORA 2:** más organización, más estructuración, simplemente mejorar la comunicación.

- **ENTREVISTADORA 1:** o sea que es lo que estábamos diciendo falla la comunicación. Sí a lo mejor te preguntamos por reuniones... no vamos a decirlo periódicas, pero que sea con unas reuniones para entre trabajadores y juntas para valorar, pues yo que sé el funcionamiento de la institución, que está yendo bien, que está yendo mal, cómo van las charlas, qué podrían hacer, cómo está recibiendo... porque claro, las charlas de "Educa salud" las hacen los que están en este proyecto pero a lo mejor la Junta no ve la... el feedback que tienen las personas que la reciben, pues ellos le pueden decir: "pues mira las charlas no están funcionando", ¿ese tipo de cosas se hacen con este tipo de reuniones? O asambleas como quieran llamarlo.

- **ENTREVISTADA 2:** Se hacen reuniones... eh... si yo no recuerdo mal, creo que se hacen solamente se hizo una reunión desde que yo estoy aquí solo se ha hecho una reunión de junta y trabajadores y... fue un poco, fue como muy general, me refiero, se trató el tema de... sabes, no sé, nos presentamos cada uno de los trabajadores, porque es verdad que habíamos llegado un par de trabajadores nuevos y tal y a lo mejor toda la Junta no te, no los conocía y tal y en plan la función que hace: "pues yo me llamo tal y me función son estos y estoy en el área de lo que sea" pero... o sea, esas reuniones de la que estás hablando tú hablas, en plan, pues venga vamos a hacer una reunión y vamos a hablar de cómo va a "Educa salud". Vamos a hacer una reunión a ver cómo van hospitales, o... las fisio tienen, que demandan las mujeres y no tenemos, eso yo, que yo sepa no se ha hecho.

- **ENTREVISTADORA 2:** Pues es muy triste, porque es que el rollo es que se necesita avanzar innovar ver cómo van las cosas, porque es que claro si las cosas no van... no funcionan me tengo que reunir para saber que podemos... qué podemos hacer entre todos para valorar y ya es algo también que yo veo que... hum... yo he notado que hay a veces que les dan poca credibilidad... sabes, por ejemplo si tú, o sea tú... tú que estás con las charlas y vas todos los días y tú dices bueno, pues esto puede parecer muy aburrido a lo mejor tendría que proponer algo y o sea, tú lo propones y ya directamente te dicen que no, o sea yo pienso que para... es una cosa que yo considero... que para poderte decir que no tiene que haber como un periodo de... cómo de prueba... sabes, decir vamos a ver si funciona y si no funciona, pues no funciona pero si funciona, oye... que también debe de haber, como un periodo de prueba para todas esas sugerencias que tengáis todos vosotros.

- **ENTREVISTADORA 1:** que sepa si son viables sólo son viables.

- **ENTREVISTADORA 2:** Sabes, decir vamos... por decirlo así un no justificadamente, no decir un no por... porque no.

- **ENTREVISTADA 2:** Por qué no y lo dejamos como está. A eso me refiero con el tema de la comunicación, yo creo que falta comunicación. Ya no a nivel de... de compañeros... de mira qué debe una persona y no me di cuenta de decírtelo tal. Sino de lo que son los trabajadores a la Junta vale, en plan eso, lo que tú dices pues mira yo creo que deberíamos de cambiar esto y tal y... a ver si es verdad que muchas veces dicen, pues vale sí, lo vemos vamos a intentarlo, pero... hay veces que dices... solamente por el trabajo que supone... eh... entregarlo escrito, que la Junta te dé el sí, que no sé, qué que no sé cuánto, es que al final dices, mira es que no te vale, a lo mejor, ni proponerlo sabes.

- **ENTREVISTADORA 2:** Y, claro, y por eso por lo que te estaba diciendo, si ya tú sabes inconscientemente que tienes el no por delante, pues que ganas te van a dar de... seguir proponiendo cosas, si sabes que tienes el no.

- **ENTREVISTADA 2:** Pero bueno hay que cambiar eso y hay que proponerlo.

- **ENTREVISTADORA 1:** ¿Y conflictos? Ya no solo del tema organización, planificación, de cómo va funcionando. ¿Existe algún tipo de conflicto? Llevándolo más al terreno personal, ¿que a lo mejor haya tensión entre... algunos trabajadores o que hayan... malos entendidos y se está creando un mal clima de trabajo?... ¿este tipo de cosas como se plantean? si ustedes tienen... a lo mejor que participar entre la Junta o entre los mismos trabajadores,

si es entre compañeros intenta solucionarlo y se reúnen o siempre tiene que intervenir la Junta, o a lo mejor ni siquiera se hablan esas cosas, si no se van dejando pasar... uno se va comiendo un poco los marrones de otro... pero que no hay un proceso para hablarlo, y buscar soluciones.

- **ENTREVISTADA 2:** Vale a nivel... lo que es laboral me refiero, conflictos de... porque yo diga... ¡ay! te metiste en mí terreno por decirlo de alguna manera y no tal yo creo que eso así no existe... suponiendo... o sea, supongo que habrá habido casos concretos de... lo que te digo: ¡ay! no me dijiste que tal persona iba a llamar... y tal, pero vamos tonterías como quien dice ¿vale? que yo conozca, te digo. También es verdad que como yo estoy aquí en La Laguna... yo aquí coincido siempre con dos o tres personas ¿vale? qué son las psicólogas, que vienen puntualmente a la laguna por las tardes, eh... la técnico de mujeres... de hospitales, que es (Nombre de un profesional). (Nombre de un profesional) también cuando la veo aquí y (Nombre de un profesional) la trabajadora social, entonces entre nosotros no hay... no existen esos conflictos ¿vale? ahora en Santa Cruz si te digo la verdad, no tengo ni idea sí entre trabajadores existen, que yo sepa no porque la verdad que se... hay bastante buen rollito entre nosotros, no sé si es... me refiero si después a nivel personal entre ellos no se llevan o fatal, no tengo ni idea que yo sepa más o menos no... o sea en ese sentido bien. Después conflicto entre trabajadores y juntas o trabajadores y tal... hum... sí es verdad que hay... digamos ciertos piques, por decirlo de alguna manera. A ver yo soy de las que pienso que digo no te puede caer ni todo el mundo bien ni todo el mundo mal ¿vale? ni tú puedes caerle a todo el mundo bien y a todo el mundo mal, pero si es verdad que digo, bueno cuando estás en un puesto de trabajo, muchas veces hay que morderse la lengua y decir, esto es lo que hay, yo me encargo de hacer mis funciones y mis tareas y mi trabajo y cuando salga por la puerta yo hago mi vida, eso lo digo tanto por trabajadores como por superiores... entonces, creo que, llevando los problemas personales que tú puedas tener con alguna persona, pues porque no congenias o porque piensas que es una cosa o es la otra, al ámbito laboral, lo único que hace es entorpecer, no solamente a ti y a la persona con la que tienes el problema, sino al resto, que está alrededor y que también nota esa... esa tensión sabes... que dices no, no hay necesidad de venir a trabajar y estar con malas caras, eh... con gritos o con... con lo que sea y con... incomodidad sabes... Por eso te digo, yo como trabajo aquí en La Laguna, gracias a Dios no

hubo nada de eso, porque con las chicas que estoy aquí, con las que coincido aquí no tengo ningún problema.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale y quejas que a lo mejor, no quiero llamarlo quejas tampoco...pero si ustedes por ejemplo, como trabajadores ven que una cosa se podría mejorar o que se está haciendo mal y les afecta a ustedes incluso el venir aquí motivados o que... haiga cierta... es que nosotras hemos oído... que por ejemplo por experiencias que también nos van contando aquí los que están aquí... pues, que... hay trabajadores que están como quemados... que a lo mejor no están igual de motivados porque ven cosas que no les gustan. O por ejemplo... a la... la actividad que hubo el domingo... lo de Santa Cruz, y que ellos mismo van, y notan que no les apetece como... capturar la atención de la gente... o algo tal... porque se sienten como cansados. Eso por ejemplo no se plantean ellos mismos, los trabajadores o incluso la junta que surja de ellos, vamos a reunirnos para... porque yo considero esto como un conflicto, no conflicto de pelea sino... que hay un problema, que surja a lo mejor decir, pues vamos a reunirnos para ver cómo estamos entre nosotros, que quejas pueden tener los trabajadores, que les gustaría o que creen que se puede mejorar para que se cree un buen clima de trabajo, que sea favorable y que la gente... venga con gusto a trabajar... ya dejando a un lado lo demás, sino que venga motivados, que quieran participar, que se sientan cómodos... eso no... a lo mejor ¿no surge? Esa... esa propuesta por así decirlo.

- **ENTREVISTADA 2:** no, no... no ha surgido esa propuesta. Me parece una propuesta, increíble la verdad, porque creo que hace mucha falta, eh... porque ya no... es lo que te digo... ya no es que tu vengas y hagas tu trabajo, sabes, sino un poco lo que tu decías ahora... que tu vengas con ganas y vengas motivado y a lo mejor te digan pues mira, el domingo tienes que ir a no sé qué cosa y digas... vale. Exacto no que tú digas, pues joder, todos los domingos tengo que hacer tal cosa de ÁMATE, porque no... porque yo aparte de ÁMATE tengo una vida, sabes... pero tanto yo como el resto de trabajadores, incluso la junta supongo que igual. Pero que tú lo veas de una manera, en plan... ah bueno pues este domingo vamos todos, y hacemos... pues yo que sé, el voluntariado y tal... lo que tú dices, que te lo tomas de otra manera ¿vale? Ahora si tu estas quemado de toda la semana, con tu puesto de trabajo, con tus compañeros o con tu jefe y encima te dicen que el domingo tienes que ir a tal sitio... es como... tío lo único, lo menos que me apetece es ir...

- **ENTREVISTADORA 2:** Lo que quieres es descansar para la siguiente semana, poder cundir con el ambiente que tienes ahí... Entonces yo creo que eso es una muy buena propuesta. Y de hecho... si fuera ustedes la... propondría. Porque creo que... aunque haya gente que... a lo mejor te diga que no, sabes. Yo creo que hace mucha falta y o sea... aunque haya gente que desde el principio te ponga el no por delante... creo que a largo plazo lo agradecerán... creo yo.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y ya no solo entre ustedes, sino que la propia junta, cualquier persona diría, si, nuestros trabajadores no están contentos, ni vienen motivados, la labor, que se va a hacer siempre va a ser mucho mejor... porque también, a lo mejor la gente que viene, las usuarias y... o sus familias no lo notan, pero si ellos llegan a un punto que están tan agotados, tan quemados, que nos vas a rendir igual, o sea... esas incomodidades se trasladan, a otro sitio, entonces, son cosas que se deben hacer pero... para beneficio tanto para la asociación como para que la labor y los objetivos que tienen con las usuarias... se... se cumplan.

- **ENTREVISTADA 2:** Exacto.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale... y hablando de las usuarias... eh... a ustedes cuando intervienen con... con ellas... o con las familias. ¿Tienen algún tipo de... de... protocolo a la hora de intervenir? por ejemplo, lo primero que hay que hacer... desde... como por ejemplo desde la perspectiva... yo que soy trabajadora social, lo primero que tengo que hacer cuando me traen a una usuaria es esto... luego la tengo que derivar a no sé quién... cuando ya vuelve, tengo que hacer la otra cosa... o es un poco... ustedes van tirando de... lo que saben, de su formación y...

- **ENTREVISTADA 2:** A ver yo por ejemplo como no tengo ese contacto con las usuarias, directo... me refiero no... sabes mi contacto con la sociedad por así decirlo de alguna manera, es el tema charla y el voluntariado... testimonial que... que... que nos acompaña, pero como yo no... no sé cómo decirlo...

- **ENTREVISTADORA 1:** no intervienes a lo mejor de manera directa con ellas...

- **ENTREVISTADA 2:** Exacto, no intervengo en plan...

- **ENTREVISTADORA 2:** Que tú no intervienes con las usuarias como trabajadora social, simplemente estás dentro de... el... de "Educasalud".

- ENTREVISTADA 2: Exacto, entonces, si es verdad que los trabajadores sociales si... sí sé que tienen un protocolo, que tienen que seguir y tal... supongo que lo seguirán, si te digo la verdad ni idea... no tengo ni idea. O por lo menos hasta hace poco se estuvo haciendo un protocolo de trabajador social...

- ENTREVISTADORA 2: O sea, ¿se estuvo haciendo?

- ENTREVISTADA 2: Exacto

- ENTREVISTADORA 2: Vale, es que... esto queda aquí... que... es que (Nombre de un profesional) ...

- ENTREVISTADA 2: ¿No le dijeron eso? O sea, me refiero, no... no...

- ENTREVISTADORA 2: No, ella no tiene ningún protocolo. Ella dice que no tiene ningún protocolo.

- ENTREVISTADORA 1: De lo que ella sabe de su profesión, ella lo llamo como... un guion... un informe social, que se le da en la carrera con su formación, que es de manera general y que ella, por ejemplo, es lo que utiliza para hacer las valoraciones de las usuarias... que lo saca de lo suyo propio, no es que.... la junta, los superiores o quien sea el encargado... vaya, que les de unos pasos, eh... un guion determinado para saber cómo intervenir en sus casos...

- ENTREVISTADA 2: Vale, yo te digo, yo sé... que... hasta hace un mes... dos, no se... se estuvo haciendo el protocolo de trabajador social, eh... pero no sé si se terminó... eso sí que es verdad que no te sé decir... hum... Sí (Nombre de un profesional) te dice que no... es que obviamente es que no tiene ningún... ningunos pasos a seguir y... eso es... es un error, porque me refiero.

- ENTREVISTADORA 2: Más que nada también te lo comento... porque con (Nombre de un profesional) también el día que yo estuve en el... en el punto de... de información que estuve hablando con ella... claro, yo nada más llegar... me dijeron: "mira pues ahora te tienes que poner conmigo a informar". Y yo le dije: "¿sobre qué tengo que informar?" "No, tienes que hablar de todo un poco...". "Mira, pero es que yo no sé... ¿tú tienes algún... algún protocolo que te diga lo que tienes que hablar? ¿Cómo? pero no... no... un guion en plan, tipo teatro que lo tengas que leer, sino una serie de pautas: hablas del proyecto Miky, hablas de las carreras, hablas del evento este... enseñas un par de foto, tal. No, no lo había... entonces ella me dice que ella el primer punto de información que tuvo que hacer,

lo hizo en base a lo que vio, pero que no hay ningún protocolo y se le quejaron a ella de... de cómo lo daba. Entonces, yo saque una conclusión de que... vamos a ver, tú no te puedes quejar de lo que yo hago porque tú no me has dado ningún protocolo, si hay un protocolo y yo me salto ese protocolo entonces, si... si tienen que haber quejas, pero si no lo hay y tampoco me dicen sobre lo que tengo que hablar, que informar y tal... pues no... no puedes dejarme ninguna queja.

- ENTREVISTADA 2: Claro, que un poco...haber yo creo que... el error en este sentido podría ser que se apoya mucho en que cada uno de nosotros tenemos una... una titulación digamos, ya sea psicólogo, trabajador social, eh... animador sociocultural, lo que sea. Y es en plan, como ya tienes titulación ya sabes lo que tienes que hacer,

- ENTREVISTADORA 2: Exacto creen que tú ya vienes preparado para eso.

- ENTREVISTADA 2: Exacto, y es un error porque... básicamente ustedes que salen de la universidad, también sabrán que... una cosa es la teoría y otra la practica... y porque no en todos lados se trabaja igual, sabes, a lo mejor hay gente que ha trabajado en otras asociaciones, o en ayuntamientos como trabajador social... y lo que han hecho no es igual a lo que se hace aquí.

- ENTREVISTADORA 2: Es que es eso... que la asociación y si tú quieres imponer tus normas y tus... tu forma de hacer las cosas... pues que mejor que me des un protocolo de... de lo que tú quieres que se informe dentro de mis competencias. O sea, yo no te estoy diciendo ni siquiera que me digas qué es lo que tengo que hacer, porque sí es cierto de que yo siendo pedagoga yo sé lo que tengo que hacer, pero de la forma en que tú quieras no. Entonces después vienen las quejas los no por delante... Entonces es un círculo, yo veo que es eso... un rollo de que, sin organización... hum... y sin comunicación, yo creo que no... sabes que no, es como que va cada día mal, un círculo vicioso... porque si no se comunican sale esto mal... si no lo hago bien del todo, eh... se enfadan conmigo...

- ENTREVISTADA 2: Como lo tengo protocolo lo hago así y...

- ENTREVISTADORA 2: Y... sino hay un protocolo, yo me lío porque no entiendo... sabes entonces... es como... que, o sea que... todo lo que hacen está bastante bien, pero iría bastante bien y mejor sí se... sí se hiciese todo eso.

- ENTREVISTADA 2: Esos pequeños detalles... pues sí, a ver qué más.

- **ENTREVISTADORA 1:** Vale la parte educativa... o sea, eh... lo más que... lo más relacionado con educación que pueda haber ahora mismo son las charlas de... o sea... lo que es el proyecto de "Educasalud" pero por ejemplo, con mujeres directamente no se hace ninguna cosa que sea educativa... yo que sé, algún... nosotras por ejemplo lo que... lo que propusimos que comentamos al principio, que realmente si es educativo es... se denominan como talleres de evasión, por ejemplo, el evadirse pero que a través de... arte terapia por ejemplo, que lo hemos estudiado... hum... hacer actividades con ella que las eduquen en valores o incluso en autoestima, seguridad en sí misma... ese tipo de cosas que... fue al principio cuando se nos entendió que era la parte psicológica, pero que realmente se puede educar e incluso en el ejemplo de vida saludable, en estilos de vida libre de estrés, en cuestiones de vida más relajada, que se puede aportar desde una perspectiva educativa que por ejemplo, de eso no hay nada no, ningún taller no...

- **ENTREVISTADA 2:** Que yo sepa no hay ningún... ningún taller es cierto que (Nombre de un miembro de la junta), en su momento les dije que lo podrían proponer y tal... pero que yo sepa, te digo que no...

- **ENTREVISTADORA 2:** Porque es que yo lo veo bastante bien, porque es que... a ver yo soy una de las personas que... la psicología me encanta, tú ya lo sabes... pero también si tengo que entender que hay a veces que no solamente se tienen que hacer talleres directos, pues... por ejemplo, a ver... me refiero a controlar las emociones, pues de manera indirecta decir pues por ejemplo esta persona está triste tienes que hacer esto, tienes que hacer lo otro, para darle tal... no. Yo digo que, a través del juego, a través del arte, a través de... sé aprendan cosas, porque encima te evades, pero en el momento en el que termina de hacer eso te vas para tu casa y piensas: "Chuos, pues hoy he aprendido... he aprendido a decir que no... o hoy... hoy sé que soy capaz de hacer esto... hoy aprendí que también soy capaz de relajarme... entonces.

- **ENTREVISTADA 2:** Sí, que aprendes de manera inconsciente pero que realmente si lo estás aprendiendo.

- **ENTREVISTADORA 2:** Pues eso es lo que nosotras en cierto modo... queremos hacer también... o sea, con las usuarias. No intervenir psicológicamente porque no podemos, pero si en el ámbito... pedagógico.

- **ENTREVISTADA 2:** claro pedagógico.

- ENTREVISTADORA 2: Poder hacer todo eso....

- ENTREVISTADA 2: Claro, o sea, yo creo que el problema está en que... dentro de cada profesión sabes, cada uno tiene sus funciones sabes, y si... que ustedes hagan un taller de eso, no significa que estén haciendo el papel de psicólogos, sabes, sino que... entonces respetando, digamos, las labores de cada una de las profesiones, yo creo que se pueden hacer mil cosas, y por ejemplo los talleres que mejor que un pedagogo para hacer un taller, un curso de...

- ENTREVISTADORA 2: Incluso yo creo que... no tan solo un pedagogo... que a lo mejor se contraten a... a pedagogos con psicólogos, y que... que... se fusionen para estos talleres, sabes y que ya no se hagan talleres de manera directa, sino como dije de manera inconsciente para que ellos también se evadan, porque el rollo de estar viniendo aquí... que sí, que yo sé qué hace mucha falta... pero el rollo estar viniendo aquí y que siempre estás contando lo mismo, tú historia de... de cómo te va y tal, yo creo que ellas también... se desahogan con tener...

- ENTREVISTADA 2: Si, tener como una vía de escape, con haciéndolo... como ustedes dicen, de otra manera, con talleres con más gente... no solo estar delante de un psicólogo contándoles...

- ENTREVISTADORA 2: Sino más entre ellas se puede formar un grupo, pues por ejemplo por así decirlo... tan afectado, que no esté por ejemplo en plena quimio... pero, por ejemplo, personas que lo estén pasando y que digas tú... oye pues se pueden reunir una tarde a hacer manualidades... se pueden reunir para ser una... para hacer un taller de Risoterapia.

- ENTREVISTADA 2: Eso sería por ejemplo hablar con las psicólogas y decir: "miren chicas proponemos hacer un taller de tal, ustedes de sus pacientes, eh... quienes creen que... pues que están preparadas o que creen que es el momento... que tienen un perfil para poder hacer este taller" y ellas dirían pues mira está, esta y está. Y sabes... sería proponerlo, que se aprobase, ponerse en contacto con esas mujeres y llevarlo a cabo sabes.

- ENTREVISTADORA 1: Yo también creo que sería interesante porque serían cosas como complementarias, porque esto... fue lo que se nos planteó... como que trabajar la autoestima es más relacionado con la psicología... pero tú puedes tratar las... ese... hum...

la autoestima, la parte más psicológica... y a través de cosas educativas, reforzarlo, sin trabajarlo de manera directamente... incluso estás haciendo una labor más intensa o que... le cale más profundo y la está trabajando de otra forma más... complementaria, entre ambos casos.

- **ENTREVISTADORA 2:** Sabes que no sea solamente un tratamiento psicológico, sino psicopedagógico, por ejemplo, eh... si nosotras llevamos un taller, por ejemplo, de... Risoterapia, pues hay personas que a lo mejor no... que no pueden, porque... no sé, por lo que sea... pues el... el perfil y el estudio de las pacientes será... será por ellas y nosotras por la parte de... tal. Entonces estaría bastante bien.

- **ENTREVISTADORA 1:** Y además se puede conectar hasta con trabajo social, sabes que yo que es un refuerzo.

- **ENTREVISTADA 2:** También creo que las mujeres lo agradecerían en realidad...

- **ENTREVISTADORA 1:** Y que no es algo tan independiente que hoy... voy a psicología, y ya está, hoy tengo... sino una conexión, que ellas mismas la vean y... que sea como una especie de refuerzo. Vale, y ahora las preguntas... la pregunta... lo englobamos... ya esto más como personal... hum... o sea, a nivel personal. Además de comunicación y... hum... organización, ¿tú crees que la asociación presenta algún otro tipo de necesidad o problema que necesite... que ayudaría a que la asociación funcionase mejor?

- **ENTREVISTADA 2:** Pff... a ver... es que...va todo un poco relacionado creo que, con el tema de la comunicación, sabes. Eh... a ver, yo creo que si dentro de cada área, a cada uno de los profesionales, se les dejase. O sea, a ver... es que no sé cómo explicarlo... hum... si tú por ejemplo hablas con las psicólogas y les dices: "Eh... a ver, ¿qué creen que...? independientemente de la terapia ¿vale?, de tal... ¿Qué creen que... que les hace falta a las mujeres, o que les han demandado que realmente no es estamos dando y tal...? Y que sean un poco, digamos el profesional que está viviendo eso, o sea, que está tratando con las mujeres, lo evalué y diga, yo creo que si hiciéramos esto... hum... pues las mujeres lo agradecerían, iría mejor... no sé qué no sé cuánto... con trabajadores sociales lo mismo, con tal... así con cada uno de... de los trabajadores, sabes me refiero... escuchar, eh... la voz de las personas que tratan directamente con las usuarias...

- **ENTREVISTADORA 2:** eh... vale, lo que estas intentando decir, por lo menos yo te entiendo, que no... atienden a las demandas de las mujeres, sino... lo que manda... lo que

hay, sabes pero que por ejemplo si... las usuarias piden... yo que se mas intervenciones psicológicas, más talleres y más tal. No se les hace mucho caso.

- ENTREVISTADA 2: a ver yo supongo que el tema de las intervenciones psicológicas si vale... pero... el tema de los talleres, por ejemplo, hum...

- ENTREVISTADORA 1: Yo lo entiendo más desde la visión de ustedes como trabajadores... lo que ustedes creen que incluso podrían hacer mejor, o aportar, o añadir a lo que ya están haciendo... para que la intervención sea todavía mejor.

- ENTREVISTADA 2: Exacto, a eso me refiero. En plan cada profesional... A que cada profesional que trate directamente con las usuarias o los familiares o quien sea. Sea esa persona quien diga: "Pues mira, yo creo que lo que estamos fallando esto, creo que deberíamos cambiar esto y hacerlo así y hacerlo asa..." pero claro que lo haga una persona que trate directamente con los usuarios y está viendo las necesidades, no alguien que desde arriba no sabe lo que está pasando, sabes... creo yo.

- ENTREVISTADORA 1: Si... es que se enlaza con comunicación, porque estaría... imagínate, se reúne la junta con todos y que eso... se evalué proyecto por proyecto. Porque a lo mejor ya no es solo la intervención con las mujeres sino por ejemplo desde "Educasalud" a lo mejor tú vas y das charlas aquí, das charlas allá, hay diferentes cursos, diferentes asociaciones y ves que a lo mejor las charlas resultan efectivas, una de cada diez charlas, pues por ejemplo... y dices algo está fallando y a lo mejor hay que plantear algo más a parte de las charlas, y que surjan de ahí, las propuestas... si, es que va todo relacionado con...

- ENTREVISTADA 2: con la comunicación

- ENTREVISTADORA 2: Comunicación, organización y planificación.

- ENTREVISTADORA 1: con el tema ya respecto a organización... a ver si tú también piensas un poco lo mismo. No han comentado hoy... opiniones de que... yo creo eso que se solapan incluso eh... las tareas de unos y de otros... porque a lo mejor no hay un figure que... organice más específicamente tareas de uno, tareas de otro y que no haga que se solapen de esa forma... que este todo un poco más controlado, las tareas de uno, las tareas de otro... ejemplos mismos, hasta organizar donde va a estar cada uno, los horarios, los teléfonos... porque muchas veces sé que pasa, no que nos llaman preguntando por una persona y... que se supone que debería de estar aquí y a lo mejor no está... y nosotros no tenemos ni idea de donde está, si es que le toco en Santa Cruz, si es que tuvo que hacer

algo en el sur, si es que hoy no va a venir, porque falta esa comunicación y esa organización de decir... estructura, pues yo que se... horarios para esta semana, horarios para tal, para cual, y a lo mejor que si eso estuviera bien planteado o bien propuesto y se hiciera... estaría todo... o sea... la asociación iría mucho mejor y todos los planes que se hiciesen pues saldrían bien y tendríamos buenos resultados.

- ENTREVISTADA 2: Es que volvemos a lo mismo, al final todo es comunicación, comunicación entre los trabajadores, entre la junta, y entre la junta y los trabajadores... yo creo que ese es el principal fallo. Y a partir de ahí, pues van saliendo más cosas que... sabes.

- ENTREVISTADORA 2: Y bueno yo también creo que ya está todo como respondido... pero por ejemplo ¿crees que las charlas son un buen método para... para sensibilizar sobre el cáncer de mama o también podría haber actividades más dinámicas y que no sea siempre la rutina de charla, charla, charla...? ¿Tú qué opinas sobre eso ya que trabajas dentro de...?

- ENTREVISTADA 2: Eh... yo, por ejemplo, a ver si es verdad que depende del... de la edad digamos de las personas que vas a dar la charla... pues... por ejemplo a ver... personas mayores... les das una charla y tal y cual... y yo creo que si... ellos te pueden... te pueden... atender más quizás que personas jóvenes ¿vale? Que les haces una dinámica y... o lo que sea... sabes otra manera de llegar a ellos sin ser charla, y les guste... posiblemente, sabes también puede pasar... me refiero muchas veces como que asociamos el tema de por ser mayores... eh... tiene que ser serio ¿vale? Y asociamos eso, al ser una dinámica significa juego ¿vale? No sé si me estoy explicando...

- ENTREVISTADORA 2: No, no... si te entendemos, pero dinámica no es... pueden ser actividades, pues en el que todo el mundo participe.

- ENTREVISTADORA 1: por ejemplo, la misma practica que hacen ustedes de los mitos, de que participen... eso ya es una dinámica, no es llegar y echarte el rollo entre comillas... sino hacemos algo e interactuamos con ustedes... eso es algo diferente... eso... plantear diferentes cosas para que...

- ENTREVISTADA 2: Exacto, por eso te digo, que... yo creo que es la idea que más se... tiene en plan, de dinámica si acaso con la gente mayor pues charla y... ya está. Yo creo que eso también... es un error y... si es verdad que con una charla puedes llegar... a... sabes, digamos que la gente se sensibilice y tal... pero yo creo... que también hay otras maneras de...

- **ENTREVISTADORA 2:** es que yo creo, y además te lo cuento que... ella... me dirá que si... que... nosotras tenemos un profesor que no nos dio clase de... desgraciadamente... pero de repente nos hizo una... una clase extraordinaria y nos contó un cuento, y... no me acuerdo exactamente de ese cuento... porque claro fue un cuento enorme... ¿de “Romeo y Julieta” no fue?

- **ENTREVISTADORA 1:** No, la actividad fue de “Romeo y Julieta”, el cuento fue de... de quien...

- **ENTREVISTADORA 2:** De una mujer árabe, o algo de eso... Bueno... vale que nos contó un cuento, y el, al final dijo, bueno y ustedes se estarán preguntando y porque les he contado este cuento... entonces paso uno por uno preguntando lo que había aprendido, y efectivamente se habían cumplido todos los objetivos que él quería... habíamos aprendido a saber que era cultura, eh... como se tenía... como se tenía que... implantar... y... hacer... y también destacar nuestro papel como... como pedagogo. Y eso fue con un cuento, para nosotros, que yo tengo 24... ella tiene 22... pues con un cuento. Entonces claro, tú te dices, mira no... es que, a lo mejor, a veces con dinámicas... con un cuento, con unas intervenciones, con una obra... tu... tú te imaginas ir a un instituto y que... y que de repente vean... a la gente entrando. Y que van a hacer, sabes...

- **ENTREVISTADA 2:** Está claro, que, aunque la charla sea el método, más va a llamar la atención, sabes y más va a calar en la persona, sabes.

- **ENTREVISTADORA 1:** Incluso lo de la charla, podrían hacerlo como una especie... como de corto... no se... a mí se me... se me ocurre así, como... como de pronto que salgan todas ustedes... comentando todo... que salgan los de la junta hablando, que salgan todas las fisios hablando, sabes... que hagan una especie de corto, en plan... somos ÁMATE o algo de eso... en vez de ir tú y tal... power point, la charla, ahora te pongo un video... no sé qué no sé cuánto... más que nada para que a ti, personalmente y las que vayan a las charlas no se les haga pesado... sabes y así entre ustedes se hacen un video presentación... pues se lo trabajan, eh... lo llevan y tal... pero es eso... actividades más dinámicas. Entonces si... y para todos.

- **ENTREVISTADA 2:** Y más eso, lo que tu dijiste antes... en plan más... interactuar con la persona, no que yo llegue ahí y me mande un palique y ya está... sino que ellos participen también.

- ENTREVISTADORA 2: Vale, pues estaría bastante bien. Ya está... yo creo que ya lo tenemos todo... Listo.

11.4. Anexo 4. Listado de necesidades de ÁMATE elaborado a partir de las informantes clave y los trabajadores

USUARIOS	MIEMBROS DE ÁMATE
Se aprecia que no se conoce la opinión de los usuarios sobre el trato que reciben en la asociación, o la calidad de los servicios que ofrecen, para conocer si están satisfechos con la asociación, o si sería necesario mejorar en algún aspecto	Se aprecia la necesidad de una mayor coordinación a la hora de atender a los usuarios, al darles las citas, etc., pues por el tema de los espacios se ven obligados a cancelar encuentros de manera precipitada, lo que afecta a los usuarios de manera directa
Se aprecia la inexistencia de evaluación de los programas destinados a los usuarios, ni siquiera por parte de los profesionales que trabajan directamente con ellos, para que puedan aportar sus experiencias y opiniones sobre lo que se ofrece, y cómo reaccionan los usuarios o qué resultados generan	Se aprecia el hecho de que los roles y funciones que debe ejercer cada profesional en su programa corriente no está bien definido, ya que tienen que encargarse de tareas y programas que no le corresponden en variedad de ocasiones
	Se aprecia la inexistencia de protocolos u otro tipo de organización que estructuren los pasos o tareas que debe seguir cada profesional, lo que afecta, sobre todo, a quienes llegan nuevos a la asociación y no tienen un modo de acostumbrarse a la dinámica de la asociación lo más fácil y rápidamente posible
	Se aprecia la inexistencia de planificación de tareas, se abarcan muchos temas al mismo tiempo y son pocos los que se cierran por completo, mientras que otros muchos se quedan en sin poderse finalizar
	Se aprecia la demanda de reuniones entre junta y trabajadores para valorar el funcionamiento de la asociación, sus proyectos, los errores que puedan estarse cometiendo, y cosas que se podrían potenciar
	Se aprecia la demanda de reuniones entre junta y trabajadores para realizar nuevas propuestas, sugerencias, comentar quejas, resolución de conflictos y demás asuntos de ese ámbito
	Se aprecia la falta de voz con la que cuentan los trabajadores, así como participación en la toma de decisiones, cuando sería interesante y beneficioso contar con su opinión como técnicos y profesionales

	Se aprecia que los canales de comunicación están rotos, sobre todo entre junta y trabajadores, aunque también es necesario mejorarla entre los propios trabajadores y entre la propia junta
	Se aprecia la necesidad de innovar y renovarse en muchos aspectos, pero las propuestas no suelen ser muy escuchadas o aceptadas por parte de los superiores
	Se aprecia la falta de organización, control y planificación
	Se aprecia la falta y demanda de cursos formativos más específicos sobre el cáncer de mama, que proporcionen conocimientos y contenidos que favorezcan la intervención con los usuarios

11.5. Anexo 5. Propuesta de las líneas de intervención

CARENCIAS APRECIADAS	FORMA DE DETECCIÓN	COLECTIVO	OPORTUNIDADES DE INTERVENCIÓN	POSIBLES LÍNEAS DE INTERVENCIÓN
1. Comunicación	Observación, entrevistas y cuestionarios	Miembros de ÁMATE	Existe la oportunidad de mejorar y trabajar la comunicación entre junta y trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para comprender la cultura comunicativa (estilos de comunicación, beneficios, aspectos positivos, etc.). - Intervenir para iniciar la toma de contacto y el primer acercamiento con las usuarias y sus familiares. - Intervenir para elaborar un protocolo de información sobre ÁMATE (objetivos, servicios, proyectos, etc.), tanto para las usuarias como para los puntos de información. - Intervenir para dar pautas de comunicación. - Intervenir para fomentar y mejorar las habilidades comunicativas. - Intervenir para trabajar la comunicación en situaciones determinadas, y según sea el colectivo o individuo receptor. - Intervenir para trabajar la predisposición a la comunicación por parte de todos los miembros de ÁMATE. - Intervenir para fomentar la participación y escucha activas. - Intervenir para dar pautas para la resolución de conflictos (cuándo, cómo, dónde y por qué). - Intervenir para fomentar y mejorar las habilidades comunicativas en el liderazgo. - Intervenir para crear canales de comunicación favorables en tres vías (trabajadores-junta, junta-junta, trabajadores-trabajadores).
	Observación	Usuarias	Existe la oportunidad de intervenir para mejorar y trabajar la comunicación de las usuarias	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para dar pautas sobre cómo comunicar su enfermedad. - Intervenir para entrenar cómo comunicar la enfermedad. - Intervenir para trabajar cómo preguntar dudas y miedos a los diferentes profesionales que las tratan. - Intervenir para aprender a pedir ayuda. - Intervenir para dar pautas de comunicación. - Intervenir para fomentar y mejorar las habilidades comunicativas. - Intervenir para dar pautas para la resolución de conflictos (cuándo, cómo, dónde y por qué).
2. Organización y planificación	Observación, entrevistas y cuestionarios	Miembros de ÁMATE	Existe la oportunidad de intervenir para mejorar y desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para la comprensión de la cultura organizativa (procesos, tipos, beneficios, etc.). - Intervenir para potenciar y mejorar el papel del liderazgo.

			<p>procesos de planificación y organización que benefician el funcionamiento de la asociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para fomentar y mejorar técnicas de planificación. - Intervenir para crear estructuras organizativas en las tareas y funciones a desempeñar por cada profesional. - Intervenir para mejorar la distribución y ejecución de roles de cada miembro de la asociación. - Intervenir para mejorar la coordinación en el diseño, planificación y ejecución de proyectos, programas y servicios. - Intervenir para aprender a planificar tareas, roles, horarios, localización, reuniones de coordinación y autoevaluación, etc., que benefician el funcionamiento de la asociación. - Intervenir para aprender a planificar protocolos de actuación que sirvan de guía a los profesionales en su intervención. - Intervenir para planificar reuniones de autovaloración y análisis del funcionamiento de la asociación. - Intervenir para planificar reuniones donde analizar la eficacia y desarrollo de los programas, proyectos y servicios llevados a cabo por la asociación. - Intervenir para planificar reuniones donde valorar carencias, necesidades, errores, aspectos de mejora, propuestas y sugerencias. - Intervenir para planificar reuniones donde detectar problemas o conflictos internos, y proponer posibles soluciones. - Intervenir para planificar procesos de toma de decisiones que cuenten con la participación activa de todos los miembros de la asociación.
3. Innovación	Observación, entrevistas y cuestionarios	Miembros de ÁMATE	<p>Existe la oportunidad de intervenir para fomentar la innovación, y la predisposición a la misma, para favorecer un mejor desarrollo y funcionamiento de la asociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para fomentar la perspectiva analítica y abierta a la innovación propuesta por profesionales expertos en la materia. - Intervenir para fomentar la predisposición hacia las propuestas y sugerencias innovadoras. - Intervenir para comprender los beneficios y aspectos positivos de la innovación en la asociación. - Intervenir para planificar procesos de valoración y discusión conjunta de las nuevas propuestas y sugerencias. - Intervenir para trabajar en la búsqueda conjunta de nuevos métodos de intervención que puedan ser más beneficiosos y mejorar el rendimiento de la asociación. - Intervenir para innovar en la gestión emocional mediante propuestas más educativas y pedagógicas.

	Observación	Usuarías	Existe la oportunidad de intervenir para proponer innovaciones en la metodología de intervención con las usuarias	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para innovar en el trabajo de la autoestima mediante propuestas más educativas y pedagógicas. - Intervenir para innovar en la intervención sobre el miedo a ser rechazadas o excluidas mediante propuestas más educativas y pedagógicas. - Intervenir para innovar a la hora de trabajar ser el centro de atención mediante propuestas más educativas y pedagógicas. - Intervenir para innovar en la intervención para trabajar la resiliencia mediante propuestas más educativas y pedagógicas. - Intervenir para innovar a la hora de trabajar el autoconcepto mediante propuestas más educativas y pedagógicas. - Intervenir para innovar en propuestas de evasión y desconexión para las usuarias mediante propuestas más educativas y pedagógicas.
4. Gestión emocional	Observación, entrevistas y cuestionarios	Miembros de ÁMATE	Existe la oportunidad de intervenir para trabajar la gestión emocional a la hora de favorecer un clima de trabajo más favorable	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para comprender la gestión emocional - Intervenir para conocer los beneficios de gestionar las emociones durante las diferentes situaciones a las que han de enfrentarse en su ambiente laboral - Intervenir para aprender a identificar y reconocer las diferentes emociones que se dan en uno mismo - Intervenir para incidir en la importancia de empatizar con los demás y reconocer sus emociones a la hora de trabajar favorablemente en equipo - Intervenir para conocer medios y técnicas que favorezcan enfrentarse a las diferentes situaciones a las que han de enfrentarse en su ambiente laboral
	Observación y entrevista	Usuarios	Existe la oportunidad de intervenir para trabajar la gestión emocional a la hora de buscar nuevas formas de enfrentarse a la enfermedad	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir para comprender la gestión emocional - Intervenir para conocer los beneficios de gestionar las emociones durante el proceso de la enfermedad - Intervenir para conocer las diferentes emociones que se van experimentando durante las diferentes fases de la enfermedad - Intervenir para aprender a identificar y reconocer las diferentes emociones que se dan en uno mismo - Intervenir para conocer medios y técnicas que favorezcan enfrentarse a la enfermedad de la mejor manera posible - Intervenir para incidir en la importancia de empatizar con los demás y saber pedir ayuda para superar la situación de manera conjunta

A continuación, voy a mostrar únicamente las líneas seleccionadas para mi trabajo de intervención:

- Intervenir para la comprensión de la cultura organizativa
- Intervenir para potenciar y mejorar el papel del liderazgo

Ahora, voy a justificar su selección de manera más específica, utilizando los siguientes criterios: adecuación a la institución, impacto, urgencia, masa crítica, viabilidad y dificultad pedagógica.

Adecuación a la institución: trabajar el liderazgo y la cultura organizativa no es sólo una necesidad percibida por mí, sino que son los propios trabajadores quienes la demandan. Si existe una buena organización, cada persona sabe perfectamente qué rol desempeñar y de qué tareas hacerse cargo, así como es importante la figura de un líder, que se asegure de llevar a cabo esa organización y coordinar a los trabajadores.

Impacto: existen evidencias de que muchos de los problemas que se dan en la asociación están causados por una falta de organización bastante clara, así como por lo débil que resulta el papel de líder en ciertas ocasiones, quien no sabe asignar roles ni tareas de manera adecuada, haciendo que el trabajo de unos y otros se solape, dando lugar a los problemas existentes. Trabajar estas dos líneas supondría un impacto positivo por dos razones principales. En primer lugar, dar conocimiento al líder de cuál es y debería ser su labor, así como potenciar ese papel para que lo ejerza adecuadamente, supone contar con una voz firme que ya sabe qué es lo que hay que hacer y cómo. Desde que una persona coge las riendas, todos los demás sólo han de seguirle y cumplir con las funciones que se le han asignado. Si a esto le sumamos, en segundo lugar, una mejora en el proceso de organización, el pilar de la asociación será más estable, ya que el resto de trabajadores sabrán qué tareas y roles desempeñar con claridad, a quién o quiénes responder si surge algún problema, y percibirán el sentido de permanencia y el compromiso necesario para dar mayor calidad y eficiencia al funcionamiento de la asociación y su labor.

Urgencia: existen evidencias de que la falta de organización y liderazgo conllevan a una serie de problemas dentro de la institución, sobre todo en lo que al clima de trabajo se refiere. El hecho de que los roles y funciones no estén bien definidos, y que la persona a

quien rendirle cuentas no cumpla bien con su papel, crea una serie de conflictos relacionales y funcionales que reducen el buen rendimiento de la asociación: unas tareas se dejan por otras, se atiende a muchos aspectos al mismo tiempo, no hay demasiada preocupación por cumplir con lo que se pide en el plazo establecido, etc. Esto trae consigo una consecuencia: la aparición del mal estar entre los miembros, de modo que ya no hay compromiso por hacer las cosas bien, y si existe algún problema se deja pasar y no se busca solución. A esto hay que sumarle, además, el impacto negativo que tendría sobre la población destinataria de la institución, la mayor preocupación de ÁMATE, puesto que ese mal clima se terminará proyectando sobre los/as pacientes, y si los servicios dejan de ser de calidad, la asociación perderá su labor y dicho colectivo ya no tendrá un lugar en el que se les cubran sus necesidades.

Masa crítica: trabajar estas dos líneas supone un beneficio para un mayor número de colectivos. Un buen líder, capaz de llevar a su equipo de manera adecuada, y siendo eficiente con la organización de su institución, logrará que sus profesionales den todo de sí. Esto conlleva, por supuesto, a realizar intervenciones mejores y de mayor calidad con su colectivo destinatario, de modo que se quedarán satisfechos con el resultado recibido, pudiendo así, incluso, recomendar los servicios y dando a la asociación una buena imagen. No sólo se beneficia la asociación de manera directa, sino el resto de personas que necesitan acudir a ÁMATE, pues tendrán un trato de calidad.

Dificultad pedagógica: dado que existe una amplia base documental, tanto para el tema del liderazgo como para la cultura organizativa, ambas líneas no tienen por qué presentar demasiada dificultad a la hora de trabajarlas. Si bien es cierto que estos temas no se abordan con frecuencia por parte de las asociaciones, son temáticas muy habituales en empresas, con el fin de buscar cómo potenciar el rendimiento y los resultados, algo que podría beneficiar actualmente a ÁMATE. Además, existen diversidad de investigaciones y bibliografía sobre estos temas, que se encuentran disponibles para el equipo de la asociación y pueden despertarles gran interés, dado que se relacionan con su experiencia diaria en la organización.

Viabilidad: desde mi punto de vista, estas dos líneas no requieren de una intervención demasiado prolongada, ya que no suponen tanta complejidad como, por ejemplo, el trato de las emociones, por lo que pueden llevarse a cabo en un tiempo limitado. Además, son temas que pueden resultar de interés para la asociación, ya que suponen aspectos que

influyen en el trabajo del día a día, de modo que resulta más fácil incorporarlo a las dinámicas cotidianas de trabajo, viéndoles así el sentido práctico y la funcionalidad a las intervenciones, lo que también facilita su aprendizaje de un modo más sencillo y rápido. Por otro lado, estas líneas en concreto no suponen un importante gasto económico, ya que no se requiere de recursos especiales, y pueden utilizarse los que la asociación posee.

11.6. Anexo 6. Marco teórico desarrollado

11.6.1. Anexo 6.1. Contenidos desarrollados sobre la cultura organizacional

Existen una serie de elementos a tener en cuenta en la cultura organizacional:

- “Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización (V.V.A.A., 2009)”.

Como se puede observar, el clima organizacional es una percepción multidimensional del sistema de organización, ya que son muchas las dimensiones a tener en cuenta, para entender por qué se dan unos u otros tipos de clima. Aunque estos han sido seleccionados por ser bastante completos, hay otro tipo de categorizaciones de tales elementos, como la división entre lo que consideran dimensión organizacional, que aporta un enfoque más realista, y la dimensión personal, que aporta un enfoque un

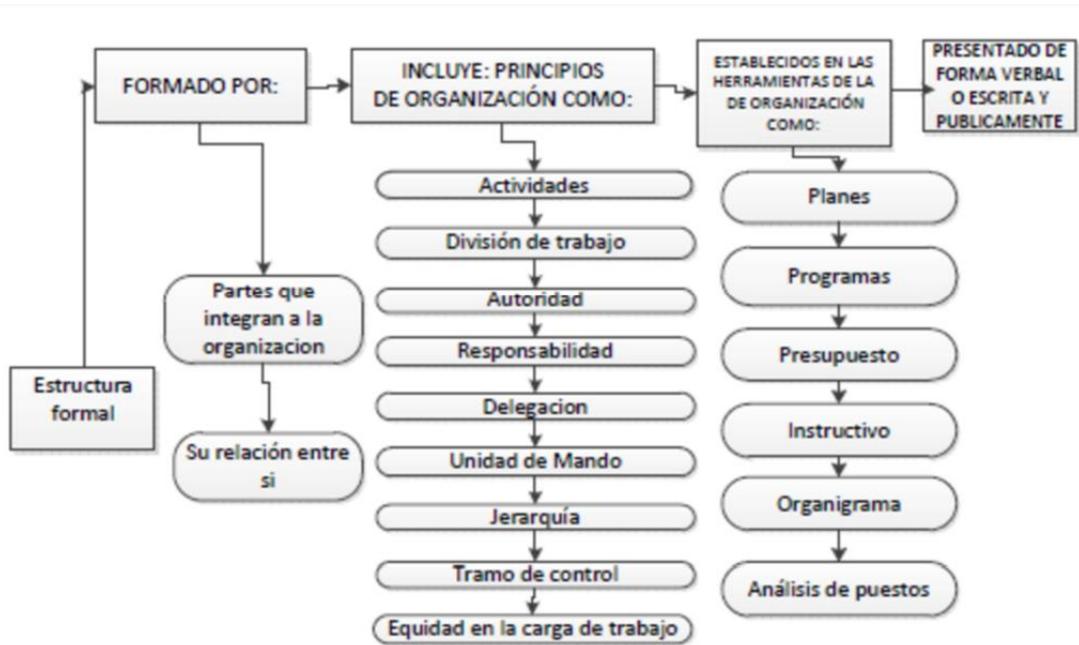
tanto más subjetivo. A pesar de ello, se puede observar que tanto una categorización como otra incluyen los mismos elementos, sólo que agrupados de distintas formas.

Dentro de la dimensión organizacional, podemos separar aquellos factores relacionados con la estructura de los relacionados con los procesos. En el primero, se incluirían los elementos de tamaño y configuración, complejidad, centralización o descentralización, políticas y prácticas, orientación burocrática, normas, procedimientos, jerarquía, tareas, y coordinación y control. En el segundo, entraría el liderazgo, las vías comunicativas, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la motivación, y la apuesta por la innovación. En cuanto a la dimensión personal, se toman en cuenta factores más individuales, como la personalidad, los valores, las habilidades, las actitudes, la inteligencia, la motivación y el esfuerzo, y el don de gentes (De Diego Vallejo, R. y De la Fuente Anuncibay, R., 2008).

Volviendo a la cultura organizacional, esta puede hacer que el proceso de resolución de conflictos, relacionados con la adaptación a la organización y la estructura, sea más o menos efectivo. En este sentido, hay que tener una especial consideración a la importancia que desempeña la estructura organizacional, ya que define muchas de las características fundamentales de las empresas, como la autoridad, la jerarquía, organigramas y departamentaciones, entre otras. Las organizaciones deben contar con una estructura que les permita establecer sus funciones y tareas, con el fin de lograr una mayor efectividad en los medios que utilizan para alcanzar sus fines y objetivos (Vásquez Rojas, 2012).

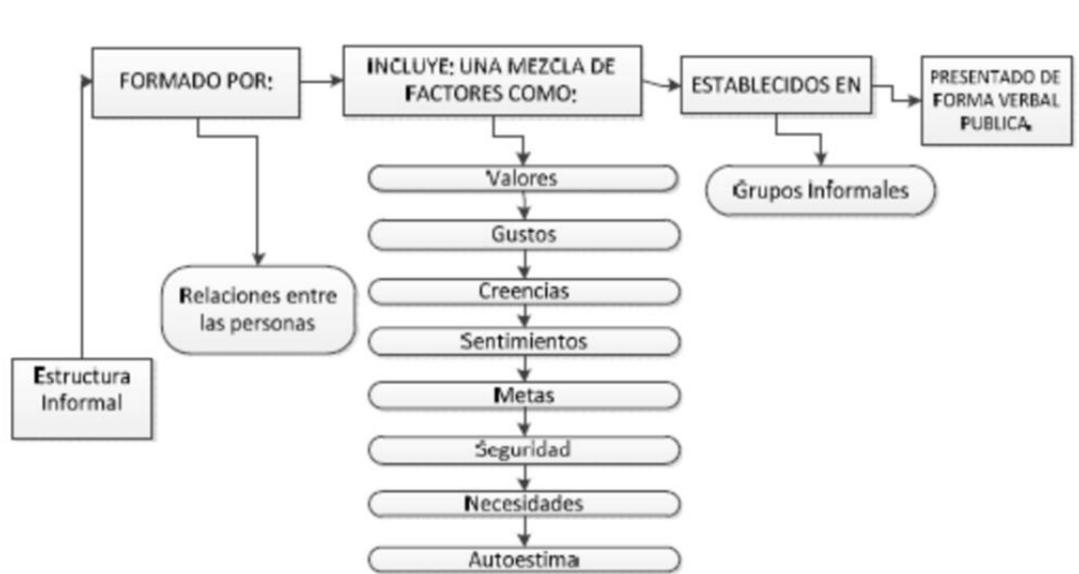
La estructura supone el elemento clave de toda empresa, donde se dividen las actividades según departamentos que han de realizarse, así como la jerarquía que ha de establecerse para conseguir sus objetivos, pero incluye también todas aquellas acciones que surgen espontáneamente mediante la interacción de todos los miembros de la organización. En este sentido, hemos de atender a dos tipos de estructura:

- Formal: implica una división de actividades para el logro de los objetivos, mediante organigramas, y otros aspectos como división del trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, etc.



Estructura formal de las organizaciones

- Informal: se origina a partir de la formal, y se relaciona principalmente con las relaciones que se dan entre los integrantes de la organización, obedeciendo al orden social, y siendo más dinámicas que las formales (Vásquez Rojas, 2012)



Estructura informal de las organizaciones

Otro de los elementos fundamentales son los organigramas, que sirven para representar de forma gráfica aspectos tales como la división del trabajo, las líneas de autoridad y comunicación. De acuerdo con Enrique B. Franklin, existen varios tipos:

según su finalidad; según su tipo de naturaleza, según su ámbito; según su contenido; según su distribución gráfica (Vásquez Rojas, 2012). También hemos de destacar la departamentalización, fundamental en las empresas, ya que, según Agustín Reyes Ponce, “Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa (Vásquez Rojas, 2012)”. La empresa puede organizarse según diferentes factores, como puede ser el factor producto, el factor cliente, el factor funcional, o el factor proyectos.

La especialización del trabajo y el agrupamiento de tareas son otros de los dos elementos que forman parte de la organización, y van unidos de la mano, ya que las tareas deben distribuirse atendiendo a las capacidades y conocimientos del trabajador. Es imprescindible que cada persona desempeñe un papel determinado, acorde a su especialidad, con el fin de que el trabajo sea más eficiente y productivo.

Finalmente, encontramos la jerarquía y cadena de mando, que sirve como introducción al tema del liderazgo. Este principio atiende a la persona encargada del plan organizacional, quien será el que determine aspectos como qué miembros depende de otro, o qué departamentos se relacionan con unos u otros. De igual forma, los responsables varían según el tamaño de la empresa, el número de personas, o las relaciones existentes entre los miembros. La cadena de mando establece la autoridad, las responsabilidades y la unidad de mando. “Este proceso de jerarquía y cadena de mando va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa generalmente todas las empresas nacen sin una estructura definida, y conforme van creciendo van sumando integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y que persona se encargara de qué (Vásquez Rojas, 2012)”.

11.6.2. Anexo 6.2. Contenidos desarrollados sobre el liderazgo

Son muchos los autores que han escrito sobre las características ideales en un líder, ya que no son aptitudes innatas en el ser humano, sino que pueden irse desarrollando y potenciando hasta alcanzar la capacidad para el liderazgo. Algunos de esos rasgos, descritos muy brevemente, son los siguientes:

- La visión: el liderazgo comienza cuando un individuo tiene una visión que compartir, entendiéndola como aquello que esa persona espera realizar, o espera

que sea su grupo. Es una meta, un sueño al que se aspira alcanzar, y requiere de un proceso planificado que busque su consecución, planeando la estrategia a seguir, y marcando los resultados esperados.

- El amor a la actividad: el hecho de ser un líder no lleva consigo tener poder para hacer uso de él sin tener en cuenta a los demás, ha de ser un rol que se desempeña porque, de manera conjunta, se pretende alcanzar una meta que beneficia a todos. El liderazgo requiere de motivar a los demás, de dedicarles tiempo y escucharlos, de hacerlos partícipes, de saber potenciar las fortalezas y no sólo mencionar las debilidades.
- El coraje y el valor: el liderazgo implica ser capaz de posicionarse y de asumir riesgos. Hay que afrontar las situaciones que se presentan, no huir de ellas, porque se confía tanto en las capacidades y conocimientos propios, como en los del equipo.
- La capacidad de comunicación: es importante que el líder maneje diferentes técnicas de comunicación, tanto verbal como escrita, que sean eficaces, ya que se trata del medio de comunicar su visión, así como de unir, motivar y dirigir al grupo.
- Capacidad para identificar oportunidades y vencer el temor a los errores: en ocasiones, es necesario tener la habilidad de ver oportunidades donde, aparentemente, se ven imposibles, ya que son muchos los obstáculos que nos impiden avanzar y ver lo que podemos lograr. Igualmente, es importante aprender de los errores y no tener miedo a equivocarse, hay que afrontar los equívocos con productividad y no desanimarse a seguir hacia adelante (V.V.A.A., 1999).

Por otro lado, los líderes también pueden ejercer especial influencia en la cultura organizacional, ya que, normalmente, son quienes desarrollan esas ideas y valores que la organización debe aceptar de manera conjunta, y se transmiten a los individuos que llegan nuevos a formar parte de la empresa. Estos valores transmitidos por los líderes también ejercen influencia sobre las actitudes y conductas que, posteriormente, tendrán los miembros tanto a nivel individual como grupal. Hemos de tener en cuenta, en este sentido, que los grupos sociales no son entidades que se mantienen estáticas, sino que varían a lo largo del tiempo, de modo que sus culturas también lo hacen. Por ello, la influencia que ejerce el líder es diferente si dicho líder es el fundador de la

organización, si ejerce su labor en una ya consolidada, o si lo hace en un periodo de crisis que la organización atraviesa. De estas afirmaciones surgen cuatro tipos de liderazgo cultural establecidos por Trice y Beyer (1993):

- El liderazgo que crea culturas: es aquel donde el líder es el fundador, un individuo que tiene la idea inicial de formar una organización nueva, se asocia con aquellos que comparten su visión, y comienza a dar los primeros pasos hasta que nuevos miembros se van integrando a ella, de modo que se va creando una historia común a raíz de ese proyecto que inició el fundador, y que los demás van adquiriendo como suyo.
- El liderazgo que cambia culturas: este se relaciona con momentos puntuales que requieren de un cambio en la cultura, de incluir innovaciones o mejoras. Aunque es difícil cambiar la cultura organizacional inicial, ya que es algo que se ha ido construyendo con el tiempo, se hace necesario en momentos situaciones de crisis obligan, en cierto modo, a aceptar y adaptarse a cambios drásticos, que han de verse favorecidos por conductas excepcionales del líder, que sabe cómo irlos introduciendo poco a poco en la cotidianidad de la organización.
- El liderazgo como personificación de la cultura: el liderazgo no tiene por qué llevar consigo cambios en la cultura organizacional, el líder, simplemente, puede preservar y encarnar los valores de una organización determinada, reforzándolos y ayudando a mantener la identidad que la caracterizan.
- El liderazgo integrador de culturas: en las organizaciones, la propia división del trabajo puede traer consigo la creación de diversas subculturas, ya que cada colectivo comparte, dentro de una cultura general, sus metas y visiones propias. Es tarea del líder buscar el equilibrio entre todas ellas, para que no se pierda la cohesión de los miembros, y no se pierda de vista el beneficio común de la empresa (Molero, F., 2002).

A partir de aquí, surgen nuevas teorías del liderazgo, que buscan explicar cómo los individuos dejan atrás sus propios intereses para buscar alcanzar los objetivos del grupo o de la institución, con el fin de lograr el rendimiento máximo. La teoría del liderazgo mayoritariamente utilizada responde con estos hechos, y se corresponde con el liderazgo transformacional desarrollado por Bass. “Este tipo de organizaciones son

generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización. Se diferencian de los otros tipos de liderazgo, reconocidos como transaccionales, debido a que las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas (Castro, A. y Lupano, M. L., 2005)”. Bass destaca ese mayor rendimiento conseguido por el líder mediante tres vías: logrando que los individuos entiendan la importancia y valor de los objetivos que se pretenden alcanzar, impulsándolos a darles prioridad a los objetivos comunes antes que a los propios, y cambiando sus necesidades y valores (Molero, F., 2002). Define este liderazgo transformacional como el formado por varios aspectos: el carisma, que señala la identificación con el líder; la estimulación intelectual, que señala la capacidad del líder para fomentar la inteligencia y razón del colectivo; la inspiración, que señala la identificación con la visión del líder; la consideración individual, que señala la capacidad de empatía por parte del líder con el resto de individuos; y un quinto factor, la tolerancia psicológica, que se tiene en cuenta en el caso de la organización escolar. Estos factores, a primera vista independientes, contribuyen a que los individuos den lo mejor de sí mismos, y que se cree un clima de confianza que favorezca la consecución de los objetivos de la institución (Maureira Cabrera, O., 2004).

11.6.3. Anexo 6.3. Tipos de liderazgo según Bernard Bass

Estos son los cinco tipos de liderazgo más específicos propuestos por Bass, en los que se señalan características más específicas y concretas del líder según el tipo de liderazgo que ha de ejercer:

- Directivo: el líder dice lo que tiene que hacerse y cómo, especificando los límites y exigencias de la tarea. Ha de asegurarse de mantener siempre el mismo ritmo de trabajo, planificando el trabajo y las reglas por las que ha de regirse, así como es

el encargado de distribuir las tareas y roles según las capacidades de cada uno, buscando siempre el mejor rendimiento posible. Este tipo de liderazgo es efectivo en equipos poco organizados y estructurados.

- **Negociador:** el líder busca vender su visión y fomentar la competitividad entre los miembros, para que den lo mejor de sí. Hace favores a quienes lo necesitan y tiene la capacidad de adaptarse fácilmente a diversidad de circunstancias. Mantiene las distancias con los subordinados, hace pactos cuando se hace necesario, y ofrece recompensas a quienes apoyan su visión y la siguen al pie de la letra. Este tipo de liderazgo es efectivo cuando los objetivos a lograr son poco estrictos, y se requiere de alta flexibilidad.
- **Consultivo:** el líder tiene la opinión de todos los demás en cuenta, y dialoga con ellos antes de tomar decisiones, sobre todo en los aspectos más importantes, se basa en escuchar. Sin embargo, es importante destacar que él es quien tienen siempre la última palabra. Este tipo de liderazgo es efectivo cuando el equipo está bien organizado y estructurado, y los rangos de la jerarquía están bien definidos.
- **Participativo:** el líder analiza los asuntos con los demás para decidir de manera conjunta, de modo que la responsabilidad es compartida entre líder y demás miembros. Ha de proporcionar la suficiente motivación a los demás para que esto sea posible, a través de la empatía y ofreciendo oportunidades para todos. Este tipo de liderazgo es efectivo cuando hay armonía y confianza de grupo, así como una visión clara de las metas a alcanzar.
- **Delegativo:** el líder deja libertad al resto de miembros para que tomen las decisiones que crean más convenientes, por lo que deciden por sí mismos qué deben hacer y cómo, son ellos quienes tienen las responsabilidades. El líder basa su papel en motivar e inspirar a sus miembros, dándoles el poder suficiente para que sean ellos los protagonistas de la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo es eficaz cuando las relaciones son igualitarias y flexibles, donde el equipo en conjunto es el que tiene la responsabilidad (Santana, Pablo J. , 2014).

11.7. Anexo 7. Escala de observación

Esta escala se ha elaborado con el fin de poder sistematizar las observaciones realizadas durante mi estancia en la institución de prácticas, para poder argumentar de manera sólida el perfil del colectivo y su necesidad de reforzar el liderazgo y la organización de la institución. Para ello, voy a evaluar cada indicador con una escala cualitativa, atendiendo a la frecuencia con la que he observado o visto que se cumplen los aspectos señalados. Los niveles serán los siguientes: 1 = nunca, 2 = poco, 3 = lo suficiente, 4 = bastante, 5 = mucho.

Categorías	Indicadores	Frecuencia	1	2	3	4	5	Justificación
A) Aspectos organizativos	1. La institución sabe qué es la organización laboral							Los procesos organizativos no están nada planificados ni estructurados, se abarcan muchas tareas al mismo tiempo y no están bien definidos sus responsables, lo que causa problemas y resultados que no son los esperados
	2. Sabe qué elementos y aspectos influyen en una buena organización							
	3. Sabe qué tipo de organización es la que se lleva a cabo en la institución							Una persona es la que, a nivel general, organiza a todos los miembros y sus tareas, ese es su estilo de organización, no conocen otros modos ni métodos más eficaces
	4. Conocen los diferentes espacios que constituyen la organización							Existen espacios dedicados a algunos de sus servicios específicos, pero no son estables, de modo que los espacios no están bien definidos e identificados, ya sea según servicios o según perfiles profesionales
	5. Tienen claro el tipo de estructura que los define							No está del todo claro, ya que unos definen la estructura según los proyectos que se realizan, y otros según los perfiles profesionales con los que se cuenta, hace falta definir mejor los departamentos y las funciones de cada uno

	6. Tienen claras cuáles son las actividades y acciones que lleva a cabo la asociación					Los cuatro grandes proyectos que engloban todas las acciones realizadas por la institución están bien definidos y categorizados
	7. Tienen claros cuáles son los elementos que caracterizan la organización de la institución					Si se conocieran mejor los elementos y procesos organizativos, la organización llevada a cabo por la institución sería más adecuada y mucho más eficiente, mejorando el rendimiento institucional
	8. Saben que el ambiente físico de la organización influye en el clima organizacional					En general, no tienen constancia de este tipo de aspectos, pues el clima dentro de la asociación presentaba ciertas tensiones no resultas, tanto entre compañeros, como con la institución en general. Ese mal clima venía dado, muchas veces, por los espacios tan reducidos en los que se tenía que trabajar, así como los pequeños conflictos que se daban a causa de la mala organización y la poca comunicación entre los diferentes individuos y colectivos que forman parte de la institución
	9. Saben qué elementos caracterizan y conforman el ambiente físico					
	10. Saben que las características estructurales influyen en el clima organizacional					
	11. Saben qué elementos caracterizan y conforman las características estructurales					
	12. Saben que el ambiente social que se da dentro de la asociación influye en el clima organizacional					
	13. Saben qué elementos caracterizan y conforman el ambiente social					
	14. Saben que el comportamiento organizacional influye en el clima organizacional					
	15. Saben qué elementos caracterizan y conforman el comportamiento organizacional					
	16. Saben qué aspectos de la organización se ven influenciados por el clima organizacional					
17. Existen una serie de normas o protocolos de planificación que regulan el trabajo y tareas que debe realizar cada profesional					Cada profesional tiene unas tareas asignadas, pero se le encargan otras que pueden no ser de su competencia en algunas ocasiones, o se le integra en tareas de otros compañeros, y no existe un seguimiento que asegure que cada profesional	

						realiza las tareas que le corresponden, y el grado de eficiencia de las mismas
18. Existen áreas diferenciadas según el ámbito profesional						Tan sólo en los servicios específicos de psicología, trabajo social, estética y fisioterapia se encuentra esa diferenciación según perfiles profesionales, el resto de proyectos cuentan con una mezcla de algunos ellos
19. Se realizan reuniones en la que intervienen todos los miembros para para autoevaluar el funcionamiento de la asociación						A grandes rasgos, apenas se realizan reuniones entre los distintos colectivos para abordar este tipo de cuestiones, sólo se celebran algunas muy puntuales cuando algún tema o alguna acción de la institución es muy importante, y requiere de la participación de todos para coordinarse y dividir las tareas. De resto, no se autoevalúan las diferentes acciones o propuestas de la institución, ni el resto de elementos que influyen en ella. Según los propios trabajadores, lo que no se ha llevado a cabo ni una sola vez son reuniones para hablar de posibles conflictos y buscar soluciones, algo que todos consideran necesario de realizar
20. Se realizan reuniones para analizar la eficacia y desarrollo de los programas que está llevando a cabo la asociación						
21. Se realizan reuniones para evaluar de manera más específica las intervenciones que se realizan con los usuarios, y proponer cambios si fuera necesario						
22. Se realizan reuniones para evaluar aquellos aspectos que están fallando, y qué podría hacerse para mejorar y cambiar						
23. Se realizan reuniones para detectar problemas que dificulten el clima de trabajo, así como el buen funcionamiento, y buscar posibles soluciones						
24. Se realizan reuniones entre trabajadores y junta para hablar sobre conflictos más personales y buscar soluciones conjuntas						
25. Existe una jerarquía establecida y bien definida por rangos						
26. Existe una jerarquía muy marcada por el poder de cada rango						

	27. Existe una jerarquía aceptada y consensuada por parte de todos los miembros						menos poder de decisión, y no está del todo consensuado debido a que esa jerarquía ha sido establecida por los grupos con mayor poder, mientras que los que tienen menos querrían poder ser más partícipes de la toma de decisiones
	28. Existen organigramas que representen la jerarquía de la asociación						Este tipo de aspectos se conocen porque cada individuo sabe qué tiene que hacer y cómo funciona la asociación, pero no hay ningún tipo de esquema que muestre de forma más específica y transparente estos elementos, lo que puede favorecer a su consolidación y mejor comprensión por parte de todos los miembros que forman la institución
	29. Existen organigramas que reflejen la división del trabajo						
	30. Existen organigramas que reflejen las funciones y tareas de cada miembro de la asociación						
	31. Existen organigramas que representen los distintos áreas y departamentos de la institución						
B) Aspectos culturales	1. Tienen claros las metas y objetivos que persigue la asociación						Las metas y objetivos están bastante definidos, ya que aparecen y se muestran al público en la mayor parte de acciones que se realizan, algo que también sería recomendable en cuanto a la filosofía y código ético que los inspira, con el fin de que la propia asociación no lo pierda de vista mientras sigue desarrollándose y creciendo
	2. Conocen y se describe bien la filosofía y código ético que define a la asociación						
	3. Son conscientes de las debilidades y fortalezas que influyen en el rendimiento de la asociación						No son conscientes de estos aspectos debido a que no se realizan autoevaluaciones de la institución en general, por lo que cuesta reconocer, sobre todo, aquellos aspectos que les impiden avanzar para poder trabajar sobre ellos, y convertirlo en oportunidades y fortalezas que permitan alcanzar el éxito
	4. Son conscientes de las oportunidades y amenazas que influyen en la asociación						
	5. Se lleva a cabo un historial de éxitos y fracasos de la asociación						
	6. Conocen qué clima laboral es el que se da dentro de la asociación						No se percibe el clima existente en la institución debido a que no hay encuentros donde hablar los posibles problemas y buscar soluciones, lo que trae, como consecuencia, cierto malestar por
	7. Se conoce la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral						

	8. Se conoce la percepción que tienen los trabajadores sobre la institución en su conjunto					parte de los miembros, que se generaliza en la mayor parte de aspectos de la institución, y los cargos de mayor rango no perciben debido a la falta de comunicación entre los diferentes colectivos
	9. Existe un sentido de pertenencia compartido por todos los miembros de la asociación					
	10. Saben que la cultura organizacional se ve influenciada por las percepciones de los miembros y el clima organizacional que se da en la institución					
	11. Saben lo que es la cultura organizacional					
	12. Saben cuál es su cultura organizacional propia: conductas, creencias y valores que comparten los miembros					
	13. Saben qué elementos influyen en la cultura organizacional					
C) Perfiles profesionales	1. Conocen la variedad de perfiles profesionales que forman parte de la asociación					La variedad de perfiles profesionales está muy clara, sobre todo porque los servicios específicos se relacionan de manera directa con los mismos. Sin embargo, dada la poca comunicación existente entre los colectivos, no se conocen con exactitud cuáles son las potencialidades de cada profesional, lo que podría resultar beneficioso a la hora de distribuir los roles y tareas de manera más eficiente, mejorando así el rendimiento colectivo. Algunas de esas características sí las conocen, ya que son en las que basan en primera instancia la división del trabajo, pero requieren de mayor profundidad para saber si esa división está resultando la adecuada, o requiere de cambios
	2. Conocen las características y funciones que definen a cada profesional					
	3. Saben que las características personales de los miembros de la asociación influyen en el clima organizacional					
	4. Saben qué elementos caracterizan y conforman las características personales de los miembros					
	5. Conocen en qué medida se identifican los miembros con la organización					

	6. Conocen en qué medida se identifican los individuos con su trabajo					autoevaluación, por lo que no se percibe el mal clima y, por tanto, no se conoce la percepción que los individuos tienen con la institución y con su trabajo
	7. Conocen en qué medida se identifican los individuos con su disciplina					
	8. Saben cuál es el perfil profesional de cada individuo que trabaja en la asociación					Se sabe con claridad cuál es el perfil de cada individuo y, por tanto, de qué tareas dentro de la institución debe hacerse cargo, aunque existen ocasiones en las que esa labor se torna confusa, ya que han de hacerse cargo de tareas que no le corresponden, ya sea porque no se relaciona con su perfil o porque son tareas que habían sido asignadas a otra persona, porque la asociación lo requiere y necesita en ese determinado momento
	9. Existe correspondencia entre las responsabilidades y tareas de un trabajador con su perfil profesional					
	10. Cada profesional conoce claramente cuál es su labor y función a desempeñar en la institución					
	11. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir las funciones y el trabajo de cada profesional					
	12. Existe una persona encargada de coordinar y dirigir el trabajo que se realiza en cada área o departamento					
	13. Conocen qué persona o personas se responsabilizan de la asociación					
	14. Conocen qué persona o personas se encargan de la distribución de tareas y roles					
	15. Conocen qué persona o personas se encargan de la rendición de cuentas					
						La persona encargada es la coordinadora, quien asigna roles y tareas, pero no realiza ningún tipo de seguimiento para comprobar si sus órdenes se están llevando o no a cabo. Delega responsabilidades a muchos profesionales al mismo tiempo, de ahí que no haya ningún coordinador por departamento, lo que crea problemas de comunicación y malos entendidos al hablar temas de importancia con todo el mundo
						Existen evidencias de que las personas responsables son conocidas por todos, ya que cualquier individuo sabe que la junta es la encargada, al estar formada por los miembros fundadores de la institución. El problema, como comentábamos anteriormente, está en la asignación de tareas o rendición de cuentas, ya que no hay coordinación, sino que todo el mundo se ocupa de todo, de modo que no se sabe bien

						quiénes son los responsables si surge algún conflicto o problema laboral
	16. Las tareas se atribuyen en función de la especialidad del profesional					Como comentaba en otros indicadores, la mayor parte de tareas se asigna según el rol, pero no hay un conocimiento a fondo de las capacidades de cada uno, de modo que puede haber tareas que otro profesional empeñaría mejor, e igualmente, cuando surgen nuevas tareas que la institución prioriza, a cada uno pueden tocarle funciones que no se relacionen directamente con su profesión
	17. Las tareas se atribuyen teniendo en cuenta las capacidades y conocimientos del profesional					Como comentaba en otros indicadores, la mayor parte de tareas se asigna según el rol, pero no hay un conocimiento a fondo de las capacidades de cada uno, de modo que puede haber tareas que otro profesional empeñaría mejor, e igualmente, cuando surgen nuevas tareas que la institución prioriza, a cada uno pueden tocarle funciones que no se relacionen directamente con su profesión
D) Resolución de conflictos	1. Saben lo que es un conflicto laboral, y cómo detectarlo					La evidencia de que no poseen conocimientos para saber lo que es el conflicto y cómo detectarlo está clara, ya que, según los propios trabajadores, existen bastantes problemas que, aunque no son graves, dificultan el clima de trabajo, y no son percibidos, o si lo son, se dejan estar sin buscar soluciones
	2. Existe una actitud de evasión ante algún conflicto que se de en la institución, no se busca solución					La evidencia de que no poseen conocimientos para saber lo que es el conflicto y cómo detectarlo está clara, ya que, según los propios trabajadores, existen bastantes problemas que, aunque no son graves, dificultan el clima de trabajo, y no son percibidos, o si lo son, se dejan estar sin buscar soluciones
	3. Existe un proceso de resolución de conflictos donde intervienen todos los miembros de la institución para buscar soluciones conjuntas					Las evidencias son bastante claras, ya que se encuentran en las propias aportaciones de los encuestados. La mayor parte de conflictos se evaden, y no se habla para solucionarlos. Existe una barrera comunicativa entre junta y trabajadores, de modo que, si existen problemas entre ambos colectivos, no se hablan, sino que se evaden. Son ocasiones muy puntuales en las que, si el problema es grave, se tiene en cuenta, pero los pequeños detalles que van creando el mal clima de trabajo se dejan estar, de modo que el rendimiento y sentimiento de pertenencia de los
	4. Existe un proceso de resolución de conflictos entre trabajadores, en el que sólo forma parte dicho colectivo					Las evidencias son bastante claras, ya que se encuentran en las propias aportaciones de los encuestados. La mayor parte de conflictos se evaden, y no se habla para solucionarlos. Existe una barrera comunicativa entre junta y trabajadores, de modo que, si existen problemas entre ambos colectivos, no se hablan, sino que se evaden. Son ocasiones muy puntuales en las que, si el problema es grave, se tiene en cuenta, pero los pequeños detalles que van creando el mal clima de trabajo se dejan estar, de modo que el rendimiento y sentimiento de pertenencia de los
	5. Existe un proceso de resolución de conflictos entre trabajadores, en el que forman parte tanto trabajadores como junta directiva					Las evidencias son bastante claras, ya que se encuentran en las propias aportaciones de los encuestados. La mayor parte de conflictos se evaden, y no se habla para solucionarlos. Existe una barrera comunicativa entre junta y trabajadores, de modo que, si existen problemas entre ambos colectivos, no se hablan, sino que se evaden. Son ocasiones muy puntuales en las que, si el problema es grave, se tiene en cuenta, pero los pequeños detalles que van creando el mal clima de trabajo se dejan estar, de modo que el rendimiento y sentimiento de pertenencia de los
	6. Existe un proceso de resolución de conflictos entre junta directiva, en el que sólo forma parte dicho colectivo					Las evidencias son bastante claras, ya que se encuentran en las propias aportaciones de los encuestados. La mayor parte de conflictos se evaden, y no se habla para solucionarlos. Existe una barrera comunicativa entre junta y trabajadores, de modo que, si existen problemas entre ambos colectivos, no se hablan, sino que se evaden. Son ocasiones muy puntuales en las que, si el problema es grave, se tiene en cuenta, pero los pequeños detalles que van creando el mal clima de trabajo se dejan estar, de modo que el rendimiento y sentimiento de pertenencia de los

	7. Existe un proceso de resolución de conflictos entre junta directiva, en el que forman parte tanto junta directiva como trabajadores					trabajadores se ve afectado. Normalmente, no suele haber interés por solucionar estos problemas, al menos no desde todas las perspectivas, debido a esas barreras de comunicación. Donde existe mayor interés por solucionarlo es en cada colectivo independiente, es decir, si dentro de cada uno existen problemas, buscan algún modo de solucionarlo entre ellos, pero el otro colectivo no toma parte al considerarlo responsabilidad de cada uno
	8. Existe un proceso de resolución de conflictos entre ambas partes, en el que forman parte los dos colectivos afectados					
	9. Existe un proceso de resolución de conflictos entre ambas partes, en el que forma parte sólo uno de los colectivos afectados					
	10. Existe predisposición por parte de todos los miembros de la institución a participar de la resolución de conflictos					
	11. Existe predisposición a participar de la resolución de conflictos sólo por parte de uno de los colectivos					
E) Toma de decisiones	1. Existe un proceso de toma de decisiones claro y transparente					Existen evidencias, que se respaldan por la opinión de los encuestados, que muestran que el proceso de toma de decisiones no es transparente, principalmente porque no se cuenta con la participación de todos los miembros de la institución. Los que tienen mayor poder en la jerarquía son quienes deciden y tienen la última palabra, y normalmente, no piden la opinión de los trabajadores. Si hay ocasiones en las que se les otorga la palabra, se escuchan sus aportaciones, pero no llegan a tenerse en cuenta ni a influir en la decisión final. Cada departamento no puede decidir por sí solo porque todo ha de pasar por la junta, y son ellos quienes tienen la última palabra
	2. Existe un proceso de toma de decisiones en el que participan todos los miembros de la institución					
	3. Existe un proceso de toma de decisiones en el que participa únicamente la junta directiva					
	4. Existe un proceso de toma de decisiones en el que tienen en cuenta todas las opiniones, y se decide de manera conjunta					
	5. Existe un proceso de toma de decisiones en el que se tienen en cuenta todas las opiniones, pero sólo decide la junta directiva					
	6. Existe un proceso de toma de decisiones independiente según cada área o departamento de la institución					

F) Innovación	1. Existe iniciativa por parte de los miembros para aportar nuevas ideas y sugerencias					La iniciativa por buscar nuevas propuestas es suficiente debido a que la predisposición por atender nuevas ideas y probar a ponerlas en marcha es muy escasa, de modo que los trabajadores no sienten motivación por aportar innovaciones si saben que no van a ser del todo escuchadas. El concepto de innovación no es muy habitual porque tienen una visión muy tradicional y clásica, lo experimenté personalmente al ver lo difícil que resultó que tuvieran en cuenta nuestras propuestas durante las prácticas, fue casi en la recta final donde nos abrieron más las puertas debido a nuestra insistencia
	2. Existe predisposición a la hora de atender propuestas de mejora e innovaciones					
	3. Existe aceptación ante esas propuestas de mejora e innovaciones					
	4. Existe un concepto favorable de la innovación y la creatividad en la institución					
G) Liderazgo	1. Conocen lo que es el liderazgo					Las evidencias comentadas hasta el momento sirven como muestra del escaso conocimiento que se tiene acerca del liderazgo, pues la inadecuada organización y distribución de tareas y roles, así como la poca iniciativa por solucionar los conflictos, o tener en cuenta las opiniones de los trabajadores, demuestran que el liderazgo llevado a cabo no está siendo el adecuado, y tampoco saben cómo identificar los aspectos que definen su liderazgo, con el fin de mejorar y cambiar aquello que está influyendo en el mal clima, así como un rendimiento menor del que se espera
	2. Conocen los tipos de liderazgo que pueden ejecutarse					
	3. Conocen los rasgos más característicos de un líder eficaz					
	4. Conocen cuáles son las tareas y funciones del líder					
	5. Saben identificar su propio estilo de liderazgo					
	6. Conocen la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional					Por estos motivos, tampoco conocen que el estilo de liderazgo que están llevando a cabo influye en la cultura de la institución, y cómo hace, por tanto, que los demás perciban a la institución en general.
	7. Conocen la influencia que ejerce el líder sobre la cultura organizacional					

	8. Conocen los tipos de cultura organizacional que pueden darse en la institución, en función de la influencia ejercida por el líder sobre la misma					Es necesario que tengan en cuenta estos aspectos porque podría suponer un cambio importante en la rutina, así como en los resultados y el rendimiento que se están obteniendo y llevando a cabo
	9. Saben que el liderazgo puede variar en función de la cultura organizacional					
	10. Saben que el liderazgo puede varias en función del momento o situación en el que se encuentra la institución					

11.8. Anexo 8. Análisis detallado de los resultados obtenidos en la escala de observación

Comenzando por los aspectos organizativos, la mayoría de indicadores han obtenido una puntuación de suficiente, o inferior a ella. En líneas generales, la organización que se lleva a cabo en la institución no es del todo adecuada, pues no sólo no tienen unos procesos organizativos bien estructurados, sino que no conocen los elementos característicos de la organización que contribuyen a conocerla mejor y favorecerla. Esos elementos no son tenidos en cuenta, de modo que tampoco se conoce la influencia que ejercen unos sobre otros y, en especial, sobre el clima de la organización, que se ve afectado por los errores y la coordinación no muy eficaz, disminuyendo la motivación de los trabajadores y su sentimiento de pertenencia con la institución. No cuentan con pautas que faciliten la organización, ni tampoco que les sirvan como evaluación para conocer qué se está haciendo, cómo, y en qué se podría mejorar.

Muy relacionado con ello se encuentran los aspectos culturales. Aunque tienen bien definidos sus objetivos, esas valoraciones que no se realizan no les permite conocer si realmente se están llevando a cabo o no, y en qué grado de satisfacción, tanto por parte del colectivo receptor, como de los miembros de la institución. Igualmente, al existir un clima de trabajo no muy favorable, la cultura compartida por la institución puede verse afectada, algo que ninguno de los miembros sabe, lo que influye en la percepción que reciben, y también crean, los individuos que participan en esta asociación.

Estas dos categorías van de la mano con los perfiles profesionales. Aunque se conoce bien cuál es el perfil profesional de cada uno de los trabajadores, las carencias encontradas en la organización hacen que no siempre quede claro cuál es la función y tareas que debe desempeñar cada uno, y que se les llegue a asignar labores que no son de su competencia o no les corresponde realizar, de modo que pueden llegar a no sentirse identificados con lo que están haciendo, y esa percepción negativa continúa creciendo. Esto se debe a que las personas encargadas de coordinar no están ejerciendo bien su papel, ya que no conocen bien las funciones que ha de tener aquel que coordina, ni cuentan con pautas para hacerlo correctamente, como, por ejemplo, el saber delegar en una o dos personas, o tener más en cuenta las habilidades personales de cada

individuo para dividir el trabajo no sólo según el perfil profesional, sino también la personalidad.

Las categorías de resolución de conflictos y toma de decisiones son similares, ya que faltan conocimientos que permitan entender cada concepto, así como pautas para saber afrontar dichos aspectos de manera más eficiente y participativa. Necesitan entender los beneficios de resolver los conflictos existentes de manera conjunta, porque así se ve beneficiado el clima de trabajo y, por tanto, el rendimiento. Lo mismo sucede con la toma de decisiones, ya que tener en cuenta la perspectiva de los profesionales puede ayudar a potenciar los aspectos positivos, así como encontrar nuevas formas de mejorar lo que no está funcionando.

Esto se relaciona con la categoría de innovación, pues también tiene una baja puntuación debido a la poca predisposición de aceptar nuevas propuestas, así como tener en cuenta las ideas y sugerencias que provienen los profesionales, dada su visión tal tradicional y arraigada a lo clásico, sin entender los beneficios que podrían suponer para la institución la innovación y la creatividad.

Finalmente, se encuentra la categoría del liderazgo, que también ha tenido una baja puntuación como desencadenante de todo lo nombrado anteriormente. El hecho de que no se tenga claro el concepto de liderazgo, ni cuáles son los rasgos fundamentales del líder, así como las funciones a desempeñar por él, llevan a la inadecuada organización que se está llevando a cabo, lo que genera problemas en la estructura interna, un clima desfavorable de trabajo, y la consecución de sus objetivos menos beneficiosa de lo que podría llegar a ser.

11.9. Anexo 9. Catálogo de fichas de las actividades diseñadas para la metodología

- Actividades de la Acción Formativa 1: Nos adentramos en el mundo organizativo:

➤ **Módulo 1: Conociendo conceptos de la organización**

- *Primera sesión: Actividad de presentación*

ACTIVIDAD DE PRESENTACIÓN	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Deja que fluya”</i>
OBJETIVO GENERAL	Que los participantes y agentes se conozcan un poco entre sí, favoreciendo un clima cómodo y de confianza para la realización de los talleres Que el agente pueda conocer el nivel de confianza que existe entre los propios participantes
DESCRIPCIÓN	<p>Para empezar, el agente deberá presentarse, no sólo diciendo su nombre, sino también explicando de manera breve el motivo por el que está allí presente, comentando cómo serán los talleres a impartir, y de dónde han surgido las temáticas del liderazgo y la organización como foco de intervención.</p> <p>Luego, se les pedirá a los participantes que se coloquen en círculo, y que cada uno diga su nombre, además de una cualidad que tenga y que crea que puede aportar al resto del grupo durante los talleres, por ejemplo: “Mi nombre es Nati y voy a aportar las ganas de aprender”.</p> <p>Después de ello, para conocer las expectativas que posee cada uno acerca de los talleres que van a impartirse, el agente tendrá una cartulina con el título de “Mis objetivos”, que colocará en la pared. Entregará a cada participante una tarjeta de color rosa, ya que es el color de la institución, y la persona deberá escribir qué es aquello que pretende lograr recibiendo los aprendizajes propuestos. Cada uno lo leerá en alto antes de pegarlo en la cartulina. De esta forma, el agente tendrá constancia de sus intereses, y los participantes tampoco perderán de vista sus objetivos durante el desarrollo del proyecto</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, cartulina, tarjetas, pegamento o cinta adhesiva
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad, al ser de presentación, no requiere de ningún tipo de evaluación

DURACIÓN	20 minutos, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	2€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales se ha determinado esa cantidad para comprar el material necesario, como son las tarjetas, la cartulina y el adhesivo. En cuanto a los espacios donde realizarla, existe la posibilidad de realizar las actividades en alguna de las salas de la asociación.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Primera sesión: Actividad 1*

ACTIVIDAD 1	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“La organización es la clave”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.1. Conocer el concepto de organización laboral
METAS	1.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de organización laboral 1.1.2. Que el colectivo sepa qué elementos conforman la organización laboral 1.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos de la buena organización influyen esos elementos
CONTENIDOS	1. Qué es la organización laboral
DESCRIPCIÓN	<p>Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto de la organización laboral, definiéndolo y descubriendo los elementos que lo conforman, así como su influencia sobre la práctica de la buena organización. Dado que las preferencias del colectivo no se destinan a actividades de aprendizaje demasiado lúdicas, se mostrarán dichos contenidos a través de una charla expositiva-participativa.</p> <p>El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. Mediante esta charla, lo que se pretende es ofrecer al colectivo una noción de lo que implica la organización, aportándoles conocimientos más específicos de los que ya poseen, y puedan así entender mejor el proceso, lo que les permitirá mejorar sus prácticas organizativas.</p> <p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar como, por ejemplo, al describir los elementos, es bueno ejemplificarlos con imágenes para que los presentes puedan entenderlo de manera más visual. También se hará uso de esquemas y gráficos que hagan la exposición más llevadera.</p> <p>A medida que explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, haciéndole preguntas sobre los contenidos, por ejemplo: estamos hablando de lo que significa organización laboral, pedirá a los participantes que aporten sus ideas y conocimientos sobre lo que creen que significa. De</p>

	este modo, se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Como forma de evaluación, contamos con la actividad que se va a realizar posteriormente a la presentación, ya que busca que el colectivo sea capaz de identificar su estilo de organización, de modo que necesita conocer y dominar lo explicado para ser capaces de realizar dicha identificación.	
DURACIÓN	1'30 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	60€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos, así como el proyector en caso de que fuera necesario que el/la pedagogo/a se hiciera cargo de llevarlo. El ordenador portátil no supone gasto, ya que puede hacer uso del propio, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución. Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.	

- *Primera sesión: Actividad 2*

ACTIVIDAD 2	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“¿Cómo es nuestra organización?”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.2. Identificar el estilo de organización propio
METAS	1.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su estilo de organización propio
CONTENIDOS	1. Qué es la organización laboral
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende que el colectivo aprenda a identificar cómo es su estilo de organización, para que tengan una idea básica de cómo es, y que también elaboren una especie de percepción conjunta que, una vez se vaya avanzando en el taller y se profundice en los elementos que constituyen la organización, podrán ver todo lo que se necesita tener en cuenta, así como lo complejo que resulta definir este aspecto y atender a todos sus aspectos. Esta actividad, además, supone una evaluación en sí misma, pues el colectivo necesita tener claro qué elementos definen la organización para poder identificar cómo es su estilo, ya que se hará mediante la observación y el análisis de dichos aspectos.</p> <p>Dado que se trata de la primera sesión, es recomendable no salir mucho de sus preferencias a la hora de aprender, siendo éstas las charlas y exposiciones, pero también es importante añadir alguna actividad algo más dinámica para buscar un modo de atraer su atención e interés hacia el resto de actividades posteriores. Para comenzar, se plantea una actividad sencilla, siendo ésta la elaboración de un esquema en la pared, sobre papel craft, en el que el colectivo deberá intuir, en base a lo básico que conocen sobre organización, cómo se distribuyen los elementos de su institución sobre los que hemos planteado para definir la organización. Al colectivo le gustan los murales y carteles, de ahí que se plantee la idea de ponerlo en la pared y dejarlo expuesto durante el avance del proyecto, para que puedan ir percibiendo las diferencias de lo que conocían al principio, y lo que conocerán al finalizar.</p> <p>En el centro, en la parte superior, estará dibujado en grande el nombre de la asociación. Debajo, formando diferentes columnas, estarán colocados los ocho elementos que conforman la organización. En pequeños grupos de tres o cuatro personas, deberán ir señalando un aspecto que, visualizando su institución, se corresponden con cada elemento, y escribirlo debajo de su columna correspondiente. Por ejemplo: el primer elemento es el conjunto de individuos y sus características personales, y el</p>

	<p>grupo considera que ahí deben incluirse los perfiles profesionales y el número de trabajadores que se corresponden a cada perfil; en el segundo elemento, las áreas de trabajo, considera que esas deberían ser los diferentes servicios específicos que ofrece la institución; y así con los ocho elementos. Cada pequeño grupo deberá hacer ese mismo proceso, con el fin de ver las coincidencias entre unos y otros, pero también las diferencias, para ver si existe o no una percepción clara y conjunta sobre la institución entre todos, así como ayudarse mutuamente al aportar ideas que otros pueden no haber tenido en cuenta.</p> <p>Para finalizar, simplemente se comentará un poco lo que ha seleccionado cada grupo y por qué, y será el desarrollo del taller el que, finalmente, les haga saber si estaban en lo cierto o si, por el contrario, necesitan definir mejor cuál es su verdadera organización, para que todos lo tengan claro, y esa percepción conjunta pueda favorecer un trabajo más adecuado, un rendimiento mayor, y el progreso y la evolución de la institución en su conjunto</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, mural de papel craft, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>Es importante destacar, al comienzo de la actividad, que deben olvidarse de su función dentro de la institución al entrar al taller. Todos son iguales, de modo que debe haber confianza y libertad para expresar sus opiniones sin miedo, y sin sentirse cohibidos, sobre todo, por quienes son sus superiores. Se trata de buscar de forma conjunta una forma de mejorar y buscar el mayor rendimiento de la institución.</p> <p>Por otro lado, destacar que el mural deberá ser elaborado previamente por el agente que impartirá la actividad.</p>	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad no requiere de evaluación, ya que en sí misma es el instrumento para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre el clima laboral y la estructura de la organización	
DURACIÓN	40 minutos, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	10€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora

JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los bolígrafos y la elaboración del mural de papel craft. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>
---	---

- *Segunda sesión: Actividad 3*

ACTIVIDAD 3	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Sabemos dónde estamos, sabemos cómo nos sentimos”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.1. Conocer el concepto de clima organizacional 3.1. Conocer el concepto de estructura organizacional
METAS	2.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición clima organizacional 2.1.2. Que el colectivo identifique los elementos que definen el clima organizacional 2.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos de la organización influyen esos elementos 3.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de estructura organizacional 3.1.2. Que el colectivo sepa qué elementos conforman la estructura organizacional 3.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos
CONTENIDOS	2. Clima organizacional 3. Estructura de la organización
DESCRIPCIÓN	Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto del clima y la cultura organizacional, definiendo ambos conceptos y explicando cuáles son los elementos que conforman cada uno, así como su influencia sobre las prácticas organizativas, y también sobre cómo unos elementos influyen sobre otros. Como se hizo en la actividad 1, los contenidos mencionados se mostrarán a través de una charla expositiva-participativa. El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. Mediante esta charla, lo que se pretende es ofrecer al colectivo una noción de lo que implica el clima organizacional, ya que resulta un elemento clave que, en ocasiones, no se tienen en cuenta en la organización, y requiere de profundización más allá de los conocimientos que ya poseen. En cuanto a la estructura, se busca profundizar en el concepto en esta actividad, ya que se ha dado una ligera noción de su significado en el desarrollo de la primera, al hablar de los elementos que conforman la organización.

	<p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar, sobretodo en la descripción de los elementos que conforman cada concepto, ya que dan juego a la hora de representarse de manera más visual, lo que resulta más atractivo y fácil de recordar en el aprendizaje. En este caso, también se hará uso de un vídeo en el que se muestre, sobre todo, la influencia de unos elementos sobre todos. En el caso del clima, se hará una comparación de lo que es un clima favorable y un clima desfavorable, de modo que se destaque la importancia de mantener un buen clima laboral si queremos que la organización sea como esperamos. Del mismo modo, la estructura describe muy bien los procesos organizativos, entre los que también se puede hacer una comparación entre lo que sería adecuado y lo que no, así como la influencia que ejerce tanto en la organización como en el clima laboral. Tratar estos dos elementos mediante un vídeo puede suponer un impacto mayor en el colectivo, ya que los aprendizajes se interiorizan mejor. Por otro lado, también les permite ver de manera directa los efectos negativos que puede tener la mala práctica de ambos aspectos en los resultados que la institución espera alcanzar, lo que supone una llamada de atención para que entiendan la importancia de tener en cuenta el clima y la estructura dentro de la institución.</p> <p>Como en el caso anterior, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, haciéndole preguntas sobre los contenidos, por ejemplo: después de definir lo que es el clima laboral, se van a explicar los elementos que lo conforman, de modo que se puede pedir a los participantes su colaboración aportando ideas sobre cuáles podrían ser esos aspectos, qué es lo que, según ellos, define el clima, utilizando ejemplos reales de su experiencia cotidiana. De esta forma, se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados. Igualmente, el utilizar ejemplos reales también contribuye a que el colectivo pueda identificar mejor lo que se les está intentando enseñar. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales

INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.</p> <p>Por otro lado, en cuanto al vídeo que ha de mostrarse, puede ser buscado en Internet, o elaborado por el propio profesional si considera que es mejor realizarlo para que sus contenidos se ajusten mejor a lo que se pretende enseñarle al colectivo. Es importante, como en el caso anterior, que los vídeos estén disponibles sin necesidad de acceder a Internet, por si no se cuenta con conexión a la red wifi.</p>	
FORMA DE EVALUACIÓN	<p>Como forma de evaluación, contamos con la actividad que se va a realizar posteriormente a la presentación, ya que busca que el colectivo sea capaz de identificar su estilo de organización, de modo que necesita conocer y dominar lo explicado para ser capaces de realizar dicha identificación.</p>	
DURACIÓN	<p>2 horas, aproximadamente</p>	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	<p>10€</p>
	EN RECURSOS HUMANOS	<p>25€ x hora</p>
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos, así los altavoces, en caso de que fuera necesario que el/la pedagogo/a se hiciera cargo de llevarlo. El ordenador portátil y el proyecto no supone gasto, ya que puede hacer uso del que ya se tiene, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Segunda sesión: Actividad 4*

ACTIVIDAD 4	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Vamos a conocernos mejor”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.2. Identificar el tipo de clima laboral propio 3.2. Identificar el tipo de estructura organizacional propio
METAS	2.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su tipo de clima laboral propio 3.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su tipo de estructura propio
CONTENIDOS	2. Clima organizacional 3. Estructura de la organización
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende que el colectivo aprenda a identificar cómo es su clima organizacional y su estructura, con el fin de que conozcan aquellos aspectos que están funcionando bien, pero también los que necesitan mejorar, para contribuir a alcanzar una mejor y más adecuada organización. Esta actividad, además, supone una evaluación en sí misma, ya que el colectivo necesita dominar los conceptos de clima y estructura para poder identificar su naturaleza en base a ellos, ya que se hará mediante la observación y el análisis de dichos aspectos.</p> <p>Para hacerlo de una manera más dinámica, el/la pedagogo/a elaborará una serie de afirmaciones que hablen sobre el clima y la estructura de la organización. A cada participante, se le entregará una paleta de color verde y otra de color rojo. Cuando estén de acuerdo con la afirmación, deberán levantar la verde; por el contrario, levantarán la roja si no están de acuerdo. De este modo, no sólo se ve quién domina lo suficiente los contenidos, sino también la percepción que cada uno posee acerca de ellos, ya que, por ejemplo, dos personas pueden entender perfectamente que las malas relaciones entre los compañeros general un mal clima, sin embargo, uno puede afirmar que esas malas relaciones existen, mientras el otro piensa que las relaciones son buenas.</p> <p>Cuando se hayan terminado las afirmaciones, se procederá a las conclusiones, preguntando al azar por qué se han posicionado de una u otra forma. Así, el agente podrá corregir los posibles errores, y los participantes podrán conocer mejor su percepción de la institución al escuchar unas y otras perspectivas. De ahí, se sacarán los elementos que necesitan especial atención para poder mejorar, y se hará una especie de mural con esos ámbitos de mejora en una pequeña cartulina, para que los tengan a la vista y no olviden que son necesarios a tener en cuenta. Algunos ejemplos de esas afirmaciones pueden ser:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Existe muy poca interacción entre los trabajadores y la junta directiva - La comunicación con mis compañeros es escasa - La poca interacción entre unos y otros hace que el ambiente en el trabajo parezca tenso e incómodo - Cuando hay algún conflicto y no se habla, se nota el malestar en el ambiente, lo que dificulta sentirse a gusto en el trabajo - La percepción que tengo de la institución influye en mi motivación y ganas de trabajar - Tengo claras quiénes son las personas que coordinan y controlan nuestro trabajo - Los departamentos de la institución se dividen según el perfil profesional - Los departamentos de la institución se dividen según los proyectos que se llevan a cabo - Tener claro el rol que debo desempeñar hace que pueda ejercer mejor mis tareas y funciones - Cuando me sobrecargo de tareas que no me corresponden, experimento cierto malestar y sensación de frustración que no me deja rendir todo lo que podría - Dentro de la institución, hay buen ambiente entre todos los miembros, lo que motiva a trabajar con energía y ganas 	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios impresos, paletas verdes y rojas, cartulina, tarjetas, bolígrafos, adhesivos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Es importante destacar, al comienzo de la actividad, que deben olvidarse de su función dentro de la institución al entrar al taller. Todos son iguales, de modo que debe haber confianza y libertad para expresar sus opiniones sin miedo, y sin sentirse cohibidos, sobre todo, por quienes son sus superiores. Se trata de buscar de forma conjunta una forma de mejorar y buscar el mayor rendimiento de la institución.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad no requiere de evaluación, ya que en sí misma es el instrumento para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre el clima laboral y la estructura de la organización	
DURACIÓN	40 minutos, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	15€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora

JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios impresos y las paletas, que pueden elaborarse con cartulinas de colores, así como las cartulinas, tarjetas, bolígrafos y adhesivos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>
---	--

- Tercera sesión: Actividad 5

ACTIVIDAD 5	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Se palpa en el ambiente”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	4.1. Conocer el concepto de ambiente físico 4.2. Identificar el ambiente físico propio 5.1. Conocer el concepto de ambiente social
METAS	4.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de ambiente físico 4.1.2. Que el colectivo identifique los elementos del ambiente físico 4.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos 4.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su ambiente físico 5.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de ambiente social 5.1.2. Que el colectivo identifique los elementos del ambiente físico 5.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos
CONTENIDOS	4. Ambiente físico 5. Ambiente social
DESCRIPCIÓN	<p>Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto del ambiente físico y el ambiente social, dándoles una definición de cada concepto, así como profundizando en los elementos que los caracterizan y la influencia que ejercen sobre la organización y el clima. Como se ha hecho en las actividades anteriores relacionadas con el aprendizaje de contenidos, se mostrarán a través de una charla expositiva-participativa.</p> <p>El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. Mediante esta charla, lo que se pretende es ofrecer al colectivo unos conocimientos más específicos sobre el ambiente físico y el social, ya que en la definición de organización se aportó una noción básica sobre ambos. Estos dos conceptos tienen gran importancia, ya que determinan, en cierto modo, los medios para trabajar y los individuos que conforman la organización. Estos últimos, sobre todo, son la clave, ya que son los protagonistas del funcionamiento de la institución.</p>

	<p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar, sobretodo en la descripción de los elementos que conforman cada concepto, ya que dan juego a la hora de representarse de manera más visual, lo que resulta más atractivo y fácil de recordar en el aprendizaje. En este caso, para incidir en la influencia que ejerce el ambiente físico sobre el clima, vamos a utilizar ejemplos reales que la propia institución ha experimentado, ya que les ayudará a entender mejor dichos aspectos. Dado que hace poco que se han mudado de sede, vamos a utilizar imágenes que comparen la sede nueva con la antigua, ya que existen diferencias muy importantes entre ellas, que responden a todos los elementos que conforman el ambiente físico: los espacios son mayores, la ubicación más accesible, temperatura más agradable, etc. Así entenderán mejor las diferencias de rendimiento y bienestar en función del lugar de trabajo. Así, no sólo entenderán la influencia, sino que de manera visual y real podrían identificar su ambiente físico. En cuanto al ambiente social, se tratan actitudes más relacionadas con la persona, tanto a nivel individual como grupal. Para mostrar la influencia que ejerce sobre la organización y el clima, se presentará un corto en el que se ejemplifiquen diferentes situaciones, como, por ejemplo, qué sucede cuando se dan conflictos y no se solucionan, frente a una situación en la que se hablan las cosas y se buscan soluciones conjuntas. Se hará con todos los elementos que conforman el ambiente social, para que vean de manera directa los efectos negativos que pueden tener estas malas prácticas sobre la institución, tanto en sus resultados como en la organización y el clima que se respira.</p> <p>Como en el caso anterior, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, haciéndole preguntas sobre los contenidos, por ejemplo: antes de poner el corto con situaciones que reflejen variedad de ambientes sociales, se les pedirá opinión acerca de qué influencia creen que puede ejercer los elementos mencionados sobre el clima, es decir, qué resultado podría tener, por ejemplo, que no se trabajase en equipo sino que todo fuese individualizado, cómo afecta eso a la organización del trabajo y al clima que se vive en la institución. De esta forma, se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados. Igualmente, el utilizar ejemplos reales también contribuye a que el colectivo pueda identificar mejor lo que se les está intentando enseñar. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos

RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.</p> <p>Por otro lado, en cuanto al corto que ha de mostrarse, puede ser buscado en Internet, o elaborado por el propio profesional si considera que es mejor realizarlo para que sus contenidos se ajusten mejor a lo que se pretende enseñare al colectivo. Es importante, como en el caso anterior, que los vídeos estén disponibles sin necesidad de acceder a Internet, por si no se cuenta con conexión a la red wifi.</p>	
FORMA DE EVALUACIÓN	Como forma de evaluación, contamos con la actividad que se va a realizar posteriormente a la presentación, ya que busca que el colectivo sea capaz de identificar su estilo de organización, de modo que necesita conocer y dominar lo explicado para ser capaces de realizar dicha identificación.	
DURACIÓN	2 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- Tercera sesión: Actividad 6

ACTIVIDAD 6	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Éste es nuestro ambiente”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	5.2. Identificar el ambiente social propio
METAS	5.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su ambiente social
CONTENIDOS	5. Ambiente social
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende que el colectivo aprenda a identificar cómo es su ambiente social, para que conozca esos elementos que están funcionando bien, de manera que puedan seguirse potenciando, pero también los que necesitan ser mejorados, para que no afecte a la organización y al clima que se da en ella. Esta actividad, además, supone una forma de evaluación en sí misma, ya que el colectivo necesita dominar este concepto para poder identificar su naturaleza en base a sus características, ya que se hará mediante la observación y el análisis de dichos aspectos.</p> <p>Dada la importancia de este aspecto, ya que contribuye a conocer mejor a los miembros de la institución y sus características, se intentará dar un enfoque más dinámico a la actividad a través de la elaboración de un mural, que podrán tener en la institución para tener presentes esos pequeños ámbitos de mejora, y no perder de vista la necesidad de ser tratados. En este caso, el/la pedagogo/a llevará elaborado un mural en papel craft, en el que aparecerá un esquema circular. En el centro, irá un círculo con el nombre de organización y clima, del que salen varias flechas, cada una directa hacia otro círculo. Serán seis en total, cada círculo representando uno de los seis elementos que conforman el ambiente social. Esta es una forma de representar cómo estos elementos influyen en el clima y la organización, para que pueda apreciarse de manera más visual.</p> <p>Tras realizar esta explicación, el agente repartirá a cada participante seis cruces y seis guiones, el primero representando lo positivo, y el segundo lo negativo. Cada persona deberá acercarse al mural y colocar junto a cada elemento el símbolo que considere, en función de su percepción sobre lo que ocurre en la institución. Por ejemplo, si considera que las relaciones interpersonales no son demasiado favorables, pondrá el guion negativo; si considera que son bastante favorables, pondrá la cruz positiva. Además, deberá dar una razón de por qué está colocando uno u otro símbolo, para que los demás entiendan su punto de vista y se compartan las visiones que</p>

	<p>cada persona tiene sobre su entorno de trabajo, en relación al resto de compañeros.</p> <p>Tras finalizar, se hará una conclusión global, relacionada con los valores y actitudes compartidos por el grupo en función de las aportaciones que cada uno ha realizado. Se destacará la importancia de tener una perspectiva conjunta, que se escuchen unos a otros, ya que el trabajo en equipo, la buena comunicación, etc., favorecen trabajar mejor y obtener buenos resultados, de modo que la influencia sobre la organización y el clima sea positiva.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, mural de papel craft, cruces, guiones, adhesivos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Es importante destacar, al comienzo de la actividad, que deben olvidarse de su función dentro de la institución al entrar al taller. Todos son iguales, de modo que debe haber confianza y libertad para expresar sus opiniones sin miedo, y sin sentirse cohibidos, sobre todo, por quienes son sus superiores. Se trata de buscar de forma conjunta una forma de mejorar y buscar el mayor rendimiento de la institución.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad no requiere de evaluación, ya que en sí misma es el instrumento para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre el ambiente social	
DURACIÓN	30 minutos, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto del papel craft y los símbolos de cartulina, así como los adhesivos para pegarlo. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Cuarta sesión: Actividad 7*

ACTIVIDAD 7	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“¿Sabemos lo que hacemos?”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	6.1. Conocer el concepto de comportamiento organizacional 7.1. Conocer el concepto de jerarquía
METAS	6.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de comportamiento organizacional 6.1.2. Que el colectivo identifique los elementos del comportamiento organizacional 6.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos 7.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de jerarquía organizacional 7.1.2. Que el colectivo identifique los elementos de la jerarquía organizacional 7.1.3. Que el colectivo sepa en qué aspectos del clima y la organización influyen esos elementos
CONTENIDOS	6. Comportamiento organizacional 7. Jerarquía
DESCRIPCIÓN	Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en los conceptos de comportamiento organizacional y jerarquía, proporcionando una definición más concreta de cada uno, adentrándonos de manera más específica en los elementos que conforman cada uno de ellos, así como en la influencia que ejercen sobre el clima organizacional y la organización. Como se ha hecho en las actividades anteriores relacionadas con el aprendizaje de contenidos, se mostrarán a través de una charla expositiva-participativa. El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. Mediante esta charla, lo que se pretende es ofrecer al colectivo unos conocimientos más específicos sobre el comportamiento organizacional y la jerarquía, mucho más exhaustivos que la información que se proporcionó en la primera actividad, en la que se aportó una definición muy básica para entender los

elementos de la organización. Estos dos conceptos, como los anteriores, también requieren de especial atención, ya que podría decirse que son la base de la organización, en el sentido de organizar bien el trabajo para poder obtener los resultados que se esperan. Es necesario que el colectivo entienda que, en primer lugar, el comportamiento, es decir, las formas que tengan de trabajar, van a influir muy directamente en qué se consiga y cómo; en segundo lugar, la jerarquía debe estar bien organizada y estructurada, de manera que se tenga claro quiénes son los que planifican el trabajo, controlan al resto de individuos, y se aseguran de que todo vaya como tiene que ir.

La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar, sobretodo en la descripción de los elementos que conforman cada concepto, y en especial la jerarquía, ya que dan juego a la hora de representarse de manera más visual, mediante gráficos y pirámides, lo que resulta más atractivo y fácil de recordar en el aprendizaje. Dado que estos dos conceptos se relacionan de manera directa con los resultados que se pretenden alcanzar, la charla se acompañará con unos vídeos de entrevistas realizadas a personas en la calle. Por un lado, se les pedirá que describan brevemente cómo es su comportamiento en el trabajo: si creen que rinden al máximo, si se sienten satisfechos con lo que hacen, si se sienten bien en ese ambiente, o si, por el contrario, no están del todo cómodos porque las relaciones no son buenas, o el modo en que está organizado el trabajo no ayuda a tener buenos resultados y eso desmotiva, etc., preguntándoles finalmente a qué creen que puede deberse que su comportamiento sea mejor o peor. De este modo, es una forma más personal y real de que entiendan cómo influye el comportamiento en la organización y el clima, y también qué es lo que influye para que se de uno u otro comportamiento. En cuanto a la jerarquía, se seguirá el mismo procedimiento de entrevistas, haciéndoles preguntas más relacionadas con la estructuración de las personas y el rango de mando: si creen que los rangos están bien establecidos, si son claros, si los jefes realmente se hacen cargo de sus responsabilidades, si les permiten participar en la toma de decisiones, cómo es su comunicación con los trabajadores a la hora de enviar mensajes o, incluso, incentivarlos, etc., preguntándoles finalmente cómo esa diferencia de rangos, y las relaciones que se den entre ellos, influyen en la percepción que tienen sobre la institución, o incluso en la motivación con la que afrontan cada día de trabajo. Esto también contribuirá a que entiendan la importancia de establecer una jerarquía clara y, además, participativa, al observar opiniones reales que expresan una y otra postura, y cómo muchas de las actitudes de los trabajadores se ven influenciadas por la planificación que llevan a cabo los responsables, y su forma de tratar con los demás miembros.

	<p>Como en el caso anterior, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, haciéndole preguntas sobre los contenidos, por ejemplo: cuando se está hablando del comportamiento organizacional, que los participantes den su opinión sobre lo que creen que puede significar, qué elementos lo definen, y cómo puede influir el comportamiento de los distintos miembros en la organización y el clima. De este modo, no sólo se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados, sino que se sigue avanzado a la hora de conocer la diversidad de percepciones entre unos y otros. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.</p> <p>Por otro lado, en cuanto al vídeo de entrevistas que ha de mostrarse, puede ser buscado en Internet, o elaborado por el propio profesional si considera que es mejor realizarlo para que sus contenidos se ajusten mejor a lo que se pretende enseñare al colectivo. En este caso, quizás sería más adecuado que las entrevistas fueran realizadas por el agente, para que pueda hacer las preguntas que más le interesan, y conducirlas en función de lo que unos y otros vayan contestando, para llegar a las conclusiones que interesan explicar al colectivo. Es importante, como en el caso anterior, que los vídeos estén disponibles sin necesidad de acceder a Internet, por si no se cuenta con conexión a la red wifi.</p>
FORMA DE EVALUACIÓN	Como forma de evaluación, contamos con la actividad que se va a realizar posteriormente a la presentación, ya que busca que el colectivo sea capaz de identificar su estilo de organización, de modo que necesita conocer y dominar lo explicado para ser capaces de realizar dicha identificación.
DURACIÓN	2 horas, aproximadamente

ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Cuarta sesión: Actividad 8*

ACTIVIDAD 8	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“El baúl de la verdad”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento de la organización laboral y lo que ésta implica, con el fin de favorecer una organización más adecuada
OBJETIVO ESPECÍFICO	6.2. Identificar el comportamiento organizacional propio 7.2. Identificar el modelo de jerarquía propio
METAS	6.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su comportamiento organizacional 7.2.1. Que el colectivo sepa cómo identificar su modelo de jerarquía
CONTENIDOS	6. Comportamiento organizacional 7. Jerarquía
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende que el colectivo aprenda a identificar cómo es el comportamiento organizacional que se da en la institución, así como su modelo de jerarquía, con el fin de conocer en qué aspectos pueden mejorar, del mismo modo que son aquellos que funcionan bien y pueden seguirse potenciando. Esta actividad, además, supone una forma de evaluación en sí misma, ya que el colectivo necesita dominar los conceptos para poder identificar cómo es su comportamiento y la naturaleza de su jerarquía, pues se hará mediante la observación y el análisis de dichos aspectos.</p> <p>Dada la importancia de estos aspectos, ya que se relacionan con los resultados de manera bastante directa, y ese es el mayor interés de la institución, se intentará dar un enfoque más dinámico a la actividad, esta vez, orientando un poco más hacia los sentimientos y opiniones que posee el colectivo sobre estos dos aspectos. El vídeo de entrevistas mostrado en la actividad anterior será bastante favorable para el desarrollo de esta, ya que el haber visto cómo las personas opinan y reflejan su experiencia, y así conocer cómo estos dos elementos influyen en la institución, puede contribuir a favorecer la libertad de opinión, así como mostrar una mente abierta a la hora de entender y posicionarse en las demás perspectivas.</p> <p>En este caso, el/la pedagogo/a tendrá un baúl que denominará “el baúl de la verdad”. Este nombre radica en el hecho de que cada participante deberá atreverse, sin miedo, a mostrar sus percepciones con respecto al funcionamiento, referido al comportamiento y la jerarquía, que posee la institución. Es importante que sean sinceros, de igual forma que lo expresen con buenas palabras, pues muchas veces, los errores vienen dados por el miedo a contar lo que se piensa, así como la negativa a escuchar sugerencias que podrían servirnos para mejorar y progresar. A</p>

	<p>cada participante se le entregarán dos tarjetas, una de color amarillo y otra de color rosa, para poder diferenciar los dos aspectos. En la tarjeta amarilla, cada uno deberá escribir brevemente cómo cree que es su comportamiento, respondiendo a preguntas similares a las que se les hicieron a las personas en la entrevista: si se sienten bien, si creen que su comportamiento es bueno o podría mejorar, y por qué creen que tienen ese tipo de actitud y no otra, qué influye en ello. En la tarjeta rosa, por otro lado, deberán escribir su percepción sobre cómo está estructurada la jerarquía, ayudándose de las preguntas de la entrevista, como en el caso anterior: cómo se coordinan los rangos, si hay comunicación, su participación en las decisiones importantes, y cómo les gustaría que fuera esa jerarquía. Luego, las meterán todas en el baúl.</p> <p>Las tarjetas deberán ser anónimas para que nadie se sienta incomodo o comprometido, ya que se sacarán y se leerán al azar, para que todos, entre ellos, puedan recibir un <i>feedback</i> de lo que piensan unos y otros, ya que puede contribuir a buscar de manera conjunta nuevas formas de mejorar y de hacer que la institución progrese. Podrán quedarse ese baúl de recuerdo en la institución para que, como en las actividades anteriores, no pierdan de vista esas posibles mejoras que pueden irse tratando poco a poco entre unos y otros.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, baúl, tarjetas de colores, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Es importante destacar, al comienzo de la actividad, que deben olvidarse de su función dentro de la institución al entrar al taller. Todos son iguales, de modo que debe haber confianza y libertad para expresar sus opiniones sin miedo, y sin sentirse cohibidos, sobre todo, por quienes son sus superiores. Se trata de buscar de forma conjunta una forma de mejorar y buscar el mayor rendimiento de la institución.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad no requiere de evaluación, ya que en sí misma es el instrumento para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre el ambiente social	
DURACIÓN	40 minutos, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	10€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora

JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los bolígrafos, las tarjetas, y el baúl, que puede hacerse con cartulina o buscar uno que el agente tenga y no le importe aportar. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>
---	--

➤ **Módulo 2: Entrenando conceptos de la organización**

- *Quinta sesión: Actividad 9*

ACTIVIDAD 9	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Empecemos a organizarnos”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas organizativas, con el fin de lograr un clima y rendimiento laboral más efectivo
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.1. Conocer una serie de pautas para una buena organización
METAS	1.1.1. Que el colectivo identifique pautas que favorecen la organización 1.1.2. Que el colectivo entienda los beneficios de poner en práctica dichas pautas
CONTENIDOS	1. Pautas organizativas
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad es una introducción al comienzo de la parte práctica. Dado que el colectivo va a entrenarse en una serie de pautas organizativas, es necesario que conozcan primero qué pautas van a poner en práctica, y en qué consiste. De manera muy breve, se realizará una presentación en la que se presentan las tres pautas: protocolos de planificación, reuniones de seguimiento y organigramas. Es importante que todos los miembros de la asociación realicen esta actividad, pues será una forma de mejorar la organización, tanto a gran escala, como en cada pequeño departamento que conforma la institución.</p> <p>La presentación estará apoyada con ejemplos visuales, ya que los contenidos se prestan a ello, pudiendo poner modelos de esquemas, guiones, pautas, etc., que representen cómo sería el desarrollo de cada pauta, o en qué podría basarse para elaborar sus propios protocolos y esquemas. Como en actividades anteriores, el/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario.</p> <p>Una vez explicadas las pautas, se pedirá la participación del colectivo para que sean ellos mismos quienes identifiquen los beneficios que puede tener utilizar ese tipo de pautas, poniendo ejemplos reales de cambios y aspectos positivos que pueda experimentar la institución si deciden ponerlas en práctica. El agente corregirá los aspectos que sean necesarios, y consolidará los beneficios que sean más importante, para que el colectivo interiorice las ventajas de poner en práctica las pautas que se les</p>

	ofrecen. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Como forma de evaluación, contamos con las actividades que se van a realizar posteriormente a la presentación, ya que el colectivo necesita conocer bien las pautas que se le han dado, así como sus beneficios, para que sea capaz de ponerlas en práctica con ejemplos reales que afronta la institución.	
DURACIÓN	1 hora, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Quinta sesión: Actividad 10*

ACTIVIDAD 10	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Vamos a planificar”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas organizativas, con el fin de lograr un clima y rendimiento laboral más efectivo
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.1. Poner en práctica la elaboración de protocolos de planificación
METAS	<p>2.1.1. Que el colectivo elabore un protocolo en el que se definan las tareas específicas de cada profesional</p> <p>2.1.2. Que el colectivo elabore un protocolo en el que se defina el rol que ha de ejercer cada profesional</p> <p>2.1.3. Que el colectivo elabore un protocolo en el que se defina cómo ha de estructurarse una reunión</p>
CONTENIDOS	2. Protocolos de planificación
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad va a dividirse en dos partes: en la primera, se trabajarán los aspectos más teóricos; en la segunda, se pondrán en práctica dichos aspectos. En primera instancia, lo que se pretende es que el agente lleve una serie de modelos de protocolos, explicando los tipos que hay y que se van a tratar: para división del trabajo, para división de roles, y para estructurar las reuniones. Después, se irá uno por uno, atendiendo a los pasos que tener en cuenta para poder elaborar un buen protocolo que atienda a todo lo que se necesita saber.</p> <p>Por un lado, tenemos los protocolos para la división del trabajo. Aquí se destacará la importancia de diseñar y describir cuáles son las tareas y funciones que demanda la institución y que necesitan ser cubiertas, desde dar charlas en diferentes instituciones, a tratar con los/as usuarios/as que acuden a recibir los servicios específicos. Una vez hecho, se pasará a analizar los perfiles profesionales con los que se cuenta, para ver sus capacidades y ámbito de trabajo, y poder distribuir las tareas en función de estos aspectos, así como barajar la posibilidad de adquirir otro profesional si fuese necesario. También ha de tenerse en cuenta que el reparto sea equitativo, así como señalar las acciones grupales de las individuales, etc. En la división del trabajo, puede proponerse realizar fases iniciales de prueba, para ver si la asignación de tareas ha sido la adecuada, o es necesario estructurarlo de nuevo, para que se adecuen mejor los perfiles y se obtengan mejores resultados.</p> <p>En cuanto a los protocolos para la distribución de roles, se habría de comenzar analizando las características personales de cada profesional, tanto lo que conocen de unos y otros, como dejando que cada individuo exponga cuáles son sus puntos fuertes, y otorgando el voto de confianza</p>

	<p>al aceptar esas cualidades que cada uno se atañe. En base a ello, se distribuirán los roles, como quiénes coordinarán a gran escala, quiénes al pequeño grupo, quiénes se encargarán de los contactos, o de las charlas, o de las intervenciones con el grupo destinatario de sus servicios, etc., para que todos los miembros estén bien identificados, y se sepa a quién acudir cuando se necesita algo específico. En este caso, también pueden asignarse roles en fase de prueba, por si, después de un tiempo, las personas no están respondiendo bien al rol asignado y necesitan ser distribuidos de nuevo.</p> <p>Finalmente, en cuanto a los protocolos de reuniones, es indispensable destacar la importancia de preparar bien una reunión antes de realizar, teniendo en cuenta qué es lo que se necesita, para qué ha de realizarse la reunión, a quién avisar y quiénes serán los participantes, así como cuándo y dónde va a realizarse. También es importante elaborar la orden del día, para no perder el rumbo durante la reunión, quién o quiénes participarán de la toma de decisiones, etc. Es necesario, de igual modo, dejar claro quién o quiénes pueden convocar o pedir reuniones para hablar sobre un tema, destacando la importancia de dejar libertad, al menos para pedirla, a todos los miembros, por si surge algún tema de importancia que unos conozcan y otros no.</p> <p>Después de esta primera parte, se llevaría a cabo la parte práctica, donde deben elaborar los protocolos anteriormente mencionados, siguiendo las pautas que se han ido aportando. Para que sea más eficiente, y empiece a darse el trabajo colaborativo, así como el fomento de la confianza por parte de los líderes para ser capaces de delegar responsabilidades, se dividirán los participantes en tres grupos, donde cada uno se encargará de un tipo de protocolo. De esta forma, el trabajo es más rápido y eficaz, y puede experimentarse de manera real los beneficios de la buena distribución de roles y tareas, así como de reunirse en equipos para organizarse y trabajar.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios impresos con los modelos y pautas, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>Al tratarse de una actividad de acompañamiento, el agente estará con el colectivo en todo momento durante la parte práctica, para orientar y asesorar durante la elaboración de los protocolos, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma.</p> <p>En cuanto al tiempo de la actividad, se destinará una hora para la parte más teórica, y otra hora para la parte de elaboración de los protocolos.</p>

FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que la segunda parte actúa como evaluación de la primera, al ser la puesta en práctica de los contenidos sobre pautas organizativas, de modo que el colectivo necesita conocerlas bien para poder ser capaz de elaborar los protocolos.	
DURACIÓN	2 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Sexta sesión: Actividad 11*

ACTIVIDAD 11	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Vamos a reunirnos”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas organizativas, con el fin de lograr un clima y rendimiento laboral más efectivo
OBJETIVO ESPECÍFICO	3.1. Poner en práctica la realización de reuniones de seguimiento
METAS	<p>3.1.1. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar el funcionamiento general de la institución</p> <p>3.1.2. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar la eficacia y desarrollo de los programas</p> <p>3.1.3. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar la eficacia y desarrollo de las intervenciones con usuarios/as</p> <p>3.1.4. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar qué ámbitos requieren de mejora y posibles soluciones</p> <p>3.1.5. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar las causas del mal clima y funcionamiento</p> <p>3.1.6. Que el colectivo lleve a cabo una reunión en la que tratar los posibles conflictos y la búsqueda de soluciones</p>
CONTENIDOS	3. Reuniones de seguimiento
DESCRIPCIÓN	<p>En esta actividad, se pretende tanto la preparación de la reunión como la realización del role playing para llevarla a cabo. Esta actividad se repetirá tantas veces como tipo de reuniones se plantean en las metas, siendo cinco en total.</p> <p>Para la preparación de la reunión que analiza el funcionamiento de la organización, primero será necesario seguir los pasos determinados que se señalaron en el protocolo, seleccionado cuáles son los que se necesitan para este tipo de reunión. Es necesario, además, tener claro el papel que van a desempeñar los distintos miembros durante el desarrollo de la reunión, como el moderador, la persona que apuntará las ideas clave, etc., así como dar tiempo suficiente para que los asistentes preparen el material necesario para llevar a la reunión. Es importante recordar siempre hacer un registro de todo lo que se comente, para poder hacer una comparación de los cambios experimentados en reuniones posteriores, una vez se hayan solventado los asuntos comentados.</p> <p>Para la preparación de las reuniones donde analizar la eficacia y desarrollo de los programas, así como de las intervenciones con el colectivo destinatario, se realizará el mismo procedimiento que en el caso anterior, seleccionando los pasos señalados del protocolo que se necesitan en este</p>

	<p>caso. En estos dos casos, la primera reunión servirá para elaborar una serie de materiales que servirán para evaluar y analizar las acciones que se están llevando a cabo. En las posteriores, se irán mostrando los resultados, para poder aportar soluciones o propuestas de mejora si es necesario, o para potenciar aquellos aspectos que están teniendo buenos resultados.</p> <p>En cuanto a las reuniones destinadas a proponer ámbitos de mejora y soluciones, así como comentar los posibles conflictos y resolverlos, se seguirá también el mismo procedimiento de preparación, siguiendo los pasos determinados para este tipo de reuniones. Aquí es importante establecer unas pautas de turno de palabra, para que todos puedan participar y aportar sus opiniones, así como decidir qué personas serán las que tomen las decisiones.</p> <p>Es necesario comentar que este tiempo de preparación es el que corresponde con la parte de asesoramiento y orientación por parte del agente, pero que también está la parte del role playing, donde se realizarán diferentes reuniones a modo de simulación, en las que el agente también estará presente como acompañamiento, por si se hace necesaria su intervención.</p>		
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a		
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios impresos con los modelos y pautas, folios en blanco, bolígrafos		
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales		
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>Al tratarse de una actividad de asesoramiento y acompañamiento, el agente estará con el colectivo en todo momento durante la parte práctica, para orientar y asesorar durante la elaboración de los protocolos, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma.</p> <p>Es importante destacar que el tiempo oficial que se determina para la parte de elaboración de los protocolos con el agente educativo serán 30 minutos, sin tener en cuenta el trabajo autónomo que ha de realizar el colectivo, ya que no puede precisarse, sobre todo en la puesta en práctica de las reuniones, el tiempo que éstas podrían durar.</p>		
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que la segunda parte actúa como evaluación de la primera, al ser la puesta en práctica de los contenidos sobre pautas organizativas, de modo que el colectivo necesita conocerlas bien para poder ser capaz de elaborar los protocolos.		
DURACIÓN	3'45 horas (45 minutos x 5 repeticiones)		
	<table border="1"> <tr> <td>EN RECURSOS MATERIALES</td> <td>5€</td> </tr> </table>	EN RECURSOS MATERIALES	5€
EN RECURSOS MATERIALES	5€		

ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- Séptima sesión: Actividad 12

ACTIVIDAD 12	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Estos son nuestros esquemas”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas organizativas, con el fin de lograr un clima y rendimiento laboral más efectivo
OBJETIVO ESPECÍFICO	4.1. Poner en práctica la elaboración de organigramas
METAS	<p>4.1.1. Que el colectivo elabore un organigrama que represente la jerarquía de la asociación</p> <p>4.1.2. Que el colectivo elabore un organigrama que refleje la división del trabajo</p> <p>4.1.3. Que el colectivo elabore un organigrama que refleje los roles que ejercen los profesionales</p> <p>4.1.4. Que el colectivo elabore un organigrama que refleje los distintos departamentos de la institución</p>
CONTENIDOS	4. Organigramas
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad también consta de dos partes, una primera algo más técnica, para profundizar en el concepto de organigramas, proponiendo modelos para hacerlo y cómo favorecen a la institución; y una segunda parte más práctica que busca la elaboración de los organigramas por parte del colectivo.</p> <p>En primer lugar, el agente le traerá al colectivo modelos de organigramas, como los utilizados en la actividad de presentación de las pautas, para que puedan tener una guía a la hora de elaborarlos. Igualmente, comentará los beneficios que tienen los organigramas para la institución, ya que suponen una forma de representar de manera visual la división de tareas y de roles, así como la jerarquía y los departamentos, de modo que facilite la organización y permita que todos los miembros tengan claro este tipo de aspectos.</p> <p>En segundo lugar, tendrá la parte práctica, donde deberán elaborar los cuatro tipos de organigramas que se proponen. Los participantes se dividirán en cuatro grupos, de modo que cada uno se encargará de elaborar un tipo determinado de organigrama. que ya han distribuido durante la actividad de elaboración de protocolos. Para que sea más eficiente, y empiece a darse el trabajo colaborativo, así como el fomento de la confianza por parte de los líderes para ser capaces de delegar responsabilidades, se dividirán los participantes en tres grupos, donde cada uno se encargará de un tipo de protocolo. De esta forma, el trabajo es más rápido y eficaz, y puede experimentarse de manera real los</p>

	beneficios de la buena distribución de roles y tareas, así como de reunirse en equipos para organizarse y trabajar. Además, los responsables y coordinadores deberán supervisar la elaboración de los mismos, para ir aprendiendo a liderar de manera indirecta, como preparación para la siguiente acción formativa, pero dejando siempre autonomía a los demás individuos al confiar en las capacidades de sus profesionales.	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios impresos con los modelos y pautas, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Al tratarse de una actividad de asesoramiento y acompañamiento, el agente estará con el colectivo en todo momento durante la parte práctica, para orientar y asesorar durante la elaboración de los protocolos, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que la segunda parte actúa como evaluación de la primera, al ser la puesta en práctica de los contenidos sobre pautas organizativas, de modo que el colectivo necesita conocerlas bien para poder ser capaz de elaborar los organigramas.	
DURACIÓN	3 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución. Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.	

- Actividades de la Acción Formativa 2: Nos adentramos en el mundo del liderazgo:

➤ **Módulo 1: Conociendo conceptos del liderazgo**

- *Octava sesión: Actividad 13*

ACTIVIDAD 13	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“El liderazgo es la clave”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento del liderazgo y lo que éste implica, con el fin de fomentar un modelo de liderazgo eficaz y práctico
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.1. Conocer el concepto de liderazgo 2.1. Conocer el concepto de líder
METAS	1.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de liderazgo 1.1.2. Que el colectivo identifique las características que definen el liderazgo 1.1.3. Que el colectivo sepa cuáles son los tipos de liderazgo que existen
CONTENIDOS	1. Qué es el liderazgo
DESCRIPCIÓN	<p>Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto del liderazgo, definiendo el concepto y las características que lo describen, así como los tipos de liderazgo que se pueden encontrar. Como se ha hecho en las actividades anteriores de la primera acción formativa, relacionadas con el aprendizaje de contenidos, se mostrarán a través de una charla expositiva-participativa, profundizando en estos aspectos, ya que son un elemento clave para la buena organización de la institución.</p> <p>El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. El liderazgo es un elemento importante que deben aprender no sólo los responsables de la institución, sino también el resto de profesionales, ya que es una buena forma de conocer sus capacidades como líderes, por si se da la oportunidad de ser los encargados de coordinar al pequeño departamento, y han de rendirle cuentas de lo que suceda en él a los miembros de la junta directiva.</p> <p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar, ya que resulta más atractivo y fácil de recordar en el aprendizaje. En este caso, para definir las características que definen al liderazgo, se utilizarán fragmentos de películas que hablen sobre este tema, como, por ejemplo, las películas <i>“Invictus”</i>, o <i>“Entrenador Carter”</i>, que tratan este tema de un modo mucho más visual y dinámico para el colectivo. De este modo, se pedirá también la participación del colectivo,</p>

	<p>ya que serán ellos quienes, analizando lo que han observado, irán sacando poco a poco dichas características con la ayuda y explicación del agente educativo. De ahí, se presentará un esquema en la presentación con los nombres de los distintos tipos de liderazgo y sus características. Éstas no estarán descubiertas, ya que entre todos irán comentando cómo creen que podrían agruparse los aspectos que han ido observando en esos fragmentos, hasta descubrir finalmente lo que define a cada estilo.</p> <p>Como en actividades similares, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, haciéndole preguntas sobre los contenidos, por ejemplo: lo que hemos comentado acerca de que sean ellos mismos quienes definan los aspectos del liderazgo mediante los vídeos visualizados. De este modo, no sólo se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados, sino que se sigue avanzado a la hora de conocer la diversidad de percepciones entre unos y otros. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.</p> <p>Por otro lado, en cuanto a los fragmentos de películas que han de mostrarse, es importante que estén disponibles sin necesidad de acceder a Internet, por si no se cuenta con conexión a la red wifi.</p>
FORMA DE EVALUACIÓN	Como forma de evaluación, contamos con las actividades que se van a realizar posteriormente en el módulo de entrenamiento, ya que el colectivo necesita conocer bien las pautas que se le han dado para que sean capaces de identificar su estilo de liderazgo propio.
DURACIÓN	1'3 horas, aproximadamente

ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Octava sesión: Actividad 14*

ACTIVIDAD 14	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Ser líder”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento del liderazgo y lo que éste implica, con el fin de fomentar un modelo de liderazgo
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.1. Conocer el concepto de líder
METAS	2.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de líder 2.1.2. Que el colectivo identifique las características de un líder eficaz 2.1.3. Que el colectivo sepa cuáles son las tareas y funciones de un líder 2.1.4. Que el colectivo sepa reconocer el tipo de líder existente en la institución
CONTENIDOS	2. Figura del líder
DESCRIPCIÓN	<p>Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto del líder, definiendo el concepto y las características que lo describen, así como cuáles son los rasgos y características que definen al buen líder, para que sean capaces de identificar el tipo de líder existente en la institución. Como se ha hecho en las actividades anteriores de este estilo, relacionadas con el aprendizaje de contenidos, se mostrarán a través de una charla expositiva-participativa, profundizando en estos aspectos, ya que son un elemento clave para la buena organización de la institución.</p> <p>El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. El concepto de líder es un elemento clave, ya que no sólo se relaciona con el liderazgo, sino que es la persona en la que recaen las responsabilidades de la institución, ha de hacerse cargo de la coordinación y el buen funcionamiento de la organización. De ahí que sea importante, sobre todo, incidir en las funciones que debe desempeñar, para que los individuos sepan que pueden llegar a ser líderes si dominan estos aspectos.</p> <p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar, ya que resulta más atractivo y fácil de recordar en el aprendizaje. En este caso, como guarda bastantes similitudes con el liderazgo, se pretende que el colectivo sea quien vaya destacando las características y funciones del líder, lo que contribuye a conectar con sus aprendizajes para que sea mucho más sencillo de interiorizar. Para</p>

	<p>destacar las características, aparecerán en una de las diapositivas las fotos de los líderes que se han mostrado en los vídeos de la actividad anterior. Como en el caso anterior, las características que definen a cada uno aparecerán bajo su fotografía, pero sólo serán mostradas una vez los participantes hayan aportado sus opiniones, donde cada uno intentará destacar, al menos, una característica que crea que poseía ese personaje, y que lo definía como líder.</p> <p>Una vez comentados todos los personajes, se conectará directamente con aquellas que definen a un líder eficaz, explicándolas y poniendo como ejemplo las actitudes y logros que se pudieron observar en la película, para luego describir sus funciones y tareas. Para finalizar la actividad, se volverá a la diapositiva con los personajes para que, teniendo en cuenta esas características, relacionen a los líderes de la institución con alguno de los protagonistas. De este modo, se podrá saber no sólo el tipo de líder existente, sino también la visión y percepción que tiene el colectivo sobre los responsables, a ver si son muy dispares o dicha opinión es compartida.</p> <p>Como en actividades similares, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo, de la manera que se ha ido comentado. De este modo, no sólo se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados, sino que se sigue avanzado a la hora de conocer la diversidad de percepciones entre unos y otros. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.</p> <p>También es importante destacar, sobre todo a la hora de identificar el líder existente en la institución, y al comienzo de la actividad, que deben olvidarse de su función dentro de la institución al entrar al taller. Todos son iguales, de modo que debe haber confianza y libertad para expresar</p>

	sus opiniones sin miedo, y sin sentirse cohibidos, sobre todo, por quienes son sus superiores. Se trata de buscar de forma conjunta una forma de mejorar y buscar el mayor rendimiento de la institución.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una forma de evaluación en sí misma, ya que necesitan dominar el concepto de líder y sus características para realizar la parte final, en la que han de identificar el tipo de líder con el que cuenta, así como las tareas que realiza.	
DURACIÓN	1'3 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Novena sesión: Actividad 15*

ACTIVIDAD 15	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Esta es nuestra cultura”</i>
OBJETIVO GENERAL	Adquirir el conocimiento del liderazgo y lo que éste implica, con el fin de fomentar un modelo de liderazgo
OBJETIVO ESPECÍFICO	3.1. Conocer el concepto de cultura organizacional
METAS	<p>3.1.1. Que el colectivo se familiarice con la definición de cultura organizacional</p> <p>3.1.2. Que el colectivo identifique los elementos de la cultura organizacional</p> <p>3.1.3. Que el colectivo reconozca los tipos de cultura organizacional en función del tipo de líder</p> <p>3.1.4. Que el colectivo sepa cómo influye el tipo de líder en la cultura organizacional</p>
CONTENIDOS	3. La cultura organizacional
DESCRIPCIÓN	<p>Lo que se pretende con esta actividad es iniciarles en el concepto de la cultura organizacional, definiendo el concepto y las características que lo describen, así como los tipos de cultura que pueden darse según el tipo de líder, y cómo éste influye en la cultura de la organización. Como se ha hecho en las actividades anteriores de este estilo, relacionadas con el aprendizaje de contenidos, se mostrarán a través de una charla expositiva-participativa, profundizando en estos aspectos, ya que son un elemento clave para la buena organización de la institución.</p> <p>El/la pedagogo/a tendrá que haber elaborado previamente la presentación a utilizar. En ella, irán las ideas claves y contenidos más básicos, ya que también elaborará unos materiales didácticos más detallados para repartir a los presentes, de modo que puedan profundizar en el tema de manera más personal, si así lo requieren, así como realizar anotaciones de lo que consideren necesario. La cultura organizacional es muy importante para una institución, ya que determina cuáles son los objetivos a perseguir, y en qué valores y código ético se basan para lograrlo. Es importante que esto esté bien definido y sea muy claro, para que las personas que entran a formar parte de la institución compartan esos aspectos, y su trabajo, tanto profesional como personal, vaya orientado en ese sentido. Aquí tiene gran importancia el líder o líderes, sobre todo si han sido quienes han dado vida a la institución, ya que sus ideales son los que quiere representar, y ha de buscar el mejor modo de</p>

	<p>compartirlo con el resto de miembros, para que ellos también sientan esas ganas de luchar por ellos.</p> <p>La presentación estará apoyada con imágenes que representen lo que se quiere mostrar, ya que resulta más atractivo y fácil de recordar en el aprendizaje. Dado que se trata de un tema bastante abstracto y filosófico, por decirlo de algún modo, es difícil buscar alguna forma de representar visualmente las características que definen la cultura organizacional. Lo que se plantea es buscar fragmentos de películas en la que los líderes dan diferentes discursos inspiradores sobre sus objetivos y lo que quieren lograr, buscando la motivación de su equipo. En películas como <i>“Invictus”</i> y <i>“Entrenador Carter”</i>, que utilizábamos en actividades anteriores, y otras como <i>“El club de los poetas muertos”</i> o <i>“Un domingo cualquiera”</i>, pueden reflejarse diferentes formas de cómo un líder comparte su visión y su misión con el equipo, y cómo busca que éste participe y logre los resultados que espera. De este modo, encontramos ejemplos de diferentes culturas influenciadas por el tipo de líder que tenga la institución, para que lo vean de un modo mucho más real, cómo la teoría se pone en práctica. Para que se comprenda mejor, también podrán buscarse similitudes entre lo que define a la asociación, de modo que puedan trasladarlo a su propia experiencia. Después, para reforzarlo, también se buscarán ejemplos de líderes conocidos en la vida real, y que puedan servir de ejemplo para los tipos de líder en función de la cultura que crean y comparten, como puede ser el ejemplo del Papa en la Iglesia católica, o el Dalai Lama en la religión budista, para describir al líder como personificación de la cultura, ya que ellos en sí mismos representan la cultura que ambas religiones proclaman.</p> <p>Como en actividades similares, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo al conectar, por ejemplo, con los propios elementos que definen a la asociación para que trasladen los contenidos a su experiencia real. De este modo, no sólo se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados, sino que se sigue avanzado a la hora de conocer la diversidad de percepciones entre unos y otros. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, altavoces, folios impresos, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales

INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>La presentación puede realizarse en cualquier formato digital, ya sea presentación power point, prezi, etc. Es importante que, en la segunda opción, se pueda acceder a él sin necesidad de conectarse a Internet, por si la asociación no cuenta con red wifi, o no se le quiere proporcionar al profesional. También es necesario destacar que, como sucede con los contenidos más desarrollados, la presentación también podrá entregarse a la institución en su conjunto, por si alguien la necesitara para revisar lo que se ha explicado.</p> <p>Por otro lado, en cuanto a los fragmentos de películas que han de mostrarse, es importante que estén disponibles sin necesidad de acceder a Internet, por si no se cuenta con conexión a la red wifi.</p>	
FORMA DE EVALUACIÓN	<p>Como forma de evaluación, contamos con las actividades que se van a realizar posteriormente en el módulo de entrenamiento, ya que el colectivo necesita conocer bien las pautas que se le han dado para que puedan reforzar su cultura de manera conjunta.</p>	
DURACIÓN	<p>2'30 horas, aproximadamente</p>	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	<p>5€</p>
	EN RECURSOS HUMANOS	<p>25€ x hora</p>
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

➤ **Módulo 2: Entrenando conceptos del liderazgo**

- *Décima sesión: Actividad 16*

ACTIVIDAD 16	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“¿Cómo lideramos?”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.1. Identificar el tipo de liderazgo propio
METAS	1.1.1. Que el colectivo sepa cómo identificar el estilo de liderazgo existente en la organización 1.1.2. Que el colectivo conozca las ventajas e inconvenientes de poner en práctica el estilo de liderazgo identificado
CONTENIDOS	1. Pautas para el liderazgo
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad es una introducción al entrenamiento del liderazgo, ya que comienza identificando su estilo, para poder trabajar sobre él. En primera instancia, recuperando las características que definían el liderazgo, los participantes deberán reconocer cuál es el tipo existente en la institución.</p> <p>Se llevará a cabo una técnica que imita las ideas clave, ya que utilizaremos una pared con un mural de papel craft o una pizarra en la que colocar las características del liderazgo, apoyado también con las fotografías de los personajes que se han visionado en las actividades anteriores para que tengan un modelo sobre el que apoyarse. Sobre la mesa, se colocarán suficientes adhesivos, en forma de tick verde, para simbolizar que se les da el visto bueno a los diferentes aspectos. Esto se debe a que los participantes deberán salir de la sala y, uno por uno, entrará y tendrá que poner ticks junto a aquellas características que consideran que definen su estilo de liderazgo. Es importante señalar que deberán poner el tick adhesivo tanto en las características malas como buenas, para poder identificar bien las buenas y malas prácticas, de modo que se puedan potenciar unas y corregir otras. Cuando todos los participantes hayan terminado, volverán a entrar en la sala para ver los resultados que se han obtenido. Antes de que el agente elabore las conclusiones, pedirá a los participantes que quieran colaborar que den su opinión sobre lo que les hace pensar ver ese esquema, si están o no de acuerdo con lo señalado, y cómo creen que esas prácticas influyen en las acciones y los resultados de la asociación.</p> <p>Para finalizar, el/la pedagogo/a elaborará unas conclusiones, aprovechando los comentarios del colectivo, que utilizará también para orientar las ventajas y desventajas de poner en práctica ese estilo de liderazgo en concreto. Para apoyarse, también podrá recurrir a las</p>

	<p>actividades del módulo práctico anterior, cuando se hablaba del clima organizacional, el comportamiento, etc., para que entiendan mejor la influencia que unos elementos tienen sobre otros, y se entienda la correlación que existe entre todos los contenidos que se están tratando.</p> <p>Como en actividades similares, a medida que se explica, el/la pedagogo/a irá pidiendo la participación del grupo al pedirle sus opiniones o percepciones para acercarse lo máximo posible a la realidad de la institución. De este modo, no sólo se conecta con los aprendizajes que ya poseen, para hacerlo más fácil, y se perfeccionan y corrigen aquellos que no estén bien encaminados, sino que se sigue avanzado a la hora de conocer la diversidad de percepciones entre unos y otros. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, pizarra o mural de papel craft con las características del liderazgo, ticks adhesivos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Es importante destacar, al comienzo de la actividad, que deben olvidarse de su función dentro de la institución al entrar al taller. Todos son iguales, de modo que debe haber confianza y libertad para expresar sus opiniones sin miedo, y sin sentirse cohibidos, sobre todo, por quienes son sus superiores, ya que se pide que sean sinceros a la hora de señalar las características, así como opinar sobre los resultados observados. Se trata de buscar de forma conjunta una forma de mejorar y buscar el mayor rendimiento de la institución.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que pretende evaluar los contenidos del liderazgo, pues necesitan dominarlos y conocerlos para poder ser capaces de identificar su estilo de liderazgo propio, y entender por qué unas prácticas son más favorables que otras, lo que requiere buscar la mejora de manera conjunta.	
DURACIÓN	1'3 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA	En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los adhesivos y el papel craft. Los aparatos tecnológicos no suponen	

CANTIDAD DE RECURSOS	<p>gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución. La pizarra tampoco supondría gasto si puede accederse a ella mediante la institución, de ahí que se ponga el mural de papel craft como alternativa</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>
-----------------------------	--

- *Décima sesión: Actividad 17*

ACTIVIDAD 17	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Así se lidera”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.2. Conocer una serie de pautas para el desarrollo de un liderazgo efectivo
METAS	1.2.1. Que el colectivo identifique el tipo de liderazgo más adecuado a llevar a cabo en cada circunstancia
CONTENIDOS	1. Pautas para el liderazgo
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende ayudar al colectivo a identificar, tras haber visto en la parte teórica los tipos de liderazgo, en qué situaciones es más adecuado implementar uno de ellos, de modo que el resultado sea el más eficaz. Se plantea un pequeño grupo de discusión que, además, es otra forma de continuar entrenando la participación y el debate conjunto en las reuniones.</p> <p>Cada participante deberá anotar, ya sea en una pizarra o en un mural de papel craft, situaciones que la institución ha experimentado y en las que se requiere de un buen liderazgo, dada su complejidad. Pueden ser actividades que ya se hayan llevado a cabo, o que estén próximas a realizarse, ya que lo sucedido en unas puede ayudar a implantar las mejoras en las acciones futuras, como método para ver si aplicar uno u otro tipo de liderazgo es más efectivo. Cuando todos hayan hecho su colaboración, comenzará el pequeño debate en el que deberán opinar qué es lo que funcionó o no en dichas situaciones, y a qué creen que pudo deberse. Esto también sirve como una autoevaluación, para que se den cuenta de qué malas prácticas son las que se están realizando, y entiendan la importancia de mejorarlas. van a relacionarse dichos comentarios con las características que definen cada tipo de liderazgo, que se pondrán en una diapositiva a modo de recordatorio, en el caso de que fuera necesario.</p> <p>De este modo, pidiendo también la participación y opinión de los presentes, se verá en qué situaciones es mejor un tipo de liderazgo, y en qué situaciones es mejor otro. Esto se hará comentando las pautas que describen cada tipo de liderazgo, diciendo qué podría haberse hecho en ese caso. Por ejemplo, se está hablando de una charla que, en su momento, se realizó en un ayuntamiento, a la que no se pudo dar publicidad porque el cartel de la charla no llegó a tiempo, y faltaron materiales durante su impartición porque la maleta no estaba preparada. En este caso, tendrían que comentar qué tipo de liderazgo hubiera sido el adecuado, como podría ser el directivo, ya que fue un problema de</p>

	<p>ejecución y realización de tareas. Luego, según ese tipo de liderazgo, qué se haría para mejorar, como una distribución clara de tareas a las personas encargadas, poniendo fechas límite para la preparación y entrega del cartel, así como un encargado fijo para dejar preparado el material un día antes.</p> <p>Como en actividades similares, se busca la participación y la opinión del colectivo para poder acercarse lo máximo posible a la realidad de la institución, así como comprobar que se están adquiriendo los aprendizajes que se pretenden. El agente deberá mostrar su disponibilidad en todo momento a resolver las dudas y preguntas que los presentes vayan teniendo.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, ordenador portátil, proyector, pizarra o mural de papel craft, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Es importante que anoten lo que se vaya trabajando en esta actividad, ya que se llevará a cabo una actividad posterior en la que deberán poner en práctica estos tipos de liderazgo en diferentes circunstancias.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que pretende evaluar los contenidos del liderazgo, pues necesitan dominarlos y conocerlos para poder ser capaces de señalar qué tipos de liderazgo pueden ser más adecuados en unas u otras circunstancias, y entender por qué unas prácticas son más favorables que otras, lo que requiere buscar la mejora de manera conjunta.	
DURACIÓN	1'3 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto del papel craft, los folios y los bolígrafos. Los aparatos tecnológicos no suponen gasto al tenerse de las actividades anteriores, del mismo modo que tampoco se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución. La pizarra tampoco supondría gasto si puede accederse a ella mediante la institución, de ahí que se ponga el mural de papel craft como alternativa	

Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.

- *Undécima sesión: Actividad 18*

ACTIVIDAD	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Vamos a liderar”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado
OBJETIVO ESPECÍFICO	1.2. Conocer una serie de pautas para el desarrollo de un liderazgo efectivo
METAS	1.2.2. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo directivo 1.2.3. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo negociador 1.2.4. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo consultivo 1.2.5. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo participativo 1.2.6. Que el colectivo experimente cómo desarrollar un liderazgo delegativo
CONTENIDOS	1. Pautas para el liderazgo
DESCRIPCIÓN	<p>En esta actividad, se pretende tanto la preparación del tipo de liderazgo que se va a llevar a cabo, como la realización del role playing en el que se va a implementar, utilizando las situaciones comentadas en la actividad anterior para realizar la simulación. Esta actividad se repetirá tantas veces como tipos de liderazgo se plantean en las metas, siendo cinco en total.</p> <p>Para la preparación de la simulación, hay que determinar el tipo de liderazgo que se va a ejecutar, así como el papel que va a desempeñar, para saber cómo tendrá que actuar con el resto de miembros del equipo, qué tareas le asignará a cada uno, en qué personas delegará responsabilidades en el caso de que sea necesario, etc. Para el liderazgo directivo, deberá ser muy claro a la hora de determinar qué tareas van a realizarse y quién se encargará de cada una de ellas, así como pedir fechas límites en las que deben entregarse, y las reglas por las que han de regirse. En el liderazgo negociador, tendrá que ejercer un papel más flexible, ya que se utiliza en actividades cuyos objetivos no sean tan estrictos, pero fomentando la competitividad para que den lo mejor de sí mismos. Para preparar el liderazgo consultivo, tendrá que mostrar disponibilidad a la hora de escuchar las opiniones y sugerencias del resto de miembros, para tenerlas en cuenta y poder tomar la decisión correcta, ya que será quien tenga la última palabra. En cuanto al liderazgo participativo, deberá tener en cuenta que las responsabilidades han de ser compartidas entre el líder</p>

	<p>y los demás, ya que también formarán parte de la toma de decisiones, no sólo de opinar. Finalmente, el entrenamiento del liderazgo delegativo requiere de delegar, de dejar a los demás que sean responsable y que tomen sus propias decisiones, confiando en sus capacidades y su profesionalidad.</p> <p>Es necesario comentar que este tiempo de preparación es el que corresponde con la parte de asesoramiento y orientación por parte del agente, pero que también está la parte del role playing, donde tendrán que llevar a cabo ese rol de la manera que se han preparado, y en las que el agente también estará presente como acompañamiento, por si se hace necesaria su intervención.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios impresos con los tipos de liderazgo y pautas, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>Al tratarse de una actividad de asesoramiento y acompañamiento, el agente estará con el colectivo en todo momento durante la parte práctica, para orientar y asesorar durante la preparación del rol, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma.</p> <p>Es importante destacar que el tiempo oficial que se determina para la parte de preparación del rol con el agente educativo serán 45 minutos, sin tener en cuenta el trabajo autónomo que ha de realizar el colectivo, ya que no puede precisarse, sobre todo en la puesta en práctica de las reuniones, el tiempo que éstas podrían durar.</p>	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que la segunda parte actúa como evaluación de la primera, al ser la puesta en práctica de los diferentes tipos de liderazgo en unas u otras situaciones, de modo que el colectivo necesita conocer bien los tipos para poder ser capaz de ponerlos en práctica de manera adecuada.	
DURACIÓN	3'45 horas (45 minutos x 5 repeticiones)	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora

JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>
---	--

- *Duodécima sesión: Actividad 19*

ACTIVIDAD 19	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.1. Identificar la misión que perseguir 2.2. Identificar una visión conjunta
METAS	2.1.1 Que el colectivo sepa qué es y cómo establecer su misión 2.2.1 Que el colectivo sepa qué es y cómo establecer su visión
CONTENIDOS	2. Fortalecimiento de las características propias del líder
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende iniciar al colectivo en una noción básica de lo que son la misión y la visión de un líder, que ha de compartir con su equipo, haciendo que éstos también las hagan suyas. Dado que son conceptos algo más complejos, se han tratado desde una perspectiva un poco más filosófica y abstracta, como sucedió con la cultura organizacional.</p> <p>En primera instancia, el/la pedagogo/a deberá explicar de manera muy breve qué son esos aspectos y lo que implica, poniendo ejemplos para que los participantes puedan identificarlos de manera mucho más sencilla, y buscar cuáles son los aspectos de su propia institución que se asemejan con la misión y la visión. Luego, el agente va a proponer un juego de rol. El colectivo tendrá que ponerse en el lugar de una empresa de marketing que la asociación en cuestión ha contratado para elaborar su eslogan. El requisito es que debe ser un eslogan impactante, que refleje de manera clara y directa cuál es la visión y la misión de la asociación, ya que quieren hacerlo público para darse mayor publicidad, y que la gente tenga clara la función de su trabajo, para poder llegar a un mayor número de personas. Una vez planteada la situación, deberán comenzar a trabajar. Entre todos, utilizando la técnica de lluvia de ideas, deberán pensar qué aspectos son los que quieren destacar para poder definir ambos aspectos. En la misión, deben centrarse en pensar cuál es la razón de existencia de la institución. En la visión, pensar a largo plazo, dónde esperan verse y qué esperan alcanzar. Es importante que trabajen en equipo para que aprendan a llevar a cabo ese trabajo cooperativo, lo que favorece conocer mejor las capacidades que tienen unos y otros para la distribución de roles y de tareas, logrando un mayor rendimiento y efectividad.</p> <p>Cuando todas las ideas estén expuestas, deberán dividirse en tres grupos: uno deberá encargarse de redactar la misión de la institución, por lo que necesitarán personas que sean capaces de sintetizar bien las ideas, y sean buenas en la expresión escrita; otro grupo se encargará de redactar la visión, quien también necesita tener capacidades de redacción y de</p>

	<p>selección de información; y el último se encargará de pensar en una imagen y diseño, además del logo de la asociación, que acompañe ambos aspectos para hacerlo más atractivo, lo que requiere de creatividad e innovación. Entre todos, unificarán las distintas partes para elaborar el boceto final, y se lo entregarán al agente educativo, quien se ofrecerá a diseñarlo vía digital. Planteará que, como ellos ese día están haciendo el rol de empresa de marketing, traerá el cartel en la siguiente actividad ya terminado, para que puedan ponerlo por toda la asociación, para recordar siempre su visión y su misión.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios en blanco, bolígrafos, ordenador portátil	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Al tratarse de una actividad de asesoramiento y acompañamiento, aunque sea práctica, el agente estará con el colectivo en todo momento con el colectivo, para orientar y asesorar durante la preparación del cartel, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que la parte práctica de elaboración del cartel actúa como evaluación de la explicación de qué son la misión y la visión, pues necesitan entenderlo para poder elaborarlas claras y adecuadas.	
DURACIÓN	2 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución, ni el ordenador al contar con uno propio por parte del agente.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

- *Decimotercera sesión: Actividad 20*

ACTIVIDAD 20	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“¿Nos atrevemos?”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.3. Desarrollar una actitud proactiva 2.4. Mejorar las habilidades comunicativas
METAS	2.3.1. Que el colectivo ponga en práctica una serie de pasos para desarrollar la actitud proactiva 2.4.1. Que el colectivo entrene una serie de pautas que favorecen la comunicación eficaz
CONTENIDOS	2. Fortalecimiento de las características propias del líder
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad pretende, a través de un juego de rol, fomentar la actitud proactiva y el fortalecimiento de las pautas de comunicación eficaz, ya que el planteamiento favorece el entrenamiento conjunto de ambos contenidos. Además, para que todos los aprendizajes sigan guardando su correlación, para que se interioricen mejor y más fácilmente, tendrá cierta conexión con la actividad anterior, ya que se requiere de elegir bien el tipo de liderazgo con una situación totalmente nueva, para ver si serían capaces de identificar cómo deben actuar en otro tipo de circunstancias.</p> <p>Dado que uno de sus objetivos ha sido siempre llevar los servicios específicos a las islas menores de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, se les va a plantear una situación en la que, como premio a la labor que están realizando, el gobierno les ha concedido una subvención para poder hacer el intento en una de las islas, que tendrá un total de 120.000€. Esta situación, por tanto, implica asumir riesgos, ya que deben planificar cómo hacerlo, y decidir si van o no a atreverse a aprovechar esa oportunidad y hacer el intento, se necesita una actitud proactiva. Se trata de una decisión muy importante que no ha de tomarse a la ligera, porque implica mucha organización, sobre todo a la hora de seleccionar qué personas se harán cargo de esa sede y las tareas concretas que se realizarían. Aunque han de ser los participantes quienes decidan qué tipo de liderazgo debe llevarse a cabo, el agente intentará también orientarlos, sobre todo hacia el liderazgo consultivo, para que se siga fomentando el trabajo en equipo, así como se tenga en cuenta la participación y apoyo del resto de miembros, sobre todo en decisiones tan importantes que se necesitan diferentes perspectivas. Sin que lo sepan entre ellos, a cada participante se le dará un rol: o están a favor de la propuesta, o están en contra, para darle algo más de juego al entrenamiento. Antes de comenzar, el agente explicará brevemente en qué consiste la actitud proactiva y cómo deben</p>

	<p>mantenerla, sobre todo por parte de los líderes, para que sepan en qué apoyar su papel en un intento por atreverse a arriesgarse y ver la oportunidad que se les presenta.</p> <p>Dado que este liderazgo se basa en escuchar, porque tiene en cuenta las opiniones de todos los miembros, también será una buena oportunidad para entrenar la comunicación. El agente habrá observado, durante el desarrollo del taller que se ha realizado hasta el momento, cómo se comunican entre ellos en las actividades anteriores, ya que han tenido que trabajar en equipo, además de que conoce la necesidad de mejorar las vías comunicativas entre todos los participantes. Antes de comenzar la actividad, sin hacer mención a esos detalles para que exista la posibilidad de que puedan sentirse ofendidos, simplemente explicará una serie de pautas que pueden contribuir a que aprendan a comunicarse mejor, como son el enviar mensajes claros, hablar con un tono de voz adecuado, elegir el momento, etc. Durante la reunión, cada vez que alguno de los participantes no cumpla con las pautas dadas, hará sonar fuertemente un silbato, y el presupuesto se reducirá 5.000€ menos. Se trata de ponerles un aliciente, en este caso es el dinero de la subvención, para que visualicen un efecto negativo de no saber comunicarse y respetarse, pues el trabajo se ve afectado por ese mal clima y, como consecuencia, mala organización, lo que influye en el resultado final, que cada vez se va haciendo más inalcanzable hasta que, finalmente, no se puede lograr. Así, tendrán una motivación para hacerlo bien si no quieren perder la oportunidad, pues el buen trabajo requiere esfuerzo si queremos lograrlo.</p>
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios en blanco, bolígrafos
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>Al tratarse de una actividad de asesoramiento y acompañamiento, aunque sea práctica, el agente estará con el colectivo en todo momento con el colectivo, para orientar y asesorar durante el role playing, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma. Deberá dejar que sea el propio colectivo quien intente sacar el tipo de liderazgo a llevar a cabo.</p> <p>El estilo que se propone en esta actividad, el consultivo, puede cambiarse en función de lo que aporten los participantes si tienen razones lo suficientemente argumentadas y razonables como para ejercer otro tipo de liderazgo, pero siempre hay que intentar favorecer aquellos donde todos participan en la toma de decisiones, con el fin de seguir fomentando</p>

	el trabajo colaborativo, así como la confianza en las capacidades de unos y otros.	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que el juego de rol es un medio de entrenamiento de la actitud proactiva y la buena comunicación, de modo que el propio desarrollo de la misma irá indicando si están siendo o no capaces de poner en práctica las pautas que favorecen dichas conductas	
DURACIÓN	2 horas, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€
	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución. Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.	

- *Decimotercera sesión: Actividad 21*

ACTIVIDAD	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<i>“Mejor si se afronta con positividad”</i>
OBJETIVO GENERAL	Entrenar las pautas necesarias para poner en práctica un modelo de liderazgo más adecuado
OBJETIVO ESPECÍFICO	2.5. Fortalecer la tolerancia a la frustración
METAS	2.5.1. Que el colectivo entrene una serie de pautas para potenciar la capacidad de tolerancia a la frustración
CONTENIDOS	2. Fortalecimiento de las características propias del líder
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad está destinada a trabajar la tolerancia a la frustración, ya que es muy importante que el líder o los líderes mantengan una actitud positiva cuando algo sale mal, sobre todo para transmitírsela a su equipo y que no se desmotiven ante los fracasos que puedan experimentar, pues cualquier institución o persona los sufre a cada momento, y deben verse como oportunidades de mejorar y aprender, no como un motivo para abandonar. Como en las actividades anteriores, vamos a conectarla con lo ya realizado, buscando que los aprendizajes sigan manteniendo una cohesión que facilite la interiorización de estos contenidos.</p> <p>Se van a plantear dos supuestos, a elegir por el agente educativo. Uno de ellos puede ser que el colectivo perdió el dinero para la subvención (si tuvieron demasiados errores en la comunicación y el presupuesto bajó demasiado); o pudieron llevar los servicios a una de las islas, pero se hizo insostenible y tuvieron que cerrar la sede. Aunque, a simple vista, puede parecer un fracaso, se trata de fomentar en ellos la visión de que ahí existe una oportunidad para mejorar. Los responsables, así como el equipo, deben centrarse en desarrollar una actitud positiva ante las adversidades, sin pensar que no lo lograron porque fueron incapaces, más bien preguntarse ¿qué hizo que el proyecto fallase? Es una oportunidad de evaluarse, de reunirse y valorar los aspectos positivos, pero también los negativos: la ubicación era buena, pero había otra isla que, quizás, tenía mayor número de afectados y hubiera sido más rentable, quizás no se planificó demasiado bien la división del trabajo, era necesario contratar algún otro profesional para cubrir algunos servicios que tenían demasiada demanda, etc. Aquí el rol de los líderes es fundamental, pues deben motivar a su equipo a no dejarse llevar por la negatividad, a pensar que es bueno que esto sucediera, porque así saben en qué aspectos flaquean, para trabajar sobre ellos y hacerlo mejor la próxima vez que tengan la oportunidad de llegar a otra de las islas menores, y demás mensajes positivos. Luego, por pequeños grupos, deberán crear mensajes positivos</p>

	<p>en cartulinas de colores, pensando en lo bueno que se han llevado de esta experiencia, en lo positivo que cada uno sacaría, y los pegarán por varios rincones distintos de la sede, de modo que esos mensajes de automotivación estén visibles todos los días a cada momento, para que celebren los éxitos, pero no se desmotiven ante los fracasos, ya que es un éxito también al ser otra oportunidad para seguir aprendiendo.</p> <p>Para finalizar, el agente le aportará al colectivo un <i>feedback</i> de todo lo realizado hasta el momento, destacando sobre todo los aspectos positivos, para que la sesión final sea un aliciente, un impulso a seguir trabajando en equipo por la mejora de la institución y de sus miembros, pidiendo también la retrospectiva de los participantes, y dejando la puerta abierta para continuar con las oportunidades de intervención que se plantearon en el proyecto, y que pueden tratarse más adelante.</p>	
AGENTE	El agente a implementar la actividad será el/la pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Espacio donde realizar la actividad, mesa, sillas, folios en blanco, bolígrafos	
RECURSOS HUMANOS ADICIONALES	No se requiere de agentes adicionales	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<p>Al tratarse de una actividad de asesoramiento y acompañamiento, aunque sea práctica, el agente estará con el colectivo en todo momento con el colectivo, para orientar y asesorar durante el role playing, así como resolver dudas y problemas que puedan ir surgiendo durante el desarrollo de la misma.</p> <p>El papel del/a pedagogo/a es muy importante, sobre todo mediante el asesoramiento, ya que ha de dejar que sean los líderes quienes aporten esos mensajes positivos, pero orientándoles en momentos donde sea necesario con preguntas como, ¿crees que esta situación ha sido un fracaso?, ¿por qué?, ¿qué les dirías a tu equipo para que vean las oportunidades que pueden surgir de esta situación?, etc., por si se quedan en blanco tengan una guía de por dónde poder salir, o qué mensajes son los que pueden aportarse.</p>	
FORMA DE EVALUACIÓN	Esta actividad es una evaluación en sí misma, ya que el juego de rol es un medio de entrenamiento de la capacidad de tolerancia a la frustración, de modo que el propio desarrollo de la misma irá indicando si están siendo o no capaces de poner en práctica las pautas que favorecen dicha conducta.	
DURACIÓN	1 hora, aproximadamente	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	5€

	EN RECURSOS HUMANOS	25€ x hora
JUSTIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE RECURSOS	<p>En los recursos materiales, hemos determinado esa cantidad para el gasto de los folios y bolígrafos. No se tienen en cuenta los espacios, ya que existe la posibilidad de realizar la actividad en alguna de las salas de la institución.</p> <p>Por otro lado, los recursos humanos se medirán en honorarios profesionales por hora, ya que se trata de recursos externos a la asociación.</p>	

11.10. Anexo 10. Tabla de autoevaluación para completar por la institución

AUTO-CHECKING						
INDICADORES	VALORACIÓN					ARGUMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	
<i>El clima de la organización se ha visto favorecido: mejor interacción entre unos y otros, mayor motivación y ganas de trabajar, el entorno es cómodo y agradable, etc.</i>						
<i>Hay un proceso claro de coordinación: un responsable de cada departamento, y un responsable que coordina a estos delegados</i>						
<i>Los roles y funciones se han distribuido según las capacidades de cada uno, y las tareas parecen obtener mejores resultados</i>						
<i>La división del trabajo es equitativa, según las capacidades de cada uno, y los individuos se responsabilizan de cumplir con su deber</i>						
<i>Los coordinadores controlar y se aseguran de que cada persona esté cumpliendo con sus obligaciones</i>						
<i>Se percibe mejor y mayor trabajo en equipo, lo que facilita la ejecución de tareas, y los resultados obtenidos son favorables</i>						
<i>Las vías comunicativas entre unos grupos y otros han mejorado, ya no hay tantas barreras que impidan el debate y la resolución de conflictos conjunta</i>						
<i>Se percibe mayor bienestar y satisfacción laboral entre los miembros de la organización</i>						
<i>La jerarquía está mejor estructurada, y es compartida y entendida por todo el colectivo</i>						
<i>Cada rango tiene sus propias responsabilidades, ya que se confía en las capacidades y aptitudes de los miembros</i>						
<i>Todos los rangos forman parte de la toma de decisiones, que se realiza de manera conjunta, donde se tienen en cuenta las opiniones y perspectivas de todos</i>						
<i>Los organigramas favorecen que se entienda mejor la organización que se está llevando a cabo: cada uno sabe cuál es su lugar y qué debe hacer</i>						

<i>Se siguen llevando a cabo reuniones, con distinta finalidad, en la que todos participan, y que han sido preparadas anteriormente con ayuda de los protocolos elaborados</i>						
<i>Se percibe la presencia de un líder firme y claro, que coordina a su equipo y lo motiva a dar lo mejor de sí</i>						
<i>Se ponen en práctica distintos tipos de liderazgo, en función de lo que requiera cada situación en concreto</i>						
<i>Se percibe una actitud más positiva hacia el progreso y el asumir nuevos retos</i>						
<i>Los mensajes de automotivación ayudan a mantener una actitud abierta: celebran los éxitos, y entienden que los fracasos son un medio para seguir avanzando y hacerlo cada vez mejor</i>						

11.11. Anexo 11. Tabla desarrollada del presupuesto de la intervención

Aquí se presenta la tabla del presupuesto, desglosada por módulo, en función de los recursos materiales y recursos humanos.

		Recursos materiales	Recursos humanos	Costes por módulo
Acción Formativa 1	Módulo 1	122€	25€ x 10 horas = 250€	372€
	Módulo 2	20€	25€ x 10 horas = 250€	270€
Acción Formativa 2	Módulo 1	15€	25€ x 6 horas = 150€	165€
	Módulo 2	30€	25€ x 12 horas = 300€	330€
		187€	950€	TOTAL: 1137€

11.12. Anexo 12. Desarrollo de las conclusiones, y análisis de las competencias profesionales y las habilidades sociales

En primer lugar, analizando la eficacia potencial de este proyecto, considero que la estrategia elaborada realmente puede responder a los objetivos propuestos inicialmente. Esto se debe a que lo planteado, el trabajar la organización y el liderazgo, surge de un análisis de necesidades real, que he ido construyendo durante cuatro meses de prácticas, lo que me ha permitido empaparme de la realidad de la institución y poder determinar con claridad qué aspectos requieren de una mejora, para poder ayudar a la asociación a impulsar su desarrollo y su rendimiento, de modo que puedan obtener los resultados que esperan, siendo ese su principal objetivo. Además, también me ha permitido conocer sus métodos de trabajo, y cuáles son sus intereses y preferencias a la hora de formarse, por lo que mi estrategia es totalmente individualizada y destinada a este colectivo en concreto, ya que plantea una metodología basada en el aprendizaje tradicional, combinado con actividades de role playing, que aportan el toque más dinámico. Igualmente, es importante destacar que, tanto la metodología como sus contenidos están basados en un estudio detallado de los conocimientos que se necesitan impartir, y se encuentran adaptados a la realidad que presenta ÁMATE, de ahí que sea un proyecto tan personalizado para la institución. De este modo, contando con el hecho de que el colectivo tiene gran interés por paliar estas carencias, se encontrarán motivados e interesados por participar en una propuesta que va a ayudarles y que, además, es personalizada según su perfil personal.

Por otro lado, resulta una propuesta consistente, ya que todos los elementos que se plantean están muy bien unificados. Esto se demuestra en el hecho de que, tras haber determinado las diferentes necesidades de aprendizaje, seleccioné las categorías que suponen la base de toda organización, si se quiere iniciar una mejora favorable, para trabajar luego el resto de categorías. Además, éstas se encuentran tan bien relacionadas, que su posterior intervención continuará siendo un reforzamiento de lo trabajado en el desarrollo de este proyecto, de modo que nunca se deja de trabajar la organización y el liderazgo, más bien se busca potenciarlo y mejorarlo de manera progresiva y continuada. Igualmente, las propias actividades están conectadas entre sí, de modo que los primeros contenidos se siguen trabajando en sesiones posteriores, así

como los últimos comienzan a dejarse caer desde el primer momento: en todo momento, se está trabajando la organización y el liderazgo, aunque cada temática se aborde con mayor profundidad en una u otra acción formativa.

Por tanto, esto tendría un impacto potencial en el colectivo de la de la institución, el cual, sería muy positivo, ya que son elementos básicos que una institución necesita tener bien desarrollados si quiere que el trabajo que realizan sea el adecuado, y esté planificado de tal manera que cada miembro pueda aportar lo mejor de sí, compartiendo de manera conjunta una misma visión y misión, con la motivación que se dan unos a otros para alcanzar los objetivos que se han propuesto, y logrando cada vez un mayor rendimiento y desarrollo personal. Esos objetivos se dirigen a las personas que padecen la enfermedad de cáncer de mama, ya que buscan ayudar a este sector de la población mediante los servicios que ofrecen, para que puedan superar su enfermedad en la medida de lo posible. Aquí se genera un segundo impacto, que responde a los propios intereses de la institución: si el trabajo es bueno, los resultados serán buenos. Eso implica que los/as usuarios/as de la asociación tendrán servicios de calidad, ofreciéndoles lo que realmente necesitan, potenciando su esperanza de vida, logrando para ellos/as una labor más eficaz. Y esto conlleva, como una reacción en cadena, a un tercer impacto para la institución, pues quienes están contentos con los servicios y el trato recibido, dan publicidad de manera indirecta, lo que logra que más personas acudan a ÁMATE en busca de ayuda, y ésta podrá llegar a un mayor número de personas, que es lo que siempre ha deseado.

En definitiva, considero que este proyecto es recomendable, ya que responde a tres principios: eficacia, dado que está en condiciones de lograr los objetivos propuestos gracias a su carácter meticuloso e individualizado; eficiencia, pues su coste es razonable, teniendo en cuenta lo que puede aportar a la institución; y efectividad, ya que el impacto que se prevé es positivo, tanto para la institución como para el colectivo al que dirigen su trabajo.

- [Reflexión sobre mis competencias](#)

El elaborar un proyecto con potencial, basado en un análisis de necesidades real, con una estrategia personalizada y coherente con los aprendizajes necesarios para la institución, ha sido posible gracias al desarrollo de las competencias que, como

pedagoga, he ido adquiriendo durante estos cuatro años de carrera. El Trabajo de Fin de Grado supone una oportunidad para consolidar todos los conocimientos adquiridos, demostrando las capacidades individuales para elaborar un plan de mejora, destinado a un colectivo concreto y atendiendo a unas carencias específicas. Desde mi punto de vista, aunque son varias las competencias que he podido reforzar durante la elaboración de mi proyecto, son dos las que me gustaría destacar dos que, según mi criterio, se han visto fortalecidas y definen mi papel como pedagoga. Las dos competencias seleccionadas, a partir de las competencias específicas que aparecen en la descripción del Grado en Pedagogía por parte de la ULL, son las siguientes:

- “8. Ser competente en el diseño, desarrollo y aplicación de instrumentos de medición, de diagnóstico y de análisis de necesidades educativas.” (Universidad de La Laguna, 2016)
- “12. Ser competente para diseñar y desarrollar programas y/o planes de intervención educativa (planes de formación, procesos de mejora institucional, actuación pedagógica, actuación social, actuación con menores en situación de riesgo...).” (Universidad de La Laguna, 2016)

La selección de ambas competencias se debe a que considero que están muy relacionadas, ya que no se pueden diseñar programas o planes que atiendan a las características del colectivo destinatario, y que puedan cumplir el objetivo por el que ha sido creado, si previamente no se realiza un análisis de necesidades exhaustivo en el que detectar qué carencias presentan realmente, y cómo pueden solventarse. Por tanto, soy competente a la hora de detectar las necesidades reales, mi competencia para diseñar soluciones también se verá fortalecida y beneficiada, al tener justificación y argumentación para ese proyecto que voy a diseñar. Toda intervención ha de partir de un análisis de necesidades previo, tanto del colectivo como de su contexto.

Para profundizar más en tales competencias, y poder analizar mejor mi aprendizaje de las mismas, voy a relacionarlas con las competencias que encontramos en el Libro Blanco del Título de Grado en Pedagogía y Educación Social, donde aparecen desglosadas los conocimientos, destrezas y actitudes de cada competencia, para poder evaluarlas mejor. Voy a utilizar una escala del 1 al 5, en función del nivel de logro que considero haber alcanzado, donde cada valor expresa lo siguiente:

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho

Primera competencia: “Ser competente en el diseño, desarrollo y aplicación de instrumentos de medición, de diagnóstico y de análisis de necesidades educativas” (Universidad de La Laguna, 2016). Ésta se relaciona con la competencia número 17 del libro que he comentado anteriormente, siendo la siguiente:

(ANECA, 2004)

17. Diseñar y aplicar técnicas e instrumentos de diagnóstico y detección de variables que justifican una acción educativa concreta (diagnóstico de necesidades, capacidades, factores de exclusión y discriminación social, dificultades de aprendizaje, etc.)		
Ser competente para elaborar y utilizar dispositivos de evaluación diagnóstica de las características de sujetos y colectivos en relación a sus conocimientos, destrezas, valores, actitudes así como de sus comportamientos, necesidades, cualidades y otras características que permitan justificar y fundamentar la acción educativa que de dicha detección se derivará		
Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
Características de los instrumentos y técnicas de evaluación según los objetos que evalúen	Construir instrumentos de medición (registro) de información Elaborar pautas para desarrollar técnicas de obtención de información Valorar información diagnóstica	Rigor metodológico
Dimensiones de evaluación diagnóstica		Objetividad
Identificar las características que definen y perfilan a sujetos y colectivos en distintos contextos socioeducativos		Imparcialidad
Criterios de calidad de las pruebas diagnósticas		Actitud de búsqueda de diversas fuentes
Criterios de calidad en la administración de pruebas y dispositivos de diagnóstico de necesidades		Confidencialidad
Distintos tipos de necesidades		Independencia de juicio
		Competencias transversales muy importantes

Como podemos observar, ambas competencias se dirigen al análisis de necesidades, y como bien explica este informe, son los que justifican un análisis de necesidades. He seleccionado esta competencia, no sólo porque la haya trabajado durante toda mi trayectoria académica, sino porque he comprendido la importancia de este tipo de instrumentos al comparar los diferentes proyectos que he realizado. Nuestra función

como pedagogos, a gran escala, es cambiar la realidad a través de la mejora, y no se puede mejorar si no sabemos qué necesita ser renovado y mejorado. Además, nos hemos formado como expertos que son capaces de detectar qué es lo que una persona, un colectivo, una institución, una sociedad necesita realmente, de ahí la importancia de conocer sus características y contextos a fondo, saber dónde buscar y qué fuentes de información seleccionar, así como detectar la información relevante que nos aporta los datos que necesitamos, y ser capaces de interpretar los datos para llegar a las conclusiones finales.

Por otro lado, con este tipo de instrumentos también conocemos los comportamientos, cualidades, actitudes y demás aspectos necesarios que definen el colectivo o medio al que vamos a destinar nuestra intervención. Esto conlleva a, posteriormente, ofrecerles algo que no sólo responda a una carencia, sino que sea personalizado y específico para ellos, una acción que sabemos que obtendrá resultados al no ser generalizado, sino adecuado y adaptado a quien lo necesita. Uno de los comentarios que nos han seguido a lo largo de nuestra formación es el hecho de que todo sería diferente si los aprendizajes fueran más personalizados, si hubiera aulas con menos alumnos para poder atender a cada individuo según sus capacidades, su personalidad, su ritmo de aprendizaje, sus cualidades, etc. Pues bien, esto es exactamente lo mismo, e incluso tenemos más oportunidades de hacerlo real, ya que son colectivos o instituciones más reducidas, donde poder llevar a cabo un análisis y un diagnóstico profundo de su realidad y de aquellos que forman parte de la misma, para ofrecerles lo que de verdad necesitan y destinado sólo a ellos.

Es por ello que considero que esta competencia es tan importante para un/a profesional de la pedagogía, es un paso que no podemos saltarnos si queremos realizar una buena intervención, y que nos permite acercarnos a los demás y conocer la verdadera realidad social. Voy a evaluar ahora, siguiendo la escala comentada anteriormente, los conocimientos, destrezas y actitudes de esta competencia, para justificar mi aprendizaje y desarrollo de la misma.

- *Conocimientos*: atendiendo a los saberes que atañen a esta competencia, considero que son bastantes los conocimientos teóricos que poseo, sobre todo a la hora de determinar instrumentos y técnicas de evaluación, identificar características, así

como reconocer los distintos tipos de necesidades, puntuados como bastante alcanzados. Este tipo de contenidos no sólo se nos han ido reforzando a lo largo de nuestra formación, sino que la experiencia durante mis prácticas me ha hecho darme cuenta de que realmente los poseo, ya que he sido capaz de determinar qué instrumentos son más adecuados según el tipo de información que vaya a recoger. Por otro lado, también sé separar las características que definen a uno u otro colectivo, estableciendo las diferencias en los perfiles que presentan los miembros de ÁMATE frente al colectivo destinatario, y pudiendo percatarme de características que diferencian incluso a las personas que conforman un mismo colectivo. Igualmente, me considero capaz de detectar los tipos de necesidades existentes, diferenciando no sólo entre percibidas y sentidas, sino también entre aquellas que pueden solventarse educativamente y las que no.

Sin embargo, considero que algunos de mis conocimientos en cuando al diagnóstico y análisis de necesidades deberían verse reforzados, como son las dimensiones del diagnóstico, así como los diversos criterios de calidad, puntuados como suficientes. Desde mi punto de vista, aunque tengo una noción generalizada, y también he sido capaz de buscar información de manera autónoma cuando lo he requerido, el problema parte de la división de materias que se realiza cuando una persona llega al último curso y ha de decidir entre uno u otro itinerario. Aunque es cierto que hemos tenido asignaturas de evaluación y análisis, el proceso de diagnóstico se ve mucho más reforzado y de manera más específica en la asignatura de diagnóstico del itinerario formal. Personalmente, considero que este tipo de contenidos no deben relacionarse únicamente con contextos formales, pues en los no formales también se hace imprescindible, sobre todo teniendo en cuenta que, en muchas ocasiones, trabajamos con personas en riesgo de exclusión social, y se hace totalmente necesario analizar en profundidad sus características para poder responder a sus necesidades y mejorar la calidad de vida de estas personas. Por experiencia propia durante mis prácticas, y cursos anteriores, el diagnóstico exhaustivo se hace necesario en cualquier contexto, de modo que me hubiera gustado poder profundizar más en ello, ya que estoy segura de que eso me habría favorecido a la hora de conocer mejor a mis colectivos de intervención, para poder

ofrecerles propuestas y proyectos más adecuados y mejor adaptados a sus condiciones.

- *Destrezas*: en cuanto al saber hacer, he puntuado los distintos aspectos como bastante alcanzados. Realizar las prácticas en un contexto real nos pone a prueba, ya que nos vemos obligados a poner en práctica todo lo que sabemos si queremos responder como verdaderos profesionales. En la práctica, ya no bastan los conocimientos, sino que toca llevarlos a cabo y saber qué somos capaces de hacer. Durante estos cuatro meses, he aprendido la importancia de diseñar unos buenos instrumentos de recogida de información, ya que de ellos depende que podamos recabar todo aquello que necesitamos para detectar las necesidades reales, así como las características de nuestro colectivo destinatario. Por tanto, considero que la forma en que he diseñado las entrevistas, cuestionarios, y registro de observaciones, me han permitido conocer cómo era ÁMATE realmente, y llegar hasta lo más profundo de su día a día, detectando cada detalle que potenciaba su actividad, así como no producía los resultados esperados y se hacía necesario mejorar. Igualmente, no sirve de nada recoger la información pertinente si luego no sabemos interpretarla y analizarla. Por mi parte, considero que tengo las capacidades suficientes como para entender la información recogida y destacar, como comentaba anteriormente, los distintos tipos de necesidades, seleccionando aquellos a los que podía responder como profesional. En definitiva, me he visto gratamente sorprendida al darme cuenta de que mis destrezas se encuentran mucho más desarrolladas que al comienzo de mi formación universitaria, y he sido capaz de ponerlas en práctica de manera eficiente y adecuada.

- *Actitudes*: finalmente, en cuanto al saber ser, también considero que mi grado de consecución es bastante alto, destacando algunas en las que me he otorgado la máxima puntuación. Desde mi punto de vista, el saber ser relaciona directamente con la moral y los principios por los que se rige una persona, y para un/a pedagogo/a es muy importante tener bien definida su moral, ya que nuestra función consiste en trabajar directamente con personas de cualquier índole, y no podemos menospreciarlas o irrumpir en su privacidad. Es por ello que he destacado, sobre todo, la confidencialidad y la independencia de juicio. Durante mi experiencia en la

institución de prácticas, así como durante estos años académicos, he observado aspectos y características de las personas que, aunque en un primer momento puedan desagradarme o no parecerme correctas, no por ello hemos de juzgarlas, ya que todos tenemos distintas formas de ser y actuar creyendo que es lo correcto, y lo que a mí puede parecer bien para ellos estará mal, y viceversa. Por tanto, se trata de analizar de manera objetiva y sin emitir juicios de valor injustificados, centrándonos en aquello que como profesionales podemos mejorar. Por descontado, eso implica guardarnos para nosotros mismos tanto los detalles personales como los aspectos que no están funcionando, ya que esas personas o colectivos han confiado en nosotros para mejorar y recibir ayuda, y ese simple hecho demuestra que quieren avanzar, de modo que no debemos perjudicarlos, ni mucho menos crear en los demás juicios subjetivos, al atentar contra la confidencialidad de todo lo que hemos detectado y analizado. Como pedagoga, tengo claro que esos principios deben desarrollarse y fortalecerse desde el primer momento.

En cuanto al resto de actitudes, las he puntuado como bastante alcanzadas, aunque alguna de ellas puedo mejorarlas un poco más. He aprendido, al trabajar con diferentes perfiles dentro de una misma institución, que no podemos basar el diagnóstico en un único colectivo, ya que todos poseen opiniones y perspectivas diversas, y lo que puede ser una necesidad para unos, para otros no tendrá tanta importancia, ya que priorizarán otras cosas. Por eso es importante acudir a todas las fuentes posibles, para que nuestro análisis se vea enriquecido y tengamos toda la información posible. Igualmente, es imprescindible mostrarnos imparciales y con una actitud objetiva, ya que todos los participantes tienen razón, del mismo modo que no la tienen, y no hemos de anular las aportaciones de unos para favorecer las de otros, sino tener en cuenta toda la información y seleccionar lo más importante según unos criterios determinados

- *En conclusión:* considero de la competencia profesional que requiere del diseño y aplicación de instrumentos de diagnóstico y detección de necesidades es uno de mis puntos fuertes como pedagoga, ya que he alcanzado la mayor parte de variables con alto nivel. Si no las he puntuado con el valor máximo se debe a que considero

que me queda mucho por adquirir cuando me adentre en el mundo laboral y goce de más experiencia, pero considero que, por ahora, puedo ejercer eficientemente mi papel a la hora de diagnosticar y conocer qué es lo que realmente necesitan las personas, colectivos o instituciones con las que he de intervenir en un futuro próximo.

Segunda competencia: “Ser competente para diseñar y desarrollar programas y/o planes de intervención educativa (planes de formación, procesos de mejora institucional, actuación pedagógica, actuación social, actuación con menores en situación de riesgo...)” (Universidad de La Laguna, 2016). Ésta se relaciona con la competencia número 24 del libro que he comentado anteriormente, siendo la siguiente:

(ANECA, 2004)

24. Diseñar recursos didácticos, materiales y programas de formación para distintos colectivos, niveles, áreas curriculares		
Ser competente para el diseño de recursos didácticos, materiales y programas para las diferentes áreas del currículo ajustados a las características de los sujetos y los contextos en los que van a ser implementados		
Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
Fundamentos teóricos del diseño recursos didácticos, materiales y programas de formación	Diseñar un guión técnico de contenidos educativos	Capacidad crítica para enjuiciar el diseño de recursos didácticos, materiales y programas de formación
Diseñar recursos, materiales y programas atendiendo a las características de los sujetos según niveles y áreas curriculares	Disponer de criterios pedagógicos para la selección de contenidos educativos	
	Adecuar los contenidos a los distintos colectivos, niveles y áreas	Capacidad de análisis y síntesis

Como podemos observar, ambas competencias definen el diseño y desarrollo de variedad de programas y/o planes de intervención educativa, especificando en una de ellas la necesidad de adaptarla a las características específicas de cada destinatario y del contexto en el que se encuentra. La elección de esta competencia, por tanto, radica en el hecho de que, durante toda mi trayectoria académica, incluido el proceso de prácticas final, he elaborado múltiples recursos de estos tipos, adaptándolos a los colectivos receptores. De ahí su relación con el análisis de necesidades y el proceso de diagnóstico, así como la certeza de que he sido capaz de diseñar proyectos de calidad, puesto que el perfeccionamiento de la primera competencia lleva de la mano, en mi experiencia personal, el perfeccionamiento de la segunda. Una vez recogidas las carencias que

presentan nuestros destinatarios, tenemos la función de elaborar propuestas que sirvan como mejora y solución a los problemas encontrados.

A la hora de analizar mi perfil profesional como pedagoga, he ido percatándome de la importancia de atender de manera específica a todos los aspectos que influyen en el diseño de una intervención educativa, ya que han de tenerse en cuenta si queremos elaborar una propuesta de calidad. Mi periodo de prácticas ha contribuido a darme cuenta de ello, así como los proyectos realizados estos años, sobre todo en este último, donde el elaborado para la asignatura de Educación Social Especializada ha supuesto el de mayor índole que he realizado hasta el momento. Cuando se elaboran materiales, recursos, programas de formación, deben seguirse unos pasos fundamentales, no podemos empezar a diseñar a la primera de cambio. El proceso de diagnóstico es la clave para saber sobre qué aspectos vamos a trabajar, pero también es importante tener en cuenta al destinatario, su perfil, su contexto, cuál es el tema principal a trabajar, realizar una búsqueda exhaustiva sobre el mismo para poder determinar los objetivos y las metas adecuadas, así como orientar nuestra propuesta de intervención con una metodología adaptada a los receptores de la intervención, y sin descuidar el proceso de evaluación, para determinar si lo elaborado está dando resultados o no, con el fin de volver a comenzar si es necesario. Como pedagoga, me he dado cuenta de la importancia de diseñar de manera adecuada, atendiendo a todos estos aspectos, porque el trabajo minucioso de los mismos será el que logre aplacar la necesidad encontrada, mejorando la realidad social que pretendemos cambiar.

Es por ello que considero que esta competencia se ha visto favorablemente mejorada desde el comienzo de mi trayectoria académica hasta el momento, sobre todo durante mi periodo en ÁMATE, al tener que diseñar actividades y proyectos en poco tiempo, y que se adecuasen a lo que nos demandaba la institución y los colectivos receptores necesitaban. Además, supimos adaptarlas a la población destinataria, como sucedió con el cuento de Sparky, cuyo planteamiento para hablar de las enfermedades no nos pareció adecuado a mis compañeras y a mí, por considerar que estaba poco adaptado al colectivo de infantil, de modo que planteamos una nueva forma de llevarlo a cabo a través de un cuento-cuentos y una actividad de dibujo en la que acercarnos a ellos para conocer el impacto que había tenido en cada uno. También tuvimos que elaborar

actividades para los puntos de información, que buscaban dirigirse a todos los miembros de la familia, de modo que hubo que diseñar actividades adaptadas, para que tanto niños como adultos pudieran participar. Otra de las acciones que también nos interesó mucho fue la revisión de un proyecto elaborado por otros alumnos. Me gustaría destacar, a nivel personal, mi aportación en esa revisión, ya que dirigí un poco el proceso a la hora de analizar su estructura y sus contenidos al completo, así como la adecuación de las actividades, tanto a los objetivos como al colectivo destinatario, para luego comunicarlo a sus diseñadores. Fue ahí donde me di cuenta de que esta competencia la he potenciado favorablemente, ya que tengo tan interiorizados los conocimientos pertinentes, así como su puesta en práctica, que me considero capaz de ver proyectos similares a los míos y proponer sugerencias y mejoras, así como señalar aquello que está bien planteado y es una buena propuesta. digamos que es algo similar a lo que hacen los profesores con nosotros cuando llevamos nuestras propuestas para que las revisen, pero sin tanta experiencia, aunque con la práctica podría llegar a perfeccionarme en este sentido.

Finalmente, el taller de comunicación para los/as usuarios/as de ÁMATE fue la mayor prueba de mi capacidad para diseñar una intervención educativa, teniendo en cuenta las características de la población, así como su contexto, para diseñar aquello que no sólo necesitan, sino con una metodología adaptada a la difícil situación por la que están pasando, para poder facilitarles el aprendizaje de un modo sencillo y cómodo, sin llegar a actuar contra su sensibilidad. Junto a mis compañeras, fuimos capaces de plantear el taller a gran escala, determinando todos aquellos contenidos que serían necesarios inculcar, así como adaptarlo luego al tiempo y la brevedad, diseñando, además, una metodología acorde a las circunstancias. Voy a evaluar ahora, siguiendo la escala utilizada anteriormente, los conocimientos, destrezas y saberes de esta competencia, para justificar mi aprendizaje y desarrollo de la misma.

- *Conocimientos*: a nivel personal, considero que los saberes que definen esta competencia han de recibir una puntuación alta por mi parte, ya que mi dominio de los mismos es bastante alto. A lo largo de mi formación, hemos profundizado en los fundamentos teóricos del diseño de recursos, materiales y programas, no sólo conociendo su estructura y cómo han de elaborarse, o qué pautas y guiones seguir,

sino cómo elaborarlos en función de su naturaleza, ya que no es lo mismo elaborar una unidad didáctica para un grupo de infantil que uno de bachillerato, del mismo modo que no podemos elaborar del mismo modo un programa de formación para docentes, que uno para integrar socialmente un colectivo en riesgo de exclusión social. Como pedagoga, considero que el dominio de estos fundamentos supone una competencia indispensable para mi futuro profesional, pues pueden ser muchos los contextos en los que trabaje y los colectivos o instituciones para los que dirija mi intervención, de modo que mis recursos y proyectos no serán los mismos. Incluso pudiendo rescatar algunos de los trabajos realizados durante mi formación, tendré que adecuarlos a las nuevas circunstancias, cambiando los aspectos de su estructura que sean necesarios. Mi periodo en ÁMATE es un ejemplo de ellos, ya que, por ejemplo, rescaté de un proyecto anterior la metodología participativa, dinámica y lúdica a través del arte, así como el tema de la comunicación asertiva. Sin embargo, en la institución, tuvimos que orientar dichos contenidos y metodología hacia personas que están pasando por la enfermedad del cáncer de mama, mientras que, en el proyecto anterior, los contenidos eran mucho más específicos, al ir dirigidos al colectivo de mujeres víctimas de violencia de género.

Esto nos lleva, por consiguiente, a ser conscientes de la importancia de atender de manera específica a la población destinataria. Como he venido comentando, la intervención que realicemos será más efectiva cuando más adaptada esté al perfil del sujeto, colectivo o institución, buscando un aprendizaje personalizado en la medida de lo posible. Durante mis prácticas, este saber se ha hecho muy presente, de modo que he entendido la importancia de la adaptabilidad en este sentido. Encontramos la necesidad de trabajar la comunicación tanto con las personas afectadas por la enfermedad, como con el equipo profesional y la junta directiva. Aunque existían contenidos comunes, como la comunicación asertiva, la metodología para ambos no podía ser la misma, sino adaptada tanto a sus características como a sus preferencias, que también es fundamental a la hora de favorecer el aprendizaje, de modo que al colectivo de pacientes les era más favorable una metodología más dinámica, mientras que las preferencias del equipo y la junta tienden a las charlas y actividades menos participativas. Igualmente, los contenidos de uno se dirigían más a cómo comunicar la enfermedad, mientras que

el otro a la relación y la forma de trabajar entre unos y otros. Como observamos, se trata del mismo tema, pero abordado de dos maneras completamente distintas, y haber respondido de esa manera por mi parte es una prueba favorable de mi mejor dominio de esta competencia.

- *Destrezas:* en cuanto al saber hacer, he puntuado los distintos aspectos como bastante alcanzados. Como bien comentaba en la competencia anterior, el hecho de vernos en un contexto real, como son las prácticas, es nuestra propia prueba a la hora de saber si realmente hemos adquirido los conocimientos teóricos y sabemos llevarlos a la práctica, ya que eso es lo verdaderamente importante, pues no basta con tenerlos almacenados, sino saber cómo utilizarlos. Desde mi punto de vista, considero que las destrezas que compiten al diseño de recursos, materiales y programas de formación las domino bastante bien, sobre todo gracias a este proceso de prácticas, donde el trabajar de manera autónoma me ha permitido ser yo quien establezca mis guiones a la hora de diseñar las diferentes actividades. Tanto en lo demandando por la institución como por nuestra tutora académica para el trabajo práctico, he seguido mis pautas, quizás recibiendo una noción de cómo podríamos hacerlo, pero priorizando siempre mi perspectiva, y resulta satisfactorio darse cuenta de que he aprendido a diseñar sin tener a alguien que me guíe, sino haciéndolo por cuenta propia, como hacen los/as profesionales una vez dentro del contexto laboral. Igualmente, me ha servido para aprender la importancia de adecuar los contenidos según el destinatario, ya que antes no terminaba de ser consciente o no me percataba de esos detalles, hasta que ahora, gracias al mejor dominio de estas competencias, me basta con ver el tema que se pretende trabajar, como el cáncer de mama, y lo propuesto para ello a niños y niñas de diferentes edades, para darme cuenta de que no se les puede enseñar lo mismo a todos, y mucho menos de la misma forma. En función de las edades, perfiles, niveles educativos, etc., se hace necesario adaptar nuestra intervención cuantas veces sea necesario para que puedan llegar a interiorizarlo. Muchas veces, se le echa la culpa a los demás porque “no son capaces” de aprender lo que se les encomienda, cuando la solución puede estar en adaptar mejor lo que pretende uno enseñarles a sus capacidades y características.

Finalmente, aunque he puntuado con un nivel medio la disposición de criterios a la hora de seleccionar los contenidos, considero que poseo unos criterios propios para detectar cuándo son o no adecuados, y si están o no adaptados a su receptor, del mismo modo que la búsqueda de información puede contribuir a una mejor selección. Sin embargo, considero que necesito reforzarla un poco más, ya que soy una profesional con muy poca experiencia, de modo que no tengo la certeza definitiva de si mis criterios son o no correctos, por lo que sería de gran ayuda profundizar en este tipo de aspectos durante nuestra formación, para conocer las distintas formas que existen a la hora de seleccionar unos contenidos, y ya luego, que cada cual seleccione aquellos que considera mejores o que se adecuan con su perspectiva pedagógica, esa en la que va a basar su futuro profesional.

- *Actitudes*: finalmente, en cuanto al saber ser, considero también que mi grado de consecución es bastante alto, a pesar de que alguna de ellas me ha resultado más complicada de desarrollar y mejorar que otras. La que destaco es la capacidad de análisis y síntesis, ya que siempre he sido una persona a la que le gusta ir más allá y profundizar en todo lo que analiza, atendiendo a cada detalle con el fin de tener todas las opciones sobre la mesa y poder decidir mejor. Además, lo he podido comprobar, sobre todo, analizando la información que hemos ido recabando mediante las diferentes técnicas de recogida de información, pues cada vez me resulta más sencillo darme cuenta a simple vista de qué es relevante y qué no. Sintetizar esa información me ha costado más, pero he ido aprendiendo con el paso del tiempo, sobre todo gracias a mi desarrollo de la adaptabilidad. Es muy importante saber qué información seleccionar de toda la que poseemos o, en el caso del diseño, qué contenidos y objetivos marcarnos de todo lo que podríamos llevar a cabo, seleccionando sólo lo verdaderamente necesario. Hemos de adaptarnos a muchos aspectos como el tiempo, los destinatarios, incluso la demanda del proyecto, ya que habrá momentos donde nos soliciten trabajos extensos que incluyan todos los pasos de la estructura, o limitarnos sólo al diseño de actividades de ocio que ni siquiera necesitan toda la fase previa, tan sólo diseño, objetivos y recursos. Este aspecto pude apreciarlo en la elaboración del taller de comunicación para los/as usuarios/as de ÁMATE, cuando elaboramos el proyecto a gran escala pero, por falta de tiempo, hubo que reducirlo a algo mucho más

específico, y considero que supe analizar qué aspectos eran los más relevantes para enseñar al colectivo, y sintetizar los contenidos de los objetivos seleccionados en aspectos mucho más concretos, lo que nos ayudó a crear un micro proyecto sin perder la calidad y beneficio del primero de ellos.

Por otro lado, en cuanto a la capacidad crítica para enjuiciar el diseño de materiales, recursos y programas de formación, se me presenta el dilema, como he comentado antes, a la hora de considerar cuánto de correcta puede ser mi capacidad crítica. Considero que soy una persona crítica porque me gusta analizar todo con detalle, y tengo unos principios bastante claros que me ayudan a pensar en qué puede ser mejor y más adecuado, y qué no. Por tanto, en ocasiones, al no tener unos criterios específicos suelo basarme en mi criterio propio y en mis ideales, así como en mis conocimientos sobre lo que he ido aprendiendo durante mi trayectoria académica. Lo cierto es que creo que no voy mal encaminada, cuando evalúo el diseño de estos recursos y emito un juicio de valor que otros profesionales consideran adecuado, pero me gustaría perfeccionar más esa perspectiva crítica al contar con unos criterios mejores que puedan servir de guía, si no para seguimos al pie de la letra, para consolidar mi propio criterio.

- *En conclusión:* considero que la competencia profesional que requiere del diseño de diferentes medios para diversidad de colectivos y adaptado a sus características es otro de mis puntos fuertes como pedagoga, pues la mayor parte de variables las he puntuado gratamente. Como en el caso anterior, considero que no puedo puntuarlas al máximo nivel porque siempre se puede mejorar y aprender, y hay aspectos en los que al diseño se refiere que podría potenciar y desarrollar mucho más, a pesar incluso de haberlos puntuado con buena nota. Realmente, considero que mi papel en el diseño de proyectos, recursos y materiales es bastante adecuado, gracias también a actitudes que aquí no aparecen pero que considero importantes, como la creatividad para diseñar de diversas maneras y con diferentes metodologías, así como la empatía, para poder conocer mejor a la población destinataria de nuestra intervención y saber qué es lo que necesitan. Si algo he aprendido es que la persona, colectivo o institución con la que trabajamos es la protagonista, la clave de todo, y hemos de ser siempre nosotros quienes nos

adaptemos a ellos, y adaptemos a ellos lo que tenemos, pues sólo así conseguiremos que la intervención pueda ser eficiente, y que realmente consigan aprender aquello que pretendemos enseñarles.

- [Reflexión sobre mis habilidades socio-personales](#)

Desde mi punto de vista, siempre he pensado que las personas tienen el derecho, no de presumir, sino de reconocer las habilidades y cualidades que posee, sobre todo si eso la convierte en una buena profesional. Eso, simplemente, lo denomino como seguridad en lo que uno hace, y no hay nada más eficiente y eficaz en un trabajo que estar seguro de lo que se hace, y sentirse orgulloso de ello. Esto no quita, desde luego, que podamos recibir críticas o sugerencias constructivas, pero son gracias a ellas que podemos mejorar y seguir fortaleciendo las competencias que nos definen como profesionales, y como personas.

Si echo la vista atrás y rememoro el primer año de carrera universitaria, y me miro ahora, considero que he aprendido mucho, y que toda esta formación no ha contribuido a hacer de mí una buena pedagoga, sino también una mejor persona. Creo que eso es el logro del aprendizaje, no sólo formarnos para una profesión, sino formarnos para ser personas humanas y tener una moral consolidada, con unos valores y principios que, en nuestro caso, deben recorrer el camino de la mejora social y el trabajo con las personas que solicitan nuestra ayuda. Dicho esto, me siento orgullosa de mí misma por llegar donde he llegado, por conseguir todo lo que he conseguido, así como la persona que soy hoy.

Como bien hemos comentado en los seminarios, todos llevamos una serie de cualidades y aspectos por dentro, que necesitamos potenciar y sacar a relucir, ya que será eso lo que nos defina como personas y como profesionales. En mi caso, lo cierto es que me he sorprendido al descubrir la gran cantidad de capacidades que poseo, y cómo he logrado despertarlas a través de este proceso de aprendizaje, así como de mi esfuerzo y trabajo diario. Guiándome un poco por las habilidades y competencias más genéricas que se nombran tanto en la descripción del título por parte de la ULL como por el Libro Blanco, quiero destacar aquellos aspectos que, para mí, me han hecho mejorar y llegar hasta aquí.

En primer lugar, lo que más quiero destacar es la facilidad a la hora de establecer relaciones sociales. Siempre he sido una persona con alto grado de timidez que no era capaz de acercarse a las personas, sino esperaba a que fuesen los demás quienes se acercasen a mí. Al entrar en pedagogía, me di cuenta de que esta carrera requería de la interacción constante con el resto de personas, ya que nuestra intención era ayudar a los demás, y como pedagoga, no podía esperar a que los demás se acercasen, tenía que atreverme y dar el paso. El hecho de haber sido delegada dos años, así como ser siempre la persona que lidera los equipos de trabajo, incluso en prácticas, me ha hecho avanzar en este sentido, viéndome obligada a relacionarme con los demás, lo que ha mejorado mi capacidad de interacción. Ahora mismo, soy capaz de relacionarme con personas desconocidas y llegar a crear, incluso, un vínculo afectivo con ellas, o llegar a un nuevo contexto como era ÁMATE, y en cuestión de días relacionarme de manera fácil con las personas que allí trabajaban, favoreciendo el clima de confianza y trabajo en equipo. Estoy segura de que no habría logrado mejorar esta habilidad si hubiera escogido otro tipo de formación, más individualizada y con menos interacción entre las personas, de modo que me siento satisfecha de haber avanzado tanto a la hora de relacionarme con los demás.

Esto me lleva, por consiguiente, a mi habilidad a la hora de comunicarme, tanto escrita como oralmente, sobre todo destaco esta segunda parte. Desde siempre he sido una persona a la que le ha gustado leer y escribir, por lo que considero muy buena, y me lo han dicho, además, mi forma de redactar y expresarme mediante lo escrito. Sin embargo, gracias a mi formación, he podido aumentar mucho más mi vocabulario, lo que me ha permitido adaptarme mejor a las diferentes circunstancias y tareas que se me han demandado, como por ejemplo, saber cómo ha de redactarse un proyecto, qué formas de género usar, qué tecnicismos, cómo dirigirse al público que leerá este proceso, así como adecuar un cuento a niños de infantil, o redactar una carta de presentación sobre los contenidos del proyecto Educasalud, de manera formal pero sencilla a la vez. Considero que todas estas experiencias han hecho posible que mi forma de redactar haya mejorado considerablemente, si la comparo con el primer año, o con mis años de formación previa. Igualmente, el haber sido delegada y haber tenido que realizar exposiciones orales me ha llevado a mejorar mis habilidades de oratoria, hasta el punto en que los demás, incluso, me felicitan por mi forma de hablar y empatizar con

la gente cuando lo hago, logrando que entiendan todo lo que digo y que no se pierdan por el camino, manteniéndolos atentos en todo momento. Esa cualidad también se ha visto reforzada en el contexto de prácticas, donde cae una mayor responsabilidad sobre la persona que habla al tener que dar información como un tema tan importante y delicado como el cáncer de mama, apenas puede haber errores porque eso ya condiciona la información que se está transmitiendo. Igualmente, entiendo mi dominio del lenguaje cuando soy capaz de empatizar al momento con alumnos de otro centro que se reúnen con nosotros para revisar el proyecto que van a entregarle a ÁMATE, y sé adaptar esas revisiones y sugerencias de manera que ellos lo entiendan, ni tampoco se sientan ofendidos por estar recibiendo esas correcciones. De estas experiencias me llevo como confirmación las felicitaciones de mis tutoras después de dar las charlas, así como los elogios de la coordinadora y presidenta de la asociación después de esa reunión con los chicos, cuando alabaron mi manera de hablar y expresarme, lo que me confirma el trabajo bien hecho.

Muy relacionado con ello está, por tanto, el comunicarme con personas que no son expertas en la materia. Siempre he sido la portavoz de mi grupo, tanto en el aula como en prácticas, ya que la gente reconoce mi habilidad para expresarme oralmente, lo que facilita que los demás entiendan lo que queremos decir. En las exposiciones académicas, tenemos el ejemplo al explicar a los demás proyectos que no son de su temática y que no han trabajado, de modo que es importante cómo dar la información y contarla, para que ellos entiendan lo que se les están diciendo, aunque no tengan experiencias previas sobre el colectivo de intervención y la temática, como, por ejemplo, cuando elaboré con mi grupo el proyecto para mujeres víctimas de violencia de género, y apenas algún alumno habían trabajado ese tema antes. Igualmente, como pedagogas somos expertas en el ámbito de la educación, algo con lo que ÁMATE no contaba, de modo que pude comprobar mi capacidad para explicar algo que los demás desconocen, cuando hablaba con los/as diferentes miembros para explicarles nuestra postura, nuestras opiniones o nuestras propuestas, de manera que ellos entendieran el tema, así como los argumentos que aportábamos a favor de nuestras aportaciones.

Otro de los grandes aspectos que quiero destacar, sobre todo en cuanto al periodo de prácticas, es la gran mejora que he experimentado en mi capacidad para adaptarme a

nuevas situaciones, ya que ha sido de lo fundamental para mí dentro de la institución. Debido a mi personalidad, así como mi forma de trabajar, organizada y planificada, entrar en un sitio como ÁMATE, donde las relaciones entre los/as miembros son escasas, así como no existen procesos de organización y planificación, resultó ser bastante frustrante, sobre todo teniendo en cuenta que no era la institución que había escogido, de modo que mis expectativas no eran las mejores. Sin embargo, poco a poco fui entendiendo que siempre es más fácil adaptarse uno mismo que esperar a que los demás lo hagan. Además, es importante entender que, cuando una persona llega a una institución que ya lleva años, no puede cambiarse toda su estructura de la noche a la mañana, y hay que adaptarse primero y entrar a formar parte, para luego ir aportando cambios poco a poco desde dentro. El saber adaptarme a situaciones que eran totalmente opuestas a mí, como trabajar bajo tanta presión, realizar tareas de un día para otro, cambiarnos de local de un momento para después, y demás situaciones que nos pusieron a prueba, ha supuesto un aprendizaje a destacar para mí misma, ya que tengo la certeza de que, si supe adaptarme a lo que era totalmente opuesto a mí, sabré hacerlo en situaciones que me sean más favorables, y siempre tendré la motivación de haberlo logrado. Además, también aprendí lo importante que es esta cualidad, ya que siempre tendremos que adaptarnos a nuevos contextos, nuevas realidades, nuevos compañeros, a trabajar solos o en grupo, a las opiniones y sugerencias de los demás, etc., y si somos capaces de hacerlo, podremos sacar de nosotros mismos y de los demás los mejores resultados posibles, y un buen trabajo realizado.

Esto me lleva a dos aspectos bastante relacionados, que son la motivación por el logro y la preocupación por la calidad. Soy una persona a la que le gusta hacer las cosas bien, y no me importa cuánto tenga que trabajar o esforzarme con el fin de poder realizar tareas que sé que responden a lo que me han pedido, y que de verdad están suponiendo una ayuda o contribución a quien lo necesita. A lo largo de mi formación, me he dado cuenta de que la motivación tiene que venir dada por uno mismo, por nuestro interés por mejorar y por formarse, de modo que eso es lo que me ha permitido ir logrando, poco a poco, todo lo que me he propuesto. Considero que ambos aspectos son cualidades muy importantes a fomentar en un pedagogo, de ahí que me haya esforzado por mejorarlas, ya que una cosa lleva a la otra: preocuparse por realizar un trabajo de calidad conlleva a lograrlo, lo que produce una satisfacción muy grande al comprobar

que nuestro trabajo está haciendo un bien y que recibe reconocimiento, por lo que ese logro nos motiva para seguir preocupándonos por la calidad de los proyectos futuros, y así haremos siempre trabajos que tengan éxito y cumplan con sus objetivos, o al menos esa es la relación que he establecido y que me ha servido para superarme y mejorar cada día más.

Por otro lado, también he visto reforzada mi capacidad para el liderazgo, ya que siempre he sido la coordinadora y responsable de mis grupos, tanto en prácticas como en el aula. Considero que esta capacidad es algo que tengo innato, ya que mis propios compañeros son los que me piden que sea yo quien hable, quien exponga, o quien coordine todas las tareas y trabajos, debido a mi alto grado de responsabilidad. Aunque al principio no tenía muy claro en qué consistía eso de ser líder, ni cuánta responsabilidad suponía, he ido fortaleciéndome como persona que lidera a los demás y tiene todo bajo control, asegurándose de que todo sale bien y de que todos están bien. Es una cualidad un tanto extraña en personas amistosas, debido a que carecemos de la suficiente asertividad como para dar órdenes o hablar claro, pues siempre gana la necesidad de que los demás se sientan bien. Sin embargo, en mi caso, ambos aspectos se han visto relacionados, sobre todo porque ser líder me ha obligado, en cierto modo, a ser más asertiva, y ser más asertiva a mejorar como líder, de modo que he potenciado mi asertividad. Aunque ha sido difícil, me siento orgullosa de que la gente confíe en mí lo suficiente como para saber que soy capaz de coordinar a un grupo de manera que obtengamos buenos resultados, así como haber sido capaz de, poco a poco, decir las cosas que pienso y poner mis límites, siempre de manera respetuosa, pero priorizando mis necesidades para poder sentirme bien y a gusto en el trabajo. Esto se ha debido, sobre todo, al proceso de prácticas, donde contar con dos personas como yo ha supuesto la necesidad de que una de nosotras diera el paso adelante para ser más decisiva, y decidí ser yo, ya que las demás no se veían capaces y yo quería seguir mejorando como persona y profesional.

Por tanto, otras de las habilidades que se han visto mejoradas gracias a esto han sido la de tomar decisiones y resolver los conflictos que pudieran darse. Al principio, tanto a mis compañeras como a mí nos costaba ser decididas, sobre todo porque estábamos en un entorno nuevo y no éramos capaces de ser asertivas. Igualmente, nos encontrábamos con dudas de si éramos o no capaces de decidir por nosotras mismas

sin tener la aprobación de nuestra tutora académica. Entonces me di cuenta de que estábamos en un contexto real, que algo similar sería nuestro puesto de trabajo, y ahí no íbamos a tener a alguien detrás que nos ayudase o nos diese la aprobación, ya que teníamos que confiar en nuestras capacidades como profesionales y hacer lo que se nos pedía como nosotras sabíamos hacerlo. Fue por eso que decidí tomar la delantera cuando las chicas no se atrevían, algo que me agradecieron, ya que fui infundiéndoles confianza siguiendo ese mismo argumento, que ya éramos profesionales a las puertas de adentrarnos en el mundo laboral, y teníamos que confiar en todo lo que sabemos, y que sabemos ponerlo en práctica. Aquí no vale la indecisión, por eso hay que atreverse a tomar decisiones importantes, sin miedo, confiando en una misma, y eso fue lo que hice. Por tanto, puedo decir que he sido capaz de llevar a cabo un trabajo autónomo, aprendiendo de lo que ya sé, de quienes me rodean, y de mí misma y de la experiencia vivida. Además, cuando se presentó algún tipo de problema, con la institución o incluso entre nosotras, decidí que había que afrontarlo y solucionarlo, o esos pequeños problemas terminarían por perjudicar el clima de equipo, lo que se vería reflejado en nuestro trabajo, de ahí que sacara la valentía para hablar las cosas y hacer uso de la asertividad, lo que me ha beneficiado mucho a la hora de sentirme mejor conmigo misma.

Todos estos cambios en mis habilidades son los que me han hecho darme cuenta, como decía al principio, de que soy y puedo llegar a ser una buena pedagoga, ya que siempre he ido por delante con ese espíritu de superación, trabajo y esfuerzo, que es lo que me ha permitido llegar hasta donde estoy, y ser la profesional que soy, mejorando un poquito más cada día. Además, me llevo esa certeza gracias a las personas de ÁMATE, ya que han sido ellas mismas quienes me han felicitado por mi trabajo. En palabras de ellas, aunque no literales, nunca han tenido quejas de mi trabajo y esfuerzo, y se ha notado mi empeño y mis ganas de colaborar, llevando siempre el “sí” por delante a todo lo que se nos ha propuesto, y participando de todo lo que tenía que ver con la asociación, desde las charlas y las actividades, a otras acciones de voluntariado como el desfile o los puntos de información. Mis propias tutoras han halagado mi compañerismo, mi energía, y esa actitud de superación, así como las ganas de crecer, avanzar y ayudar con ellos. Todas esas palabras, que ellas mismas me escribieron en una dedicatoria de despedida (nos dieron una a cada una de nosotras), suponen un empuje hacia adelante, el saber

valorarme y potenciar mi autoestima, porque valgo como persona y valgo como profesional. Todo esto me ha servido para mejorar también en mi día a día, en la relación con mi familia y amigos, ser más asertiva con los demás cuando la situación lo requiere, y poner esfuerzo y motivación en todo lo que realizo cada día. Me marché de ÁMATE con la certeza de que mi trayectoria ha sido muy buena, y que de verdad se han quedado contentas con el trabajo que he llevado a cabo.

- Reflexiones finales

A modo de reflexión final, no quiero volver a incidir en la valoración de mí misma como profesional y como persona, así como el concepto que tengo de mí como pedagoga, ya que lo he ido haciendo a lo largo de la reflexión de mis habilidades socio-personales. Aquí, más bien, me gustaría destacar lo que he aprendido, no sólo durante las prácticas, sino en lo que se esconde detrás, en todos esos contenidos trabajados durante los seminarios, ya que son tres aspectos que sí veo fundamentales a tener en cuenta para poder ejercer nuestro papel de pedagogos en el entorno laboral. Por tanto, antes que nada, comentar lo verdaderamente agradecida que me siento por haber tenido la oportunidad, gracias a nuestra tutora académica, de haber contado con esos seminarios sobre la atención plena, la autenticidad, y la automotivación, tres aspectos que nunca había tenido en cuenta y que, ahora, realmente cobran sentido.

Nunca me había parado a analizar cómo mi estilo de comunicación, y también de personalidad, influida tanto en mi forma de relacionarme con los demás y de afrontar la vida. El hecho de ser una persona tan empática siempre ha puesto en primer lugar a los demás, luego estaba yo. No entendía por qué había tantas veces en las que no era capaz de concentrarme, a pesar de mis esfuerzos, en la tarea que estaba realizando, o estar de verdad en un sitio, porque otro tipo de problemas o circunstancias invadían mi mente. Ahora sé la importancia de estar realmente, porque eso es lo que nos ayuda a concentrarnos en lo que debemos hacer, sea la tarea que sea, y poder capaz de realizarla con precisión y con eficacia. Trabajar la atención plena durante mi estancia en ÁMATE me ha servido para aprender a controlar mi empatía, para afirmar que, si ahora es el momento de trabajar, hay que trabajar para poder rendir mejor, y los problemas o situaciones que me pesan se quedan fuera, ya habrá momento de rescatarlos. Cuando estaba en ÁMATE, estaba en ÁMATE, y creo que fue eso lo que me permitió todo el

aprendizaje que he obtenido, ya que era capaz de atender hasta el mínimo detalle, empaparme de la realidad de la institución, y poder luego ser crítica y capaz de analizar lo que verdaderamente necesitaban, y cómo poder responder de manera adecuada y efectiva a dicha carencia.

Eso me permitió también ir reduciendo esa máscara de pilar de apoyo, y darme cuenta de que la tenía puesta, pues ya estaba convencida de que era algo que no podía evitar. Más que reducirla, aprendí a controlarla, ya que ayudar a los demás y escucharlos cuando necesitan algo me produce satisfacción, pero no puedo dejar que me afecte o me invada en todo momento, porque luego no soy capaz de atender plenamente a mi trabajo, o cualquier otra tarea que esté realizando. Desde mi punto de vista, las personas amistosas estamos acostumbradas a escuchar y no ser escuchadas, de modo que, cuando nos encontramos, puede crearse un conflicto si no nos ponemos límites, ya que aprovechamos el saber que van a escucharnos para contar todo lo que llevamos tiempo guardando. Eso fue lo que nos pasó a mis compañeras y a mí, sobre todo por parte de una de ellas, que terminó por invadir esa accesibilidad que muestro, y pasé momentos en ÁMATE en los que no era capaz de estar presente porque mi compañera me invadía con sus problemas, y yo no era capaz de pararla. Ahí fue cuando me di cuenta que tenía que controlar esa máscara, mostrarme como alguien accesible en quien pueden apoyarse como y cuando quieran, porque ese hecho me impedía acudir con ganas a mis prácticas, o estar allí realmente, ya que estaba físicamente, pero no realmente. Pasé una mala temporada, hasta que me dije a mí misma “basta”. Hablamos en los seminarios sobre mi necesidad de poner límites, y eso hice, y las cosas empezaron a cambiar a partir de ahí, ya que me sentí más valiente y asertiva, permitiéndome atenderme mejor a mí misma. Las cosas también cambiaron entre nosotras, ya que esos límites no terminaban de ser entendidos y respetados, y fui capaz de priorizarme a mí para no echar por tierra todos los avances que había hecho para mí misma. Me siento orgullosa de haber podido controlar mejor esa máscara, porque me he mostrado tal y como soy, mejorar mi autenticidad, y es eso lo que me ha permitido rendir tan eficientemente en ÁMATE y realizar un buen trabajo.

Finalmente, en cuanto a la automotivación, ya he comentado anteriormente que es una de las cualidades que más importantes me parecen, ya que debemos ser nosotros

quienes nos motivemos a luchar y seguir, a realizar un trabajo de calidad y seguir motivándonos cuando lo hemos logrado. Un buen profesional no debe esperar a que sean los demás quienes lo impulsen, debe ser él o ella mismo quien se atreva a dar el paso hacia adelante, y se lleve a los demás también. El haber superado todos estos retos es lo que ha supuesto para mí una buena motivación, pues me he dado cuenta de lo que soy capaz, de que realmente sirvo como pedagoga y puedo dar mucho de mí, y obtener buenos resultados es lo que me ha hecho seguir y seguir, sin rendirme, motivándome cada día más, porque esa será la única forma de alcanzar todo aquello que me proponga. Como compromiso final, sólo he de añadir que seguiré poniendo en práctica todo lo aprendido, mejorando mi asertividad, y buscando medios para seguir avanzando, ya sea mediante formación, o incluso de voluntaria en ÁMATE, que ya lo soy. La clave está en aprender de uno mismo y de los demás, y seguir aprendiendo día a tras día, adaptándonos a lo que está por venir. Eso es lo que necesito para ser una pedagoga profesional, y seguir mejorando cada día como persona.

11.13. Anexo 13. Ampliación de la bibliografía

Blequett, M. (7 de Mayo de 2012). *Comportamiento organizacional. Definiciones y variables*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>

Cuevas, J.C. (8 de Octubre de 2015). *¿Qué es el comportamiento organizacional?* Obtenido de Psicología y empresa: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>

Flores Ortega, N. (3 de Noviembre de 2005). *El liderazgo*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/el-liderazgo/>

Giarratana, M. (10 de Noviembre de 2008). *La cultura organizacional*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

Improven consultores. (14 de Abril de 2004). *Tipos de cultura organizacional*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

Mancilla, L. y Torres, L. (Octubre de 2012). *Liderazgo organizacional*. Slideshare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905>

Maureira Cabrera, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE*, 2(1), 1-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=904494>

Muñoz, A. (13 de Mayo de 2014). *Análisis del ambiente externo de una organización*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>

Pérez Ticse, M. (11 de Mayo de 2015). *Ambiente físico del trabajo*. Slideshare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/marioperezticse/ambiente-fsicodeltrabajo>

Tascón Trujillo, C. (s.f.). *Estructura de la organización*. Obtenido de Web CTT: <http://www.ctascon.com/Estructura%20de%20la%20Organizacion.pdf>

Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR.HH. (16 de Agosto de 2002). *La estructura organizacional*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

Universidad de La Laguna. (2016). *Grado en Pedagogía*. Obtenido de Objetivos y competencias:

http://www.ull.es/view/centros/educacion/Objetivos_y_competencias/es

V.V.A.A. (1999). Contribuciones breves. Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 132-135. Obtenido de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.pdf

Vásquez Rojas, C. (23 de Octubre de 2012). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Yarce, J. Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Obtenido de http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf