

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de
Guanacaste Dry Forest Conservation Fund
(GDFCF)**

Trabajo Final de Graduación
Presentado en la
División de Educación para el Trabajo
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Alejandro Marín Romero

Noviembre, 2023

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de
Guanacaste Dry Forest Conservation Fund
(GDFCF)**

Trabajo Final de Graduación
Presentado en la
División de Educación para el Trabajo
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Alejandro Marín Romero

Noviembre, 2023

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de
Guanacaste Dry Forest Conservation Fund
(GDFCF)**

Alejandro Marín Romero

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

APROBADO POR:

DIRECTORA DE TFG:

MAU. Liana Penabad Camacho

MIEMBROS DEL COMITÉ ASESOR:

M.Sc. Ana Lidieth Montes Rodríguez

M.Sc. Carolina Hernández Chaves

M.Sc. Raquel Bulgarelli Bolaños

DIRECTOR DE UNIDAD ACADÉMICA:

M. Sc. Víctor Villalobos Benavides

COORDINADORA:

Dra. Evelyn Chen Quesada

Dedicatoria

Dedico este Trabajo Final de Graduación a Dios, a mi familia, y a mis mascotas, sin cuyo acompañamiento, apoyo, educación y consejos nunca hubiese sido posible.

A mis compañeros, por darme la oportunidad de conocer nuevas visiones y experiencias de vida que han enriquecido a su vez la mía.

A mis profesores, por expandir mis horizontes académicos y por su guía.

Resumen

Marín Romero, A. *Propuesta para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)*

El trabajo final de investigación destaca la importancia del liderazgo en el desarrollo de proyectos, labores y tareas de conservación de la biodiversidad en el equipo de personas parataxónomas de la organización no gubernamental denominada Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF). Se desarrolló como objetivo general de la investigación el desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund desde las habilidades específicas que lo componen, las cuales son requeridas en la ONG para el desarrollo de proyectos, labores y tareas de investigación y conservación de la biodiversidad. La metodología utilizada para llevar a cabo la investigación incluyó la aplicación de las técnicas de encuesta y entrevista a los miembros del equipo de personas parataxónomas, y la implementación de un programa de capacitación en liderazgo. En los resultados se destaca la importancia de las habilidades de comunicación, colaboración y alfabetización digital en el liderazgo efectivo. En las conclusiones, se resalta la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund para mejorar su desempeño en la organización. Se recomienda la implementación de programas de capacitación en liderazgo y el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, colaboración y alfabetización digital. Se destaca la importancia de la evaluación continua de los programas de capacitación para asegurar su efectividad en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo.

Palabras claves. gestión educacional, habilidad, liderazgo, organización no gubernamental, programa de formación, objetivos de desarrollo humano sostenible.

Tabla de contenido

Dedicatoria	III
Resumen	IV
Índice de tablas.....	VIII
Índice de figuras	IX
Lista de abreviaturas.....	X
Capítulo 1.....	1
Introducción.....	1
Justificación	1
Vinculación de la investigación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030	3
Importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo para la ética profesional ..	9
Antecedentes.....	13
Habilidades.	13
Comunicación	17
Colaboración	19
Alfabetización digital.	20
Problema identificado: Descripción del problema	21
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Escenario de la propuesta	27
Capítulo II.....	32
Marco Teórico.....	32
Liderazgo.....	32
Teorías de liderazgo.....	33
Teoría del gran hombre.	33
Teoría de rasgos.....	34
Enfoques comportamentales: actitudes y conductas de la persona líder.	34
Teoría del liderazgo situacional.	35
Teoría del liderazgo transaccional.	36
Teoría de liderazgo transformacional.	36
Teoría de intercambio líder-miembro.	37
Estilos de liderazgo	37
Estilo autoritario.	37
Estilo democrático.	38
Estilo Liberal.....	38
Liderazgo sustentable.....	38

Dimensiones del liderazgo.....	39
Dimensión personal.....	40
Dimensión relacional.....	40
Dimensión política.....	40
Dimensión técnica.....	40
Habilidades para el liderazgo.....	41
Comunicación.....	42
Colaboración.....	42
Alfabetización digital.....	43
Prácticas de liderazgo.....	44
Modelar el camino.....	44
Inspirar una visión compartida.....	44
Desafiar el proceso.....	45
Habilitar a los demás para que actúen.....	45
Alentar el corazón.....	45
Organización no gubernamental (ONG).....	46
Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF).....	46
Las personas parataxónomas: el recurso humano de GDFCF.....	47
Concepto de parataxonomía: tarea fundamental en GDFCF.....	47
Concepto de trabajo en equipo y su importancia en GDFCF.....	48
Equipos y puestos de trabajo en GDFCF.....	49
Gestión y Administración en GDFCF.....	52
Funciones ejecutivas de la persona gestora.....	53
Funciones continuas de la persona gestora.....	53
Gestión educativa.....	54
Relación de la gestión educativa con el liderazgo transformacional en GDFCF.....	55
Gestión educativa estratégica.....	56
Pensamiento sistémico y estratégico.....	57
Aprendizaje organizacional.....	58
Modelo de gestión educativa.....	58
Áreas integradas de la gestión educativa.....	60
Capítulo 3.....	63
Metodología.....	63
Posicionamiento teórico-conceptual.....	63
Paradigma interpretativo.....	63
Enfoque cualitativo.....	64
Método investigación – acción.....	66
Modalidad de investigación – acción técnica o empírica – analítica.....	67

Categorías	68
Técnicas e Instrumentos	72
Muestra o participantes	74
Análisis	75
Fases de la Investigación	76
Fase Preparatoria.....	77
Fase de trabajo de campo.	78
Fase analítica.	78
Fase informativa.	79
Cronograma	80
Componentes éticos y de validación	82
Credibilidad.....	82
Transferibilidad.....	83
Dependencia.....	84
Confirmabilidad.	84
Capítulo 4.....	86
Resultados	86
Categoría 1: Liderazgo sustentable	86
Subcategoría 1: Liderazgo.....	86
Categoría 2: Habilidades de liderazgo	97
Subcategoría 1: Comunicación.	97
Subcategoría 2: Colaboración.....	100
Subcategoría 3: Alfabetización digital.	102
Capítulo 5.....	109
Conclusiones y recomendaciones	109
Referencias	113
Apéndices	121
Apéndice A: Guía de entrevista semiestructurada.....	121
Apéndice B: Cuestionario semiestructurado.....	122
Apéndice C: Formulario de consentimiento informado.....	127
Apéndice D: Declaración de dirección de proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” y folleto didáctico del proyecto	129
Apéndice E: Estrategia Curricular	219
Apéndice F: Plan de comunicación del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”: “Comunicación Natural”	245
Apéndice G: Plan de Convivencia “Convivencia Natural”	256

Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Resumen de correlación de los objetivos de desarrollo sostenible con la investigación</i>	8
Tabla 2	
<i>Diagnóstico de cultura organizacional según percepción del personal parataxónomo</i>	28
Tabla 3	
<i>Temáticas para el desarrollo profesional continuo de las personas parataxónomas</i>	30
Tabla 4	
<i>Matriz de categorías</i>	70
Tabla 5	
<i>Cronograma de actividades de la investigación durante los años 2022 y 2023</i>	80
Tabla 6	
<i>Principales hallazgos de la categoría “Liderazgo sustentable” según las actitudes de las personas parataxónomas en la entrevista.</i>	94
Tabla 7	
<i>Contraste de información, según instrumento, brindada por las personas informantes en la categoría “Liderazgo sustentable”</i>	95
Tabla 8	
<i>Principales hallazgos de la categoría “Habilidades de liderazgo” según las actitudes de las personas parataxónomas en la entrevista.</i>	105
Tabla 9	
<i>Contraste de información, según instrumento, brindado por las personas informantes en la categoría “Habilidades de Liderazgo”</i>	106

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Imagen estratégica de la organización no gubernamental GDFCF.	3
<i>Figura 2.</i> Causas y consecuencias que inciden en el desarrollo de habilidades del personal parataxónomo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)	23
<i>Figura 3:</i> Organigrama de GDFCF	51
<i>Figura 4.</i> Intervención de la gestión estratégica y desafíos de la educación.	57
<i>Figura 5.</i> Etapas del pensamiento sistémico y estratégico del gestor educativo.	58
<i>Figura 6.</i> Áreas o Dimensiones de la Gestión Educativa	61
<i>Figura 7.</i> Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Liderazgo"	87
<i>Figura 8.</i> Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Comunicación"	97
<i>Figura 9.</i> Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Colaboración"	100
<i>Figura 10.</i> Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Alfabetización digital"	103

Lista de abreviaturas

ADN Ácido desoxirribonucleico

ACG Área de Conservación Guanacaste

GDFCF Guanacaste Dry Forest Conservation Fund

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire

TFG Trabajo Final de Graduación

TIC Tecnologías de la Información y el Conocimiento

Lista de símbolos

% Porcentaje

Capítulo 1

Introducción

Justificación

La investigación surge por el interés personal derivado de la participación de quien suscribe como persona funcionaria de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) en el acompañamiento de proyectos de carácter administrativo y educativo, de modo que se han identificado temáticas que tienen potencial para mejorarse y optimizar las labores desempeñadas. Una de ellas es la labor e impacto del trabajo de las personas parataxónomas, por cuanto, la captación de recursos financieros externos depende en una parte del trabajo que estas personas aportan en virtud de que se adquieren tierras para la conservación, la identificación, recolección, clasificación y seguimiento de la diversidad de especies de lepidópteros y anélidos.

Por lo expuesto, optimizar el trabajo de este personal, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo podría incidir en mayor valor agregado de GDFCF de modo que se convierta en un negocio sustentable, al respecto Hammond et al. (2019) indican que las empresas sostenibles son aquellas que proponen un “sustainable business model activated through relationships among internal and external stakeholders and supported by an ethical-based transformational leadership model which, in turn, derives from and nurtures the coherence among the mission-governance and accountability model” (p. 13), de modo que esta vinculación del interés interno de la GDFCF por el estudio ambiental y el interés externo por apoyar la conservación, se puede focalizar en la labor del personal parataxónomo.

En cuanto a los beneficiarios de la investigación, se tiene el personal parataxónomo por cuanto se busca fortalecer las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de la Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional; de manera indirecta se tiene a la

población en general y el ecosistema del área de conservación de Guanacaste y el país, pues se promueve el cuidado y bienestar de ambiente. Por su lado, en caso de mantenerse la situación tal cual está, podría ir mermando la cantidad de fondos externos que se captan pues cada vez más son las labores y especies que se recolectan, es decir, incrementa el trabajo, pero nos así las posibilidades de captación de recursos económicos. Rojas y Di Fiore (2021) mencionan que “alcanzar el éxito sólo será posible teniendo colaboradores proactivos, con criterios claros y guiando los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos propuestos, así como lograr un desarrollo sostenido de sus capacidades, tan necesarias en momentos de cambios continuos” (p. 126).

Por otra parte es importante destacar el Decreto Ejecutivo de Interés Público número 41767 del año 2019 sobre el Proyecto BioAlfa que es desarrollado por GDFCF. Tal y como lo informa el Área de Conservación Guanacaste en su página de internet ““BioAlfa” es un proyecto nacional que permitirá conocer e identificar la biodiversidad silvestre de Costa Rica para su integración con su sociedad. Esta iniciativa generará conocimiento profundo y público sobre la taxonomía, biología y ecología de las especies terrestres y de agua dulce del territorio costarricense” (ACG, 2022). Con este proyecto se pretende secuenciar el ADN de todos los especímenes colectados para poner este conocimiento al servicio de la humanidad. El primer paso de este proceso es realizado por el personal parataxónomo de GDFCF, quien colecta, almacena, clasifica y estudia el ciclo de vida de las diferentes especies antes de enviar una muestra al exterior para ser secuenciado. Por lo tanto, es clave que las habilidades que hagan posible la investigación científica sean fortalecidas, trabajadas y promovidas de una manera continua en la organización.

La investigación también representa la urgencia por abordar los temas de ética y desarrollo humano sostenible en el marco de la organización donde se realiza este trabajo. Dichas temáticas moldean el esfuerzo investigativo y orientan el accionar de los productos que se presentan en este documento. A continuación se presentan argumentos que correlacionan la investigación con estas temáticas.

Vinculación de la investigación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

Es deber de todo ser humano, desde su campo de acción académico, profesional y laboral, desarrollar acciones que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU. Estas áreas de mejora son un entramado de puntos críticos que la humanidad deberá trabajar para que la sostenibilidad de la vida en el planeta sea un logro y un legado a futuro. La presente investigación es un hito innovador dentro de la organización que se realiza ya que interviene temáticas que generan un impacto clave en sus comunidades, familias y el ambiente.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de la Agenda 2030 reza “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, y por la naturaleza de esta frase, este objetivo se adapta e incorpora de manera integral a la investigación.

Gracias a los resultados de la investigación es posible crear un proyecto para desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, y esto se logrará con un proceso educativo dirigido hacia este personal de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund. Se trata de educar en cuanto a la teoría y práctica de destrezas como la colaboración, comunicación, la alfabetización digital y el liderazgo como eje central.

Figura 1

Imagen estratégica de la organización no gubernamental GDFCF.



Nota: gráfico utilizado con autorización de la entidad. GDFCF, 2023.

La investigación y el proyecto que nace de ésta es un proceso de enseñanza-aprendizaje, un objetivo educativo como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 pero en una escala micro, y pretende mejorar el desempeño profesional y personal en la organización a través de una guía formal enmarcada en un proyecto educativo innovador. Entonces, como

se puede comprender, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 está incorporado en todos los procesos de la investigación, el trabajo final de graduación y los productos que se desean implementar a futuro. Para analizar esta incorporación se pueden destacar algunos aspectos que los correlacionan con el objetivo.

Mediante la investigación como acción transformadora se pretende ofrecer una educación **inclusiva** en capacitación sobre habilidades de liderazgo dirigida a una población que incluye e integra personas con baja escolaridad que de otro modo estarían excluidas de este tipo de experiencia.

“Habilidades de liderazgo para las personas parataxónomas líderes” como proyecto, brinda una propuesta de educación **equitativa** que no discrimina en género, edad, experiencia laboral, ubicación geográfica o situación económica. Es un recurso educativo que se desarrolla de manera horizontal para que todas las personas parataxónomas se armen de herramientas para optimizar su desempeño laboral y profesional.

El trabajo final de graduación representa un esfuerzo educativo de **calidad** ya que es resultado de una amplia investigación realizada con el equipo de personas parataxónomas, llevada a cabo en la organización, y gestada y dirigida por una persona investigadora que es parte de la entidad y trabaja directamente con esta población. El legado de la investigación como producto es un proyecto y una herramienta de calidad para intervenir áreas de mejora importantes en las personas parataxónomas.

La presente investigación **promueve oportunidades de aprendizaje permanente para todos**, ya que “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” es un proyecto educativo con el objetivo de estar explorando de manera permanente el fortalecimiento de destrezas que incentiven el crecimiento laboral y personal de las personas parataxónomas. Es un proceso dinámico que se actualizará continuamente y se adaptará las circunstancias. El equipo de personas parataxónomas de GDFCF siempre podrá mejorar su liderazgo y las destrezas que este conlleva en el caso particular de la organización, todo esto con el valioso insumo que representa la investigación para una entidad de esta naturaleza.

Seguidamente, se detallan otros objetivos que se han tomado en cuenta en el desarrollo de la investigación. Cada objetivo se analiza de acuerdo a su correlación con el trabajo y cómo se ha incorporado en el proceso.

Con respecto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 sobre alianzas para lograr los objetivos, la meta del proyecto gestado en la investigación es mejorar las interacciones personales y laborales en GDFCF para propiciar una productividad científica mayor gracias a la interdependencia positiva. Es decir, se fomenta la formación de alianzas para resolver las diversas situaciones y tareas del trabajo en la organización, establecer puentes, comunicación y colaboración. El TFG, con su objetivo de desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, busca solidificar estas alianzas y disminuir las brechas de conocimientos y destrezas para liderar equipos de trabajo.

En cuanto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 sobre igualdad de género, en todos los proyectos y objetivos de la ONG está plasmado un gran sentido de equidad de género. La investigación tiene como expectativa reafirmar la integración, inclusión y liderazgo de las mujeres en la entidad. El liderazgo de la mujer en GDFCF siempre ha estado presente de manera natural, por lo cual se pretende perpetuar este elemento valioso.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 con el tema salud y bienestar está presente en todos los objetivos de la investigación ya que al desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la organización se trabaja de manera óptima y las personas parataxónomas logran sus tareas de manera menos desgastante. También, al tener una mayor productividad gracias a estas destrezas se promueve armonía en la cultura organizacional y se aumenta la salud mental y la realización personal y profesional, el bienestar de la persona trabajadora.

Con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de trabajo decente y crecimiento económico, es muy claro que un desarrollo de habilidades de liderazgo donde se canalicen mejor las interacciones desemboca en un ambiente de trabajo digno. Por otro lado, al conservar un trabajo que se realiza con pasión, con compañeros y compañeras asertivos y empáticos, se mantiene un nivel socioeconómico que permite el crecimiento personal, familiar y social. Tanto las habilidades de comunicación, colaboración, liderazgo como la

alfabetización brindan un arsenal de características que destacan a un trabajador y a un líder sobre otros.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 que trata sobre la reducción de las desigualdades es una muestra viva de lo que GDFCF ha pretendido desde su creación. Con la investigación se pretende el empoderamiento de todo el personal como líderes y lideresas, para lo cual se requiere desarrollar ciertas habilidades de liderazgo y destrezas técnicas; y así disminuir la brecha entre unos y otros para desempeñarse de manera óptima en sus equipos de trabajo. Por ejemplo, se quiere horizontalizar aún más la comunicación para terminar de derribar barreras de capacidades, habilidades, liderazgos negativos; generar un ambiente igualitario en que todas las personas parataxónomas se empoderen para resolver tareas de manera eficiente y colaboren compartiendo sus destrezas con sus compañeros y compañeras.

Uno de los productos de la investigación pretende generar una guía para lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 mediante la paz, justicia e instituciones sólidas. El plan de convivencia que se ha creado tiene como objetivo fomentar un ambiente de paz en donde las divergencias se resuelvan con justicia y el ambiente positivo de convivencia refuerce la solidez de la organización como un ente que se autocuida.

Siguiendo la tónica del Objetivo de Desarrollo Sostenible 9 sobre innovación, pero dejando de lado la industria, debido a que no es el campo de la ONG, se puede considerar la investigación como un proyecto innovador para intervenir situaciones que no se abordaban hasta el momento. El establecimiento de una guía formal para desarrollar habilidades de liderazgo es una idea vanguardista en una entidad donde normalmente no se dedica tiempo y recursos al abordaje de habilidades que ciertamente inciden directamente en el quehacer laboral de la persona parataxónoma. Adicionalmente en este objetivo, la infraestructura es continuamente mejorada por el departamento de Gerencia de Proyectos de la ONG, lo cual se realiza en esfuerzo conjunto con el equipo de personas parataxónomas, priorizando sus necesidades estructurales; esto requiere de habilidades de comunicación y colaboración entre líderes y personal, en el marco de un liderazgo positivo,

lo cual, gracias a las mejoras tecnológicas y estructurales lleva a mejorar la alfabetización digital como destreza requerida en la ONG.

Con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1 y 2 que van dirigidos al fin de la pobreza y llegar al hambre cero, aunque la organización no es de corte de ayuda humanitaria, si tiene principios muy bien establecidos de apoyar en el crecimiento socioeconómico de sus personas funcionarias, por lo cual el bienestar financiero y la estabilidad de las personas parataxónomas es primordial para la organización. Es muy importante destacar que, de no estar laborando en la organización, estas personas se encontrarían cercanas a la línea de la pobreza y sus capacidades alimentarias estarían bastante limitadas. La zona rural ofrece casi nulas oportunidades laborales a personas con las características del personal parataxónomo, por esta razón la oportunidad de trabajo en la ONG es un cambio de vida total que brinda un crecimiento económico. Al fortalecer la convivencia pacífica los colaboradores mantienen una estabilidad laboral que logra estos dos objetivos indirectamente.

Por último, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 6, 7, 11, 12, 13, 14 y 15, son los objetivos directamente ambientales, por lo cual indiscutiblemente la organización GDFCF está comprometida a que todos los esfuerzos y mejoramientos en la convivencia del personal van a desembocar en un mejor trabajo en conservación e investigación de la biodiversidad, y sobre todo nuestra relación sostenible con el ambiente y sus recursos. Un liderazgo sustentable y transformacional va a tener un efecto directo en la organización como guardiana de los recursos naturales y el conocimiento biológico que la Tierra posee.

Dicho esto, en cuanto a la normativa vinculante con la investigación, un tema complementario, aunque no se abordará en el TFG, es el relacionado con la conservación ambiental, para lo cual se considera que todo lo emanado como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible puede aplicar, en particular lo referido a los objetivos 15 (vida de ecosistemas terrestres) y 17 (alianzas para lograr los objetivos) pues refieren a acciones que desde la gestión administrativa GDFCF dar sustento a la labor del personal parataxónomo; en particular las metas relacionadas con “movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y

utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas” (ONU, 2020) y “fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas” (ONU, 2020).

Tabla 1

Resumen de correlación de los objetivos de desarrollo sostenible con la investigación

Objetivo	Aspectos abordados en el trabajo
4: Educación	Proyecto educativo de calidad, equitativo, inclusivo, accesible y que brinda herramientas para toda la vida.
17: Alianzas	Fortalecimiento de la alianza laboral y personal mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo.
5: Igualdad de género	Continuidad y solidez mediante otro proyecto de la ONG con igualdad de género.
3. Salud y bienestar	Consecuencia de la optimización del desempeño personal y profesional derivado de la aplicación de habilidades de liderazgo.
8: Trabajo decente	Desarrollo de clima organización digno a través del ejercicio de la colaboración, comunicación, liderazgo positivo y la alfabetización digital.
10: Reducción desigualdades	Objetivo del trabajo y el proyecto es eliminar la brecha entre personas parataxónomas en cuanto a sus destrezas de liderazgo requeridas en la ONG.
16: Paz y justicia	Fomento de una convivencia pacífica producto de la intervención de habilidades.
9: Innovación	Proyecto educativo innovador en la entidad.

1 y 2: Disminución pobreza y hambre cero	Prevención del riesgo social en el equipo de personas parataxónomas al brindarles herramientas laborales valiosas.
6, 7, 11, 12, 13, 14 y 15: Ambientales	Desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas parataxónomas influye directamente en los esfuerzos de conservación, investigación y protección de la biodiversidad que persigue la organización.

Nota: Elaboración propia

Importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo para la ética profesional

En todas las organizaciones existen habilidades, destrezas y valores éticos que se requieren y esperan de las personas trabajadoras, son el conjunto de normas para regular la conducta humana que se nutren desde la familia, la vida estudiantil, la sociedad y las diversas experiencias laborales. Sin embargo, cada institución tiene su conjunto particular de aspectos éticos que son necesarios para lograr los objetivos de la organización y el crecimiento de sus integrantes. Estos elementos éticos y habilidades que se investigan en este trabajo final de graduación son necesarias para desarrollar líderes en las personas parataxónomas.

El trabajo de este personal tan singular en GDFCF se encuentra íntimamente relacionado con la ética del cuidado ya que involucra el cuidado de sí mismos, el cuidado de los otros, el cuidado de la biodiversidad y finalmente el cuidado de su propia espiritualidad, a través del bien vivir, el bienestar y la salud mental.

Las labores diarias de la persona parataxónoma son autoreguladas, autónomas, independientes y requieren un importante nivel de ética profesional para llevarse a cabo bajo estas condiciones. Es un trabajo de producción científica en un espacio y tiempo que debe ser organizado por la propia persona y su equipo de trabajo, también conlleva un compromiso genuino por el mantenimiento del medio ambiente que los rodea y la infraestructura que se les provee, y por último se espera un esfuerzo constante por la

salv guarda y conservación de los elementos que pone a su disposición la Tierra dentro del área protegida, tanto para investigación como para sobrevivencia.

Es por esta razón que las habilidades de liderazgo que se investigan en este trabajo como áreas de mejora sensibles y que se desarrollarán con el proyecto que se pretende implementar se pueden visualizar como valores éticos que son requisitos del equipo de personas parataxónomas, aspectos fundamentales para que el desempeño profesional y personal de estas personas sea óptimo y contribuyan al cuidado de todas sus esferas.

Los aspectos éticos cardinales que son el objeto de estudio de este trabajo son: la colaboración, la comunicación, el liderazgo como eje unificador de las habilidades requeridas y la alfabetización digital. Esta última destreza es un valor muy importante y particular de la organización ya que todo el trabajo en equipo, la colecta de especímenes biológicos, las interacciones personales y profesionales y la investigación científica se ven permeadas por la habilidad digital que debe poseer cada persona parataxónoma como líderes y lideresas potenciales.

Dentro de la ética del cuidado de las relaciones se puede discernir que la persona parataxónoma debe, antes que todo, cuidar la relación consigo misma, con su cuerpo, y con su mente; se trata de cultivar y cuidar un eje dinámico de cultura-cuerpo-interioridad. La mente representa un desafío en este tipo de personas que están bajo presión de cumplir con una producción científica determinada y en la cual se presenta una lucha permanente por cumplir objetivos, lo cual saca a relucir luces y sombras con liderazgos negativos. Por lo tanto este trabajo representa una propuesta para desarrollar habilidades de liderazgo que propicien una ética profesional matizada por un liderazgo transformacional.

A través del desarrollo de una mejor comunicación, colaboración, de un liderazgo sustentable, y de la disminución de la brecha de la alfabetización digital es posible inspirar un nueva ética de cuidado propio, de los compañeros y compañeras de equipo, del trabajo digno y decente y de la Tierra que brinda la oportunidad de estudiarla, conservarla y valorarla.

El equipo de personas parataxónomas se encuentra en un momento idóneo para que estas temáticas se investiguen, se intervengan y gracias a estas acciones se les capacite

para que sus habilidades de trabajo como líderes los lleven a encontrar un equilibrio entre la razón sensible y la razón intelectual; creando así un ambiente armónico, empático y ético para laborar.

Es importante destacar que para moldear y desarrollar estas habilidades de liderazgo en el marco de una ética de cuidado esta investigación estudia a la persona parataxónoma desde una perspectiva que nunca ha sido analizada. Esto involucra comprender que todo este equipo de personas son seres movidos por sus motivaciones, deseos, instintos, emociones, y preocupaciones, por lo tanto la propuesta de desarrollar sus destrezas personales y profesionales apunta a no quedar atrapado en situaciones nocivas por la falta de éstas.

El objetivo primordial de practicar una ética de cuidado en el personal de GDFCF es generar una trascendencia en cada actividad cotidiana, que esta acción transformadora sea dirigida por el ejercer un liderazgo positivo, empático, de escucha y armonía. Con esto se logra que cada persona parataxónoma sea cuidada y que cuide a sus demás compañeros y compañeras con un acompañamiento, ayuda y comunicación que fortalezca la ONG.

Otros elementos muy importantes con los cuales se aplica la ética del cuidado durante la presente investigación son el diálogo y el agradecimiento, que cimentan la espiritualidad de cualquier tipo de trabajo, labor o tarea que se realice. Este aspecto antropológico es la columna vertebral de una organización que cuida de sus colaboradores, y que a su vez promueve que éstos se cuiden entre sí. El estudio y desarrollo de valores y habilidades como la comunicación, la colaboración, el liderazgo y la alfabetización digital despierta este órgano interno que dirige a cada ser humano para construir la mejor versión de sí mismo, y que lo hace consciente de lo diferente, *el otro*, que es en realidad *el nosotros*, lo cual debe ser cuidado, comprendido y ayudado para beneficio de todos y de la Tierra.

La ciencia de la parataxonomía dentro de la biología es algo que continuamente recibe actualización y capacitación dentro de GDFCF, sin embargo es importante para esta investigación proponer un modelo de educación continua para la vida de las personas parataxónomas que aborde temáticas anteriormente no intervenidas. El proyecto educativo que se deriva de esta investigación es un ejercicio para repensar la educación

desde la ética del cuidado, y teniendo en cuenta factores claves que influyen en el equipo de personas parataxónomas, como lo son la globalización y las amenazas al planeta Tierra.

Una nueva educación basada en una ética de cuidado en este grupo humano requiere un estudio de temáticas fundamentales para el desarrollo de labores que son permeadas por las interacciones humanas, por esta razón son tan importantes como los conocimientos técnicos, científicos, protocolos y procedimientos propios de la organización. La investigación integra un proceso innovador que presenta a estas personas la ética como fuerza fundamental que ayuda a optimizar el desempeño profesional y personal. Tal y como se analiza en los resultados de este trabajo, equipo de personas parataxónomas expresa un panorama heterogéneo en su grado de ética profesional. La importancia particular de este esfuerzo investigativo es desarrollar una ética de cuidado a través de habilidades de liderazgo que se sustenten en un trasfondo de compasión, en el sentido de *sentir con*, para hacer de la empatía un valor primordial.

En ese sentido, se pretende reevaluar las relaciones interpersonales laborales para promover una fraternidad en el microcosmos de la organización y que las personas parataxónomas lleven a cabo acciones transformadoras de manera natural, para propiciar un clima organizacional de bien vivir, con una armonía en que el cuidado mutuo y la interdependencia positiva sean la herramienta para el trabajo en equipo y la medicina para las divergencias, así éstas representarán crecimiento personal y profesional continuo.

Con el desarrollo de habilidades de liderazgo y de una nueva ética del cuidado se persigue que las personas parataxónomas dejen de ser indiferentes y se vuelquen a ayudar y cuidar a sus colegas, logrando su inclusión como líderes en todas las decisiones y proyectos de las estaciones biológicas.

Es importante que exista una educación de valores como la comunicación, la colaboración y el liderazgo positivo en una era nueva de la revolución industrial en la que las tecnologías digitales deben afianzar las relaciones interpersonales humanas, no fragmentarlas. Valores como el respeto, la solidaridad, la eficiencia y la responsabilidad se encuentran en el núcleo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund y son parte de una ética esperada en sus integrantes para, a su vez, ser ciudadanos que lleven la bandera de una

nueva ética con la economía, la política y la naturaleza, que es el objeto de estudio de la organización.

Antecedentes

En el presente apartado se detalla información relacionada con aspectos relevantes de investigaciones en las cuales se han trabajado temáticas que de una u otra forma se relacionan con el desarrollo de habilidades, en particular, trabajo en equipo, comunicación, colaboración y alfabetización digital, para este fin se ha dispuesto una organización temática en donde se incluyen estudios nacionales e internacionales.

Las bases de datos y repositorios usados para la búsqueda de información han sido los siguientes: La Referencia, ScieLO y EBSCO, desde los accesos provistos por la Universidad Nacional. Como criterios específicos de búsqueda para los antecedentes se han utilizado las palabras claves: “habilidades”, “liderazgo”, “comunicación”, “colaboración” y “alfabetización digital”. Al respecto, como criterios de selección se establecieron que los documentos sean de carácter empírico, además de tener adscripción institucional, artículos de revistas académicas a texto completo y revisado por pares y en cuanto a literatura gris, se consideraron tesis de Posgrado; en la mayoría de casos corresponden a estudios de la última década.

Habilidades.

En relación con esta temática, se ubican diferentes referencias, para empezar Müller et al. (2014) desde el contexto chileno realizan una investigación de carácter cualitativa en donde estudian el desarrollo de habilidades en la formación de liderazgo escolar, al respecto concluyen que “las habilidades que más deben estar presentes en un líder escolar giran alrededor de su idoneidad para interrelacionarse con las personas que conforman la organización” (p. 18). Cetina, Ortega y Aguilar (2010), desde México, aplicaron una escala de habilidades directivas a colaboradores de una empresa y concluyen que “las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto, la calidad de su

desempeño como jefe y el respeto que se han ganado” (p. 2). Alcaide y Llamas (2018,) en Argentina, proponen una investigación titulada “Análisis de las habilidades directivas de Liderazgo, Innovación y Creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba” desde un enfoque cuantitativo en donde indican que “las empresas requieren empleados con habilidades personales y directivas, ya que se encuentran en un entorno caracterizado por un cambio continuo. Estas suponen para las empresas una ventaja competitiva con la que actuar, adaptarse y/o anticiparse a los cambios” (p. 11). Estas personas autoras concluyen que “los individuos de la muestra consideran la creatividad como la habilidad más importante. Con respecto al liderazgo, no hay un consenso, mientras que en la innovación y la creatividad hay una gran mayoría en las valoraciones *mucho* y *medio*” (p. 28).

A nivel nacional, Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) realizan un estudio donde evidencian que las habilidades requeridas para un efectivo trabajo con organismos de apoyo en el contexto del Ministerio de Educación Pública son el “liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo y delegación, (...) y que el buen funcionamiento de cada una de las competencias y su articulación permiten el consolidar la capacidad gerencial (p. 56)”, esta investigación de carácter cualitativo aplicó el “Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” para ubicar casos de éxito entre personas líderes de los centros educativos en relación con el funcionamiento del organismo de apoyo.

Ramírez y Morales (2019) en el contexto costarricense proponen una investigación en donde señalan que “para que una organización sea exitosa en su gestión, debe fortalecer sus equipos de trabajo a través de capacitaciones en las habilidades directivas o gerenciales, habilidades cognitivas, habilidades sociales con las que puede establecer parámetros de exigencia” (p. 34). Cetina, Ortega y Aguilar (2010), desde México, aplicaron una escala de habilidades directivas a colaboradores de una empresa y concluyen que “las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida son buenos predictores de la percepción que tienen los subordinados sobre qué tan adecuado es su jefe para el puesto, la calidad de su desempeño como jefe y el respeto que se han ganado” (p. 2).

En España, Ramis, Manassero, Ferrer y García (2007) plantean que “analizar la habilidad comunicativa del líder nos permite, de una forma operativa, estudiar qué elementos de su conducta inciden en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo” (p.4). Por otro lado, el autor cubano Codina (2006) agrega que “un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas” (p.3). Para los cubanos Villa, González y de Jesús (2019) “guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son considerados como acciones de alta significación en todas las funciones directivas de organizaciones públicas o privadas. (p.4.). Desde México, Quiroz, Armenta, Galván, Hinojosa, Acosta y de la Mora (2019) resaltan que “las habilidades directivas actualmente son una de las funciones principales dentro de las organizaciones, sin importar su condición, ya que todos estamos implicados en relaciones de liderazgo de una forma u otra, ya sea porque somos líderes, porque tenemos líderes, o vivimos ambas situaciones” (p.1). Pereda, López y Santa Cruz (2018) añaden que “la inteligencia emocional resulta ser una habilidad que ocupa cada vez un lugar más destacado y necesario en las personas, para hacer frente a las múltiples incidencias que se presentan en el desempeño laboral del día a día” (p.3).

Liderazgo.

Rojas Hernández y Di Fiori (2021) investigaron acerca del liderazgo desde una perspectiva de responsabilidad social, señalan que “el liderazgo, para que sea efectivo, debe ser una cualidad personal del líder; desde la perspectiva de la responsabilidad social, pretende solidificar las bases individuales intentando responder a la ambivalencia de valores y prioridades en los estratos sociales” (p. 56). De Mello (2015) propone estudiar el liderazgo sostenible como una estrategia en las organizaciones planteándose como objetivo “contribuir con la concientización frente a la relevancia que tiene el asunto del “liderazgo sostenible”, describiendo los conceptos y objetivos relativos a este nuevo modelo de liderazgo” (De Mello, 2015, p. 34). Como principales resultados se tienen que “las

estrategias de organización deben incorporar la responsabilidad social y sostenible para que el desarrollo empresarial y humano sea posible en una sociedad justa” (De Mello, 2015, p. 36).

Geraldo, Mera y Rocha (2020) desarrollaron una investigación bibliográfica titulada “Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica” donde presentan diferentes estilos de liderazgo producto del estudio: “autoritario, democrático, laissez-faire, burocrático, carismático, informal, formal, orientado a las tareas, orientado a las personas, situacional, transaccional y transformacional” (p.89). De acuerdo con las personas autoras “la importancia de los estilos de liderazgo radica en el grado de sinergia que desarrollan, al preocuparse tanto por las personas como en los objetivos de la organización liderada” (p. 90).

En Costa Rica, Arguedas, Calderón, Carvajal y Vindas (2019) estudiaron la “relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia” (p. 3) desde una perspectiva cuantitativa aplicando el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), al respecto, encontraron que los “estilos de liderazgo predominantes corresponden al transformacional y transaccional, mientras que en menor medida se encuentra el liderazgo laissez-faire” (p. 3), precisamente por el abordaje del instrumento y la categorización de los dos últimos documentos se consideran valiosos para el trabajo que se presenta. Por último, García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) se propusieron analizar los estilos de liderazgo de directivos de centros educativos costarricenses desde un una metodología cuantitativa, con un diseño ex post facto y transversal, aplicando el mismo instrumento de la investigación anterior (MLQ), al respecto determinaron las personas investigadoras resultados iguales a los demostrados por Arguedas, Calderón, Carvajal y Vindas (2019) en cuanto a los tipos de liderazgo, recomiendan García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) que “el liderazgo transformacional tome como eje dinamizador la dimensión pedagógica, la cual caracteriza el trabajo que se ejecuta en las organizaciones educativas” (p. 5).

Desde el contexto colombiano, Naranjo (2015) resalta que “un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometerse a ayudar a otros a utilizar en sus

propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas” (p.4). Gómez (2019), desde México, destaca que “ el impacto más importante del líder radica en fijar el rumbo, es decir, en ayudar a todos sus colegas a desarrollar una comprensión compartida acerca de las actividades y metas de la organización y de la necesidad de cumplirlas. (p.5). Desde Chile, Villar y Araya (2019) señalan que “el liderazgo se hace realidad mediante la actuación de los líderes a través del acompañamiento y la sintonía emocional con los seguidores. Por tanto, la elección del estilo de liderar es un factor clave del éxito del liderazgo” (p.25). En el contexto español, Huéscar, López y Cervelló (2017) detallan que “un líder cuyo modelo de conducta está orientado a la tarea se define por dedicar su esfuerzo preferentemente a la ejecución del trabajo y a la consecución de los objetivos marcados. Este estilo de dirección de equipos es percibido por el grupo como una persona que está preparada, es experta y competente en esa labor y, en consecuencia, confían en la buena gestión de los procesos implicados para alcanzar las metas propuestas” (p.2).

Las autoras colombianas Perilla y Gómez (2017) caracterizan el liderazgo transformacional de la siguiente manera: “Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno.” (p.2). Desde México, Segovia (2019) define “liderazgo se entiende por referencia a dos ejes: tener un sentido de visión que marca la dirección a la organización y, el segundo, ejercer una influencia para mover a los participantes hacia ese fin, mediante un trabajo relacional. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo” (p.6).

Comunicación.

Roque y Loyola (2018) realizaron una investigación cuyo objetivo general fue realizar una “revisión de la información acerca de las Habilidades Gerenciales y el liderazgo para seleccionar, clasificar y sistematizar los hallazgos metodológicos y resultados recientes” bajo una metodología en la cual recopilaron 30 artículos de los cuales seleccionaron 19 por sus características y enfoques, y en la cual concluyen que la comunicación tiene un papel

primordial en los líderes y apuntan que “las habilidades motivacionales inciden en la efectividad percibida, la cual a su vez se encuentra relacionada con las capacidades organizacionales y motivacionales; y también se relaciona con las capacidades organizacionales, las habilidades de comunicación y de cooperación, de cuya combinación conduce al nacimiento del liderazgo” (p.18). Por su lado, Barroso (2021) investigó acerca de “La comunicación en organizaciones sostenibles como objeto de estudio: estado del arte y principales antecedentes” donde describe un estilo de comunicación en el cual las empresas utilizan los mercados para resolver problemas de las personas y del medio ambiente y es así como: “esta nueva manera de ser y de hacer negocios requiere una forma tangencialmente diferente de planificar, gestionar y evaluar la comunicación organizacional; y, por lo tanto, constituye también un objeto de estudio que requiere esfuerzo, sistematización y rigor científico.” (p.3)

Ugalde y Canales (2016) explican que las organizaciones comparten los mismos desafíos que los centros educativos en cuanto a los aspectos claves a mejorar, resaltando la comunicación como piedra angular. Las autoras concluyen que

en realidad, son los mismos: la asertividad, la escucha y la motivación, si en un centro educativo entre estudiantes, directores o directoras, docentes, padres y madres de familia y la comunidad en general se presentan esas características, la calidad educativa sería excelente. Claro, esas condiciones de comunicación, escucha y motivación no siempre se cumplen, pero si se llegaran a cumplir sería un gran reto para no solo a nivel educativo sino a nivel de empresa u organización (p.13).

Rozo, Flórez y Gutiérrez (2019) en el artículo “Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica” exponen no diferentes características de los líderes organizacionales exitosos y destacan que un estratega real se suma al equipo de la organización como una forma de comunicarles que pertenece a su colectivo y de esta manera inspira y comunica, es así como “el líder facilita a su equipo de trabajo herramientas que permitan alcanzar los objetivos, pero adicional se incluye en el equipo motivándolos, comunicándose asertivamente, permitiendo que explore sus habilidades y potencializando sus capacidades, es decir, a través de una dirección estratégica.” (p.7)

Desde Perú, García y Flores (2017) destacan el papel clave de la comunicación en los escenarios laborales, de esta manera “la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante” (p.3)

Colaboración.

Acosta, Gómez y Mérida (2004), para el contexto cubano publican el documento denominado “Liderazgo organizacional: ¿cómo diagnosticar?” en donde plantean diferentes conceptos recopilados de lo que comprende un verdadero líder organizacional y la manera en que se diagnostica la colaboración que debe brindar; en esta línea, concluyen que “la persona líder de una organización debe saber resolver conflictos, fomentar el trabajo en equipo, lograr la motivación de su fuerza de trabajo, saber delegar funciones, fomentar las tormentas de ideas y lo más importante colaborar y fomentar la colaboración” (p.3). Punina y Patricio (2016) desde Argentina proponen un artículo de revisión bibliográfica denominado “Medición de la cultura organizacional” realizaron un estudio de revisión documental con el objetivo de determinar las formas en que se mide la cultura organizacional. Una vez más queda evidenciada la colaboración como elemento clave en las organizaciones, como así lo exponen los autores en sus conclusiones: “Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas.” (p.7). Pumar-Méndez (2010) en el contexto español señala que “la colaboración y el liderazgo son dos atributos esenciales (...) y que la colaboración ha de ser entendida como un proceso flexible, interpersonal, comprometido y conducente a la conquista de objetivos tanto organizacionales como personales” (p. 64).

Para el caso costarricense, Rodríguez Araya y Fontana Hernández (2014) realizaron una investigación con población en condición de discapacidad y encontraron que para el trabajo colaborativo se requiere el reconocimiento del estilo, el ritmo y la forma personal

para aprender de cada participante, donde el estilo visual y auditivo resultaron los predominantes, según la teoría neurolingüística del aprendizaje” (p. 213). Porras y Morales (2007), en el artículo “Colaboración en la dirección estratégica, como la gerencia moderna logra el éxito organizacional” dan especial importancia al hecho de que en las organizaciones modernas existe la tendencia a aislarse entre los diferentes departamentos o individuos, y por lo tanto es de suma importancia el trabajo colaborativo. “La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional en un mundo en donde las sociedades se han vuelto cada vez más interdependientes, lo cual ha ocasionado que los actores individuales puedan desarrollarse por sí mismos de manera aislada.” (p.6) También destacan que la colaboración es un elemento clave en el proceso de las organizaciones: “Las organizaciones están en un proceso permanente de orden-caos, éxito y decaimiento, por tanto, es de suma importancia utilizar la dirección estratégica, que nos permite buscar el éxito organizacional basado en la colaboración” (p.9).

Alfabetización digital.

En el contexto costarricense, García-Martínez (2021) realiza un estudio cuantitativo con estudiantes universitarios donde indica que uno de los principales temas para abordar en cuanto a la alfabetización digital tiene que ver con “la búsqueda y gestión de información, junto con las herramientas para compartir e interactuar, son los componentes que emplean un mayor número de recursos digitales, siendo utilizadas las TIC en menor medida en las actividades relativas a la creación de contenido” (p. 216), desde esta investigación interesa rescatar el tema de las afinidades a herramientas utilizadas por las personas informantes pues sienten identificación con lo más cotidiano. Por su lado, Acosta-Castillo (2016) se propuso “identificar los estilos de aprendizaje y las estrategias que usan los aprendices de la población adulta, ante el uso de las TIC” señalando como parte de las conclusiones la necesidad de reconocer el estilo de aprendizaje de modo que la integración de un proceso de alfabetización digital sea pausado, significativo y duradero.

A nivel internacional, Nova, Alemán y Gómez-Zermeño (2017) proponen el estudio denominado “Alfabetización Socio-Digital y pedagogía constructivista para superar la

Brecha Digital” en el contexto mexicano, en donde establecen “los núcleos temáticos de una alfabetización digital para desarrollar habilidades que superen la brecha digital a nivel de dominio de las tecnologías” (p. 33), esta investigación de carácter cualitativo señaló que las dimensiones o núcleos temáticos que se deben atender son los tecnológico, social y pedagógico. Moreno, Gabarda y Rodríguez (2018) estudiaron la competencia digital en un grupo de estudiantes de España, de modo que analizaron la percepción de esta población de su propia competencia digital con el fin de generar un proceso de alfabetización mediática, no obstante, encontraron que el estudiantado “muestra un nivel competencial avanzado en las áreas de información, comunicación y creación de contenidos audiovisuales, lo que garantiza competencias tanto multimedia e informacionales como digitales” (p. 253). Mientras que en Colombia, Castaño (2014) se propuso investigar las “competencias y alfabetizaciones relacionadas con la búsqueda y recuperación de la información y el nivel de conocimiento con el que cuentan los investigadores para desenvolverse en un entorno” (p. 1), demostrando que se requiere fortalecer la alfabetización digital de las personas participantes para que puedan utilizar de manera óptima los recursos digitales, bases de datos, entre otros.

Problema identificado: Descripción del problema

El desarrollo de habilidades del personal colaborador y en el equipo directivo en cualquier empresa es clave para el logro de la misión, visión y objetivos de esta. Al respecto, Chen, Ruiz, Quirós, Acuña y Torres (2021) señala que una habilidad refiere al “conjunto de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales que permiten un desempeño adecuado en distintos escenarios de la realidad de manera exitosa —movilizando recursos para resolver problemas de la vida— en materia laboral, profesional y en la actuación social” (p. 37). Por lo expuesto, interesa que el personal colaborador con funciones de parataxónomo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) desarrolle y/o fortalezca las habilidades de liderazgo de modo que incide en la mejora del desempeño personal, profesional y de la organización.

En relación con la GDFCF, Janzen (2022) señala que “es una organización no gubernamental creada en 1975 pero formalizada en el año 1997 para colaborar al Gobierno de Costa Rica en la protección del ecosistema y biodiversidad del Área de Conservación Guanacaste (ACG)” (D. Janzen, comunicación personal, 05 de junio de 2022).

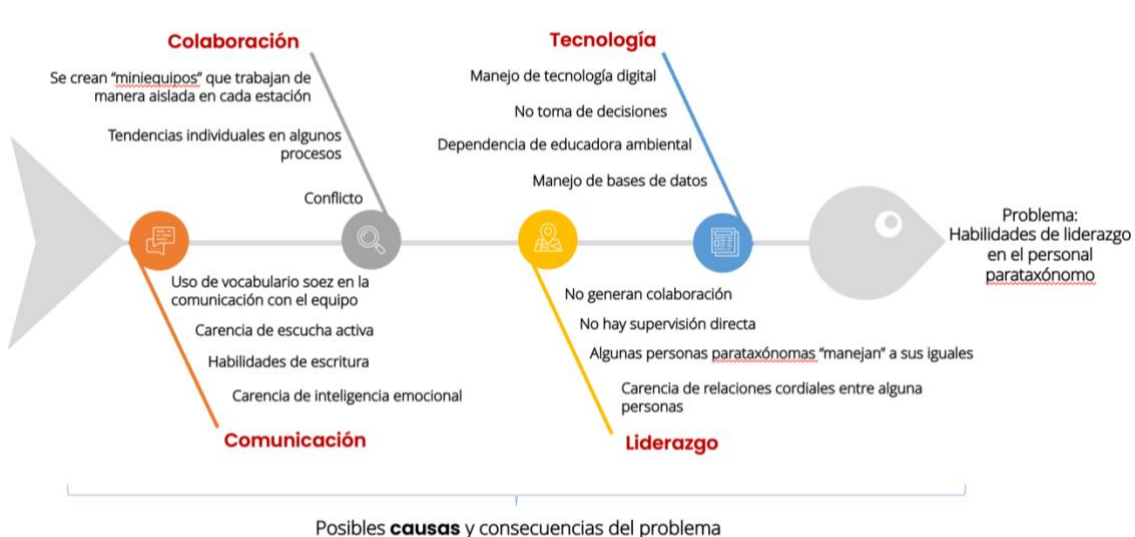
La organización trabaja en diferentes áreas, una de ellas es la colecta, estudio y análisis de especímenes de la biodiversidad, la cual está a cargo del personal parataxónomo; estas personas colaboradoras se caracterizan por ser originarios de las comunidades aledañas al territorio de GDFCF-ACG. Es un equipo humano que se formó técnicamente hace más de 30 años en las bases del trabajo taxonómico, y que continúa capacitándose frecuentemente en conocimientos biológicos, herramientas tecnológicas y en el equipo que deben utilizar para realizar sus labores (D. Janzen, comunicación personal, 05 de junio de 2022). De acuerdo con Janzen (2012)

Un parataxónomo es un adulto reclutado de la población rural, con poca educación formal pero con curiosidad científica innata, residente, y un miembro integral de su comunidad vecina al área silvestre. Él o ella ha decidido aceptar el reto de aprender-por-hacer y como aprendiz, de conducir un inventario de la biodiversidad de un sitio silvestre, con igual calidad e intensidad que la esperada de alguien posgraduado biólogo de nivel universitario (párr. 1).

Si se entiende la cultura organizacional como las “creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas” (García, 2006, p. 173), en GDFCF se han determinados algunas causas, creencias, significados y prácticas que el mismo personal parataxónomo ha señalado y que podrían incidir en el desarrollo de habilidades tanto para el desempeño personal, profesional como de la organización; estas causas con sus respectivas consecuencias, se detallan en la figura 2.

Figura 2

Causas y consecuencias que inciden en el desarrollo de habilidades del personal parataxónomo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)



Nota: Elaboración propia

En atención a lo expuesto en la figura 2, una de las causas y creencias del personal parataxónomo es que no se promueve la colaboración como parte del trabajo en equipo; al respecto, Ramírez y Morales (2019) señalan que "al no gestionar los equipos de trabajo, se estaría perdiendo personal valioso que está capacitado para asumir el reto de formar equipos de trabajo en las diferentes áreas" (p. 13). Como algunas de las consecuencias evidenciadas y señaladas por el mismo personal es que se crean grupos dentro del mismo equipo que se separan de la mayoría, además hay otras personas que prefieren las acciones individuales ante lo colectivo y se crea esa disyuntiva que no permite la toma de decisiones asertivas dadas las divisiones; por lo expresado es necesario fortalecer (en algunos casos) o desarrollar la habilidad, con el fin de "lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo" (Torrelles, Paris, Roure, Isus, Carrera y Coiduras, 2011).

Otras de las situaciones evidenciadas y señaladas tiene que ver con una de las funciones claves del personal parataxónomo, el tema de la educación ambiental y aunque

no se dedican formalmente a “enseñar” y/o aplicar por las características académicas de estas personas colaboradoras, lo que es cierto es que cumplen un papel clave en la identificación, recolección, clasificación y seguimiento de la diversidad de especies de lepidópteros y anélidos, sin embargo, para concretar esta función con éxito se presentan situaciones, a nivel de consecuencias, que inciden en el resultado, por ejemplo, las habilidades tecnológicas no son similares en toda las personas (por ende hay un vacío en alfabetización digital), el trabajo lo asumieron de forma mecánica en identificar y subir información a una base de datos digital y aunque en ocasiones hay iniciativa para la mejora de los procesos, no es extendida y se ha creado una dependencia de la persona educadora ambiental con formación en biología para que les resuelva situaciones cotidianas tanto disciplinares como tecnológicas, lo que evidencia la no toma de decisiones. Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas y Vega-Massó (2020) señalan que en las organizaciones actuales se dan “problemas perversos” que pueden tener bajo o alto nivel de complejidad según la forma en que se asuma y quien lo asuma, de modo que, para el contexto en que se desarrolla el proyecto de investigación presentado en este documento podrían incidir en el cumplimiento de la visión y la misión de GDFCF.

La comunicación asertiva es otra causa del problema que se reseña en este documento, al respecto Corrales, Quijano y Góngora (2017) señalan que “la comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones” (p. 61) condición que no siempre se cumple en la interacción evidenciada y señalada por la población participante, pues hay uso de vocabulario soez, carencia de escucha activa, pocas habilidades de inteligencia emocional, situaciones todas que podrían tener varias explicaciones a detallar en capítulos posteriores pero que en caso de que se visualicen como oportunidad de mejora, definitivamente incidirán en el desempeño personal, profesional y de la organización.

Por último, en relación con el liderazgo, es importante señalar que estas personas no tienen una supervisión directa (D. Janzen, comunicación personal, 05 de junio de 2022) pues por su trayectoria de más de 30 años, en su mayoría, tienen identificadas sus funciones y son responsables de cumplir con lo solicitado de manera independiente, trabajando por

lo resultado; sin embargo, esto ha generado que dentro del mismo grupo se evidencia liderazgos que influyen en otras personas de manera positiva o negativa y en algunos casos no necesariamente genera relaciones cordiales o colaboración entre el personal. Khurshid, De Brún y McAuliffe (2022) señalan que la mejora de la calidad en un equipo de trabajo y por ende en la organización es impulsada por “el cambio y el liderazgo solidario” (p. 2), de modo que se considera que generando algunos insumos de mejora en las creencias, significados y prácticas del personal parataxónomo, por ende en su cultura organizacional, se puede desarrollar espacios en donde la misión, visión y objetivo de la organización sea cada vez más eficaces y eficientes.

Para la identificación de dicho problema resultó de gran utilidad la aplicación de un diagnóstico de la cultura organizacional que revela aspectos importantes de la realidad de la organización. A continuación se detallan brevemente algunas problemáticas identificadas.

La comunicación asertiva entre el personal parataxónomo es percibida de esta manera en sólo la mitad de ellos, por lo cual representa problema ya que los colaboradores están destacados por equipos en las distintas estaciones biológicas y la comunicación con inteligencia emocional y empatía es fundamental para el desarrollo de sus labores.

En el aspecto de la colaboración, si bien es cierto que a la hora de aplicar el instrumento se refleja que hay gran colaboración entre los integrantes del personal, en conversaciones a través de los años ha sido manifestado que debe motivarse una mayor ayuda entre pares sin que los líderes lo impongan, si no que nazca de los propios individuos. En múltiples ocasiones algunos compañeros perciben que recargan de ciertas tareas porque no hay una colaboración proactiva de parte de otras personas.

Los conocimientos tecnológicos y las aptitudes informáticas si bien es cierto son habilidades técnicas, forman parte de las habilidades deseadas en los líderes y lideresas de los equipos que conforman los parataxónomos de GDFCF. Existe una necesidad importante de fortalecer estos conocimientos para disminuir la dependencia del informático de la organización y de la educadora ambiental, esto con el objetivo de que el avance en el producto de la organización sea más fluido.

Por otra parte, abordando el tema del liderazgo propiamente como habilidad deseada en un parataxónomo, el diagnóstico realizado arroja que en la totalidad de las ocasiones los compañeros perciben un control ejercido por parte otros, siendo esto un liderazgo negativo. Habiendo identificado esto, es una necesidad la promoción de liderazgos positivos, inspiracionales y motivacionales para hacer que los colaboradores naturalmente se sientan comprometidos con sus labores y no coartados.

En virtud de lo escrito en párrafos anteriores, se identifica como necesidad la atención de las habilidades de liderazgo en el personal parataxónomo, en particular las relacionadas con la comunicación, la colaboración y la alfabetización digital, como parte de una necesidad sentida para la mejora del desempeño de estas personas colaboradoras. Por esta razón se plantea como problema:

¿Cómo desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional?

Objetivo general

- Desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional

Objetivos específicos

- Reconocer la importancia del liderazgo sustentable de acuerdo con la necesidad del lugar de trabajo para la optimización del desempeño personal y profesional.
- Identificar las habilidades de liderazgo: comunicación, colaboración y alfabetización digital que evidencia el personal parataxónomo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) mediante la aplicación de instrumentos validados para estos temas.

- Implementar una propuesta de desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de GDFCF para la optimización del desempeño personal y profesional de acuerdo con las necesidades identificadas.

Escenario de la propuesta

La propuesta de investigación se desarrolla en Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF), entidad que se dedica a la conservación e investigación de la biodiversidad del Área de Conservación de Guanacaste (ACG) en la provincia de Guanacaste. Fue fundada como idea en 1985, y formalizada en 1997 como Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) con una donación del Premio Kyoto otorgado al Dr. Daniel Janzen, líder mundial en ecología y biología (D. Janzen, comunicación personal, 05 de junio de 2022). La visión que aspira la entidad es “ser la organización no gubernamental formal sin fines de lucro que trabaja al lado del Área de Conservación Guanacaste (ACG) por los mismos objetivos de protección y estudio de la naturaleza y sus habitantes”; además, la misión de la GDFCF (2022) corresponde a

promover la supervivencia a largo plazo de los ecosistemas y la biodiversidad del área silvestre protegida del Área de Conservación Guanacaste en Costa Rica a través de la conservación, la educación, la gestión basada en la ciencia y el desarrollo de la biodiversidad (párr. 8).

Como parte de las actividades que realiza GDFCF se tiene “la protección y vigilancia del área protegida de Guanacaste, además, de la colecta, clasificación, estudio y secuenciación genética de especímenes biológicos con el fin de investigar y analizar la biodiversidad y crear contenido digital para que la población general tenga acceso a la información, de modo que haya una divulgación del conocimiento biológico a la población nacional y mundial; de manera paralela, GDFCF brinda apoyo al Gobierno de la República con temas económicos para el funcionamiento de su área protegida, además, desarrolla vinculaciones con las comunidades aledañas al área protegida mediante apoyo a los gobiernos locales en infraestructura.” (GDFCF, 2022)

Por último, las metas de GDFCF (2022) son:

1. “Constituir un apoyo a perpetuidad para el Área de Conservación Guanacaste.
2. Incrementar el acervo de conocimiento biológico sobre nuestra biodiversidad y ponerlo a disposición de la humanidad.
3. Preservar intactos los bosques y seres vivos dentro del territorio de la ONG” (párr. 12).

En relación con la cultura organizacional de GDFCF, se aplicó un instrumento para conocer la perspectiva de las personas parataxónomas sobre este aspecto; se utilizó un muestreo no probabilístico de conveniencia, en donde a través de una convocatoria abierta se facilitó el instrumento y se trabajó con las respuestas que llegaron hasta alcanzar la muestra representativa.

En cuanto a las respuestas, de acuerdo con el diagnóstico aplicado se evidencia que las personas parataxónomas consideran que hay una cultura organizacional que permite el logro de la misión, visión y metas de la organización, tal como se evidencia en la tabla 2.

Tabla 2

Diagnóstico de cultura organizacional según percepción del personal parataxónomo.

Ítems	Escala			
	Siempre	En ocasiones	Pocas veces	Nunca
Trabajo en equipo.	80%	20%	0%	0%
Comunicación asertiva entre líderes-personal parataxónomo.	90%	10%	0%	0%
Comunicación asertiva entre personas parataxónomas.	50%	40%	10%	0%
Control de personas parataxónomas sobre otras.	0%	100%	0%	0%
Colaboración entre las personas parataxónomas	100%	0%	0%	0%
Acceso a la información requerida el trabajo asignado	90%	10%	0%	0%
El trabajo que se realiza tiene impacto en la sociedad costarricense.	60%	20%	20%	0%
Claridad en los objetivos del trabajo que se realiza	100%	0%	0%	0%
Conformidad con el trabajo que se realiza.	100%	0%	0%	0%
Las personas que lideran consideran las opiniones de las personas parataxónomas	90%	10%	0%	0%
Se comparte la misión	100%	0%	0%	0%

Orgulloso de trabajar	100%	0%	0%	0%
Retroalimentación del trabajo que se realiza	50%	50%	0%	0%
Libertad para la realización del trabajo.	100%	0%	0%	0%
Aclaración las dudas del trabajo	100%	0%	0%	0%

Nota: La información mostrada en la tabla se recolectó como parte de una asignación del curso “Desarrollo Humano y Cultura Organizacional” de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

De la tabla 2 se infiere lo relacionado con la colaboración, la claridad de objetivos, la conformidad con el trabajo realizado, el orgullo para trabajar en GDFCF y compartir su misión, así como la libertad para realizar sus funciones son altamente valoradas ya que hubo una coincidencia completa en la totalidad de la muestra, situación que evidentemente genera una tendencia positiva hacia la identificación con la labor que se realiza desde GDFCF; entonces se puede inferir que hay una cultura organizacional consolidada, por cuanto señala González y Parra (2008) que esta es “el conjunto de necesidades, valores, creencias, expectativas, políticas y normas que son aceptadas y practicadas por una comunidad” (p. 5).

En cuanto la comunicación asertiva, se abordó desde dos vías, por un lado desde la relación personas líderes - personas parataxónomas y los resultados evidencian que esta se considera positiva para un 90% de parataxonómos, no obstante, cuando se consulta acerca de la comunicación asertiva entre este mismo grupo, apenas un 50% señala que siempre lo es y un 40% indica que en ocasiones. Esto debe llamar la atención por cuanto la comunicación al ser una actitud aprendida (“núcleo familiar, la escuela, la universidad, la iglesia, o en el contexto donde pasa la mayoría del tiempo”) según lo propuesto por Lesmes et al (2020), infiere en el contexto laboral y por ende podría tener réplica en las funciones de las personas, de ahí que se convierte este resultado en una oportunidad de mejora para trabajar en la GDFCF.

Los resultados también señalan que la poco más de la mitad de las personas parataxónomas consideran que su trabajo tiene un impacto en la sociedad costarricense, mientras que un 20% consideran que algunas ocasiones y un 20% que pocas veces; no obstante, las personas informantes en su totalidad se sienten orgullosas del trabajo que realizan y donde lo realizan, razón por la cual comparten la misión de GDFCF. Varela et al.

(2021) propone que un sentido de pertenencia desde la perspectiva del mundo laboral hace referencia a

ambientes que proporcionen una mejor calidad de vida de los empleados al entender los símbolos que les dan pertenencia y seguridad en sus empleos, así como contribuir a disminuir posibles actitudes nocivas permitiendo una relación laboral que construya una sociedad saneada y progresista dentro y fuera de la empresa. (p. 89)

Se consultó acerca de la realimentación del trabajo que realiza persona parataxónoma se evidencia que la mitad de ellos considera que siempre se brinda una realimentación mientras que el otro tanto señala la opción que “en ocasiones”, por lo que este es un punto por abordar desde las personas líderes de la organización con el fin de fortalecer el acompañamiento de las personas colaboradoras. Sobre este punto señalan Quesada y Salinas (2021) que “la retroalimentación puede orientarse hacia lo específico o lo general, siempre en una forma dialógica, pudiendo ser oral, visual o escrita, como una forma de entregar directrices para preparar un mejor trabajo” (p. 231).

Por último, se solicitó a las personas participantes que brindaran temáticas en las cuales requieren mejorar mediante procesos de desarrollo profesional continuo y se señalaron las indicadas en la tabla 3.

Tabla 3

Temáticas para el desarrollo profesional continuo de las personas parataxónomas

1. Manejo de bases de datos.
2. Uso de cámara fotográfica.
3. Aplicaciones de cómputo como Excel.
4. Conocimientos biológicos para la identificación de especies.
5. Manejo de página web.

Nota: Elaboración propia.

Los temas señalados en la tabla dos son propios del abordaje digital, por lo tanto se puede concluir que la temática relacionada con la alfabetización digital es la que predomina y por ende debe ser atendida por la organización.

Capítulo II

Marco Teórico

El trabajo final de graduación que se presenta parte de la premisa que las personas que tienen habilidades de liderazgo inciden en el óptimo funcionamiento de las organizaciones, pero también, el liderazgo sustentable aúna a los esfuerzos para la preservación de la biodiversidad. De este modo, se da un énfasis especial al desarrollo de temáticas derivadas del concepto de liderazgo, dado que el contexto bajo el cual se desarrolla el trabajo son las necesarias para fortalecer la misión y la visión institucional. Bajo este ideal, se contemplan las siguientes formulaciones teóricas que refuerzan estos aspectos.

Liderazgo

El concepto de liderazgo involucra múltiples características que son ideales en esta figura de las organizaciones, sin embargo un aspecto fundamental es lo humanista, tal y como lo describen Ganga y Navarrete (2013)

bajo esta perspectiva, se sostiene que las organizaciones están constituidas primordialmente por personas y ellas deben ser el centro de las decisiones organizacionales. En este orden de cosas, el liderazgo se practica desde la persona y debe por lo tanto, estar orientado hacia las personas. Esto que aparece como un principio simple o elemental, es a su vez muy complejo de operacionalizar; pero en todo caso, representa el verdadero cimiento del liderazgo humanista. (p.9)

Es decir, un líder que coloque como prioridad a sus colaboradores motivará el mayor potencial en ellos. La persona, como un ser integral, debe ser considerada en su contexto social, económico, psicológico y laboral, para lograr explotar sus valiosas particularidades en pro de la organización.

La inteligencia emocional para llevar adelante un equipo, con todas sus diferentes capacidades y puntos de vista, es la clave para el éxito de las organizaciones. Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rejas (2019) apuntan que

la toma de decisiones es un proceso crítico y de alta sensibilidad en ambientes de incertidumbre ya que sus efectos son más significativos para la supervivencia de las organizaciones. Las decisiones exitosas son cada vez menos el producto de una mente brillante y cada vez más el resultado de una interacción armoniosa entre personas de diferentes disciplinas. (p.1)

Así mismo, fortalecer y reproducir el liderazgo, como es el objetivo de esta investigación, es un elemento importante en la organización, ya que al estar el personal parataxónomo subdividido en las distintas estaciones biológicas, se necesita que en cada uno de estos sitios se asuma un liderazgo empático e inspirador. Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rejas (2019) concluyen que

en definitiva, contar con integrantes de un equipo o de una colectividad capaces de ejercer liderazgo con autonomía, respeto y colaboración, más allá de las herramientas conceptuales y técnicas necesarias, podría hacer posible que las personas y las organizaciones avancen con mejores resultados en la solución de sus problemas relevantes. (p.2)

Teorías de liderazgo

El liderazgo ha sido una temática abordada en una larga data por múltiples investigadores y se tienen perspectivas que transitan desde lo místico hasta lo sociológico, es así como se plantean los diferentes enfoques, como también se les ha llamado, que definen quien es un líder y como llega a serlo.

Teoría del gran hombre.

Esta teoría fue la primera que intentó dar una definición al liderazgo, basándolo únicamente en características genéticas y la herencia, sin embargo, posteriormente es sometida a análisis y crítica y, como lo anota Betancur (2014) “se debía admitir que el

génesis de un gran hombre depende de una larga serie de complejas influencias que se han producido sobre él y el estado social en el cual se ha desarrollado” (p.9). Es así como inicia el debate histórico sobre cual teoría define mejor el amplio concepto de liderazgo.

Teoría de rasgos.

Esta teoría plantea que los líderes nacen con algunos rasgos que los definen como tales. Como lo describe Castro (2007) “ejemplos de este tipo de rasgos son extroversión, autoconfianza, nivel de energía, etc. En los inicios de los estudios sobre el liderazgo se creía que la posesión de estos atributos diferenciaba a los líderes de aquellos que no lo eran. Para esta corriente, los hombres nacían líderes” (p. 11)

Siendo que el liderazgo es un proceso social, y siguiendo esta corriente, se descartarían muchas personas que con la adecuada estimulación serían grandes líderes.

Enfoques comportamentales: actitudes y conductas de la persona líder.

Como es sabido las teorías anteriormente explicadas representan una visión un tanto mágica y surreal de un líder que nace dotado genéticamente de rasgos que lo posicionan superiormente a los seguidores o colaboradores. Esto deja un vacío en cuanto al proceso sociológico que construye a una persona líder. Es aquí donde los estudiosos se centran en el comportamiento del líder. Como lo destaca Betancur (2014)

el liderazgo debía ser explicado en términos de lo que hace el líder en lugar de lo que es. A partir de esto nacen las teorías comportamentales, las cuales pueden dividirse en dos enfoques. El enfoque de estilos de comportamiento donde se orienta el estudio del comportamiento de los líderes (lo que hacen, cómo emplean su tiempo), sin tener en cuenta si estos son necesarios o eficaces. Y el enfoque hacia comportamientos efectivos donde se trata de responder la pregunta: ¿En qué difieren los líderes efectivos en su comportamiento, de los ineficaces? (p. 13)

Por su lado, Betancur (2014) retoma el concepto de “estructura inicial” y la define como “un estilo en el que el líder precisa y define claramente lo que se supone que los seguidores deben hacer y cómo hacerlo” (p.13), y por otro lado, la “consideración” descrita

por Betancur (2014) como “un estilo de liderazgo en el que los líderes se preocupan por sus seguidores como personas, les brindan confianza, son progresivos hacia ellos y promueven la camaradería” (p.13).

Con base en las investigaciones de estas universidades se crea la “Matriz de la Administración” por Blake & Mouton, que representa una de las explicaciones más aceptadas del fenómeno del liderazgo, y la cual, como lo describe Betancur (2014), “presenta un enfoque que describe la relación entre la preocupación del líder por la tarea y la preocupación por las personas, ofreciendo un modelo concreto con la representación de las variaciones que puedan producirse en el comportamiento de un líder” (p.13).

Siguiendo con la evolución de este enfoque, Betancur (2014) señala que el “demostrar la importancia de considerar tanto los recursos humanos como los físicos como activos de las organizaciones y que por tanto deben ser atendidos y mantenidos adecuadamente” (p.17).

McGregor (1960) propone las Teorías X y Y, las cuales representan dos escenarios opuestos dentro de la motivación laboral. En la teoría X se plantea que los empleados muestran desidia y mediocridad ante el trabajo y que requieren una supervisión y vigilancia estrechas. Existe poca ambición, no hay incentivos y los objetivos se cumplen únicamente a través de la coacción. En la teoría Y, es otra historia, los colaboradores son autónomos en sus iniciativa, su trabajo es gratificante, y se autorregulan. Sin embargo, como lo explica Betancur (2014) “Uno de las mayores críticas que han recibido las teorías de McGregor era que contrariamente a lo que sugiere, la mayoría de la gente no cae en ninguno de los extremos definidos, sino que tiende a estar en un continuo entre los dos” (p. 20).

Teoría del liderazgo situacional.

Creada por Paul Hersey y Ken Blanchard, esta teoría dicta que en lugar de utilizar un único estilo de liderazgo, un líder exitoso debe basarse en la madurez de sus seguidores y de esta manera aplicar un estilo particular según la situación que se le presenta. Es decir, como lo describe Betancur (2014) “Usando esta teoría, se presume que los líderes deben

ser capaces de poner más o menos énfasis en la tarea, y más o menos énfasis en las relaciones con las personas” (p. 25). Entonces, ya sea dirigiendo, persuadiendo, participando o delegando, el líder personaliza el enfoque adecuado según el grado de madurez del seguidor y las variables tarea y relación.

Teoría del liderazgo transaccional.

También llamado modelo de intercambio, fue propuesto por Hollander en 1978 y tiene su fundamento en las relaciones entre la persona líder y sus colaboradores y viceversa. Como lo describe Gutiérrez (2014) “El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente” (p.2).

El resultado o premio de este enfoque es la transacción o intercambio por buen desempeño, que desemboca en un liderazgo efectivo. El líder se presenta como sensible y conoedor de la psicología de sus colaboradores y basa todo su sistema de recompensas en este recurso. Gutiérrez (2014) enfatiza que “El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor” (p.2).

Teoría de liderazgo transformacional.

Esta teoría plantea que el líder exalta y promueve los deseos de plenitud y realización de los seguidores para llevarlos a transformar su motivación en el compromiso, de ahí el nombre de este enfoque. Como lo anota Gutiérrez (2014) “los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.” (p.3).

Según este enfoque, los líderes despiertan interés y conocimiento en temas claves para la organización, a la vez que aumentan la confianza de los seguidores, y de una manera muy natural los dirigen hacia los logros, crecimiento y desarrollo tanto de ellos mismos como de la institución, siendo este el tipo de liderazgo de GDFCF.

Teoría de intercambio líder-miembro.

Esta teoría plantea que hay diferencias entre las relaciones, definidas aquí como intercambio, entre el líder y unos seguidores y otros. Como lo describe Castro (2008) “los líderes establecen relaciones cercanas sólo con algunos de sus seguidores y estos intercambios pueden ser catalogados como de alta calidad con ellos” (p.336). Según sea el desempeño de un seguidor determinado así será digno de establecer un grado de relación con el líder que lo distinga entre los otros compañeros de trabajo. Este es un modelo en el cual la productividad del colaborador determina si entra en el círculo del líder, tal y como lo anota Castro (2008) “Estas relaciones se basan en una serie de refuerzos mutuos frente a los cuales tanto líderes como seguidores tienen que estar muy atentos para mantener el patrón de intercambios pautados. En general se trata de contratos implícitos” (p.336). Los seguidores que se ganan una alta confianza del líder se consideran parte de un endogrupo, mientras que los colaboradores con baja productividad que no son premiados con un intercambio con el líder son relegados a un exogrupo. Según donde se sitúe el seguidor, así será el grado de apoyo y relación con el líder.

Estilos de liderazgo

En cualquier organización que se desempeñe un líder éste ejerce un estilo de liderazgo determinado, el cual va evolucionando de acuerdo al contexto, las circunstancias y los colaboradores. El estilo de liderazgo es el abordaje que adopta un líder en cuanto a las interacciones que establece con sus seguidores y como las moldea para alcanzar los objetivos de la organización. En literatura consultada para este estudio se pueden encontrar diferentes estilos de liderazgo y para efectos de esta investigación se detallarán los estilos autoritario, democrático y liberal.

Estilo autoritario.

Tal y como su nombre lo indica, este líder dicta el rumbo a seguir de manera unilateral, sólo él toma las decisiones, maneja el poder y tiene la última palabra en cualquier gestión. También es un estilo en el que no se escucha a los colaboradores. Por lo tanto, no es el estilo más adecuado, pero es la realidad de muchas instituciones, como así lo describen

Arguedas, Calderón, Carvajal y Vindas (2020) en cuanto a que “el dirigente no permite que existan espacios donde el personal pueda tener iniciativa y aportar con sus conocimientos al desarrollo de los objetivos que posee la organización, provocando así una desmotivación por parte de los trabajadores y con ello se verá afectado el progreso del organismo” (p.23).

Estilo democrático.

En contraste, en este estilo de liderazgo nos encontramos con un dirigente que motiva la participación y opinión de su personal, lo cual resulta en obtención de objetivos, logros y metas que benefician a todas las partes. Como lo afirman Arguedas et al. (2020) “Bajo este sustento, dicho estilo de liderazgo es catalogado como el “ideal”, ya que en este caso se establece una relación entre el líder y los colaboradores, en la cual los mismos pueden expresar sus opiniones, y participar de manera activa en las decisiones que se requieren para el desarrollo de la organización a la que pertenecen” (p. 24).

Estilo Liberal.

Este liderazgo es completamente opuesto al estilo autoritario, ya que el poder reside en los colaboradores y la persona dirigente únicamente suministra materiales, sin intervenir en los procesos, y no tiene conocimiento de alcances o limitaciones de los mismos. Los colaboradores toman las decisiones en cuanto a proyectos y actividades, lo cual los hace empoderados para asumir dichas responsabilidades, sin embargo el estilo carece de comunicación, como lo confirman Arguedas et al. (2020) “En estos liderazgos no se genera un proceso de crecimiento en cuanto al desarrollo de las actividades que se deben establecer en una organización, ya que como menciona Orbeago (2018), se carece de diálogo entre encargado y trabajadores” (p.25).

Liderazgo sustentable.

El liderazgo sustentable se identifica completamente con los aspectos que siempre han constituido la misión y visión de GDFCF en su labor de investigación y conservación de la biodiversidad. Este estilo se basa en el desarrollo sustentable y plantea que la humanidad es y debe ser capaz de cumplir con las demandas actuales en cuanto a los recursos disponibles del planeta sin poner en peligro los insumos del futuro. Hargreaves (2009)

reafirman esta premisa, destacando que “básicamente, el liderazgo sustentable desarrolla y preserva lo que importa, se difunde y extiende de modo tal de crear conexiones positivas y de desarrollo entre las personas sin hacer daño a otros en el presente o en el futuro.” (p.12).

Hargreaves (2009) también plantean siete principios que son necesarios al ejercer el estilo de liderazgo sustentable:

- *Profundidad*: implementar un aprendizaje que sea innovador y fresco, que vaya más allá del currículo y que integre a actores sociales y educativos de las poblaciones.
- *Aliento*: delegar los deberes y no imponer expectativas irreales sobre las personas, motivar y alentar dentro de la realidad de cada contexto.
- *Resistencia*: que trascienda los años, las políticas y la rotación de personal, y que promueva mejoras continuas.
- *Justicia*: cultura de equidad, de atención a quienes no han tenido las mejores oportunidades, de ayuda en lugar de competición.
- *Talento*: hacer del mejoramiento y actualización una prioridad y que exista siempre la disponibilidad de recursos económicos para invertir en el más valioso activo de las organizaciones.
- *Conservación*: relacionar los objetivos y metas de preservación de los recursos de los pueblos originarios con las intenciones futuras para reafirmar el lazo de la naturaleza con el ser humano y su codependencia inexorable.
- *Diversidad*: hacer que el grupo humano se encuentre en sus diferencias y que se enriquezca a través de ellas.

Dimensiones del liderazgo

Según Calle (2014) “el liderazgo se puede estudiar desde sus cinco dimensiones personal, relacional, política, técnica y clínica” (p.31). En esta investigación se abordarán las

primeras 4 dimensiones nombradas como sustento teórico debido a la naturaleza de Gestión y Liderazgo de la maestría.

Dimensión personal.

Esta dimensión constituye las características que debe tener el líder para ejercer el liderazgo. Calle (2014) enumera aspectos del carácter de la persona como lo son

la humildad, la autoestima, el equilibrio, la inteligencia emocional, la pasión, la visión, el entusiasmo, la reflexibilidad, el pensamiento estratégico, la capacidad para articular, la persistencia, la paciencia, la resiliencia, la fuerza, la flexibilidad, el compromiso, la compasión, el carisma, las habilidades comunicativas, las habilidades relacionales y la actitud inclusiva. (p.31).

Dimensión relacional.

Esta dimensión es sumamente importante ya que representa la manera de relacionarse el líder con las personas de la organización. La comunicación es el enlace para entablar estas relaciones, y este medio puede ser: amistoso, que fomenta la plenitud personal, y dominante que dirige el interés a la productividad. Otros aspectos importantes señalados por Calle (2014) son “la estructura de la organización, la cultura de esta, los recursos disponibles, el producto que se genera, el perfil de los empleados o determinados contextos” (p.32).

Dimensión política.

Una ONG, sin importar el contexto donde se encuentre, siempre tiene una dimensión política, por lo tanto el líder debe tomar acciones y decisiones acordes a la situación sociopolítica y legal del sitio geográfico en que desarrolla su labor. En esta dimensión entran en juego las distintas jerarquías de la organización e incluye las relaciones con los actores sociales de las comunidades circunvecinas y la población en general.

Dimensión técnica.

Calle (2014) define esta dimensión como “las habilidades del líder para desempeñar su rol, en este caso la gerencia de la organización, gestión del riesgo y el cambio,

competencias administrativas, económicas y financieras, habilidades para negociar, conocimientos sobre la corporación” (p.32). Es decir, la experiencia tanto académica como laboral y sus destrezas para resolver situaciones, afrontar contratiempos y gestionar personal.

Habilidades para el liderazgo

Portillo (2017) señala que las habilidades “tienen su fundamento en lo que las personas son capaces de hacer desde sus condiciones neurofisiopsicológicas; éstas pueden ser específicas, cuando son requeridas en cierta tareas, e integrativas cuando se realizan en situaciones complejas” (p. 4), mientras que para Griffin y Care (2014) las definen como las

acciones que las personas pueden realizar y abarca la calidad y capacidad de transferencia de una acción en el tiempo y en el contexto. Es decir, nadie aplica una habilidad con la misma destreza todo el tiempo, el desempeño se ajusta de acuerdo con las exigencias del momento y del contexto. (p. 98).

De las definiciones expuestas, las personas autoras coinciden en que una habilidad refiere a la capacidad desde las acciones que se pueden implementar, considerando las posibilidades del individuo según su contexto y situación. Esta postura es compartida por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) cuando señalan que “la capacidad se entiende como el conjunto de competencias profesionales y habilidades de las personas directivas que interactúan en la persona para el desarrollo de la gestión educativa” (p. 38).

Esta visión en donde propone la habilidad como elemento para el desarrollo de la capacidad resulta necesario pues es desde ahí que se pueden desarrollar, fomentar o integrar habilidades para el liderazgo, de modo que se alcance el bienestar en un contexto personal, profesional e institucional, de modo que se haga frente a los desafíos organizacionales (Chen-Quesada y Ruiz-Chaves, 2020).

La investigación se centra en estudiar y abordar las habilidades de liderazgo que han sido seleccionadas como las más aptas para ser mejoradas según el tipo de organización y su equipo de trabajo.

Comunicación.

La comunicación es inseparable de la figura del líder y de las organizaciones, cuando se realiza de forma asertiva y con inteligencia emocional se obtienen los mejores resultados. Un líder con un buen *insight* de su figura y capacidad tendrá una adecuada capacidad de comunicación con sus seguidores. También es importante resaltar el conocimiento que un líder debe tener sobre su personal, para así abordar a cada persona por el canal más apropiado para generar una comunicación empática, con confianza, y que sea abierta a expresar preocupaciones. Egúsqüiza (2000) hace énfasis en la asertividad, destacando que “el nuevo Líder-Mentor de las Organizaciones Aprendientes, mediante una comunicación asertiva, puede lograr que su personal siempre se mantenga motivado y realice el trabajo en equipo. La interrelación entre el empleado y el empleador va a depender de la habilidad asertiva para lograr un clima de paz y armonía, compromiso e identificación con la empresa” (p. 10).

Colaboración.

Sánchez y Seminario (2021) describen la relevancia de la colaboración en las organizaciones en cuanto a que “La cultura de la colaboración permite dar solución a muchos problemas que se viven hoy en día, concientizar a las personas sobre la importancia de colaborar desde sus diversas funciones parte desde la gestión de la organización.” (p. 62). La colaboración en una institución parte de la premisa de que no estamos solos y que no podemos crecer, producir ni progresar de manera aislada. El líder debe inspirar una cultura de colaboración basada en que “yo no necesito a otros y los demás me necesitan a mí”. Un organización en la cual los colaboradores auxilian a los demás según sus fortalezas y debilidades es una organización que cumplirá sus metas. En este contexto, el líder debe ser participante activo de la colaboración y no únicamente espectador, prestando su

colaboración para crear un clima en cual todo integrante del equipo puede ser simultáneamente mentor y aprendiz, según sus capacidades.

Alfabetización digital.

En la organización que es objeto de estudio de la presente investigación esta habilidad cobra especial importancia debido a que, tanto los líderes como los colaboradores, deben tener un conocimiento en el plano digital según las funciones y labores que desempeñan. En el grupo humano que es objeto de este trabajo la habilidad de alfabetización digital comprende el manejo de herramientas y conocimientos como: manejo de bases de datos científicas, utilización de equipos de cómputo, uso de cámaras fotográficas profesionales, edición de imágenes, creación de páginas web sobre especímenes biológicos, entre otros. Todas estas aptitudes se suman a las que la organización utiliza como elementos y canales de trabajo, por ejemplo: manejo de correo electrónico, utilización de plataformas de reunión como Zoom® y WhatsApp® y procesadores de datos como MS Excel®, MS Word® y MS Power Point®. Estos aspectos que forman parte de habilidad denominada alfabetización digital son continuamente actualizados en talleres y entrenamientos individuales y grupales, por lo tanto son esfuerzos compartidos por los líderes y el personal, y representan una habilidad que los dirigentes siempre quieren fortalecer. Gil (2001) citado por López-Barajas (2009) se refiere a la alfabetización digital en las organizaciones de esta manera

la alfabetización digital tiene en las organizaciones una valiosa misión: el desarrollo de las potencialidades, y la asistencia a las carencias de los Recursos Humanos, ya que el Capital Humano es el conjunto de las personas, en un contexto de participación, de trabajo equipo, ya que en el “entorno interno” actual de las organizaciones, no hay persona que tenga todas las respuestas, las habilidades y la sabiduría necesarias, para guiar a la organización hacia un éxito sostenido, a no ser que utilice y maximice las respuestas y las habilidades del conjunto de la organización. En definitiva, para que la empresa triunfe, debe encontrar la forma de maximizar las aportaciones de sus miembros. (p. 21)

Prácticas de liderazgo

Jim Kouzes y Barry Posner, profesores universitarios de liderazgo, han publicado desde 1987 y hasta 2017 en su última edición una serie de libros, asesoramientos y entrenamientos denominados “The Leadership Challenge” o su traducción al español “El Reto del Liderazgo”. De esta manera, Arguedas, Calderón, Carvajal y Vindas (2020) indican que Kouzes y Posner (2003) “definen una serie de acciones que un líder puede aplicar en su gestión, con el propósito de ejercer un liderazgo que facilite los procesos y mejore los resultados hacia los cuales se orienta la institución.” (p.35). Dichas prácticas son las que se toman en consideración para esta investigación y las cuales se detallan a continuación.

Modelar el camino.

Esta práctica es definida como el escenario en el cual el líder pone las cartas sobre la mesa en relación a los principios, virtudes y valores que determinan su accionar. También debe integrar las opiniones y pensamientos de los colaboradores para así generar compromiso y moldear un camino de productividad en conjunto. En consecuencia, esta práctica, como lo describen Arguedas et al. (2020) “genera valores compartidos que todos pueden adoptar, se promueve la credibilidad y se aprecia como la cualidad más buscada y admirable en un gestor; pues a través de la misma, es que se puede transmitir el mensaje que se quiere dar, con el propósito de que el liderazgo no constituya un simple título otorgado, sino uno verdadero y aceptado” (p. 35).

Inspira una visión compartida.

Según esta práctica el líder debe tener una visión innovadora que invite a ser compartida, multiplicada e interiorizada. El líder que ejerce esta práctica integra a sus seguidores en la visión y los invita a analizarla y proyectarla hacia un futuro de crecimiento colectivo. Un líder efectivo en este aspecto logra inspirar que los colaboradores aborden su visión y se comprometan con ella. En consecuencia, como lo anotan Arguedas et al. (2020) “la habilidad del gestor para contagiar su entusiasmo y emoción a través de un lenguaje y estilo transparentes sobre su sentir; brinda un incentivo para dar a entender a los colaboradores por qué se deben esforzar para ser mejores cada día” (p. 36).

Desafiar el proceso.

Esta práctica muestra un líder que sale de su zona de confort e invita a su equipo que asuma nuevos retos. Es un gestor responsable que está consciente de los riesgos pero que toma las riendas de la organización para explorar nuevos rumbos y que los colaboradores se vean expuestos a situaciones atípicas para crecer como equipo. La experimentación e innovación son fomentadas por el líder en esta práctica, aceptando nuevas ideas que pueden llevar a cambios personales y laborales beneficiosos. Arguedas et al. (2020) reafirman entonces que, “Con base en esta idea, los autores proponen que los proyectos con mejor desempeño personal son, a su vez, aquellos que involucran un desafío. Esto permite combatir la idea de permanencia en un estado determinado, el cual debe ser inaceptable para tener en su itinerario siempre un trabajo de cambio” (p. 37).

Habilitar a los demás para que actúen.

Arguedas et al. (2020) establecen que “a partir de los conceptos anteriores, se comprende que toda persona para ser un gestor requiere de un equipo de trabajo con el cual llevar a cabo las funciones que debe desempeñar, así como los proyectos a ejecutar con todo lo que ello conlleva” (p.38). Por lo tanto esta práctica indica que un líder debe tener la apertura para que los integrantes de su equipo puedan tener, a su vez, la iniciativa de actuar. Debe sembrar confianza en sus colaboradores para que éstos reflejen autonomía y motivación para desarrollar proyectos y actividades.

Alentar el corazón.

Esta práctica nos motiva como líderes a recordar que tratamos con seres humanos, y que cada integrante de nuestro equipo lleva un proceso psicosocial y laboral. Celebrar el trabajo realizado es inspirar cada vez más a alcanzar estándares elevados en las tareas, desde las que son sencillas hasta las complejas. Esta conducta implica poseer y aplicar una gran inteligencia emocional para conectar con los colaboradores a un nivel que los aliente a comprometerse con la organización y sus objetivos. Por lo tanto, como lo concluyen Arguedas et al. (2020) “el saber prestar atención, alentar, personalizar el agradecimiento y mantener una actitud positiva, forma parte del trabajo del gestor para dar mérito a los

aportes que realicen los miembros del proyecto y generar un ambiente de celebración” (p. 39).

Organización no gubernamental (ONG)

Las ONG tradicionalmente han sido observadas como fundaciones o asociaciones de beneficencia que apoyan a poblaciones menos favorecidas, sin embargo en la actualidad existen de los más variados tipos y fines, por lo tanto su definición está ligada a sus objetivos. Bazoberry y Ruiz (2010) destacan que “por la diversidad de esas instituciones, el momento de construir tipologías se debe tomar en cuenta: las especialidades y coberturas, las coyunturas particulares y los momentos históricos en los que fueron creadas y en los que intervienen” (p. 80).

Una ONG es una entidad organizada que no pertenece al aparato gubernamental de un país determinado y que por lo tanto no depende del accionar del Estado para realizar sus proyectos. En su mayoría son sin fines de lucro, como es el caso de estudio en este trabajo. Están reguladas y fiscalizadas por el país de origen y los países donde ejerzan su acción.

Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)

GDFCF es una ONG sin fines de lucro, radicada en Estados Unidos de América que se dedica a apoyar al Área de Conservación Guanacaste en sus esfuerzos de conservación e investigación de la biodiversidad de la zona norte de la provincia de Guanacaste y parte de la provincia de Alajuela en la porción que corresponde a la Cordillera de Guanacaste. Como lo indica su sitio de internet, fue “fundada en espíritu en 1985, y formalizada en 1997 como GDFCF con una donación del Premio Kyoto otorgado a Daniel Janzen, y hemos evolucionado para convertirnos en el socio de trabajo cercano y sin fines de lucro del Área de Conservación Guanacaste” (GDFCF, 2022).

La misión de GDFCF es principalmente de investigación de la biodiversidad de dicha área protegida, sin embargo por su presencia en la zona también se colabora con la

protección, vigilancia y conservación de estos terrenos de bosques o en proceso de regeneración. GDFCF establece que

la declaración de misión formal de GDFCF es: Promover la supervivencia a largo plazo de los ecosistemas y la biodiversidad del Área Silvestre Protegido (área silvestre protegida) del Área de Conservación Guanacaste en Costa Rica a través de la conservación, la educación, la gestión basada en la ciencia y el desarrollo de la biodiversidad. (GDFCF, 2022)

Las personas parataxónomas: el recurso humano de GDFCF

El recurso humano de GDFCF está compuesto por expertos en biología, ecología, informática, educación ambiental, gerentes de proyectos y el personal parataxónomo que es objeto de estudio de esta investigación. Como su nombre lo indica, el parataxónomo es un técnico en taxonomía, es decir una persona que aunque no cursó educación superior en biología con especialidad de taxonomía, ha sido entrenado y tiene los conocimientos teóricos y prácticos para la recolección, estudio, clasificación y descripción de especímenes biológicos. GDFCF reafirma esta descripción de este tipo de personal en su página de internet destacando que los parataxónomos son

más de 38 costarricenses residentes de las comunidades aledañas al ACG se dedican a la recolección, crianza, identificación, ingreso de datos, código de barras y fotografía de miles de especies, muchas de las cuales no están descritas. Los parataxonomistas trabajan en un sistema de doce estaciones de investigación, a menudo en áreas muy remotas de los bosques tropicales de ACG, con típicamente 2-3 personas por estación en un horario rotativo. (GDFCF, 2022)

Concepto de parataxonomía: tarea fundamental en GDFCF

Siendo la taxonomía la disciplina que se encarga de ordenar y clasificar los organismos biológicos, la parataxonomía es un campo técnico que ha venido a brindar soporte en estas labores y es desarrollada por personas entrenadas por taxónomos para ejercer estos conocimientos prácticos y teóricos en GDFCF.

La parataxonomía monitorea la biodiversidad y el personal que realiza este trabajo se encarga de contabilizar, a través de su colecta y estudio, especímenes biológicos de determinada zona. Esto con el fin de investigación científica que queda plasmada en bases de datos, sitios de internet y el acervo de información de la humanidad.

La importancia particular de las y los parataxónomos de GDFCF es evidenciada por de la Ossa (2021) cuando describe que

los parataxónomos son parte de la comunidad, viven cerca de un Parque Nacional, de una Reserva Biológica, o dentro de un corredor biológico: son residentes de esa zona y la conocen de toda la vida. De manera que, esa persona puede comunicar a sus vecinos y a sus parientes lo que encuentra en el campo. Cuando hay conocimiento de la biodiversidad es más fácil cuidarla, pues uno ama lo que conoce y cuida lo que ama. (párr 9)

Otro aspecto que resulta de la parataxonomía es los datos arrojados sobre migración de poblaciones, efectividad del manejo del área protegida, necesidades de los diferentes organismos para sobrevivir y resultados para generar políticas de conservación.

Concepto de trabajo en equipo y su importancia en GDFCF

GDFCF es una organización netamente de trabajo colaborativo y la calidad y cantidad del producto de investigación científica está íntimamente relacionado con la dinámica de las labores de todo el personal y los líderes. Aguilar y Vargas (2010) definen un equipo de trabajo como

un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal. (p. 3).

Desde su fundación, en la organización se ha propiciado el ambiente de trabajo en equipo de acuerdo a afinidades y facilidades para el desarrollo de las labores, es decir no se imponen los sitios de trabajo, los compañeros con los cuales se trabaja y si surgen conflictos se brindan las facilidades para traslados de estación biológica y de equipo de trabajo. También se permite el trabajo en parejas y en familias para un beneficio integral.

Equipos y puestos de trabajo en GDFCF

La organización funciona de forma global como un equipo que a su vez se subdivide en equipos de líderes en distintas áreas como por ejemplo: biólogos, educadores ambientales, informáticos, gerentes de proyectos y administración financiera. También, el personal base que está constituido por las personas parataxónomas está subdividido según la estación biológica en que se encuentre destacado. De esta manera, existen equipos de hasta 3 personas en las estaciones biológicas en las cuales se rota el rol de líderes entre los compañeros, y es así como la presente investigación cobra gran importancia para fortalecer las habilidades de liderazgo en cada uno de los colaboradores.

A continuación se describen las funciones de cada uno de los puestos de los individuos que laboran para la organización:

- *Science advisor*: este término, que se podría traducir a “consejero en ciencia” hace referencia los biólogos y ecólogos que dictan la pauta del trabajo de las personas parataxónomas en cuánto a la colecta, observación, clasificación y estudio de los especímenes biológicos.
- *Persona educadora ambiental*: es la persona con formación en docencia y biología que guía y supervisa el trabajo del personal parataxónomo de acuerdo a las directrices de los biólogos. Se encarga de realizar talleres de actualización sobre los conocimientos biológicos y las herramientas tecnológicas que se utilizan en el procesamiento de la investigación científica, por ejemplo: bases de datos, creación de páginas de internet donde se describen los especímenes biológicos y tratamiento de las evidencias fotográficas de los mismos.

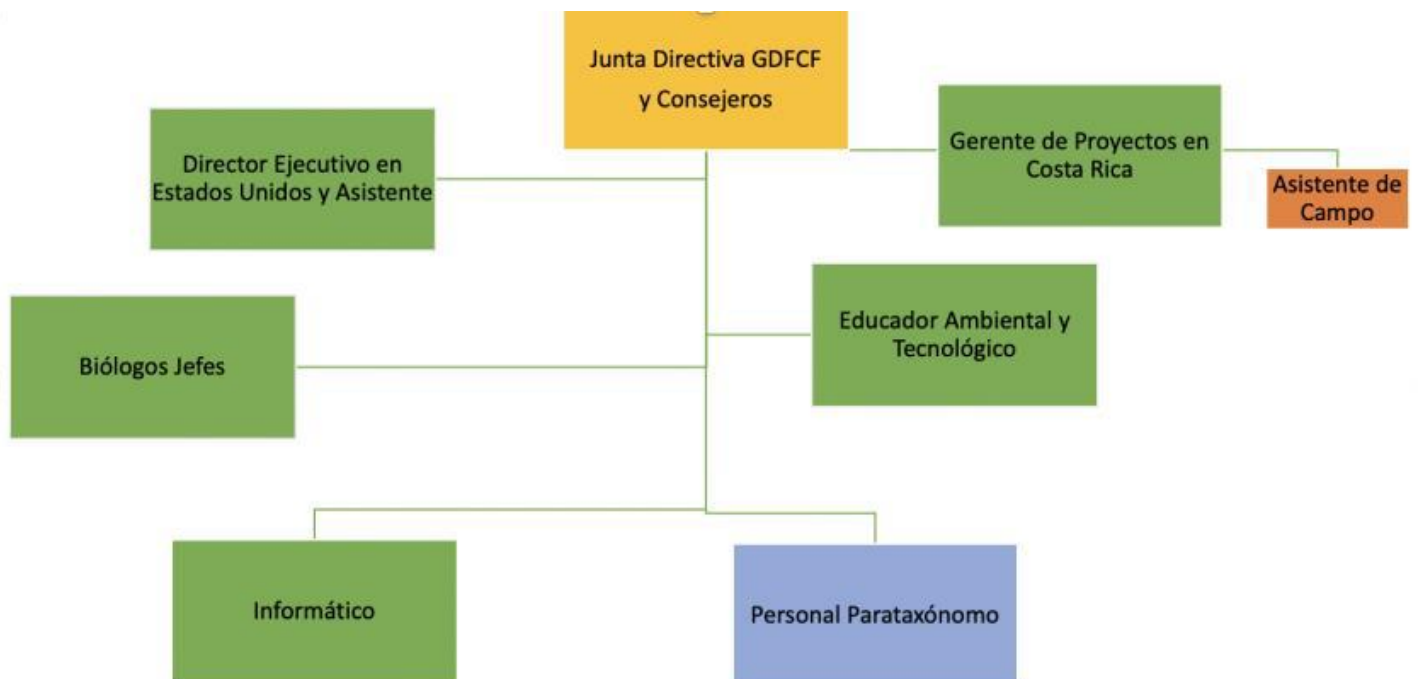
- *Persona informática:* es la persona con formación en ingeniería informática que asiste a las personas parataxónomas y al educador ambiental en asuntos de herramientas tecnológicas, diseño de páginas de internet, soporte técnico con el software y el hardware brindado por la organización y las redes inalámbricas.
- *Personas gerentes de proyectos:* se encargan de la logística de brindar las condiciones necesarias y óptimas para el desarrollo de las funciones de todo el personal. Esto abarca desde la infraestructura de las estaciones biológicas, hasta la flota vehicular, los insumos para el mantenimiento, las herramientas y materiales de trabajo y las condiciones para la calidad y seguridad del trabajador y del trabajo. Se cuenta con un asistente de campo de la gerencia de proyectos y dos gerentes de proyectos.
- *Persona administrador financiero:* se encarga de canalizar los recursos económicos para ser ejecutados según las necesidades de la organización. Supervisa, audita y fiscaliza el correcto uso de los recursos. También se encarga de colaborar en la auditoría externa a la que es sometida la organización por sus obligaciones con Hacienda de Estados Unidos de América, donde se encuentra registrada.
- *Personas parataxónomas:* es un grupo de 40 personas capacitadas y entrenadas en la ciencia de la parataxonomía, la cual deriva de la Taxonomía que es rama de la Biología, y por lo tanto, este personal se encarga de coleccionar en el bosque, almacenar, estudiar el ciclo de vida, alimentar, observar, reseñar y describir los especímenes biológicos de la una zona geográfica determinada. Este grupo de personas está subdividido en equipos que se encuentran destacados en las diferentes estaciones biológicas de GDFCF.

La organización es supervisada y aconsejada por una junta directiva que cuenta con los fundadores de GDFCF y otras personas que han liderado y apoyado la misión y visión de conservar e investigar la biodiversidad como recurso invaluable de la humanidad. También

se cuenta con un director ejecutivo en Estados Unidos quien lidera la organización en ese país. En la figura 3 se puede observar el organigrama de la organización.

Figura 3

Organigrama de GDFCF



Nota: Elaboración propia.

Gestión y Administración en GDFCF

En GDFCF se gestiona a todos los niveles, es decir, desde todos los puestos se trabaja para generar las condiciones propicias para producir resultados de la investigación científica. Por esta razón es importante abordar el concepto de la gestión y la administración como elementos claves en las organizaciones. Arnoletto (2005) define la administración como “el proceso de coordinar las actividades de varias personas, en una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente.” (p. 9).

Esta coordinación y administración representan las actividades diarias de un gestor y en el caso particular de quien suscribe, desde la gerencia de proyectos se coordinan y administran las condiciones necesarias para el desarrollo de las labores en GDFCF. Estas condiciones son: infraestructura, materiales, transporte, gestión educativa y distribución del personal parataxónomo.

También es importante destacar que para que una gestión sea exitosa se debe trascender desde la individualidad hacia la colectividad. Para GDFCF esto implica gestionar equipos de trabajo con personas parataxónomas que son abordadas en todo momento de manera integral, y de esta manera propiciar una cohesión natural en los grupos. El colectivo es el principal objeto de la gestión y a su vez se convierte en gestor de su propio equipo ya que se encuentra motivado emplear mejores prácticas de administración en su equipo de trabajo. Chacón (2013), en su definición de gestión, destaca que

la gestión, es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de la gestión es necesario pasar de una estructura de conocimiento individualista a una estructura colectiva, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento. (p. 3)

La gestión es entonces una labor del día a día en GDFCF, desde los líderes que a un nivel macro gestionan que el ambiente laboral sea el propicio para el producción de la organización, hasta el equipo de personas parataxónomas que gestionan a un nivel micro

cada una de sus estaciones, sus dinámicas de trabajo colaborativo y el procesamiento de los especímenes biológicos y la información derivada de los mismos.

Funciones ejecutivas de la persona gestora

La gestión es un proceso y como tal está compuesto por fases que se interrelacionan para lograr un determinado objetivo. Según Arnoletto (2005) en la administración y coordinación de cualquier actividad en la organización se pueden describir las siguientes funciones ejecutivas del gestor:

- *Planificación:* plantear metas con su respectivo intervalo para ser logradas, determinar el rumbo a seguir para conseguirlas, y estudiar los recursos con los que se cuenta para lograr los objetivos.
- *Organización:* crear y delegar las tareas y funciones para lograr los objetivos planteados. Coordinar que todas las partes funcionen para un bien común en la organización.
- *Dirección:* orienta, dirige y motiva a todos los colaboradores de la organización que tenga a su cargo. También se encarga de la selección del personal y su integración en la organización, esto incluye capacitación e inspiración en cuanto a la misión y visión de la organización.
- *Control:* supervisar y observar que todo se esté realizando de acuerdo a lo planeado y realiza ajustes y acciones correctivas durante el proceso.

Funciones continuas de la persona gestora

Estas acciones se realizan especialmente cuando se está ejecutando un proyecto en específico, es decir son periódicas, y en función de un objetivo particular. Arnoletto (2005) también destaca que el gestor desarrolla funciones continuas, las cuales son:

- *Análisis de problemas:* en toda organización es normal que haya presencia permanente de adversidades que deben ser estudiadas para buscar soluciones.

- *Toma de decisiones:* ante cualquier proyecto o problema que surja durante el desarrollo de sus funciones, el gestor debe plantear un curso de acción basado en análisis de las situaciones y sus posibles soluciones.

En este aspecto, Arnoletto (2005) subraya la importancia de la toma de decisiones:

el proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases: Identificación del problema - Desarrollo de las alternativas - Identificación de los criterios para decidir - Ponderación de los criterios para decidir - Evaluación de las alternativas - Selección de una alternativa - Implantación de la alternativa - Evaluación de la decisión. (p. 12).

- *Comunicación:* los gestores deben tener una amplia apertura a la comunicación y desarrollar a su vez una comunicación asertiva con todos los integrantes de la organización. La comunicación es la base para propagar, inspirar y motivar sus decisiones, expectativas y soluciones en cuanto a un proyecto o problema de la organización.

Gestión educativa

La gestión educativa ha cumplido un papel fundamental en GDFCF ya que desde que se fundó el Programa de Parataxónomos en los años ochenta, y con el primer curso de parataxónomos, ha ocurrido una transferencia de información biológica desde los expertos de la organización hacia el personal reclutado en este programa. Estos contenidos no están reunidos en currículo formal pero la labor en gestión educativa ha sido representada a través de una coordinación y administración de los recursos dirigidos hacia la capacitación del personal parataxónomo. Reafirmando este concepto, Jiménez (2022) destaca que la gestión educativa es

es un proceso de acciones constituido en la administración orientado al plan y proyectos institucional para alcanzar los objetivos propuesto de cada institución educativa en perfeccionar, los procedimientos, toda gestión educativa está vinculado con la administración ya que permite sostener las estructuras o modelos administrativos y pedagógico con la finalidad de superar la calidad, equidad y eficiencia en el personal docente y estudiantes. (p. 2)

Con base en esta definición, GDFCF es una organización no gubernamental en la cual no sólo se ejerce la gestión educativa activamente por la formación y actualización continua en información biológica, sino que se destaca como un ente que capacita a sus colaboradores en cuanto al manejo de estaciones biológicas y su personal. Es en este punto donde la presente investigación cobra suma importancia debido a que utiliza la gestión educativa como herramienta primordial para fortalecer las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de GDFCF.

Relación de la gestión educativa con el liderazgo transformacional en GDFCF

El estilo de liderazgo que se forjó espontáneamente en GDFCF siempre ha sido el transformacional, a través del cual sus fundadores han reclutado a personal y líderes de la organización con genuina inspiración y motivación hacia los objetivos de la organización. Una gestión educativa exitosa se fortalece con un liderazgo eficiente, por lo cual estos dos conceptos se retroalimentan y son necesarios en cualquier institución. Jaramillo-Ramos, Prieto-López y Serrano-Elizalde (2022) destacan con respecto a esta relación que

el liderazgo transformacional actualmente se está constituyendo en un referente de la calidad de la administración de las instituciones educativas, promoviendo en todas las dimensiones el aprendizaje organizacional, porque, nada logramos con tener una excelente organización, si el aprendizaje de los estudiantes no es relevante. (p. 3)

A partir de esta premisa se establece que el objetivo de la organización que es objeto de estudio de la presente investigación debe ser el de liderar un proceso de enseñanza aprendizaje enfocado en transformar al equipo de personas parataxónomas. Liderar de manera asertiva forma parte esencial de una gestión educativa que impacta a los estudiantes, en este caso los parataxónomos, y a los líderes que para efectos educativos son los docentes. Estos docentes de la organización se encargan no sólo de la transmisión de conocimientos científicos, sino de capacitar en el fortalecimiento de las habilidades necesarias para liderar los equipos de personas parataxónomas. Jaramillo-Ramos, Prieto-López y Serrano-Elizalde (2022) citando a Robbins (2015) refuerzan la relación de un liderazgo positivo con una gestión saludable destacando que

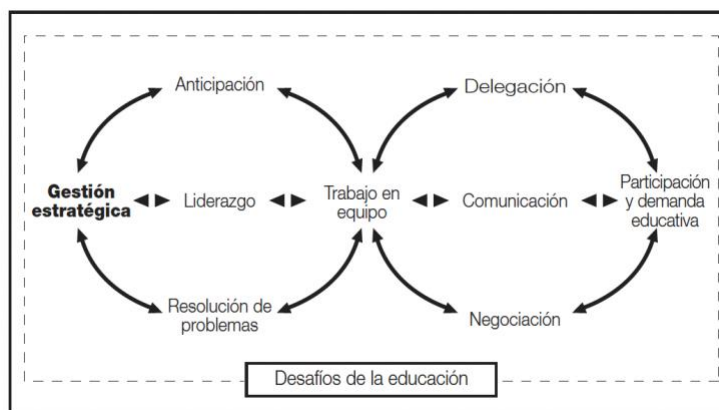
liderar de manera positiva e innovadora es parte de un pensamiento de gestión saludable para todos quienes son parte de la comunidad educativa, porque la gestión es una capacidad que tiene el administrador para garantizar acciones gerenciales que se evidencien en el buen manejo de la institución, porque el estilo que ejerza debe ser de liderazgo, sea este autócrata, demócrata o liberal, que de acuerdo al desenlace o accionar práctico del grupo educativo se pueden implementar, logrando establecer un ambiente acorde a sus necesidades. (p. 7)

Gestión educativa estratégica

Todo contexto en donde se quiera implementar una gestión educativa exitosa tiene sus desafíos, los cuales pueden depender de aspectos socioeconómicos, culturales, organizacionales y de infraestructura física. En la figura 4 se pueden observar algunos desafíos y el papel que juega la gestión estratégica para la resolución de situaciones adversas. En el caso de la presente investigación, las habilidades de liderazgo que requieren un fortalecimiento en el equipo de personas parataxónomas son fundamentales para los distintos procesos, las mismas incluyen: liderazgo, comunicación y colaboración en forma de trabajo en equipo.

Figura 4

Intervención de la gestión estratégica y desafíos de la educación.



Nota: Tomado de UNESCO (2000).

UNESCO (2000) destaca que existen 3 componentes de la gestión educativa estratégica y que estos aspectos influyen entre sí y son de carácter indivisible cuando el propósito es gestionar de manera efectiva la información para una enseñanza aprendizaje real, en este caso el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en personal parataxónomo de GDFCF. Las áreas corresponden a: aprendizaje organizacional, liderazgo pedagógico y pensamiento sistémico y estratégico. De estos aspectos el único que no se desarrolla en GDFCF es el liderazgo pedagógico ya que se éste se encuentra directamente relacionado con el campo de la docencia y el currículo.

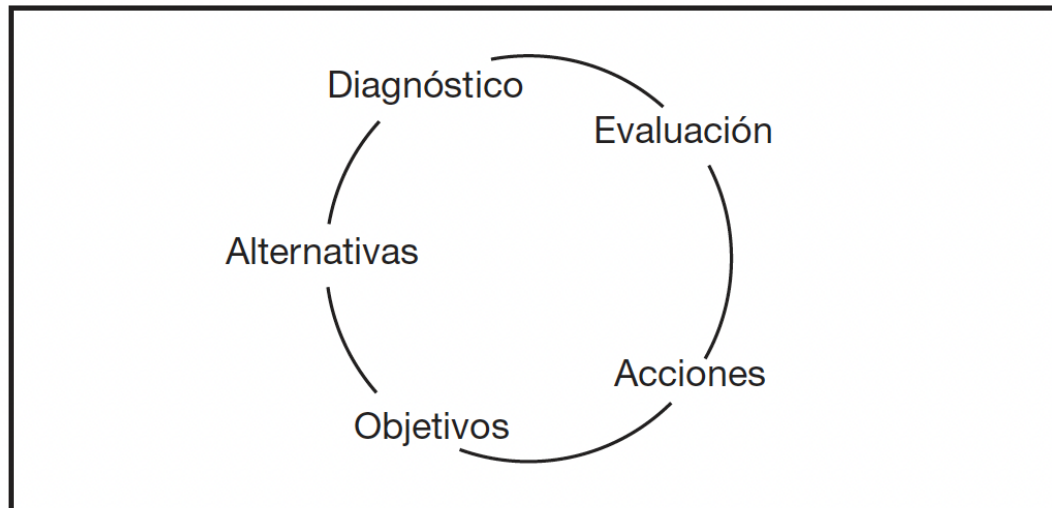
Pensamiento sistémico y estratégico

Es necesario observar y analizar las diferentes estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Este componente representa un estudio exhaustivo de las decisiones precisas para generar comunicaciones y acciones que materialicen las metas.

La Figura 5 muestra las etapas que toda persona gestora en educación debe contemplar para abordar proyectos y situaciones. Cada una de estas intervenciones genera la necesidad de participación de múltiples y variados actores lo cual representa el desafío de todo gestor en cuánto a comunicación y toma de decisiones.

Figura 5

Etapas del pensamiento sistémico y estratégico del gestor educativo.



Nota: Tomado de UNESCO (2000)

Aprendizaje organizacional

Este aspecto representa un elemento valioso en cuanto a la aplicación y utilidad del presente trabajo en GDFCF ya que el objetivo es generar un ciclo de aprendizaje en el cual el equipo de personas parataxonomas tengan un espacio para mejorar prácticas y habilidades. Este aprendizaje constituye un insight continuo sobre las carencias, demandas, logros y limitaciones para una retroalimentación e innovación de la dinámica laboral. UNESCO (2000) indica que este componente debe facilitar la apertura para “procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.” (p. 30).

Modelo de gestión educativa

Para Casassus (2000) un modelo de gestión es un conjunto de principios generales que permiten el desarrollo organizado de acciones para el logro de los objetivos de una organización; señala que existen diversos modelos, el “normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos

constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores” (p. 7); a estos modelos Ruiz y Chen (2021) le agregan el modelo de gestión pedagógica.

Al respecto, señalan estas personas autoras que la persona gestora no está obligada a seleccionar uno u otro, sino que invitan a la reflexión y a elaborar una propuesta ecléctica en donde se combinen elementos de varios modelos de modo que responda a las necesidades de cada contexto. Desde esta perspectiva, para efectos del trabajo final de graduación se considera que los modelos estratégicos – situacional y comunicacional son los que tienen elementos que permiten el desarrollo de la gestión educativa en GDFCF. En GDFCF esta unión de modelos de gestión es alimentado por la motivación primordial de la persona de pertenecer a la organización, no se recluta a quien no muestra un genuino interés por formar parte del equipo y por lo tanto el liderazgo transformacional encuentra tierra fértil para inspirar a la adquisición de nuevos conocimientos e información.

El modelo estratégico – situacional, de acuerdo con Casassus (2000) reconoce el elemento situacional que considera la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional para el desarrollo de los procesos de gestión en las organizaciones, las educativas entre ellas; señala la persona autora que

una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste. (p. 9)

De modo que para GDFCF la planificación de los procesos de gestión, entre ellos los relacionados al componente educativo de la ONG, se hacen considerando la viabilidad de los diferentes proyectos que se realizan considerando que hay diversidad de actores que realizan acciones en una situación concreta, pero que todo está interrelacionado y debe caminar junto para el logro del éxito del proyecto aunque desde diferentes espacios que en este caso son cada una de las estaciones donde las personas paratoxónomas laboran. Tal como lo describe Casassus (2000)

en términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación, y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras. Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. (p. 10)

Por su lado, en relación con el modelo comunicacional, se complementa con el anterior por cuanto comprender los procesos requiere de una comunicación clara, transparente y horizontal, desde esta perspectiva, el lenguaje se posiciona como elemento clave para el logro no solo del modelo, sino, el éxito de la organización. Señalan Ruiz y Chen (2021) que el modelo comunicacional “considera la organización como una entidad en la cual la horizontalidad es clave para el desarrollo de los procesos; por eso, centra su accionar en la comunicación con los diferentes actores del sistema educativo, en donde la gestión delega, asume responsabilidades compartidas y colaborativas” (p. 43).

De acuerdo con lo anterior, para GDFCF este modelo de gestión es importante pues la comunicación es uno de los elementos que surgió en el diagnóstico de la organización, de ahí que el manejo de la habilidad comunicativa es importante para todo el personal y en caso particular, de las personas parataxónomas.

Áreas integradas de la gestión educativa

En relación con las áreas integradas de la gestión educativa, se recurre a la propuesta de Ruiz y Chen (2021) y la de CONARE (2021) quienes proponen áreas y dimensiones; al respecto, la gestión educativa, desde la integralidad presentada en las definiciones de este capítulo supera la visión tradicional de administración para proponer un abordaje que integra diversas áreas de trabajo para la persona gestora educativa, las cuales se detallan en la figura 6.

Figura 6*Áreas o Dimensiones de la Gestión Educativa*

Nota: Tomado de Ruiz y Chen (2021) y CONARE (2021)

En cuanto a las áreas coincidentes de ambas propuestas, la primera de ellas refiere a los recursos que se deben tener para los procesos de gestión educativa, que incluyen la planificación, el diseño, adquisición, implementación de diferentes posibilidades para el buen funcionamiento del contexto educativo; en este apartado CONARE (2021) señala que se relacionan con el “control del gasto, la optimización de los recursos y el cumplimiento de la normativa” (p. 50), lo que es complementado por Ruiz y Chen (2021) cuando señalan que busca “la mejora en materiales, conectividad y edificaciones para (...) que se concrete el hecho educativo” (p. 42).

El área curricular – pedagógica se centra en la gestión del currículo y todo lo relacionado con ello, para CONARE (2021) tiene que ver con la “implementación de los planes y programas, la orientación del trabajo pedagógico y el desarrollo profesional docente” (p. 50), situación que respaldan Ruiz y Chen (2021) “son el eje del centro educativo porque es la que articula los recursos humanos, físicos y financieros que a cabo el hecho educativo hacia una pedagogía oportuna para la comunidad estudiantil” (p. 42).

La última de las áreas que coinciden ambas posiciones es la relacionada con la gestión del talento humano, elemento fundamental en las organizaciones y señalado así por Ruiz y Chen (2021) cuando dicen que la gestión de los recursos humanos “integra los procesos para organizar, diseñar, motivar, mejorar, retener y hacer parte del contexto educativo al personal docente y administrativo hacia un servicio de calidad” (p. 42), elemento que complementa CONARE (2021) al agregar que son las “condiciones institucionales para el desarrollo integral de la personas” pero también para el “cumplimiento de la normativa” (p. 50).

Por último, CONARE (2021) agrega dos dimensiones más que no se ubican en las otras personas autoras, las cuales son la “gestión del clima organizacional y convivencia” y el “liderazgo. En cuanto a la primera, señala que el clima organizacional se relaciona con el “ambiente de paz, el compromiso con el centro educativo, el establecimiento de lazos con la comunidad educativa, los derechos humanos y la formación ciudadana y de valores” (p. 50), mientras que el liderazgo lo presenta como parte de la “definición del proyecto educativa, la necesidad que este sea compartido, participativo y flexible, la gestión de la información y la rendición de cuentas” (p. 50).

Nótese que las cinco áreas detalladas en la figura 3 tienen alguna relación con lo desarrollado en GDFCF por cuanto aunque no es una organización educativa, el componente educacional se implementa con las personas parataxónomas no desde un currículo formal, sino, desde una propuesta de educación no formal; asimismo, hay una gestión del talento humano que se debe atender, una planificación de recursos necesaria para el funcionamiento de la ONG y un liderazgo que se quiere consolidar en el equipo directivo y en la población participante de esta actividad investigativa (personas parataxónomas).

Capítulo 3

Metodología

Posicionamiento teórico-conceptual

Paradigma interpretativo.

Los paradigmas en investigación científica refieren a los lineamientos y los pensamientos comunes entre las personas investigadoras para concentrarse en una metodología específica, de esta manera “según el paradigma que se adopte, se tendrá una concepción diferente de qué es la investigación, qué investigar, para qué investigar y cómo investigar” (Santos, 2010, p.3).

En la actualidad se aceptan tres paradigmas en el desarrollo de las investigaciones: positivista, interpretativo y sociocrítico. Para efectos del trabajo final de graduación, se aborda el paradigma interpretativo. Este paradigma, también conocido como cualitativo, se concentra en los detalles no visibles, sin posibilidad de ser medidos y o de ser cuantificados de alguna manera. Así lo caracteriza Santos (2010) afirmar que “los hechos se interpretan partiendo de los deseos, intereses, motivos, expectativas, concepción del mundo, sistema ideológico del observador, no se puede interpretar de manera neutral, separando al observador del factor subjetivo, de lo espiritual” (p. 6). Es decir, aborda motivaciones, creencias, intenciones, interpretaciones y lo que tiene importancia y validez para los actores sociales. De una manera concreta, este paradigma hace una evaluación e interpretación de la realidad.

La presente investigación se desarrolla de acuerdo con el paradigma interpretativo debido a que, a través de la metodología empleada, se procede a la interpretación y evaluación de la realidad en la que están inmersas las personas parataxónomas de GDFCF, específicamente de la circunstancia que se vive en cuanto a las habilidades de liderazgo de este personal. Esta visión de mundo interpretada será construida con la información encontrada gracias a los instrumentos utilizados y la percepción del investigador durante el proceso. Dicho aspecto refuerza la incidencia del paradigma interpretativo ya que el

investigador es parte del contexto, las vivencias, motivaciones y percepciones de los sujetos humanos del trabajo de investigación. Tal y como lo refuerza Hernández y Mendoza (2018) este paradigma es “es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen)” (p. 27).

Este paradigma se correlaciona al proyecto de investigación en cuanto a que se tienen personas participantes como sujetos de estudio; los contextos son espontáneos, no controlados y naturales; existe un conocimiento tácito sobre la organización y sus colaboradores que ayuda a comprender los fenómenos en su contexto. Por otro lado es importante destacar como características de la investigación regidas por este paradigma que existe un fundamento teórico estrechamente relacionado y que las interpretaciones son basadas en las particularidades de los participantes y las relaciones del investigador con ellos.

Enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo, en un proceso de investigación, presta atención a las cualidades y características que se quieren investigar y para ello recurre al método investigación acción y a las técnicas de entrevista y cuestionario, que posibilitan desde diferentes visiones el acercamiento al objeto de estudio. Para efectos del TFG que se presenta, interesa conocer en detalle el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal parataxónomo mediante la verificación de las estas habilidades en la práctica personal y profesional dentro de la organización.

El enfoque cualitativo se destaca por el surgimiento de interrogantes durante todo el proceso de investigación, pueden surgir nuevas y valiosas preguntas durante la labor de recabar y estudiar datos. Hernández y Mendoza (2018) describen este aspecto en el enfoque cualitativo de la siguiente manera:

Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p. 7)

En relación con la aplicabilidad del enfoque al trabajo final de graduación, es importante señalar que el primer contacto con la labor de campo necesita la creación de una relación con el contexto, los sujetos humanos y la circunstancia de la investigación. Este aspecto queda abordado desde la experiencia directa de la persona investigadora quien es funcionaria de la organización donde se realiza el estudio y por tanto conoce el contexto y la temática investigada. También, en este enfoque se puede revisar la fundamentación teórica en cualquier etapa de la investigación, lo cual es una ventaja dinámica ya que casi siempre es necesario el regreso a fases anteriores del estudio para recalibrar su evolución. Otro aspecto de este enfoque presente en el trabajo es que en las etapas de muestreo, recolección de datos, y su estudio se realizan al mismo tiempo y se realimentan unas a otras.

Tal y como se trabajó en los capítulos anteriores, la persona investigadora planteó un problema no obstante, la flexibilidad del enfoque cualitativo y del método de investigación acción permite que haya un repensar desde el escenario donde se desarrolla la investigación. Las causas y consecuencias de la problemática a abordar no son completamente determinadas desde un inicio, sino que, al igual que las interrogantes, surgen durante todo el proceso investigativo. Dicho esto, el investigador parte de una fundamentación teórica para luego sumergirse en el contexto de investigación y sus matices, y desde ahí observar una realidad que va a ser interpretada con la finalidad de generar percepciones y resultados.

Siendo que la problemática a abordar son las habilidades de liderazgo del personal parataxónomo de GDFCF, el enfoque cualitativo de este estudio se interesa por la visibilización de vivencias, historias de vida y trabajo, percepciones y la evidencia de la

presencia o ausencia de dichas habilidades. Se trata de observar la influencia de la temática que se investiga en un grupo humano y cómo esas habilidades moldean su reacción al mundo personal y laboral. De esta manera la información cualitativa obtenida consiste en la descripción de las vivencias del personal parataxónomo con sus compañeros y sus respectivas habilidades de liderazgo, por ejemplo colaboración, comunicación y alfabetización. Esto constituye una característica fundamental del enfoque cualitativo: la observación, descripción y detalle de la influencia de ciertos comportamientos humanos.

En el caso del presente estudio el enfoque cualitativo se basará en cuestionarios y entrevistas abiertas, lo cual permite a este enfoque la comprensión del proceder de las personas parataxónomas dentro de la organización y cómo esto afecta su desempeño personal y profesional.

Finalmente, la persona investigadora, al ser funcionario de la organización ya ha estado construyendo realidad, experiencia y concepciones sobre la problemática estudiada. En esta fase el investigador crea conocimiento a partir de su vivencia y búsqueda de datos, es decir el investigador es pieza clave de la circunstancia estudiada.

Método investigación – acción.

Para poder llevar a cabo esta experiencia investigativa resulta fundamental el involucramiento del personal de GDFCF pues son personas sujetas activas del proceso en conjunto con quien investiga; desde esta perspectiva se considera que la investigación acción (IA) es una opción viable para intervenir el escenario en estudio y generar cambios que propicien la mejora del desempeño personal y profesional de las personas parataxónomas, todo esto se da atendiendo, a su vez, las premisas básicas de la IA, es decir, el compromiso ético, la participación, la praxis transformadora, el posicionamiento crítico, la auto-reflexión para sentir y actuar, el respeto a todas las personas involucradas y la horizontalidad en el trato (Carr & Kemmis, 1998; Campos y Madriz, 2015).

De modo que el papel de la persona investigadora se mantiene en sintonía con los planteamientos teóricos de investigación-acción (IA), en donde esta persona es investigadora fundamental en el espacio de aprendizaje (Carr & Kemmis, 1998; Campos y

Madriz, 2015), en el caso particular, la organización GDFCF donde se desarrolla el estudio la persona investigadora es parte del accionar de gestión y se relaciona cotidianamente con las personas investigadas, lo cual le da la posibilidad de percibir (sentir), analizar, interpretar y actuar sobre la interacción que se suscita en los espacios de labores diarias en la formación continua de habilidades de liderazgo, no desde un esquema vertical, sino desde la búsqueda de respuestas de manera colectiva y la propuesta de nuevas interpretaciones para hallar explicaciones a las situaciones cotidianas imperantes.

Modalidad de investigación – acción técnica o empírica – analítica.

Campos y Madriz (2015) proponen que la IA como parte de la investigación cualitativa busca el cambio y la toma de decisiones para transformar un entorno educativo, razón por la cual proponen tres modalidades de investigación acción según diversos criterios de oportunidad, razonabilidad, objetivo de la investigación, papel de la persona investigadora y rol de las personas informantes. Estas modalidades son: técnica o empírica – analítica, práctica o hermenéutica y crítica o emancipadora.

Para la implementación de este TFG, se selecciona la modalidad denominada “técnica o empírica – analítica”, por cuanto es interés de este proyecto brindar mayor pragmatidad desde la intervención de la realidad con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de habilidades de liderazgo en la población participante. Además, se justifica el uso de esta modalidad por cuanto el papel de la persona investigadora es más externo, “decide el problema a investigar, da la directrices técnicas y metodológicas y busca la participación de las personas” (Campos y Madriz, 2015, p. 29).

La modalidad “técnica o empírica – analítica” posibilita el uso de estrategias cuantitativas como “pruebas, listas de cotejo, cuasi-estadísticas, entre otros” (Campos y Madriz, 2015, p. 29), situación que es oportuna para este TFG en virtud de las características de la población con la cual se trabajó. Al respecto, es importante señalar lo propuesto por Kaliniuk y Obez (2017) que señalan la posibilidad de usar técnicas cuantitativas dentro de estudio cualitativo, básicamente porque responden a los objetivos y problema de investigación, además porque las personas participantes presentan “geolocalizaciones

diferentes, con diversa disponibilidad horaria y distintas competencias tecnológicas” (p. 3) de modo que permite la obtención de información optimizando el tiempo de procesamiento y análisis de datos y detectando otras categorías de datos que después serán complementadas y ampliadas desde instrumento de carácter cualitativo.

Por otro lado, Campos y Madriz (2015), Kaliniuk y Obez (2017), Obez et al. (2018), Hernández y Mendoza (2018) y Barrantes (2016) señalan la viabilidad de uso de instrumento cuantitativos en investigaciones cualitativas. Ahora bien, en este trabajo final de graduación se hace uso de técnicas cuantitativas por cuanto la formulación del problema y el objetivo general se formularon de modo tal que se necesita conocer un estado inicial de la población estudiada con el fin de generar alternativas de solución considerando ese diagnóstico, en este sentido se interrelacionaron dos categorías (desarrollo de habilidades y desempeño personal - profesional) que permiten no partir de cero. Esos resultados permiten formular un segundo momento cualitativo que, derivados del problema, consideran un entendimiento emergente de los constructos de la investigación, pero también interesa conocer el significado de las experiencias, valores, sentires y apropiaciones que hacen los sujetos de información del objeto a investigar.

Por otro lado, se realiza la selección de esta modalidad en virtud de que las personas parataxónomas viven en los cantones de Upala, Liberia y La Cruz, que quedan distantes uno de otros, además, la base operativa de la ONG tampoco es cercana, además, en virtud de la flexibilidad horaria y de disponibilidad laboral de estas mismas personas, es difícil congregirlas en poco tiempo.

Categorías

En relación con las categorías de la investigación, en concordancia con los objetivos, se establecieron dos: el desarrollo de las habilidades de liderazgo y su relación con el desempeño personal – profesional, desde la perspectiva de un liderazgo sustentable. De acuerdo con la tabla 1, la primer categoría propuesta es “Liderazgo sustentable”, el cual para Hargreaves (2009) “desarrolla y preserva lo que importa, se difunde y extiende de modo tal de crear conexiones positivas y de desarrollo entre las personas sin hacer daño a

otros en el presente o en el futuro” (p. 32); esta categoría surge dado que no solo se percibe en el ambiente organizacional de GDFCF, sino también el personal parataxónomo quien ha creado conexiones positivas entre ellos pero también en armonía con el ambiente por la naturaleza de sus funciones, por señalar un ejemplo, 20 personas parataxónomas tienen diez años de trabajar en la ONG, es decir, prácticamente la mitad de su vida personal y profesional, situación que ha permitido generar esa pertenencia, pero que ahora se desea saber cómo ha incidido en el liderazgo. La categoría “Liderazgo Sustentable” se divide en dos subcategorías: “Liderazgo” y “Desempeño Personal y Profesional”.

Por otro lado, según lo propuesto en la tabla 1, se tiene una segunda categoría denominada “Habilidades de Liderazgo”, la cual se divide en tres subcategorías: “Comunicación”, “Colaboración”, y “Alfabetización Digital”; dicha categoría se basa en lo que las personas son capaces de hacer según su estado neurofisiológico; pueden ser habilidades específicas cuando lo requieren ciertas tareas y generales cuando se realizan en situaciones complejas, ambas en el en el ámbito laboral o profesional, pero también en el personal. A partir de esto, interesa entonces conocer ese nivel competencial en el personal parataxónomo con el fin de potenciarlas y que incidan de mejor manera en los ámbito señalados.

Para un mayor detalle de las categorías, subcategorías y sus respectivas definiciones, se presenta la tabla 4.

Tabla 4*Matriz de categorías*

Categoría	Subcategoría	Definición operacional	Técnicas e Instrumentos	Enunciados	Fuentes de información
Liderazgo sustentable.	Liderazgo Desempeño personal y profesional	Finalidad: Para evidenciar el reconocimiento que tiene el personal parataxónomo de la importancia del liderazgo.	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista	Definición de liderazgo. Definición de liderazgo sustentable. Presencia del liderazgo sustentable en el Personal parataxónomo. Presencia del liderazgo en la ONG. Importancia del liderazgo sustentable en el Personal parataxónomo. Percepción y características del liderazgo sustentable en el Personal parataxónomo. Necesidad del liderazgo sustentable en el Personal parataxónomo y la ONG. Percepción acerca del desempeño personal y profesional	Personal parataxónomo

Habilidades de liderazgo	Comunicación Colaboración Alfabetización digital	Finalidad: Evidenciar el nivel de habilidades para poder desarrollarlas en el personal parataxónomo.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Se toman y adaptan reactivos de los siguientes instrumentos: Comunicación: Villalobos (2018) Colaboración: MINEDUC (2019) Liderazgo: Arias, J. y Muñoz, H. (2021). Alfabetización digital: Gutiérrez-Castillo et al. (2016)	Personal parataxónomo
--------------------------	--	--	--	---	-----------------------

Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de la información, se seleccionan la técnica de entrevista con el instrumento de guía de entrevista, y la técnica de encuesta con el instrumento de cuestionario, los cuales permiten la comprensión del objeto de investigación propuesto, en este caso se pretende desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional.

En cuanto al cuestionario, tal como se indicó anteriormente, Campos y Madriz (2015), Kaliniuk y Obez (2017), Obez et al. (2018), Hernández y Mendoza (2018) y Barrantes (2016) lo proponen como una posibilidad metodológica a desarrollar desde el enfoque cualitativo en el tanto permita también a las personas informantes precisar información de la selección que realicen. Este se define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más elementos por verificar” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 217), que debe ser congruente con el planteamiento del problema.

Señala Barrantes (2016) que “el cuestionario está íntimamente ligado al enfoque cuantitativo, pero puede ser una técnica valiosa de recolección de datos en la investigación con enfoque cualitativo” (p. 303). Desde lo señalado, esta técnica se utiliza en el presente TFG por cuanto es un procedimiento que permite explorar el pensamiento de las personas parataxónomas, así como sus creencias generales sobre el tema de habilidades de liderazgo. Los resultados permitieron construir la segunda parte de la aplicación de instrumentos de modo que se tuviese mayor claridad en cuanto a lo que interesaba conocer y profundizar; también se considera que es la más adecuada para el logro del primer objetivo específico de la investigación, por cuanto existen experiencias previas ya validadas en relación al instrumental por aplicar y, por último, se utilizó por cuanto es un instrumento que no produce rechazo en las personas informantes, es muy aceptado porque respeta el anonimato y hace que las personas sean más sinceras en sus respuestas, situación que permite un acercamiento a la realidad transparente; por último, en virtud de la ubicación geográfica del personal parataxónomo, es la única posibilidad para obtener la mayor cantidad de información que permita tener un diagnóstico del problema a investigar.

En cuanto al instrumental de la técnica de encuesta, se utilizó un cuestionario; se formuló considerando una serie de instrumentos que estudian las habilidades que fueron resultantes del estudio sobre cultura organizacional aportado en el capítulo uno de este TFG. En particular, se utilizaron preguntas del instrumento propuesto por Villalobos (2018) para conocer la percepción de la habilidad “comunicación” en el personal parataxónomo, en cuanto a la habilidad de “colaboración”, se utilizaron ítems de la propuesta de MINEDUC (2019), en lo referido al liderazgo, se incluyeron reactivos propuestos por Arias y Muñoz (2021), por último, la propuesta de Gutiérrez-Castillo et al. (2016) para alfabetización digital fue considerada.

En este caso, el instrumento ya está validado y el contenido no tuvo que adaptarse a nivel de vocabulario ni contextualizarse geográficamente dado que las temáticas son generales y el abordaje funciona de igual manera para el contexto de GDFCF. Para rescatar las percepciones, interpretaciones y actuaciones propias del enfoque cualitativo, se incluyeron preguntas abiertas para que la persona informante pudiese ampliar según su criterio. En suma, el instrumento se compone de una parte inicial referida a la presentación del instrumento y la finalidad de la investigación, una segunda parte conformada por cincuenta preguntas, y una última parte relacionada con el cierre y agradecimiento por la información brindada. Este instrumento se encuentra en el apéndice A del presente trabajo. Esta conformación permitió obtener información para la categoría “Habilidades de Liderazgo” y las subcategorías “comunicación, colaboración, liderazgo y alfabetización digital”.

En relación con la entrevista, Hernández y Mendoza (2018) la definen como una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra” (p. 403). En el caso de esta investigación se seleccionó por cuanto la observación del problema de estudio no es factible dado la complejidad geográfica donde se ubican las personas parataxónomas, además dado que se tenía el insumo brindado por el instrumento anterior, permitió profundizar en elementos básicos para comprender la primer categoría y subcategorías propuestas, por ello, desde esa posibilidad de apertura y neutralidad que

brinda la técnica, se espera recolectan las diferentes perspectivas, experiencias y opiniones acerca del liderazgo desde el propio lenguaje del personal informante.

En relación con el instrumento utilizado, este fue una guía de preguntas semiestructurada, la cual “se basa en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales o modificar las existentes para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 403). Este instrumento se compuso de siete preguntas que incluían reactivos de opinión, conocimientos y simulación según la clasificación de Hernández y Mendoza (2018). Es importante señalar que se respeta, en todos los casos, la integridad de las personas que participan, de modo que no se señalan temas sensibles o comprometedores.

La validación de este instrumento se realizó bajo la técnica de “juicio de expertos”, para lo que se contactó a dos personas, una de ellas con experiencia en investigación educativa y una persona investigadora formada en gestión educativa y liderazgo cuyo tema de graduación también abordó el desarrollo de habilidades de liderazgo. En ambos casos se recibieron las observaciones de forma y fondo y se incorporaron a la versión final del instrumento, el cual se puede visualizar en el apéndice B de este documento. El instrumento se compone de una parte inicial referida a la presentación de la actividad y la explicación de la finalidad de la investigación, así como la solicitud de autorización para grabar la sesión, una segunda parte conformada por siete preguntas y una última parte relacionada con el cierre y agradecimiento por la información brindada. Esta conformación permitió obtener información para la categoría “Liderazgo sustentable” y las subcategorías “liderazgo y desempeño personal - profesional”.

Muestra o participantes

Las personas participantes de la investigación son parataxónomos de la organización no gubernamental GDFCF. Actualmente se tiene una planilla de 38 personas las cuales están distribuidas en diez estaciones de trabajo en el Área de Conservación Guanacaste; esta población se caracteriza por tener edades entre los treinta y sesenta años, una media de trabajo en la organización de diez años, escolaridad con primaria completa y algunos con

secundaria completa, residencia, origen y familia en las comunidades aledañas al área protegida, gran comunicación y relación con los actores sociales de la zona y se comparte el mismo proceso de capacitación por parte de líderes de la organización y compañeros de equipo.

En relación con el muestreo, para efectos del cuestionario se realizó uno de tipo no probabilístico por voluntarios. Por su lado, con la entrevista el muestreo será orientado a la investigación cualitativa de tipo homogéneo, el cual refiere a “las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 387 - 388), el cual responde a la población parataxónomo que tiene un perfil similar dentro de la ONG: más de 10 años de trabajo en la organización, domicilio, origen y familia en las comunidades aledañas al área protegida, gran conocimiento de la zona y los actores sociales y sin estudios universitarios pero con capacitación en la ciencia de la parataxonomía; estos criterios los cumplen nueve personas, no obstante, cinco de ellas o tenían días libres según calendarización mensual o el internet no les funcionó para poder conectarse a la sesión en línea que se había programado, en virtud de que se ubican en áreas muy alejadas geográficamente, de este modo, se tienen a cuatro informantes completos.

Análisis

En relación con el análisis se basa en las categorías y los instrumentos, en virtud de que es la estrategia más oportuna para el tratamiento de la información. Siguiendo la propuesta de Campos y Madriz (2015) el análisis se realizó conforme se obtenía la información, en este caso, la aplicación del instrumento cuestionario permitió tener datos que fueron insumos para la construcción del instrumento guía de entrevista semiestructurada. En la investigación acción, de acuerdo con su propia formulación, el análisis de los datos no corresponde a la última fase de la investigación, sino que debe integrarse al proceso “vivo” de la fase trabajo de campo pues es ahí donde todas las personas involucradas aportan a la comprensión del objeto a investigar. Cada categoría y

subcategoría tienen una identificación mediante una letra y un número, por ejemplo, la primer categoría se denomina A y la primer subcategoría A1; además, la información suministrada por las persona informantes su codificada para cada categoría mediante una letra y número, de modo que al cuestionario se le asignó A-A1-C-PP1 (primer categoría, primer subcategoría, cuestionario, primer persona parataxónomo).

Para el análisis de la información se recurre a la triangulación, la cual de acuerdo con Obez et al. (2018) “utilizando la lógica cualitativa y la lógica cuantitativa, en cuanto a procesos, técnicas y resultados; no se presenta como una estrategia que combine o complemente métodos diferentes, sino que permiten integrar la información para comprender el objeto de estudio” (p. 4).

Barrantes (2016) indica que la “triangulación es la mezcla de dos o más teorías, fuentes de datos, técnicas de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, o sea, es el uso de diferentes formas de estudiar un mismo objeto” (p. 139), por lo que para efectos de este TFG se utilizó la triangulación contra teoría. Además, se dio la triangulación por instrumentos, la cual para Obez et al. (2018) es “la posibilidad que tiene el investigador en triangular técnicas usadas en el diseño para la recolección de datos” (p. 139), de este modo se triangula la información obtenida en la técnica de cuestionario y la técnica de entrevista para poder brindar un acercamiento más comprensible al objeto de investigación (ver tabla 5).

Fases de la Investigación

Barrantes (2016) plantea cuatro fases de investigación, que a su vez contienen subfases, y al final de cada etapa existe un insumo de investigación para la siguiente. Estas fases son: la fase preparatoria (que contiene una fase reflexiva y de diseño) y cuyo resultado es la definición del tema y del problema de investigación; la fase de trabajo de campo (que incluye la fase de acceso al campo y recolección de datos) y brinda el acumulado de datos; la fase analítica engloba la reducción, disposición y transformación de datos y también la obtención de resultados y verificación de conclusiones, dando como producto los

resultados de la investigación. La fase informativa comprende la elaboración presentación del informe de investigación.

A continuación, se detallan las fases en la presente investigación:

Fase Preparatoria.

Esta etapa de reflexión sobre la problemática a tratar se llevó a cabo en el marco del interés de la persona investigadora por abordar temáticas que inciden de manera directa en el desempeño personal y profesional de los equipos de trabajo que se lideran. En esta fase se examinaron los escenarios y temas de interés que tuviesen un valor agregado para ser investigados y estudiados. Se analizan situaciones que influyen a nivel personal y profesional en la persona investigadora como funcionario de la organización y sus seguidores, de esta manera convirtiendo la investigación en un proyecto de interés para la entidad. Barrantes (2016) reafirma este vínculo de la persona investigadora con el trabajo de la siguiente manera “al elegir el tema, este obedece a alguna razón o motivo, por lo que es bueno que se especifiquen: pueden ser personales, profesionales, sociales, científicos o de otro tipo.” (p. 228)

Es así como se plantea un problema de investigación con sus causas y consecuencias, el cual desemboca en un tema de investigación. Dentro de esta sub fase de diseño se construyó el respectivo anteproyecto que involucra plantear la justificación de la importancia de abordar el desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas parataxónomas de GDFCF. En esta discusión se incluye también a quienes beneficiará la investigación y el por qué es viable el tema. Durante este mismo proceso se construyen los objetivos generales y específicos que darán sentido y dirección a la investigación, es decir propósitos puntuales de lo que se quiere lograr. Se trabajó ampliamente en los antecedentes de investigaciones anteriores sobre las habilidades de liderazgo que se pretende investigar y desarrollar: liderazgo en sí, colaboración, comunicación y alfabetización digital. Estos antecedentes se fundamentan en una amplia revisión bibliográfica para generar un panorama del precedente investigativo que existe por parte de expertos nacionales e internacionales.

Otro aspecto muy importante de esta etapa de diseño es la fundamentación teórica mediante el marco conceptual. Barrantes (2016) indica que “en esta fase, se emplea un marco conceptual o estado de la cuestión con el cual se comparan y contrastan los resultados. Este será una herramienta gráfica y narrativa, que explica las principales cuestiones: factores o constructos que se estudiarán y las posibles relaciones entre estas.” (p. 229). Este apartado se dedicó a la conceptualización de grandes temas que influyen en la investigación, de los cuales se mencionan algunos de ellos: liderazgo, las organizaciones no gubernamentales, Guanacaste Dry Forest Conservation Fund, la parataxonomía, gestión organizacional y la gestión educativa.

Es entonces como esta fase preparativa se concentró dar los lineamientos de lo que se quiere investigar y el fenómeno que se quiere abordar, en este caso conductas y habilidades, y su impacto en la realidad laboral y personal de los parataxónomos de GDFCF. Barrantes (2016) concluye que “el diseño de un estudio es un intento por ordenar un conjunto de fenómenos de tal forma que tenga sentido y pueda comunicarse así a los demás.” (p. 231)

Fase de trabajo de campo.

Esta fase se vio favorecida por la ventaja de que la persona investigadora es funcionaria de la organización y tiene acceso continuo al campo y al grupo humano que es objeto de estudio en la investigación. El período activo de acceso al campo comprendió un lapso de un mes en el cual se contactó a las personas parataxónomas de GDFCF para explicar la naturaleza de la investigación, su papel en la misma y el procedimiento de recolección de datos brindados por estas personas informantes. El proceso de recabar datos se canalizó a través de las técnicas en instrumentos antes mencionados y con las personas participantes seleccionadas para tal fin.

Fase analítica.

Esta fase se desarrolla en torno a la organización, clasificación y estudio de los datos que se obtuvieron en la fase anterior. Con base en las entrevistas y cuestionarios cerrados

y abiertos se genera un acumulado de datos que se depura y se transforma en resultados que serán comparados con la fundamentación teórica para cultivar las respectivas conclusiones.

Fase informativa.

De este modo se llega a la fase final de la investigación donde se informa y la persona investigadora se rinde cuentas a sí misma con respecto los objetivos planteados, los resultados obtenidos y las conclusiones que dan pie a una propuesta para abordar la problemática estudiada. Se vuelve entonces a una etapa de reflexión en la cual esta información es expuesta con el fin de transformar una realidad en la organización.

En la siguiente página se puede visualizar la tabla 5 que contiene el cronograma de la investigación.

Componentes éticos y de validación

Credibilidad.

La credibilidad está aportada por el involucramiento de la persona investigadora como funcionario de la organización. En contraposición a un investigador externo, la persona investigadora es testigo fiel de los fenómenos que se estudian en este trabajo, ha estado presente por varios años en el escenario de la investigación y ha construido una relación con las personas parataxónomas. Estos aspectos brindan un componente de fiabilidad para generar datos fidedignos y resultados que reflejan objetivamente la realidad. Los instrumentos aplicados, ya sean de elaboración propia o validados, son creados con base en la problemática observada y surgen de las categorías y subcategorías de la metodología de esta investigación. Al respecto, Rodríguez et al. (2005) indican que “el valor de verdad /credibilidad se refiere a la credibilidad y confianza que ofrecen los resultados de la investigación, basándose en su capacidad explicativa ante casos negativos y en la consistencia entre los diferentes puntos de vista y perspectivas.” (p. 17)

Para generar una investigación con credibilidad se aplican las siguientes estrategias según Rodríguez et al. (2005):

- Observación persistente: por la naturaleza del puesto del investigador en la organización existe una permanencia de éste que beneficia al estudio con una observación más profunda y detallada de la realidad.
- Triangulación: se correlacionan los hallazgos encontrados tanto en cuestionarios cerrados y abiertos con en las entrevistas al personal parataxónomo de GDFCF.
- Comprobaciones de los participantes: se comparten y contrastan los datos recabados con los participantes para resaltar la importancia de la investigación para la organización y sus aportes, se toman en cuenta sus apreciaciones sobre el proceso investigativo.

- Recogida de material de adecuación referencial: esta investigación cuenta con un respaldo de grabaciones de audio, fotografías y documentos que permiten depurar la información obtenida.

Transferibilidad.

De la misma manera, Rodríguez et al. (2005) describen la transferibilidad de la siguiente manera: “aplicabilidad / transferencia se refiere a la posibilidad de transferir los resultados obtenidos en ese contexto a otros contextos de similares condiciones, bajo una situación de investigación en idénticas condiciones.” (p.17) De acuerdo con esto, la investigación sienta un precedente en el cual se puede utilizar el estudio y la propuesta que se genere como una herramienta de crecimiento organizacional y personal en otros equipos de trabajo que pertenezcan a otros departamentos de la entidad. Sin embargo, aunque la investigación tiene la posibilidad de ser aplicada y transferida a otras organizaciones e instituciones, por las características particulares de GDFCF se establece que será utilizada únicamente en este contexto. De ser aplicada en otros contextos deberá ser adaptada y transformada para ajustarse a otros escenarios con sus respectivas características. Para generar una verdadera transferencia se aplican las siguientes estrategias según Rodríguez et al. (2005):

- Muestreo teórico: se realiza un muestreo no probabilístico que maximiza la cantidad de datos recogidos para su posterior análisis de lo general a lo específico.
- Descripción en profundidad: el escenario de la investigación y de la propuesta se describen detalladamente a lo largo de todo el documento de este trabajo con el fin de crear un insumo valioso y transferible a todas las áreas de la organización.
- Recogida de información: gracias a las técnicas e instrumentos utilizados se diversifican los datos obtenidos para su análisis y comparación.

Dependencia.

Las personas participantes en la investigación, tanto el investigador como las personas parataxónomas, poseen características muy específicas y comparten un contexto singular, por lo cual la investigación tiene todo el potencial y la solidez de ser repetida con la obtención de los mismos resultados y generar el mismo efecto transformador a través de la propuesta. Rodríguez et al. (2005) señalan este componente como consistencia y que “se refiere a la posibilidad de replicar el estudio y obtener los mismos hallazgos” (p.17).

Confirmabilidad.

A pesar de que la persona investigadora está relacionada con el contexto que se estudia y con las personas participantes, la neutralidad del abordaje y el análisis de los resultados se garantiza con el respeto a la metodología planteada, la no intervención en lo expresado por las personas participantes y el propósito de obtener una interpretación real de las conductas y habilidades de liderazgo evidenciadas en las personas parataxónomas de GDFCF. El investigador realiza el presente trabajo rigiéndose por las características expuestas por Rodríguez et al. (2005) cuando describen que “La neutralidad se refiere a la independencia de los resultados frente a motivaciones, intereses personales o concepciones teóricas del investigador. Es decir, garantía y seguridad de que los resultados no están sesgados” (p. 17). Se plantean los resultados tal y como fueron recolectados con el objetivo de identificar áreas problemáticas en las que se necesita desarrollar ciertas habilidades de liderazgo. Para establecer confirmabilidad se aplican las siguientes estrategias según Rodríguez et al. (2005):

- Descriptores de bajo nivel de interferencia: existen datos fieles provenientes de transcripciones directas, citas y referencias directas.
- Ejercicio de reflexión: se explica en el informe de la investigación los supuestos epistemológicos que permiten generar las interpretaciones.

De igual manera, es importante indicar que la investigación incluye varios aspectos éticos que protegen a las personas informantes, tales como el consentimiento informado donde se detalla ampliamente el propósito de la investigación y el uso que se dará a su participación en la misma, el cual se ubica en el apéndice C. También, existe anonimización de los participantes y codificación de su figura como informante.

El sistema de codificación utilizado en la investigación se implementó de acuerdo con las categorías, subcategorías y la técnica utilizada para obtener información. La anonimización se basa en una numeración consecutiva para los parataxónomos que respondieron durante la aplicación de la entrevista, por ejemplo, PP1, PP2, PP3, etc. Por ejemplo, A-A1-E-PP1 significa categoría A de liderazgo sustentable, subcategoría A1 de liderazgo, E de entrevista y PP1 de persona parataxónoma uno. De igual manera, en el código A-A1-E-PP2 participa en una entrevista la persona parataxónoma dos, y así sucesivamente con el código A-A1-E-PP3. Siguiendo la misma línea, en el código A-A2-E-PP3, se presenta la subcategoría A2 que significa desempeño personal y profesional.

En cuanto al código B-B1-E-PP1, la letra B es código para la categoría habilidades de liderazgo y la B1 significa subcategoría comunicación. De acuerdo a este mismo orden, la subcategoría colaboración es B2 y la subcategoría alfabetización digital es B3.

En cuanto al instrumento utilizado, se hace uso de la propuesta de Campos y Madriz (2015), éste contiene varios apartados: introducción, propósito u objetivos, selección de participantes, descripción de la participación, riesgos, beneficios, costos, compensaciones, confidencialidad, resultados, derecho a negarse o retirarse y contacto (Campos y Madriz, 2015, pp. 130 - 133); el instrumento fue enviado vía correo electrónico a las personas que participaron en el mismo momento que se les solicitó su participación, indicándoles que respondieran ese correo indicando su aceptación junto con una fotografía del llenado del consentimiento. Este instrumento se ubica en el apéndice B de este trabajo.

Capítulo 4

Resultados

En este capítulo se ven reflejados los resultados producto del procesamiento de la información; esto comprende la reducción del bagaje de datos recopilado gracias a los instrumentos, la disposición de los mismos para poder ser analizada de acuerdo a las diferentes temáticas, y por último la transformación de toda esta información en resultados interpretables que pueden ser sujetos de análisis y discusión.

El análisis de los resultados está organizado según la matriz de categorías de la investigación, ya que esta es el hilo conductor que destaca y prioriza los objetivos, categorías y subcategorías del estudio. A raíz de los dos primeros objetivos específicos de la investigación surgen las categorías y subcategorías que dirigen la información que se analiza en este apartado para originar los resultados. La interpretación de la información recopilada se estudia en orden de categorías y subcategorías con la siguiente secuencia: un primer segmento de resultados obtenidos en forma de diagramas con los principales reactivos y sus percepciones según las personas participantes, seguidamente se analizan los hallazgos más importantes y por último se sintetiza lo encontrado.

En este análisis de resultados convergen los diferentes insumos del trabajo de campo para realizar una triangulación de la información. Es así como se tienen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento cuestionario, y la técnica entrevista, los cuales se contrastan entre ellos, con la teoría, la interpretación de la persona investigadora y el contexto de la organización y sus objetivos.

Categoría 1: Liderazgo sustentable

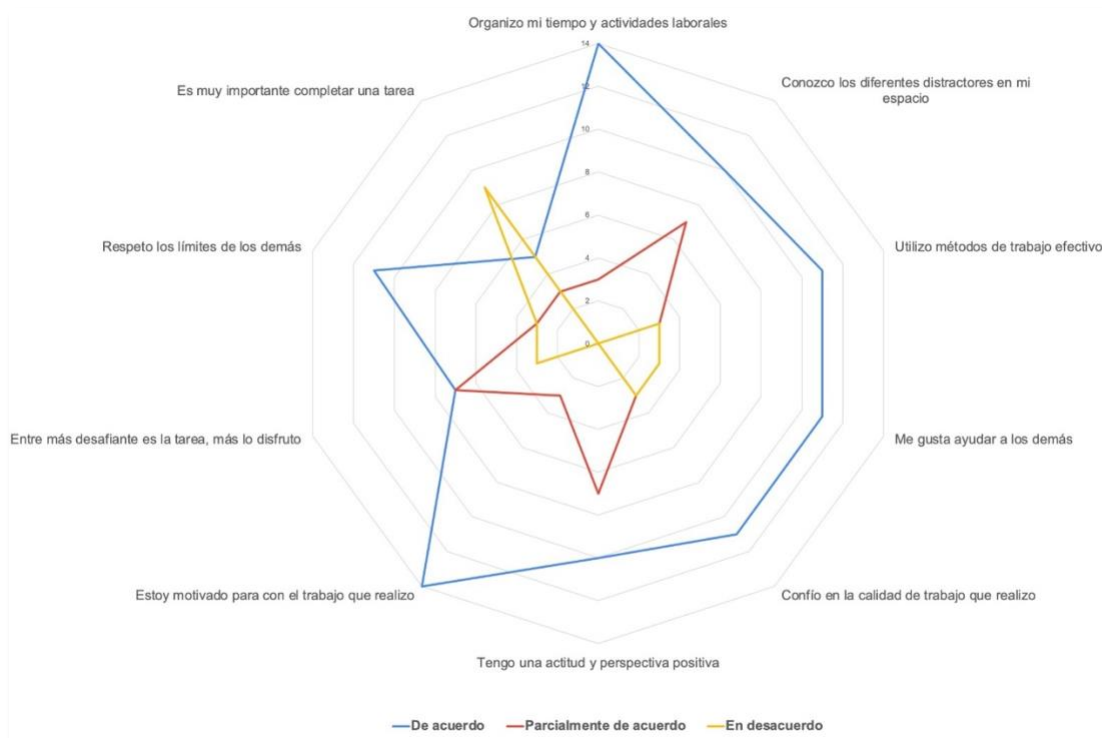
Subcategoría 1: Liderazgo.

Para GDFCF el liderazgo es una habilidad fundamental en todos los integrantes de la organización, no sólo en los líderes propiamente, sino que se espera que sea ejercida en todo el personal, que incluye profesionales y técnicos de variados campos.

Primordialmente, en el personal parataxónomo, esta destreza cobra importancia por la naturaleza autorregulada de su trabajo y la necesidad de que todos los integrantes de los equipos de las estaciones biológicas puedan liderar en el desempeño de sus labores diarias. Este liderazgo como habilidad es una de las características que se investiga en este trabajo, no obstante, esta realimentada con otras habilidades por medio de las cuales las personas parataxónomas deben practicar ese liderazgo: colaboración, comunicación y alfabetización digital.

Figura 7

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Liderazgo"



Como se puede observar en la figura 7, con respecto a la percepción “de acuerdo” dos reactivos cumplieron con la totalidad de las respuestas: “estoy motivado para con el trabajo que realizo” y “organizo mi tiempo y actividades laborales”. Esto representa un

aspecto muy importante en el cual la iniciativa y la proactividad tienen un origen en el grado de motivación de las personas parataxónomas. Seguidamente, los reactivos “utilizo métodos de trabajo efectivos” y “confío en la calidad del trabajo que realizo” son dos indicadores de la habilidad de liderazgo en el personal parataxónomo que constituyen la conducta que se desea fortalecer. De esta manera también es destacado por la persona participante

Bueno, esta característica número 1, siempre voy a decirlo. Tener iniciativa propia, en proponer, hagamos, salir. Hagamos una gira bueno, características siempre con buena actitud para para conocer más, para abarcar más en cuestión de territorio.
(A-A1-E-PP1)

En contraste, en el punto de vista “en desacuerdo”, los tres reactivos que prevalecen son “es muy importante completar una tarea”, “entre más desafiante es la tarea más lo disfruto” y “respeto los límites de los demás”. Estos tres aspectos exponen algunas problemáticas que son de interés para abordar en la ONG, ya que dan la alerta sobre el deficiente deseo genuino por tener el mejor desempeño en sus labores cotidianas. Como lo anota Gutiérrez (2014) “los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.” (p.3). Por otro lado, se denota una desidia para enfrentar nuevos retos y tareas de un mayor nivel de complejidad o esfuerzo. Y finalmente, en este indicador se pone en evidencia la delicada función de un líder de respetar los límites laborales y personales durante la interacción con las otras personas parataxónomas, la cual necesita ser desarrollada y fortalecida.

Al respecto una persona informante apunta que para ser líder, para liderar algo hay que saberlo hacer con mucho empeño. Con mucho cuidado. Con mucho amor. Y tomando lo como algo muy, muy personal, como algo muy propio. Yo lo considero así, ser líder es tomar algo como algo de uno.

Que confía en ese proyecto que quiere que ese proyecto se dé, que tenga resultados positivos. (A-A1-E-PP3)

Por otro lado, ante la temática del respeto por los límites de los demás, la persona participante relata que “de que si a esas personas le va a gustar mi comentario o no, entonces eso le choca la gente, verdad? Pero es el compromiso de uno con el trabajo.” (A-A1-E-PP3)

Esto evidencia que hay un liderazgo motivado por la pasión por desempeñar con la mayor calidad, no obstante ante la frustración de otras personas paratáxonomas sin el mismo grado de compromiso se pierde el respeto por los límites de los demás, tanto en comunicación asertiva como sus limitaciones laborales; es decir se debe reforzar un liderazgo empático y transformacional. Estas faltas de respeto, cortesía e inteligencia emocional se evidencian cuando una persona informante expone lo siguiente

Y en cambio, este hay otras estaciones qué bueno, el el viernes que fui de gira con XX allá. Ay, señor, porque es que ese hombre yo lo tengo atravesado por inútil que es, y machista y pendejo, sí. Porque cuando me ve de frente. Lo que hacen, irse por allá o disimular o irse, pero yo digo que me diga algo. Que me diga algo y por Whatsapp, porque por mensaje de teléfono, si me pone algo, me puso un mensaje que no me metiera, que dejaran los demás hacer las cosas. (A-A1-E-PP3)

En materia de la percepción “parcialmente de acuerdo” se presentan tres reactivos mayoritarios: “conozco los diferentes distractores en mi espacio”, “tengo un actitud y perspectiva positiva” y “entre más desafiante es la tarea, más la disfruto”. Este último aspecto resulta muy interesante ya que coincide en la cantidad de respuestas con la óptica “de acuerdo” lo que evidencia que la mitad de los participantes no se siente satisfecho con labores que representen nuevos retos, o que impliquen mayores esfuerzos. Con respecto a este tema una persona informante describe que

También hay un sendero que hay que hacerlo. Porque usted pasó algún día, digamos con otros compañeros y mira, este sendero puede ser de beneficio para nosotros y que tal vez por decir algo y tal vez yo me eché tal vez la conversación. Pero eso queda ahí. Queda ahí, tal vez el otro compañero nada más dijo que sí, estaba bonito, pero también pasó 6 meses 1 año y eso quedó ahí. (A-A1-E-PP2)

Al respecto del reactivo sobre el conocimiento de los distractores del espacio, esta es una destreza que una considerable cantidad de participantes no desarrolla o aplica, y por lo tanto no la ejerce como parte de su liderazgo en sí mismos y hacia sus compañeros. Este elemento resulta muy importante para propiciar un contexto laboral y personal que eleve la calidad del desempeño profesional, y en la figura de líder el no conocer estos aspectos resulta una debilidad. Existen situaciones que representan distractores en el espacio laboral y que son propiciados por el mismo personal parataxónomo. Sobre este tema, una persona participante expone que “no todos queremos decir cuando alguien nos dice, hay tal trabajo, siempre están las excusas. Mira, yo no puedo. ¿Por esto yo? No puedo por el otro. El otro tiene una cita, el otro tal cosa.” (A-A1-E-PP2)

En reactivo “tengo un actitud y perspectiva positiva” denota una temática sensible en GDFCF ya que la organización recluta a las personas parataxónomas por su actitud y perspectiva hacia tres aspectos claves: el tipo particular de trabajo que se realiza, las capacitaciones que se recibirán y la interacción con sus equipos de trabajo, y con el resto del grupo de personas parataxónomas. De esta manera, es urgente desarrollar una actitud y perspectiva positiva de sí mismos como líderes y lideresas, para su propio desempeño personal y profesional e inspirar a otros compañeros a empoderarse, liderar y motivar calidad en las diversas tareas.

Una persona participante describe la situación de esta manera “ciertos puestos, estaciones donde hay una motivación, hay unas más ganas o menos ganas, verdad. Eso hace parte, gran parte de un buen líder, verdad.” (A-A1-E-PP2)

Subcategoría 2: Desempeño personal y profesional.

En relación con el desempeño profesional, este se debe entender de acuerdo con lo planteado por Espinosa, et al. (2016)

cumplimiento del compromiso asumido por una persona con instrucción profesional que le permita satisfacer los objetivos del trabajo que ejerce teniendo en consideración sus conocimientos teóricos y prácticos, habilidades en el cumplimiento de sus funciones y cualidades que estarán determinadas por sus motivaciones y actitudes, y en los que los resultados obtenidos a partir de la adaptación a las condiciones que se presentan favorecen la superación y a la vez son evaluables. (p.7).

Nótese que la definición anterior presenta el desarrollo de habilidades como un elemento propio del desempeño profesional, situación que en GDFCF es de gran valía pues no solo se debe tener el conocimiento de la disciplina parataxónoma, sino también las actitudes, aptitudes ya acciones propias de una habilidad para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ejemplo, una de las personas participantes señala la importancia de la habilidad de la autorregulación y como ésta incidió en su desempeño profesional dentro de GDFCF al visualizar su trabajo como un aprendizaje continuo que busca la mejora de esa persona como parataxónoma pero también en la recolección de las diversas especies, que es una actividad propia de su labor.

Entonces yo empecé aprendiendo así. ¿Que... (sic) hoy vive una planta, mira esa planta tenía una estípula, tenía no sé qué tenía, no sé cuándo y cómo fue que se llama entonces? Yo ya tenía las características en la cabeza y lo que me faltaba. (...). Así empecé mi... (sic) juventud, aprendiendo a aprender. Está, entiende, (sic) porque fue otro otro (sic) libro grande. Recordemos que para mí el bosque, el bosque era algo que había que quitarlo para sembrar este maíz y arroz y frijoles. Por eso, cuando yo había una charla para mí, es importante decirle que es una biblioteca grande,

verde. Sí, eso era. Y entonces empezar eso era eso (sic). Fue como empezar desde kinder. Ahora yo no estuve en el kinder, pero empezar de primero es. Hasta donde estoy hoy que no ha llegado, no ha llegado a Universidad, pero ya casi (A-A2-E-PP3).

Dentro de esta subcategoría también se evidencia la proactividad en el desempeño profesional que tienen algunas personas parataxónomas, situación que es reconocida inclusive por ellos mismos, por ejemplo “reconozco que hay compañeros muy buenos” (A-A2-E-PP1). Una de estas actividades que es reconocida por las personas participantes es el proyecto XX, que constituye un esfuerzo en conjunto con actores externos a la organización, con el fin de reforzar la conservación del área protegida. Al respecto una persona participante señala

Se me metió en la jupa, un día me reuní con mis amigos, le digo, yo hagamos el proyecto XX hagamos ese XX para cuidar la reserva de la organización, cuidémosla. Andamos ahí, yo estoy con otras personas, Alejandro, que yo llego a un lugar y me encuentro un problema, busco como resolverlo, estoy corriendo con guardaparque, estoy con policía de fronteras, con la comunidad. (A-A2-E-PP2).

Por su lado, el desempeño personal es definido por Castro et. al (2018) como

la percepción del individuo sobre su trabajo y las posibilidades ofrecidas por éste, para satisfacer una amplia gama de necesidades y expectativas personales importantes, en particular en el ámbito laboral y profesional, mediante un trabajo creativo, saludable y seguro, clave para su realización personal, familiar y social y como un medio para preservar su salud y su economía. (p.18).

Nótese que la definición presentada hay una incidencia entre las posibilidades laborales y las expectativas que la persona tiene para su desarrollo integral; esto coincide con algunas de las afirmaciones que las personas participantes señalan, por ejemplo,

el primero de febrero cumplí XX años de estar acá, creo que Gracias a Dios XX años, pienso que es bastante verdad, Y como todo Alejandro, la verdad es que los primeros años. Mover con, con esa mentalidad de... (sic) ser un líder, simplemente hacer mis cosas, siempre fui responsable con mi trabajo, fui una persona que ni una llamada de atención. (A-A2-E-PP2).

Yo he aprovechado toda esa oportunidad de mi vida para desarrollarme como persona. Con mi (sic) como familia. Como sociedad, porque yo todo momento que puedo expresar lo que siento de lo que yo hago, de lo que yo (sic). En dentro de mi capacidad, lo que puedo obtener. Entonces ha sido Impresionante la oportunidad de la vida, el que no lo ha aprovechado en este proyecto de desarrollo que se ha vivido. Durante XX años ha sido impresionante. (A-A2-E-PP3)

De acuerdo con lo expuesto, el trabajo desarrollado por las personas parataxónomas es parte integral de su vida, esto debido a las características particulares de su labor, en la cual deben permanecer y hasta residir en las estaciones biológicas. Estos sitios constituyen un espacio laboral, pero a la vez el hogar en cual desarrollan también sus interacciones y vivencias familiares. Como se ha señalado en otros apartados, las personas parataxónomas han desarrollado prácticamente toda su vida laboral en GDFCF, por ejemplo, quien menos años tiene son diez, y quien más años tiene acumula treinta y cinco. Lo anterior ha permitido no sólo consolidar un grupo de trabajo estable, sino que también, como en toda organización, se ha evidenciado la necesidad de una mejora constante en muchos ámbitos, tales como los que se desarrollan en este trabajo final de graduación.

Luego de la información presentada, se resume, en la tabla 6 la presencia de la categoría en la información recolectada.

Tabla 6

Principales hallazgos de la categoría “Liderazgo sustentable” según las actitudes de las personas parataxónomas en la entrevista.

Subcategoría	Participante	Presencia en categoría		Citas de los participantes que evidencian la presencia o no de la categoría
		Si	No	
Liderazgo	A-A1-E-PP1	X		Para mí, liderazgo es tener iniciativa propia. Tratar de convencer de alguna manera y en buena manera a los compañeros con una idea. Pienso que el liderazgo es así como que hagamos tal cosa en conjunto, obviamente respetando la opinión de los demás
	A-A1-E-PP2	X		El liderazgo es un accionar. Sobre varios elementos que ayudan a desarrollar. Comunalmente o personalmente (sic) a diferente a diferentes personas y a diferentes proyectos.
	A-A1-E-PP3	X		Es tener ese ese poder de convencimiento de cuando usted va a hablar con un compañero y que el compañero le diga, Mira este estoy anuente a Ayudarte y apoyarte
Desempeño personal y profesional	A-A2-E-PP2	X		Honestamente que no estoy al 100%. Siento que no soy la peor, pero tampoco la mejor. Reconozco que hay compañeros muy buenos.
	A-A2-E-PP2	X		Yo lo considero, o sea, no excelente (...). ¿Una excelente, porque no somos perfectos? Pero de mi corazón hago lo que puedo.
	A-A2-E-PP3		X	

En relación con lo observado en la Tabla 6, se puede evidenciar que las subcategorías están en el discurso de las personas participantes y de alguna manera u otra lo logran identificar en su quehacer diario. Es importante señalar, en relación con los resultados, que a pesar de la formación básica de las personas parataxónomas a nivel académico, identificar

la subcategoría de liderazgo de manera clara, inclusive señalan elementos propios de la definición, como esa ese requerimiento de convencer y escuchando a los demás.

En el desempeño personal y profesional, a excepción de la persona participante tres que no logró identificar claramente su desempeño personal y profesional, las otras personas participantes en la técnica de entrevista señalan su desempeño y lo plantean como oportunidad de mejora dentro de la organización. Este elemento es importante, en el conjunto de datos pues se puede considerar como un aspecto positivo para involucrarles más y de mejor manera como líderes y líderes dentro de GDFCF.

Se finaliza el análisis de esta categoría contrastando la información mediante la triangulación de técnicas en la tabla 7.

Tabla 7

Contraste de información, según instrumento, brindada por las personas informantes en la categoría "Liderazgo sustentable"

Subcategoría	Técnica: Entrevista	Técnica: Encuesta	Observaciones y análisis
Liderazgo	Bueno, es algo que tiene que verse, algo a futuro, que va a dar frutos o cosas positivas para desarrollar la sociedad, para desarrollar el ambiente, para bueno todo, todo lo relacionado con desarrollo. Tiene que ser algo sustentable, porque recordemos que el desarrollo humano necesita un sustento, no solo arroz y frijoles, sino que un sustento social,	Hay que partir que todos somos personas, que tenemos respeto, aunque muy pocos se les olvida.	De acuerdo con la definición de "Liderazgo sustentable" las personas parataxónomas participantes son conscientes de que pueden mejorar.
Desempeño personal y profesional	Bueno, podría ser mejor. Pero de mi corazón hago lo que puedo.	Llevo XX años en esto, todo lo disfruto y lo hago lo mejor que puedo.	

Al triangular la información de la categoría “Liderazgo sustentable” se tiene que está presente en los resultados de ambos instrumentos según lo indicado en la tabla 3, lo que permite evidenciar que en GDFCF este es parte del accionar de las personas parataxónomas, no obstante, reconocen que es posible mejorarlo desde su propio desempeño personal y profesional, de ahí la necesidad de trabajar habilidades específicas, como parte del abordaje integral para la mejora de las personas y la organización, estas habilidades se detallan en la tabla 3.

En la siguiente página se continua con el análisis de los resultados de la categoría 2, habilidades de liderazgo, y sus respectivas subcategorías.

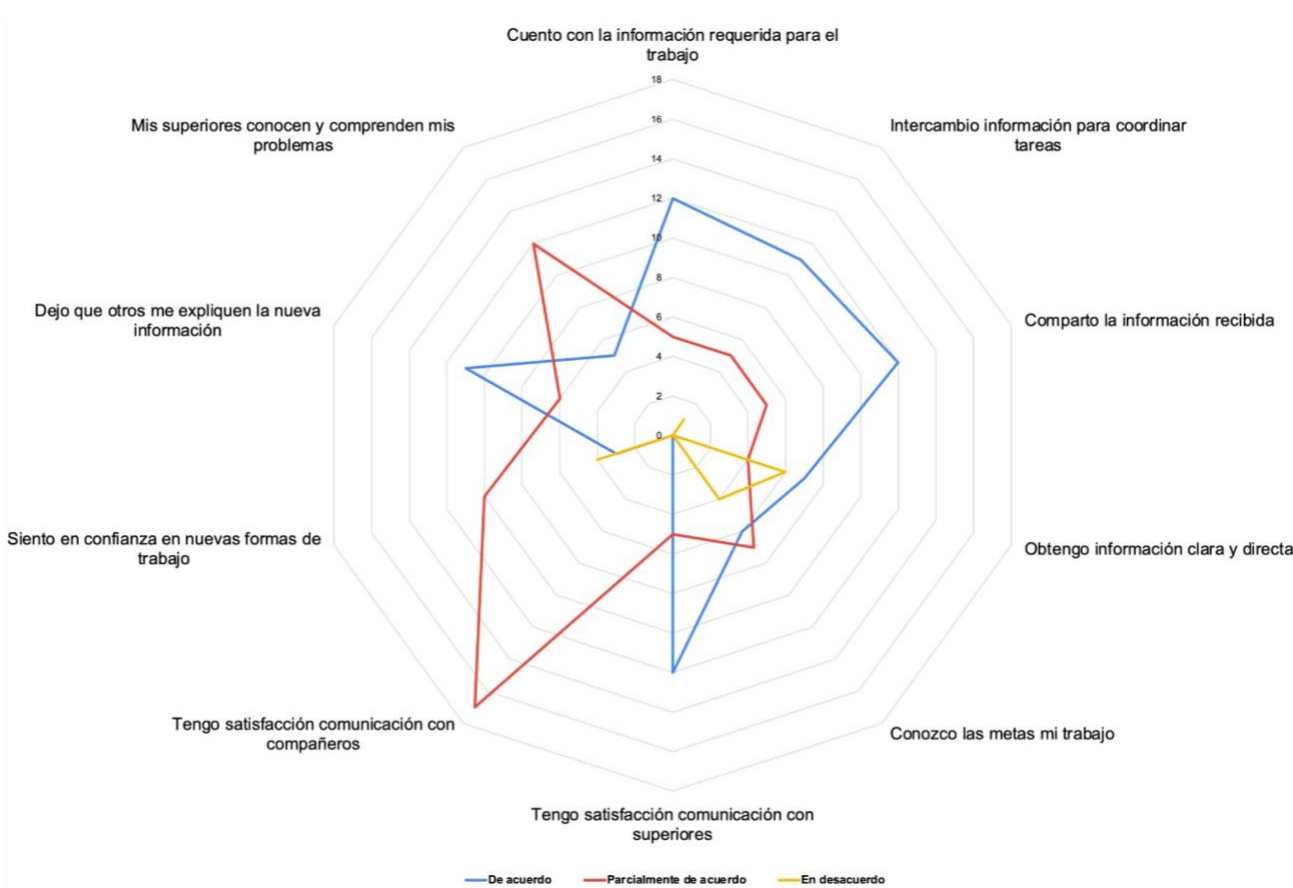
Categoría 2: Habilidades de liderazgo

Subcategoría 1: Comunicación.

Una de las primeras habilidades estudiadas es la comunicación, la cual debe entenderse como la habilidad de transmitir un mensaje de manera estratégica, empática y eficaz; en este sentido la figura 8 muestra los resultados de la percepción de las personas parataxónomas acerca del proceso comunicativo en la ONG y como evidencian ellos esta habilidad en dicho proceso.

Figura 8

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Comunicación"



En relación con la figura 8, es importante señalar que la totalidad de las personas participantes señalan estar parcialmente de acuerdo con la comunicación entre pares, situación que evidencia insatisfacción y por lo tanto es importante atender. Ahora bien, cuando se consulta sobre la comunicación con los superiores más de la mitad de las personas informantes afirma sentirse parcialmente satisfechos con esta, aspecto que reafirma los resultados entre las mismas personas parataxónomas. Por ejemplo, una persona participante señaló

Tal vez no todos tengamos la misma manera a la hora de expresarnos o la hora de dirigirnos. Por ejemplo, en mi caso, [persona parataxónoma] es un poco más tímida, más calladita. [persona parataxónoma] es como más llevadera y al final todo es respetar la opinión de los demás (B-B1-E-PP1).

Cuando se consulta sobre el conocimiento que tienen las jefaturas en relación con los problemas que presentan las personas parataxónomas para realizar su trabajo, mayormente señalan que esto sucede; sin embargo, algunas personas parataxónomas indican que sus superiores desconocen por completo sus problemas, esto reafirma que existen situaciones de comunicación que deben ser atendidas para lograr un mejor desempeño personal y profesional dentro de sus labores cotidianas como parte de GDFCF. De acuerdo con De Castro (2013) el problema de comunicaciones predominantemente descendentes es que “en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados 'los de arriba no tienen idea de lo que sucede aquí abajo'.” (p. 7).

Lo presentado es imperioso de atender máxime cuando otro de los resultados evidencia que muy pocas personas tienen un completo conocimiento de las metas indicadores u objetivos, relacionadas con la organización.

Otro elemento por destacar es cuando se consulta sobre la claridad de la información que recibe y como esta debe ser aplicada en su desempeño laboral, al respecto

cerca de un 40% de las personas participantes señalan que dicha comunicación no es clara ni directa, elemento que ratifica oportunidades de mejora en esta habilidad en particular. Aquí es importante recordar, tal y como se indicó en la descripción de los participantes, que estos son de baja escolaridad y lo que han aprendido ha sido por la experiencia dentro de la ONG, situación que podría incidir en una expectativa de comunicación más directa y más horizontal, pues esa es su cotidianidad. Señala una participante “yo no, no tiro la piedra ni.. (sic) escondo la mano, pero cuando tengo que sacar la mano o tirar la piedra, la tiro.” (B-B1-E-PP3).

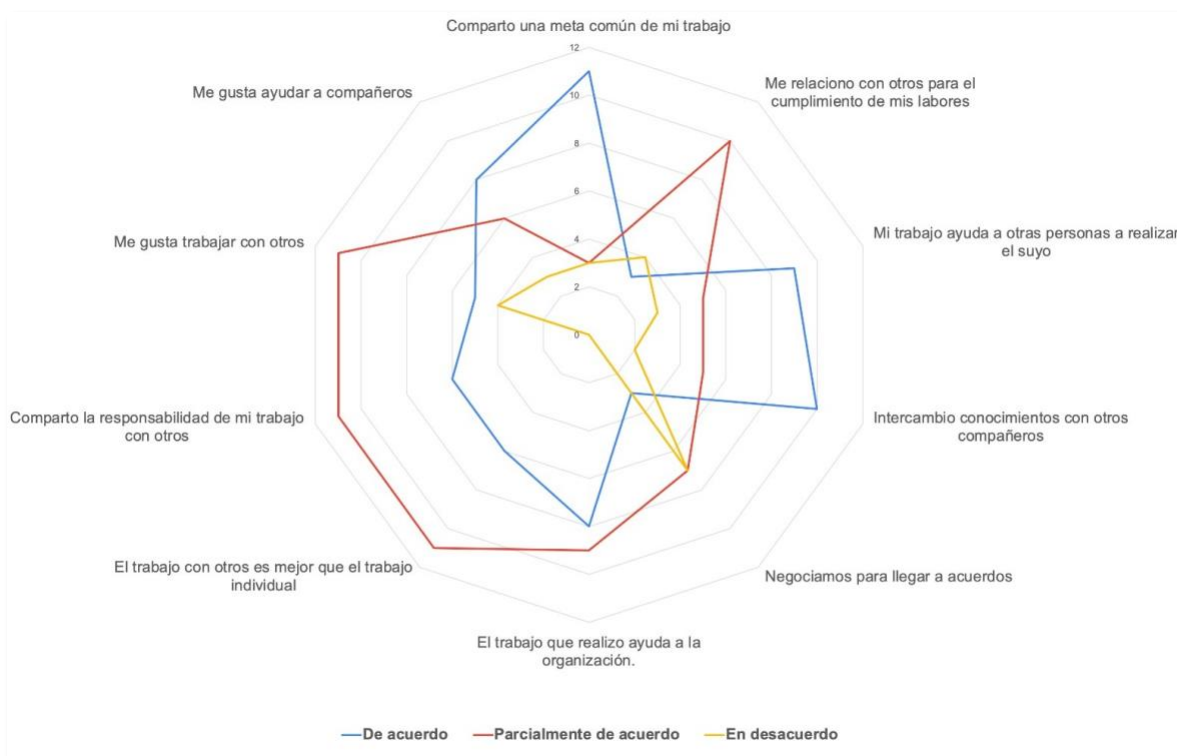
En la siguiente página se detallan los resultados obtenidos al analizar la subcategoría de colaboración.

Subcategoría 2: Colaboración.

La segunda habilidad que se está abordando es la colaboración, la cual es la capacidad de aportar conocimientos y experiencias a otros en su trabajo y realimentar el propio con la ayuda brindada, es decir una interrelación de las personas en el plano laboral y personal para alcanzar objetivos y productos. En la figura 3 se puede apreciar el sentir de las personas parataxónomas con respecto al trabajo colaborativo y si existen beneficios del mismo.

Figura 9

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Colaboración"



En relación con la percepción "de acuerdo", tres reactivos cuentan con la mayor de señalamientos: "comparto una meta común de trabajo", "intercambio conocimiento con

otros compañeros”, “el trabajo que realizo ayuda a la organización”; al respecto, un factor elemental en la organización es la colaboración, esto por cuanto permite que las personas parataxónomas se desempeñen de manera eficaz y eficiente. No obstante, los indicadores de la habilidad de acuerdo con la figura 9 reflejan la necesidad de la mejora de la colaboración, pues son muy pocos los que alcanzan niveles altos. De acuerdo con Sánchez y Seminario (2021) “La cultura de la colaboración permite dar solución a muchos problemas que se viven hoy en día, concientizar a las personas sobre la importancia de colaborar desde sus diversas funciones parte desde la gestión de la organización.” (p. 62)

Los datos anteriores también se reflejan en las entrevistas cuando una persona participante indicó

También hay un sendero que hay que hacerlo. Porque usted pasó algún día, digamos con otros compañeros y mira, este sendero puede ser de beneficio para nosotros y que tal vez por decir algo y tal vez yo me eché tal vez la conversación (sic). Pero eso queda ahí. Queda ahí, tal vez el otro compañero nada más dijo que sí, estaba bonito, pero también pasó 6 meses 1 año y eso quedó ahí. (B-B2-E-PP2).

En cuanto a la percepción “parcialmente de acuerdo”, hay cuatro reactivos mayoritarios: “el trabajo con otros es mejor que el trabajo individual”, “comparto la responsabilidad de mi trabajo con otros”, “me gusta trabajar con otros”, y “me relaciono con otros para el cumplimiento de mis labores”; nótese que en la línea del análisis anterior, se esperaría que las organizaciones modernas tengan un ambiente de colaboración óptimo para el cumplimiento de las metas comunes, sin embargo en GDFCF la percepción de colaboración no está arraigada, según lo evidenciado en la figura 9. Por ejemplo una persona participante señaló que

Hay muchos compañeros que les falta compromiso. Puedes trabajar y cumplir con número colectado porque para hacer el número entonces muy fácil pero eso a mí no me no me gusta. En lo personal, no, entonces yo una vez te respondo

descubriendo algo nuevo, pero sí siento que hay muchos compañeros que no. (B-B2-E-PP1).

Cuando estos resultados se contrastan con la teoría, en la cual Carrillo (2016) indica que “Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas.” (p.7); precisamente por lo señalado y evidenciado en la figura 9, nuevamente se expone la necesidad fortalecer esta habilidad en el personal parataxónomo de GDFCF.

Para finalizar, en cuanto a la percepción “en desacuerdo”, el reactivo “negociamos para llegar a acuerdos” es el que presenta mayor cantidad de señalamientos. Esto implica que las personas parataxónomas carecen no sólo de la habilidad colaboración, sino también de otra competencia no estudiada como lo es la negociación. Chen-Quesada & Ruiz-Chaves (2021) señalan que la negociación “se conceptualiza como un mecanismo por el cual dos o más involucrados, previo reconocimiento de sus divergencias, dialogan directamente y deciden llegar a un acuerdo o acuerdos” (p.101).

usted llega a [Estación Biológica] y tienen los papel higiénicos rotulado, compran el jabón de lavar platos de la de la plata propia, y es en común para el que llegue o para el que esté ahí. Y el papel higiénico está rotulado. (...) No puede ser perfecto. Yo no digo que van a agarrar el papel higiénico para estirarlo del lado a lado, entiende. No para jugar o para desperdiciarlo o porque lo dejaron afuera y se mojó. No, no es eso, sino ver las cosas como mías que yo lo cuido porque me cuesta, porque es mío mi proyecto. (B-B2-E-PP3).

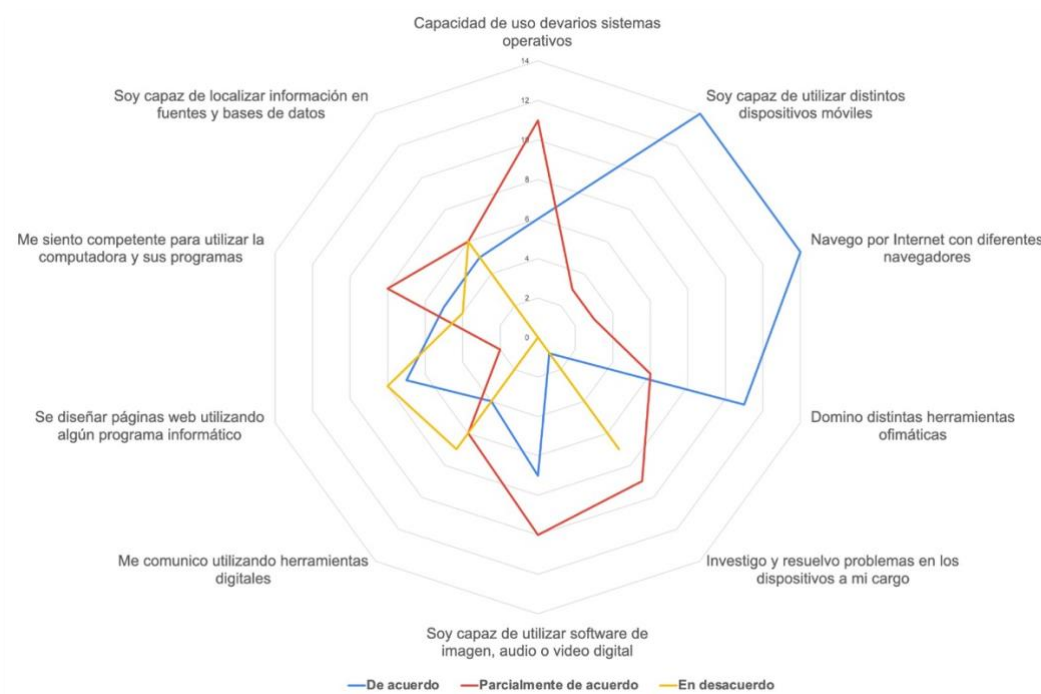
Subcategoría 3: Alfabetización digital.

Como habilidad y subcategoría final a analizar, la alfabetización digital es una destreza indispensable en el liderazgo que deben fortalecer y propagar las personas

parataxónomas de GDFCF. Esta habilidad constituye la capacidad de manejar eficazmente, en el caso de los participantes, bases de datos, programas de diseño de páginas web de los especímenes colectados, navegadores, procesadores de texto, aplicaciones de videoconferencia y comunicación y software y hardware de la compañía Apple®, entre otros. De manera adicional y no menos importante, en GDFCF esta característica debe desarrollarse para ayudar y capacitar a otros compañeros, es decir liderar la alfabetización de otras personas parataxónomas; y así colaborar en el trabajo del equipo de la estación biológica a la que pertenecen y también de otras y sus equipos. También es importante para la participación y actualización de conocimientos en los talleres con la educadora ambiental.

Figura 10

Actitudes de las personas parataxónomas sobre la habilidad "Alfabetización digital"



De acuerdo con los resultados de la figura 10, existen tres reactivos con mayor incidencia en estar "en desacuerdo": "investigo y resuelvo problemas en los dispositivos a mi cargo", "me comunico utilizando herramientas digitales", "se diseñar páginas web

utilizando algún programa informático”. En relación con el último indicador, éste parte de la labor diaria de la persona parataxónoma, con el fin de divulgar el quehacer diario de la ONG, por ejemplo, una acción medular es la creación de las páginas web de las especies de insectos colectados.

En relación con la opción “parcialmente de acuerdo”, son tres indicadores los que destacan: “capacidad de uso de varios sistemas operativos”, “me siento competente para utilizar la computadora y sus programas” y “soy capaz de utilizar software de imagen, audio o video digital”. Con respecto al primero, tal como se mencionó, la totalidad de los equipos de trabajo son marca Apple® cuyo software es MacOS, por lo que podría ser esta la razón por la que no tienen mucha capacidad de uso de otro sistema operativo; nuevamente, resalta un indicador que se esperaría en óptimos niveles, el cual es sentirse competente para el uso de la computadora, esto por cuanto es parte de su quehacer cotidiano. Al respecto George (2020) describe que

Hoy en día se considera que un sujeto alfabetizado es aquel que cuenta con una formación basada en las habilidades de interactuar con dispositivos digitales desde el enfoque del uso eficiente del hardware (pantalla táctil, botones de encendido y apagado, lectores de huella digital) y del software (menús de navegación, ofimática, navegadores de internet, elementos hipertextuales) que los lleve a realizar procesos de lectura y escritura eficientes en formatos digitales, así como interactuar en escenarios virtuales de manera crítica, reflexiva y ordenada. (p. 8)

Para finalizar esta subcategoría, la opción “de acuerdo” tiene los siguientes indicadores como mayoritarios: “soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles”, “navego por internet por diferentes navegadores” y “domino distintas herramientas ofimáticas”. Estos resultados evidencian que las personas parataxónomas, tienen un manejo con facilidad de dispositivos móviles como el teléfono celular y las tabletas, no obstante el software y el hardware que utiliza GDFCF les presenta dificultades en ocasiones, quedando demostrado que esta competencia debe ser fortalecida. Al respecto, resulta

interesante un comentario señalado por una persona participante cuando afirma “El que no aprende para hacer el trabajo bien es porque no quiere. ¿Y entonces han habido las herramientas al 100%, cámaras, computadoras...” (B-B3-E-PP3).

Por otro lado, la tabla 8 presenta los principales hallazgos de la categoría.

Tabla 8

Principales hallazgos de la categoría “Habilidades de liderazgo” según las actitudes de las personas parataxónomas en la entrevista.

Subcategoría	Participante	Presencia en categoría		Citas de los participantes que evidencian la presencia o no de la categoría
		Si	No	
Comunicación	A-B1-E-PP1	X		Tal vez no todos tengamos la misma manera a la hora de expresarnos o la hora de dirigirnos, pero siento que si hay varios.
	A-B1-E-PP2	X		pero yo digo que Me diga algo. Que me diga algo y por Whatsapp, porque por mensaje de teléfono, si me pone algo, me puso un mensaje que no me metiera, que dejaran los demás hacer las cosas. Como tienen que como las hacen que no, no, o sea, que no. Es mi. Problema.
	A-B1-E-PP3	X		Falta conversar en algunos equipos, digamos yo, tengo muchas reuniones con algunos de ellos en el campo. Y les hago ver muchas cosas a mis compañeros...
Colaboración	A-B2-E-PP1	X		Hay compañeros que proponen giras. Este, como limpiemos tal sendero o vamos en la noche hasta las 11 a colectar, características, así como muy puntuales es.
	A-B2-E-PP2	X		tienen los papel (sic) higiénicos rotulado [persona parataxónoma], [persona parataxónoma] y [persona parataxónoma]. Porque ellas compran el jabón de lavar platos. Ellas de la de la plata de ellas, y es en común para el que llegue

				o para el que esté ahí. Y el papel higiénico está rotulado.
	A-B2-E-PP3	X		A veces las pilas se me quieren bajar. Por algunas actitudes de algunos de mis compañeros, pero a la misma vez digo yo, yo no trabajo para ellos, yo. Trabajo para para la organización
Alfabetización digital	A-B3-E-PP1		X	
	A-B3-E-PP2		X	
	A-B3-E-PP3	X		Han habido (sic) las herramienta al 100%, cámaras, computadoras...

La tabla 8 evidencia los resultados de la presencia de la categoría “Habilidades de Liderazgo” en los participantes del proceso de entrevista. De acuerdo con los aportes, las personas participantes identifican la subcategoría “comunicación”, sin embargo, se deduce que esta tiene oportunidades de mejora, es decir, hay comunicación, pero no es la mejor entre el equipo parataxónomo pues señalan la necesidad de que ésta mejore o inclusive conflictos por malentendidos en la forma de comunicarse. Con respecto a la subcategoría “colaboración”, también está presente, no obstante, hay posiciones encontradas, pues por un lado se indica que se debe mejorar, pero por otro que si hay colaboración entre las personas parataxónomas. Cierra la tabla la categoría “alfabetización digital”, en donde se muestra la necesidad del abordaje, pues no fue identificada fácilmente por los participantes, y en el único caso que se hizo, fue referida a la presencia de hardware.

Para finalizar, en la tabla 9 se contrasta la información de acuerdo con el método de triangulación de técnicas.

Tabla 9

Contraste de información, según instrumento, brindado por las personas informantes en la categoría “Habilidades de Liderazgo”

Subcategoría	Técnica: Entrevista	Técnica: Encuesta	Observaciones y análisis
Comunicación	He conversado mucho con mis compañeros, a veces, si falta, si falta liderazgo, si falta comunicación...	Con algunos es buena [refiriéndose a la comunicación] y con otros más o menos.	Al contrastar la información de los instrumentos se obtienen respuestas que

		Cuando hay que hacer giras o hay que ir a coleccionar [<i>refiriéndose a cuando se comunica con sus compañeros</i>]	evidencian la necesidad de mejorar esta habilidad, pues señalan que está presente pero no es la mejor.
Colaboración	En lo personal siento que hay personas muy pasivas, como muy conformistas, que me conformo solo con... (sic) coleccionar, ir y venir. Pero no busco ayudar ni crecer. Él no siente que yo soy su amiga, ni yo tampoco, ni nos volvemos a ver, menos trabajar juntos.	En las giras o en las estaciones [<i>refiriéndose a cuando colabora con sus compañeros</i>] Casi nada, todo mundo sabe lo que tiene que hacer [<i>refiriéndose a cuando colabora con sus compañeros</i>]	La información entre instrumentos coincide, pues lo señalan como oportunidad de mejora dado que hay carencias entre el personal parataxónomo en esta habilidad.
Alfabetización digital	Han habido (sic) las herramienta al 100%, cámaras, computadoras...	A veces el internet no es bueno y no se carga todo bien en las páginas [<i>refiriéndose a problemas con tecnología</i>] Yo creo que me la juego, cuando esa carajada no funciona, llamo a (...) y me lo sube [<i>refiriéndose a las habilidades digitales que tiene</i>]	En relación con esta subcategoría la información aportada no es clara pero mayormente no refiere a habilidades, sino a equipamiento.

Por último, la tabla 5 evidencia la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo en el personal parataxónomo, pues la triangulación de la información señala situaciones que son perentorias atender, por ejemplo, la comunicación que no se da en las mejores condiciones o las más eficientes para el desempeño personal y profesional; la colaboración se presenta pero de manera aislada y responde, a pequeños grupos que tienen mayor afinidad; y, la alfabetización digital es evidenciable como una carencia en los

resultados, siendo un elemento por abordar para que las personas parataxónomas comprendan que se refieren a ellos y su interacción con la tecnología y no solo a la manipulación de hardware.

Es importante destacar que gracias al anterior análisis de resultados surgen productos de la investigación que constituyen herramientas para abordar las líneas de acción para desarrollo de las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund. Estos insumos se encuentran en los apéndices de este trabajo final de graduación.

En el apéndice D se visualiza la propuesta de proyecto “Habilidades de liderazgo para las personas parataxónomas líderes” en la cual se detallan los diversos contenidos y módulos de talleres mediante los cuales se apunta a la mejora de las habilidades de liderazgo de dicha población. La estrategia curricular que fundamenta el accionar de dicho proyecto desde la gestión educativa se encuentra en el apéndice E. La iniciativa cuenta con un plan de comunicación denominado “Comunicación Natural”, el cual representa la interconexión de información entre los interesados directos e indirectos del proyecto y se visibiliza en el apéndice F.

Finalmente, otro resultado muy importante de este trabajo es el plan de convivencia que lleva por nombre “Convivencia Natural”, el cual representa un esfuerzo sin precedentes en la organización por establecer lineamientos de convivencia y resolución de conflictos, cuyo documento puede ser consultado en el apéndice G.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Gracias a la investigación plasmada en este trabajo final de graduación es posible reflexionar sobre la urgencia de abordar el liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund desde las habilidades específicas que lo componen, las cuales son requeridas en la ONG para el desarrollo de proyectos, labores y tareas de investigación y conservación de la biodiversidad. De acuerdo a los objetivos de la investigación es posible establecer una serie de conclusiones y recomendaciones.

El objetivo general de la investigación es desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional, esto es una necesidad fundamental en la entidad debido a que desde hace mucho tiempo se perciben situaciones en esa población que impactan en la productividad laboral y la esfera personal, como por ejemplo: personas con carencia de destrezas para autogestionar su trabajo y el de sus compañeros de equipo, personas con liderazgos negativos y destructivos y ausencia de un proyecto de capacitación en estas habilidades dentro de la organización.

La lectura del contexto, los diagnósticos aplicados y una extensa fundamentación teórica desembocan en los temas de habilidades, liderazgo, cuáles destrezas en específico se aspira a desarrollar y su incidencia en el desempeño personal y profesional de las personas parataxónomas. Sumado a esto se cuenta con una amplia experiencia de la persona investigadora como funcionaria de la entidad para aportar sus interacciones y vivencias en cuanto al grado y manejo de habilidades de liderazgo que expresan las personas parataxónomas, y sobre todo priorizar las necesidades de esta población como interesados directos de los insumos de este trabajo.

Esta meta general permite dirigir la investigación hacia los aspectos que se analizan, sus resultados y la propuesta que permitirá cumplir este objetivo en la forma de un proyecto que desarrolle dichas habilidades en los interesados directos.

Se reconoce de manera cardinal la importancia del liderazgo sustentable de acuerdo con la necesidad del lugar de trabajo para la optimización del desempeño personal y profesional. Este tipo de liderazgo se basa en la creación y el mejoramiento de lo que es realmente importante para un grupo de personas y una organización, lo conserva como insumo para sí misma y lo basa en interacciones asertivas y empáticas para edificar un futuro. Ese aspecto primordial, que se quiere desarrollar con la investigación y el proyecto que surge de ella, son las habilidades de comunicación, alfabetización digital, colaboración y el liderazgo como destreza elemento unificador.

Dichas habilidades son identificadas mediante los instrumentos validados para estos temas mediante su aplicación en el equipo de personas parataxónomas de GDFCF, y de esta manera tanto las entrevistas como los cuestionarios evidencian un amplio y detallado panorama sobre la presencia y el grado de estas destrezas en la población informante.

Esta circunstancia expuesta en el trabajo de campo es analizada en todos sus matices para recabar las diferentes aristas de la relación de las personas parataxónomas con las habilidades de liderazgo, su auto-percepción y lo que observan en sus compañeros, su punto de vista sobre lo que se debe mejorar personalmente y en los equipos, y sobre todo para reafirmar las líneas de acción que se trabajan en la propuesta de proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”.

La implementación de esta propuesta responde de una manera directa a las necesidades identificadas a lo largo de toda la investigación y a la experiencia de quien suscribe. Cobra especial relevancia que la persona investigadora es parte del contexto en que se ha desarrollado el estudio, y por esta razón aporta el valor agregado de un gestor inmerso en las características particulares de la organización, la cualidad tan singular de las personas participantes, la ciencia que ejercen y sus puestos de trabajo.

La necesidad de un abordaje de las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, para desarrollarlas, mejorarlas y fortalecerlas contribuye directamente a los esfuerzos de investigación y conservación de GDFCF.

El proyecto que nace de la investigación fue sometido a un proceso de validación para confirmar su necesidad como insumo valioso para la organización, y también con el

objetivo de mejorar aspectos realimentados por los participantes y las personas expertas de la organización. La experiencia de los interesados directos arrojó resultados que validan el producto creado como una herramienta valiosa para desarrollar las habilidades de liderazgo; desde los detalles más específicos hasta los generales fueron parte de una vivencia satisfactoria para los usuarios.

Por otra parte, se realizó una validación por juicio de expertos que determinó que el material utilizado para la ejecución del proyecto responde a los objetivos propuestos y posteriormente se pueden realizar ampliaciones en el material de apoyo audiovisual y los detalles estéticos del mismo. En una segunda parte del proceso de validación, se filtró el proyecto a través de los ejes de desarrollo humano sostenible, ética, legislación, emprendimiento y creatividad e innovación para analizar, y en efecto comprobar, que lo creado y las gestiones que conllevó cumplen con estos ejes como pilares de un esfuerzo nuevo dentro de la organización que promueve el crecimiento personal y profesional.

Con respecto a las recomendaciones, se insta a la organización a continuar con el interés que expresado en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, esto constituye un esfuerzo muy valioso que es la base un desempeño profesional y personal óptimo que desemboca en una producción científica eficiente y la conservación de la biodiversidad.

Se recomienda a otros líderes de la organización implementar el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” con actualizaciones y adaptaciones a los diferentes departamentos de la entidad, el proyecto es un activo de importancia que se caracteriza por ser dinámico, flexible y maleable según cada contexto; las habilidades de liderazgo abordadas son requeridas en todas las áreas de acción de la ONG y siempre involucran al personal parataxónomo.

La junta directiva de GDFCF debe involucrarse de manera activa en el patrocinio y ejecución de los proyectos que desarrollen habilidades de liderazgo en las personas parataxónomas, ya que este aspecto es tan vital como la colecta de especímenes, la producción científica y la conservación de las estaciones biológicas y el área protegida.

Se exhorta a líderes y especialistas de GDFCF a convertirse en participantes del proyecto de desarrollo de habilidades de liderazgo, ya que es deber de las personas en las jerarquías superiores exhibir, motivar e inspirar comportamientos que fortalezcan la colaboración, comunicación y alfabetización digital.

Finalmente, es necesario que las personas parataxónomas continúen practicando de manera instintiva las habilidades de liderazgo estudiadas en esta investigación y que se implementan el proyecto; el esfuerzo diario por desempeñarse profesional y personalmente de manera óptima representa el compromiso con la organización, con su crecimiento individual y con la ciencia

Referencias

- Acosta-Castillo, L. (2016). La relación entre los estilos de aprendizaje y el uso de las tecnologías de información y comunicación en educación de personas adultas. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-18. <https://doi.org/10.15359/ree.20-3.10>
- Aguilar, J., Vargas, J. (2010). Trabajo en equipo. *Network de Psicología Organizacional*.
- Arias, J. & Muñoz, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto. *Contabilidad y Negocios*, 32 (16), 23 – 37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>
- Alcívar-Cedeño, T., Gorozabel-Quiñonez, J., Moreira-Morales, L., Zambrano-Delgado, M. (2020). Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonia*, vol. 3, núm. 5, 2020. Fundación Koinonía..
- Arguedas, G., Calderón J., Carvajal F., Vindas Z. (2020). *Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia en el 2019*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional. <https://bit.ly/3UIb30z>
- Arnoletto, E. (2005). *La Gestión Organizacional. La gestión organizacional en la administración pública - 1ª ed.* Universidad Católica de Córdoba.
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto (2da. Ed.)*. EUNED
- Bazoberry, O., Ruiz, C. (2010). ¿ Qué esperar de las ONG?. http://www.ipdrs.org/images/impresos/archivos/que_esperar_de_las_ong_version_bolivia.pdf
- Betancur, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX*. Tesis doctoral. Universidad EAFIT.
- Campos, J. & Madriz, L. (2015). *Investigación-acción en contextos educativos*. EUNED.
- Calle, C. (2014). *Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán*. Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya. <https://bit.ly/3A36VjW>
- Carr, W. & Kemmis, S. (1998). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Ed. Martínez Roca.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4(8). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>

- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350.
- Castro, A., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., y Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5 (6), 118-128. <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>
- Casassus, J. (1999). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Documento UNESCO. Versión preliminar. <https://bit.ly/3hx3sDA>
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar., C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137. <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Chacón, L. (2013). La gestión escolar en el marco de las políticas públicas educativas venezolanas. ¿Un Asunto Político? *Omnia*, 19 (1), enero-abril, pp. 63-74
- Chen, E., Ruiz, W., Quirós, C., Acuña, A. & Torres, D. (2021). Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje. Universidad Nacional.
- Chen-Quesada, E. y Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Chen, E., Ruiz, W., Quirós, C., Acuña, A. y Torres, D. (2021). Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: módulo de aprendizaje. Heredia: Universidad Nacional
- CONARE (2021). Marco Nacional de Cualificaciones para las carreras de Educación. Resultados de Aprendizaje de la Carrera de Administración Educativa. CONARE
- Corrales, A., Quijano, N., y Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>
- De la Ossa, S. (10 de mayo de 2021). Parataxonomía comunitaria en los corredores biológicos. *Delfino*. <https://delfino.cr/2021/05/parataxonomia-comunitaria-en-los-corredores-biologicos>

- De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones: *Journal of Strategic Studies. Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209-218. rces.v23n34.a4
- Duarte, S. y Calderón, J. (2007). Colaboración en La Dirección Estratégica ¿Cómo La Gerencia Moderna Logra El Éxito Organizacional? *Gestión y Estrategia*, 32, 11–20.
- Egúsqüiza, O. (2000). LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las Organizaciones. *Quipukamayoc*, 7(14), 119-129.
- Espinosa, A., Gibert, M., & Oria, S. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 32 (1). <https://www.medigraphic.com/cgibin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=64469>
- Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52–77.
- García Tejada, M., & Flores Mamani, e. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa - Perú. *Comuni@ccion - Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 8(2), 138–148.
- García-Martínez, J. A. (2021). Herramientas asociadas al aprendizaje informal: oportunidades para potenciar los entornos personales de aprendizaje de estudiantes universitarios en tiempos de pandemia. *Publicaciones*, 51(3), 215–235. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v51i3.18090>
- García-Martínez, J. A., y Cerdas-Montano, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: Transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, XXI(31)
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012&lng=en&tlng=es
- George, C. (2020) Alfabetización y alfabetización digital. *Transdigital* 1(1). <https://doi.org/10.56162/transdigital15>
- Geraldo, L., Mera, A. y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, L. F. (2019). Trenzar los hilos de la escuela. El liderazgo, elemento clave para el funcionamiento de los consejos técnicos escolares. *Sinéctica*, 52, 1–20. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2019\)0052-009](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2019)0052-009)

- Griffin, P. y Care, E. (2014). Developing learner collaborative problem solving skills. <https://sodas.ugdome.lt/bylos/GENERAL/8af7dd98-d82c-4d81-90ed-7f912c0dfcf0.docx>
- Guanacaste Dry Forest Conservation Fund [GDFCF] (2022). Who we are. <https://www.gdfcf.org/content/who-we-are>
- Gutiérrez, O. (2014). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. <https://www.academia.edu>
- Gutiérrez-Castillo, J., Cabero-Almenara-, J. & Estrada-Vidal, L. (2017). Diseño y validación de un instrumento de evaluación de la competencia digital del estudiante universitario. *Revista Espacios*, 38 (10), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n10/17381018.html>
- Hammond, S., Gilbert, A., & Carpenter, L. (2019). Influential Article Review - How Can We Make Business Models More Sustainable? *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 14(7), 1-22. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influential-article-review-how-can-we-make/docview/2540104481/se-2?accountid=37045>
- Hargreaves, A., (2009). El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión. Espacios en blanco. *Serie indagaciones*, 19 (1), 181-195. <https://www.redalyc.org/pdf/3845/384539801009.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Huéscar Hernández, e., López Mora, c., y Cervelló Gimeno, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas psychologica*, 16(4), 1-14. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-4.relc>
- Janzen, D. (2012). Programa de parataxónomos. <https://www.acguanacaste.ac.cr/programa-de-parataxonomos>
- Jaramillo-Ramos, M., Prieto-López, Y., Serrano-Elizalde, K. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 258-273.
- Jiménez, A. C. (2006). 10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para Qué? ¿Como? *Folleto Gerenciales*, 10(7), 21-36.
- Jiménez, S. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las tic en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosófica*, 19, 66-74.

- Kaliniuk, Á., & Obez, R. (2017). Los formularios en línea en la recolección y análisis de datos en la investigación cualitativa. <https://acortar.link/EMH5pD>
- Khurshid, Z., De Brún, A. y McAuliffe, E. (2022). Factors influencing measurement for improvement skills in healthcare staff: trainee, and trainer perspectives. *BMC Med Educ.* 2022 Apr 2;22(1). <https://www.10.1186/s12909-022-03282-1>
- Lesmes, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 8(1), 147 - 153. <https://www.doi.org/10.15649/2346030X.757>
- López-Barajas, E (2009). Alfabetización virtual y gestión del conocimiento. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(2), 25-47
- Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC] (2019). *Pautas de evaluación de la colaboración: una propuesta para analizar la calidad de la colaboración en nuestros equipos.* MINEDUC. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-9-Final.pdf>
- Moreno, A.J., Fernández, M.A.y Godino, A.L. (2020). Información y alfabetización digital docente: influencia de la rama formativa. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 10 (1), pp. 140 – 151.
- Müller, Magdalena, Volante, Paulo, Grau, Valeska, & Preiss, David D. (2014). Desarrollo de Habilidades de Observación en la Formación de Liderazgo Escolar a Través de Videos de Clases. *Psykhé*, 23(2), 1-12. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.23.2.713>
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 38, 119–146.
- Nova, I., Alemán, L., y Gómez-Zermeño, M. G. (2017). Alfabetización Socio-Digital y pedagogía constructivista para superar la Brecha Digital [Socio-Digital literacy and constructivist pedagogy to overcome the digital gap]. ENSAYOS. *Revista De La Facultad De Educación De Albacete*, 32(1), 33-47. <https://doi.org/10.18239/ensayos.v32i1.1233>
- Obez, R., Avalos, L., Steier, M. y Balbi, M. (2018). Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. Proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE. *Investigação Qualitativa em Educação.* 1, 587–596. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1685>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2020). Informe de los objetivos de desarrollo sostenible 2020. https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf

- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 118-130. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Pumar-Méndez M.J. (2010). Colaboración y liderazgo. Jornadas sobre rol avanzado de enfermería. Pamplona: Facultad de Enfermería, Universidad de Navarra; 59-66. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/37292>
- Quiroz Campas, C. Y., Armenta Zazueta, L., Galván Corral, A., Hinojosa Rodríguez, C. J., Acosta Mellado, E. I., & de la Mora Yocupicio, A. (2019). Competencias directivas de líderes empresarios en el sur de Sonora. *Visum Mundi*, 3(2), 9–14.
- Ramírez, L. y Morales, M. (2019). *Gestión de equipos de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia circuito 05 de la provincia de San José*. Tesis de maestría. Universidad Nacional <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/16470>
- Ramis Palmer, M. C., Manassero Mas, M. A., Ferrer Pérez, V. A., & García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 23(2), 161–181.
- Riquelme-Castañeda, J., & Pedraja-Rejas, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(1), 5–7.
- Riquelme-Castañeda, J., Pedraja-Rejas, L., y Vega-Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Riquelme-Castañeda, J., Pedraja-Rejas, L., y Vega-Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez Araya, M., y Fontana Hernández, A. (2014). La estrategia de trabajo colaborativo del proyecto UNA Educación de Calidad de la Universidad Nacional de Costa Rica: Experiencia de la modalidad de talleres. *Revista Electrónica Educare*, 18(1), 193-218. <https://doi.org/10.15359/ree.18-1.9>
- Rodríguez, C., Herrera, L., & Quiles, O. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias*

- Sociales y Humanidades*, 15(2), 1-23. SOCIOTAM. [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1038/Teor%
%ada%20y%20pr%
%c3%a1ctica%20del%20an%
%c3%a1lisis%20de%20datos%20cualitativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1038/Teor%c3%ada%20y%20pr%c3%a1ctica%20del%20an%c3%a1lisis%20de%20datos%20cualitativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas, L., y Di Fiore, M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117–131. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a08>
- Ruiz, W. y Chen, E. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En Cascante, J., Campos, J. y Ruiz W. (eds.) (2021). Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. UNED/ MEP.
- Sánchez, A. y Seminario, W. (2021). La cultura de colaboración en las organizaciones educativas. *Revista Educación y Pensamiento*, 27(27), 60-67. <http://educacionypensamiento.colegiohispano.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/121>
- Santos, Y. (2010). ¿Cómo se pueden aplicar los distintos paradigmas de la investigación científica a La Cultura Física y El Deporte?. *PODIUM-Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 5 (1), 1-10. <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/201>
- Segovia, J. D. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897–911.
- Torrelles, C.; Paris, G.; Roure, J.; Isus, S., Carrera, X. y Coiduras, J. (2011). La competencia de Trabajo en Equipo de los Profesionales de la Formación Continua. I Congrés d'Intel·ligència Emocional a les Organitzacions "La intelligència emocional com avantatge competitiu". Lleida, 24-25 de marzo
- UNESCO. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IPE. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>
- Varela, N.,D., y Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión de literatura en el contexto organizacional. novaRUA *Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 85-101. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3782362005/>
- Villa, J. E. A., González, M. G., y de Jesús Lajara Cruz, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 72–81.
- Villar Vargas, M., y Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, 46, 187–221.

- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío, México. *Management Review*, 3 (2), 1–13. <https://doi.org/10.18583/umr.v3i2.114>
- Zayas, E. L. B. (2009). Alfabetización virtual y gestión del conocimiento. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(2), 25-47

Apéndices

Apéndice A: Guía de entrevista semiestructurada

Estimada persona parataxónoma.

Agradezco la colaboración que brinde a este proceso de investigación sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de GDFCF, el objetivo de la investigación es desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional. El tiempo de duración es de aproximadamente una hora. Se garantiza el anonimato de las personas informantes. A través de la participación voluntaria en esta entrevista se consiente el uso y tratamiento de los datos para fines de la investigación. ¿Está de acuerdo en participar en este proceso?

Guía de preguntas.

1. ¿Podría definir qué es liderazgo?
2. Con base en esa definición ¿considera que existe liderazgo, en términos generales en la ONG?
3. Si a la definición de liderazgo que brindo se le agrega la palabra “sustentable”, ¿tendría otra definición? ¿Cuál sería?
4. ¿Considera que existe liderazgo sustentable en el personal parataxónomo de GDFCF? Y éste es importante?
Nota para la persona entrevistadora: Si la persona informante no sabe qué es liderazgo sustentable, no se realiza la pregunta 4.
5. ¿Cuáles características del liderazgo y del liderazgo sustentable evidencia usted en el personal parataxónomo?
Nota para la persona entrevistadora: Si la persona informante no sabe qué es liderazgo sustentable, solo se pregunta por liderazgo en general.
6. ¿De qué manera considera usted que se puede reforzar el liderazgo y el liderazgo sustentable en el personal parataxónomo y la ONG?
Nota para la persona entrevistadora: Si la persona informante no sabe qué es liderazgo sustentable, solo se pregunta por liderazgo en general.
7. ¿Cómo considera que es su desempeño personal y profesional en la ONG?

¡Muchas gracias por su valiosa contribución!

Apéndice B: Cuestionario semiestructurado

Estimada persona parataxónoma.

El siguiente instrumento forma parte de la investigación académica del trabajo final de graduación de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional, denominada “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)”, cuyo objetivo es desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional.

Por lo anterior, se le invita cordialmente a participar en el llenado de un cuestionario con el fin de conocer su percepción acerca del desarrollo de habilidades de liderazgo. Las actividades que suponen la participación en esta investigación no implica riesgo para las personas participantes, asimismo no representa ninguna inversión monetaria.

Los beneficios de la investigación se cristalizarán en una propuesta de mejora para el personal parataxónomo de GDFCF. La investigación no representa ningún costo económico para las personas que participen de ella y la entrega y custodia de la información así como su procesamiento y análisis los tendrá a cargo Alejandro Marín Romero. No existirá ninguna compensación económica para quien participe de la investigación.

Los datos recopilados serán completamente confidenciales tanto a nombre de su persona como de la institución a la que pertenece, estos datos serán analizados de forma global sin distinción alguna y serán usados exclusivamente para esta investigación. El manejo de su información está protegido por la ley (No. 8968) de “Protección de las personas frente al tratamiento de sus datos personales”. Los resultados serán dados a conocer de forma grupal, nunca de manera individual y serán utilizados con fines académicos.

En el caso de que usted no desee a participar tiene todo el derecho de negarse o retirarse en el momento en que así lo considere sin tener perjuicio alguno de ningún tipo. Para cualquier información puede contactarse a la persona estudiante Alejandro Marín Romero al correo drmarinr@gmail.com

I PARTE. Consentimiento por parte de la persona participante

Yo he sido invitado a participar en la investigación “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)”. Entiendo que responderé un instrumento en el lapso de 30 minutos. Además, se me ha proporcionado información sobre la utilización de los resultados del estudio y se me han brindado los datos de contacto alguna persona investigadora con las que me puedo comunicar en caso de que tenga dudas.

Voluntariamente deseo ser partícipe en esta investigación

Sí ____ Pase a la pregunta 1. No ____

II PARTE. Información general.

Seleccione la opción que responda de manera correcta a su situación actual.

1. Seleccione su sexo.

- a) Hombre.
- b) Mujer.
- c) Otro.

2. Anote la edad que tiene.

3. Seleccione la cantidad de años que tiene de trabajar en GDFCF

- a) Menos de 1.
- b) De 1 a 5 años.
- c) De 6 a 10 años.
- d) De 11 a 15 años.
- e) De 16 a 20 años.
- f) Más de 20 años.

III PARTE. Sobre habilidades.

Seleccione la opción que considere identifica la situación actual en GDFCF.

Criterio	Indicadores			
	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No responde
Ámbito: Comunicación				
1. Me proporcionan toda la información requerida para realizar mi trabajo				
2. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes estaciones.				
3. Comparto la información recibida relacionada con mi trabajo.				
4. Obtengo información clara y directa relacionada con mi desempeño (voy bien, voy mal).				
5. Conozco la información relacionada con la organización como metas, indicadores u objetivos .				
6. Me siento satisfecho con la comunicación que existe con mis superiores.				

7. Me siento satisfecho con la comunicación que existe con mis compañeros.				
8. Me siento en confianza para plantear nuevas formas de hacer el trabajo.				
9. Cuando recibo demasiada información de mis superiores y no sé cómo interpretarla, dejo que otros la interpreten y me expliquen.				
10. Mis superiores conocen y comprenden los problemas que tengo para realizar mi trabajo.				
11. ¿Cómo se siente con la comunicación con sus jefaturas? ¿y con sus compañeros?				
12. ¿En cuales tareas utiliza la comunicación con los compañeros de otras estaciones?				
Ámbito: Colaboración				
13. Comparto una meta común y clara de mi trabajo.				
14. Me relaciono con otros compañeros para el cumplimiento de mis labores.				
15. Soy consciente que el trabajo que realizo ayuda a otras personas a realizar el suyo.				
16. Intercambio ideas, conocimientos, experiencias, información y opiniones con otros compañeros de trabajo.				
17. Cuando hay diferencias con otras personas, negociamos para llegar a acuerdos.				
18. El trabajo que realizo ayuda a lograr el objetivo de la organización.				
19. Esto convencido que el trabajo con otros es de mejor calidad que el trabajo individual.				
20. Comparto la responsabilidad de mi trabajo con otros.				
21. Me gusta trabajar con otros.				
22. Cuando a otro compañero se le dificulta su trabajo, me gusta ayudarlo.				
23. ¿Cuáles labores realiza de manera de manera colaborativa con su equipo?				
24. ¿Por qué le gusta trabajar con sus compañeros?				
Ámbito: Liderazgo				
25. Conozco los diferentes distractores en mi espacio de trabajo				
26. Utilizo métodos de trabajo efectivos en mi espacio laboral.				
27. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.				

28. Confío en la calidad de trabajo que realizo.				
29. Tengo una actitud y perspectiva positiva del trabajo que se realiza en la organización				
30. Estoy motivado para con el trabajo que realizo.				
31. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.				
32. Respeto los límites de los demás.				
33. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.				
34. ¿De qué maneras respeta los límites de los demás?				
35. ¿Cuáles son esas tareas desafiantes que disfruta?				
Ámbito: Alfabetización digital				
36. Soy capaz de utilizar distintos tipos de sistemas operativos instalados la computadora (Microsoft Windows, Mac).				
37. Soy capaz de utilizar distintos dispositivos móviles (teléfono celular, tablet, iPad).				
38. Navego por Internet con diferentes navegadores (Internet Explorer, Chrome, Safari).				
39. Domino distintas herramientas ofimáticas para el tratamiento de la información, por ejemplo, bases de datos o Word, entre otros.				
40. Investigo y resuelvo problemas en los dispositivos a mi cargo (por ejemplo, configurar correo electrónico o algún programa de la computadora).				
41. Soy capaz de utilizar software de imagen, audio o video digital.				
42. Me puedo comunicar con otras personas utilizando herramientas de comunicación por la computadora (Zoom, Skype u otros).				
43. Se diseñar páginas web utilizando algún programa informático, incluyendo textos, imágenes, audio, links.				
44. Me siento competente para utilizar la computadora y sus programas.				
45. Soy capaz de localizar información a través de diferentes fuentes y bases de datos disponibles en internet.				
46. ¿Cuáles son ejemplos de problemas que surgen con el equipo, programas, y bases de datos y cómo los resuelve?				

47. ¿Cómo se siente en cuanto a su nivel de habilidades digitales para la creación de las páginas de especies?

¡Muchas gracias por su valiosa contribución!

Apéndice C: Formulario de consentimiento informado

Nombre de la investigación: **Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)**

Nombre del estudiante investigador: **Alejandro Marín Romero**

Nombre del participante:

1. **Introducción:** Se les invita cordialmente a participar en el llenado de un cuestionario o en la sesión de entrevista con el fin de conocer su percepción acerca del desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de GDFCF. Con este formulario de consentimiento informado que tiene en sus manos, se busca aclarar inquietudes con respecto a la participación en esta investigación y que tome una decisión más informada en cuanto a participar o no en el proceso investigativo.
2. **Propósito u objetivos del estudio:** El propósito del estudio desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para la optimización del desempeño personal y profesional
3. **Selección de participantes:** Las personas a quienes se está invitando a participar en esta investigación son personas parataxónomas pues son quienes tienen más trayectoria y vivencias en la ONG y pueden opinar con más propiedad con respecto a cómo ha sido el proceso.
4. **Descripción de la participación:** Si decide participar en el cuestionario, este consistirá en llenar un formulario con preguntas de selección única y marcado en escalas de opinión con temas acerca de información sociodemográfica general (edad, sexo y años en la ONG), luego su percepción acerca de las habilidades del personal parataxónomo; si decide participar en la entrevista, las preguntas versarán acerca de los mismos temas.
5. **Riesgos:** La actividades que suponen la participación en esta investigación no implica riesgo para las personas participantes, asimismo no representa ninguna inversión monetaria.
6. **Beneficios:** Los beneficios de la investigación se cristalizarán en una propuesta que realiza la persona investigadora para un trabajo académico en la Universidad Nacional, además, el desarrollar propuestas de talleres para la mejora del desempeño personal y profesional en habilidades del personal parataxónomo de GDFCF.
7. **Costos:** La investigación no representa ningún económico para las personas que participen de ella y la entrega y custodia de la información así como su procesamiento y análisis son aportados directamente por la persona investigadora.
8. **Compensaciones:** No existirá ningún tipo de compensación para quien participe de la investigación.
9. **Confidencialidad:** Los datos recopilados serán completamente confidenciales tanto a nombre de su persona como de la institución a la que pertenece, estos datos serán analizados de forma global sin distinción alguna y serán usados exclusivamente para esta investigación.
10. **Resultados:** Los resultados de esta investigación serán utilizados para exponer a la comunidad académica de la UNA.
11. **Derecho a negarse o retirarse:** En el caso de que usted no desee a participar tiene todo el derecho de negarse o retirarse en el momento en que así lo considere sin tener perjuicio alguno de ningún tipo.

12. **Contactos:** Para cualquier información puede contactar a Alejandro Marín Romero al número 8706 - 9944

Yo _____, número de cédula de identidad _____, después de haber leído y comprendido a cabalidad todos los detalles referentes a mi papel en la investigación titulada **“Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)”** estoy totalmente de acuerdo en mi participación en el estudio.

Nombre

Número de cédula

Firma

Seleccione la forma en que desea participar:

() Cuestionario () Entrevista () Ambos

Nota: El formato de consentimiento utilizado es propiedad intelectual de Campos, J. & Madriz, L. (2015). Investigación-acción en contextos educativos. EUNED.

Apéndice D: Declaración de dirección de proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” y folleto didáctico del proyecto

Introducción

Justificación

Las habilidades de liderazgo son un conjunto de destrezas y características de suma importancia para el desenvolvimiento del ser humano en todos los ambientes en los que se desarrolla, todas las personas poseen un aporte valioso del cual se pueden empoderar y transmitir con un liderazgo positivo.

La circunstancia global y local demanda de las personas en el mercado laboral cada vez más la integración de sus aptitudes académicas y experiencia con sus actitudes dentro del clima organizacional. En una sociedad humana digitalizada y permeada por una vasta cantidad de información, es importante que cada persona refuerce sus habilidades necesarias para ejercer el liderazgo de manera efectiva.

En todos los contextos académicos, profesionales y laborales se requieren una serie de habilidades específicas que hacen que se destaquen los líderes que son capaces de resolver situaciones tanto técnicas como de interacción humana. En la organización GDFCF se necesitan ciertas destrezas particulares para que cada persona parataxónoma tenga el potencial de ejercer un liderazgo asertivo, empático y transformacional, contribuyendo así a un crecimiento en sus desempeño profesional y personal.

Las personas parataxónomas, en su mayoría, han sido excluidas del sistema educativo por la realidad socioeconómica que se viven en las zonas rurales, cursaron la primaria y se dedicaron a trabajos manuales, domésticos o agropecuarios para subsistir. Al surgir la oportunidad en la ONG, ingresan a laborar por su propio interés y motivación, y comienzan a ser entrenadas en conocimientos teóricos y prácticos de biología sobre la marcha, esto quiere decir que reciben de ciertos líderes toda la información en esa ciencia y ecología para su función principal de búsqueda y estudio de especímenes.

En la organización no se realiza una capacitación en las habilidades de liderazgo que optimizarían sus tareas diarias y la productividad científica de la organización. Este

fenómeno es similar a la realidad nacional del sistema educativo estatal y privado, en los cuales la secundaria y la formación superior no le otorgan el interés y énfasis que merece el desarrollo de las destrezas mencionadas. La persona investigadora, siendo parte del personal de la ONG desde hace varios años, ha percibido comportamientos, conductas y carencias que evidencian la falta de una gestión para una educación y empoderamiento en habilidades como la comunicación, colaboración, el liderazgo y la alfabetización digital.

Este análisis de la realidad nacional e internacional también es analizado por Di Battista et al. (2023) en el Reporte del futuro de los trabajos 2023 del Foro Económico Mundial, el cual describe que las habilidades que deben ser desarrolladas en la población mundial para tener acceso al mercado laboral incluyen: la alfabetización digital, el liderazgo, y la empatía con escucha activa, factores que son claves para fortalecer la comunicación y la colaboración en las organizaciones.

De esta manera, el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” pretende crear un insumo valioso para GDFCF que desarrolle en las personas parataxónomas las habilidades mencionadas, con el rasgo característico de ser un proyecto gestado a partir de una investigación desde adentro de la organización, y adaptado a la circunstancia y contexto particulares de este grupo humano, sus labores, y sus interacciones profesionales y sociales dentro de la entidad.

Descripción del proyecto

La investigación que origina este proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” representa el marco indicado para abordar ciertas temáticas que la persona directora del proyecto percibe en la organización, y que de ser intervenidas de la manera adecuada, generarían cambios en la manera de trabajar del equipo de personas parataxónomas.

El proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” basa sus líneas de acción en las necesidades detectadas gracias a diagnósticos de la cultura organizacional, análisis FODA de la entidad y la aplicación de instrumentos y técnicas que permitieron focalizar las áreas de mejora. Producto del análisis de los resultados de la investigación se

generan los principales aspectos que se deben atender para mejorar el desempeño profesional y personal de las personas parataxónomas dentro de la organización. Los hallazgos más relevantes de la investigación fueron: la carencia de liderazgo en el personal parataxónomo, actitud no ideal para la mejora del desempeño personal u profesional, falta de habilidades comunicativas y de colaboración, y por último, una carencia de habilidades digitales para el desempeño profesional.

Como se ya se ha hecho énfasis anteriormente, los puntos cardinales del proyecto se orientan a desarrollar las habilidades de comunicación, colaboración y alfabetización digital, así como el mismo liderazgo como elemento integrador de esas destrezas de un líder.

Dentro del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” se implementarán cuatro talleres para abordar las habilidades mencionadas, con sus respectivas actividades planificadas. Estos talleres se desarrollarán en una modalidad intensiva, práctica y concreta que abarcará sesiones de trabajo desde dos y hasta cuatro horas, en un período de un mes.

Esta naturaleza intensiva obedece a que se desarrollará el proyecto en cuatro semanas de un mes, en contraste con otras modalidades en que se desarrollan capacitaciones a lo largo de varios meses. También se pretende que sea un mes de entrenamiento anual que no interfiera en gran medida con las labores del personal parataxónomo en el resto de los meses del año. Por otro lado, al ser anual y sólo durante un mes, va a ser un proyecto esperado por los interesados y que tomarán como un reto atractivo para ser desarrollado eficientemente durante un mes, es decir, un refrescamiento de sus habilidades, interacción y motivación.

Cada taller se desarrollará en una de las semanas del mes en que se elija programar el proyecto. En un primer taller denominado “Nos comunicamos en positivo” se trabajará la habilidad de la comunicación, con un énfasis en el ejercicio de la asertividad y la escucha activa. Seguidamente, el taller “Colaborando ganamos todos” busca fomentar la habilidad de colaborar en tareas cotidianas dentro de los equipos de las diferentes estaciones biológicas. El tercer taller se denomina “La tecnología es mi machete” haciendo alusión a la

herramienta de trabajo más utilizada en las zonas rurales, y por lo tanto motiva a el empoderamiento de las distintas herramientas y equipos de los cuales se disponen para la producción científica en GDFCF. El cuarto taller del proyecto es “Una nueva especie de líder” y así como las personas parataxónomas deben siempre tener el interés por encontrar nuevos especímenes biológicos no estudiados anteriormente, de la misma manera se busca inspirar en estos equipos un nuevo liderazgo basado en las habilidades anteriores, y que tenga el valor agregado de la empatía, la interacción social positiva, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional; con el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” se persigue que los participantes evolucionen a un ejercicio diario y activo del liderazgo transformacional.

La persona directora del proyecto será la mediadora en los distintos talleres, e integrará todos los procesos de gestión y dirección de proyectos para que la experiencia se lleve a cabo con los recursos, el tiempo y el monitoreo adecuado.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

- Fortalecer las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) para el mejoramiento de su desempeño personal y profesional mediante un conjunto de talleres del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Objetivos específicos

- Elaborar una estrategia curricular en la forma de un folleto didáctico que funcione como guía del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”
- Fomentar el involucramiento del equipo de personas parataxónomas en cuatro talleres con actividades de desarrollo de las habilidades de liderazgo, colaboración, alfabetización digital y comunicación.

- Implementar el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” mediante el desarrollo de los talleres para la motivación del personal según la planificación estratégica.
- Validar el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” con la metodología de juicio de expertos a cargo de una persona especialista en dirección de proyectos y una persona líder de la organización; y también con la población participante mediante la ejecución de un taller.

Identidad gráfica de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

La imagen estratégica que se maneja en el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” integra elementos claves muy arraigados en el equipo de personas parataxónomas, las cuales se pueden observar en la figura D1. De una manera explícita se visualiza un árbol que representa el proyecto, y es de color verde haciendo alusión al contexto del mismo, la conservación de la biodiversidad, la cual también es investigada y estudiada en GDFCF. Este árbol extiende sus raíces y ramas las cuales se entrelazan. Es aquí donde se impacta con el trasfondo del proyecto, al transmitir que el árbol como piedra angular promueve el mejoramiento de las vidas profesionales y personales de las personas parataxónomas; sus raíces se alimentan del conocimiento científico, las interacciones personales y profesionales; dichos elementos permiten a las personas parataxónomas brotar como ramas de vida del árbol, es decir, crecimiento laboral y personal. El elemento primordial que llama la atención del logo radica en el enlace entre raíces y ramas para poder constituir un círculo dinámico de realimentación, el cual sólo puede ser mantenido a través del tiempo con el desarrollo de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”. Las habilidades de comunicación, colaboración, alfabetización digital y liderazgo constituyen los puntos de encuentro entre raíces y ramas que van a ser desarrollados en el proyecto. A su vez, la identidad gráfica reafirma la noción de que cada persona parataxónoma no puede funcionar aislada y por lo tanto debe fortalecer habilidades de liderazgo, puentes, que mantengan en pie la cultura organizacional, el trabajo diario, la organización y sus esferas personales y profesionales.

Figura D1

Identidad gráfica de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

HABILIDADES PARA LAS PERSONAS PARTAXÓNOMAS LÍDERES



Nota: Imagen de contenido digital libre de Canva.com editada para el proyecto y logo de GDFCF utilizado con autorización de la organización

Dirección del proyecto**Procesos de la dirección de proyecto**

Un proceso es un es una serie de acciones y actividades que están orientadas a cumplir uno o varios objetivos, a alcanzar la creación de un producto o a generar un cambio específico. En el caso de un proyecto todos los procesos van encaminados a la utilización de habilidades, herramientas, técnicas y conocimientos para el propósito del proyecto.

Dirigir un proyecto implica estar presente y supervisar en todas las fases del desarrollo del mismo, también una interacción activa con todos los beneficiarios mediadores e interesados.

El Project Management Institute (2013) describe esta labor como “una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación.” (p. 43)

Es importante destacar que todos los procesos en la dirección del proyecto influyen en los otros procesos y constituyen un sistema dinámico que de funcionar de manera coordinada va a generar un resultado fluido y eficaz.

Ciclo de vida

Como ya se ha visto, ciclo de vida de un proyecto es una serie de etapas o fases por las que inicia, atraviesa y cierra el desarrollo de los objetivos propuestos. Estas fases son determinadas por las metas que se quieren alcanzar, los tiempos establecidos para lograrlas y los diferentes documentos de rendición de cuentas o eventos que indican cuando inicia o termina una fase. Cada ciclo de vida se crea y se adapta según la organización en la que se desarrolla el proyecto, por lo tanto sus fases son flexibles, dinámicas pero siempre presentes, el omitir una fase puede desestabilizar la progresión del proyecto. El PMI (2013) indica que “el ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.” (p.34)

Todos los proyectos tienen en común una estructura que los hace funcionar de manera adecuada hasta cumplir el producto deseado, de esta manera se tiene un inicio del proyecto, seguidamente una organización y preparación, para luego ejecutar el trabajo propuesto, y finalmente un cierre.

De esta manera, según la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2013) se plantea como la integración de los diferentes procesos se manifiesta en sus interacciones y los objetivos a los que responden; lo cual se sintetiza en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Grupo de Procesos de Inicio: en el caso del proyecto en cuestión, involucró la ideación de un proyecto novedoso que atiente la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo de las personas parataxónomas en GDFCF. Se realizó el procedimiento de presentación de la idea del proyecto a los líderes de la organización y a la junta directiva para la autorización del mismo. Esto implicó la exposición de un esquema inicial de objetivos, necesidades, recursos, pero sobre todo el énfasis en la importancia del proyecto como insumo valioso para el desempeño personal y profesional de las personas parataxónomas y la organización.

Grupo de Procesos de Planificación: en este grupo de procesos se establecen los alcances que necesitan para llevar a cabo el proyecto, se reafirmaron los objetivos del mismo y cual es el camino hacia ellos.

Grupo de Procesos de Ejecución: representa los procesos que ayudan a poner en marcha el proyecto, por ejemplo con sus talleres y actividades. En este caso se realizan cuatro talleres en los cuales se ejecutan de una a tres actividades para desarrollar las habilidades requeridas: colaboración, liderazgo, comunicación y alfabetización digital.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: estos procesos son acciones para supervisar, vigilar, monitorear el desarrollo del proyecto y poder identificar áreas de mejora para realizar los cambios correspondientes cuando se amerite.

Grupos de Procesos de Cierre: son los orientados a finalizar las actividades del proyecto de una manera lógica, ordenada y coherente, es decir que propicie la generación de conclusiones, insumos y vivencias transformadoras en los beneficiarios y los mediadores. Un proceso importante dentro de este grupo lo constituye la validación, la cual brinda una visión muy útil de los interesados directos e indirectos sobre el proyecto, con el objetivo de abordar las áreas de mejora desde la perspectiva de los usuarios y los expertos y reafirmar la viabilidad del mismo

Gestión de la integración

La gestión de la integración del proyecto comprende toda las acciones para “identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos”

(Project Management Institute, 2013, p. 58). Para la dirección de proyectos esto implica el ejercicio de comunicación, consolidación y actividades que integren los procesos para que el proyecto se desarrolle de manera ordenada según las fases.

En la gestión de la integración del proyecto es crucial la toma de decisiones en cuanto a los recursos disponibles para cumplir cada uno de los objetivos, recalibrar estas metas en el camino, y generar una interdependencia entre todas áreas y especialidades que maneja la dirección del proyecto.

El proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” pretende desarrollar habilidades de liderazgo en las personas parataxónomas de GDFCF con el fin de optimizar su desempeño laboral y personal, y de esta manera contribuir al crecimiento y producción científica de la organización.

El alcance de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” consiste en crear un espacio y un tiempo de crecimiento en áreas que normalmente no se abordan en la organización, y que inciden directamente en el trabajo diario y su desempeño. Los espacios serán mediados y liderados por la persona investigadora del presente trabajo, esto debido a su posicionamiento como parte de los líderes de la organización y su experiencia en trabajo con las personas parataxónomas.

Las personas interesadas directas principales son el personal parataxónomo de GDFCF destacadas en las diferentes estaciones biológicas del área protegida de la organización y del Área de Conservación Guanacaste. Otros interesados se abordarán en el apartado respectivo. El requisito para formar parte del proyecto es la anuencia a integrar este tiempo en las actividades de su trabajo ya que representa un aporte de herramientas valiosas para sus tareas. También, el interés por reconocer, desarrollar y fortalecer en sí mismos habilidades como el liderazgo, la comunicación, la alfabetización digital y la colaboración. Esto permitirá que naturalmente su productividad e interacciones se transformen de manera positiva.

En cuanto a los riesgos que se perciben, se encuentra la dificultad inicial para abordar temáticas personales que se extrapolan a lo laboral, por ejemplo enfrentar la carencia de comunicación y colaboración entre algunas personas. Otro riesgo inminente es

el no querer exponer algunas situaciones que entorpecen el desarrollo de las habilidades que quieren fortalecer en el proyecto. Por otro lado, aunque se ha autorizado un tiempo y espacios para el desarrollo del proyecto, como parte del trabajo diario de las personas parataxónomas, puede haber poco o nulo apoyo presencial de otros líderes de la organización. Se puede llegar a dar la oportunidad de traer a colación, abordar intervenir y resolver conflictos reprimidos en el pasado.

La persona directora del proyecto es Alejandro Marín Romero, quien es el encargado de gestionar, dirigir, planificar, mediar y organizar los distintos talleres y actividades que se desarrollan en el proyecto. En el caso de actividades de alfabetización digital se contará con apoyo de la persona informática de GDFCF, así como un fotógrafo y un diseñador gráfico y de páginas web.

A continuación, se muestra el ciclo de vida del proyecto en la tabla D1.

Tabla D1.

Matriz de síntesis de las fases del ciclo de vida de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

FASE INICIO								
Actividades	Alcance	Tiempo	Costos	RRHH	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Desarrollo del material didáctico de los talleres	Borrador de folleto didáctico para los talleres	Julio – Agosto, 2023	Asesoría diseño gráfico, impresión y empaste: c150000	Director del Proyecto	Correo electrónico WhatsApp Zoom	Situaciones de salud de la persona creadora Presupuesto para diagramación	Diseño gráfico Impresión Empaste	Personas parataxónomas Persona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
FASE PLANIFICACIÓN								
Validación del material didáctico con especialista	Material validado	Agosto, 2023	Validación especializada del material c50000	Director del Proyecto	Correo electrónico WhatsApp Zoom	Imprevistos de la persona especialista Retraso en elaboración del material	Asesoría	Personas parataxónomas Persona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
Finalización del material didáctico de los talleres	Folleto didáctico para los talleres	Setiembre, 2023	Insumos adicionales de materiales didáctico c20000	Director del Proyecto	Correo electrónico WhatsApp Zoom	Retraso en elaboración del material	Diseño gráfico Impresiones Empaste	Personas parataxónomas Persona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
FASE EJECUCIÓN								
Taller: Nos comunicamos en positivo	Fortalecimiento de habilidades de comunicación	Mes ejemplo: Octubre, 2023	Alimentación, combustible y materiales de oficina: c91432	Tallerista	Correo electrónico WhatsApp Presencial	Resistencia a expresión de emociones Condiciones climáticas y estado de caminos	Servicio de Alimentación	Personas parataxónomas Pesona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva

Taller: Colaborando ganamos todos	Fortalecimiento de habilidades de colaboración	Mes ejemplo: Octubre, 2023	Alimentación, combustible y materiales de oficina: c91432	Tallerista	Correo electrónico WhatsApp Presencial	Desidia por colaborar con otras personas Condiciones climáticas y estado de caminos	Servicio de Alimentación	Personas parataxónomas Pesona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
Taller: La tecnología es mi machete	Fortalecimiento de habilidades de alfabetización digital	Mes ejemplo: Octubre, 2023	Alimentación, combustible y materiales de oficina c205.722	Tallerista y especialistas	Correo electrónico WhatsApp Presencial	Dificultad para uso de tecnologías Condiciones climáticas y estado de caminos	Servicio de Alimentación y servicios profesionales	Personas parataxónomas Pesona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
Taller una nueva especie de líder y lideresa	Fortalecimiento de habilidades de liderazgo	Mes ejemplo: Octubre, 2023	Alimentación, combustible y materiales de oficina: c91432	Tallerista	Correo electrónico WhatsApp Presencial	Liderazgos negativos y no asertivos Condiciones climáticas y estado de caminos	Servicio de Alimentación	Personas parataxónomas Pesona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
FASE MONITOREO Y CONTROL								
Estrategia de seguimiento y acompañamiento	Documento con la estrategia	Mes ejemplo: Octubre 2023 (Durante todo el mes que se designe)	Servicios profesionales: c80000	Director del Proyecto	Correo electrónico WhatsApp Zoom	Saturación del tarea de la persona directora	No aplica	Personas parataxónomas Pesona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva
FASE CIERRE								
Validación de la experiencia usuario Validación por expertos Realimentación y ajustes	Encuesta de satisfacción Guía de revisión Informe de cierre	Mes ejemplo: Noviembre, 2023 (Posterior al mes de ejecución)	Materiales de cierre (certificados, fotografías conmemorativas, recuerdo, etc: c25000	Director del Proyecto	Google Forms Correo electrónico WhatsApp Zoom	Debido a la buena experiencia que se ha tenido no hay riesgo de no participación	No aplica	Personas parataxónomas Pesona Investigadora /directora Líderes y especialistas de la organización Junta Directiva

Gestión del Alcance

Según el PMI (2013)

la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.” (p. 94).

En estos términos, la eficacia del proyecto es resultado de una buena dirección y gestión del alcance, de manera que sólo lo requerido es puesto en práctica para alcanzar los objetivos, se trata de optimizar tiempo, mano de obra y recursos para que se logre lo propuesto.

Las estaciones biológicas de GDFCF, con sus respectivos equipos de trabajo de personas parataxónomas, son la piedra angular de la colecta y estudio de especímenes biológicos, por lo tanto las dinámicas de desempeño personal y laboral son esenciales para el producto de la organización. Para el desarrollo de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” se seleccionarán las estaciones biológicas que tengan las instalaciones más adecuadas en cuanto a tamaño y mobiliario, para acomodar a todo el equipo de personas parataxónomas; y también según el acceso a estos sitios, considerando estado de los caminos y condiciones climatológicas del mes elegido, las cuales siempre representan riesgo.

El proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” busca intervenir estos espacios, conductas y tiempos sensibles para desarrollar las habilidades de liderazgo que fueron identificadas como de interés: colaboración, alfabetización digital, comunicación y liderazgo como característica y destreza necesaria dentro de las mismas habilidades.

Con respecto a las expectativas de las personas participantes, quienes son los interesados directos, se ha comentado en la etapas previas de la investigación la disposición

y motivación por desarrollar las habilidades mencionadas anteriormente para mejorar las tareas en equipo. Las personas parataxónomas mencionan que es una oportunidad muy valiosa para abordar el ejercicio de estas habilidades, aspecto que nunca ha sido tratado en la ONG.

Se realizará una indagación sobre el nivel de satisfacción al cierre de cada taller, la misma será en forma de encuesta para validar la experiencia de las personas parataxónomas como usuarios del proyecto.

Por otro lado, la validación general de todo el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” tendrá lugar una vez creado, y estará a cargo de un especialista en dirección de proyectos y una persona líder de la organización, mediante la metodología de juicio por expertos. Adicionalmente se contará con una validación de folleto de material didáctico que es la guía del proyecto, por un asesor en el campo educativo.

Gestión del Tiempo

Las primeras acciones que se realizan con el propósito de crear el proyecto se desarrollan en las fases iniciales de la investigación que origina el mismo, es decir, durante casi un año de previo se diagnostican las necesidades que se van a abordar mediante el proyecto, y se plantea una estrategia curricular para poder canalizar el desarrollo de habilidades de liderazgo en un proceso de aprendizaje efectivo y transformador.

Con respecto al manejo del tiempo, tema expuesto en la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2013) se destaca que existen procesos importantes para lograr un equilibrio de alcanzar objetivos del proyecto en el tiempo propuesto, estos son: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades (asunto que se trata en el siguiente apartado), estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma. (Project Management Institute, 2013, p. 125)

Las actividades se llevarán a cabo en una estación biológica en específico que servirá de infraestructura para el proyecto, con varios equipos de trabajo de personas parataxónomas de diferentes zonas del área protegida de GDFCF y del ACG.

Figura D2

Secuencia de actividades del “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”



Nota: infografía editada de contenido libre de Canva.com y logo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund, del cual se tiene autorización para su uso en la investigación y el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Cronograma de Actividades

Como se puede observar en la figura D2 las actividades están designadas para enfocarse en los cuatro ejes principales del proyecto, los cuales son las necesidades a atender en las habilidades que necesitan intervención, en el taller 1 la comunicación, en el taller 2 la colaboración, en el taller 3 la alfabetización digital y finalmente en el taller 4 el liderazgo como factor determinante del desempeño personal y profesional.

Si bien es cierto las habilidades tratadas en un taller inciden en el desarrollo de otro debido a que todas son destrezas de liderazgo esperadas en los interesados directos, no existe dependencia temática entre los mismos; los talleres se pueden desarrollar en un orden indistinto y ninguno es requisito o correquisito para llevar a cabo otro.

Con respecto al taller 3, el cual implementa 3 sesiones de 3 horas cada una, cada sesión puede ser desarrollada en un orden indistinto y ninguna sesión es requisito para participar en otra, las tres temáticas de tecnologías digitales son independientes.

Los talleres están diseñados para que todos conformen un ciclo de aprendizaje y vivencias dentro de las cuatro semanas de un mes, así por ejemplo el taller 2 está conformado por la segunda semana de este ciclo, y contiene 2 sesiones de dos horas cada una. Es importante destacar que por la particularidad del trabajo que se realiza en la organización, el proyecto, los talleres y actividades que lo conforman no deben ser de una extensión de varios meses en el año ni de días completos dentro de la jornada de las personas parataxónomas. Estos equipos desarrollan labores de campo muy activas como la búsqueda y colecta de especímenes biológicos, el cuidado de dichos especímenes durante su ciclo de vida y el análisis y publicación de toda la información recopilada en bases de datos y páginas web.

Es por esto que “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” representa un tiempo de calidad en modalidad intensiva, para optimizar la base humana de todas estas tareas de las personas parataxónomas, lo cual se hará en períodos eficazmente utilizados y con la mayor productividad. Esto también permite aplicar el proyecto en años subsecuentes con la actualización de los talleres y las actividades, es decir, que represente un insumo dinámico y valioso que se adapte a las circunstancias cambiantes dentro y fuera de la organización.

Durante estos períodos se hará uso de equipo de la ONG y otras adquisiciones específicamente gestionadas para el proyecto, las mismas se detallan en la gestión de las adquisiciones.

En la tabla D2 se observan los talleres y actividades que se realizarán durante el desarrollo del proyecto con énfasis en el número de las mismas y su duración en tiempo

Tabla D2.

Cronograma de Actividades de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Taller	Número de Sesión	Número de Semana	Número de Actividad	Duración en tiempo
1. Nos comunicamos en positivo	1	1	1	2 horas
	2		2	2 horas
2. Colaborando ganamos todos	1	2	1	2 horas
	2		2	2 horas
3. La tecnología es mi machete	1	3	1	3 horas
	2		2	3 horas
	3		3	3 horas
4. Una nueva especie de líder	1	4	1	2 horas
	2		2	2 horas

Gestión de Costos

Según el PMI (2013) estos procesos tienen el propósito de “planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p. 171).

Es así como los procesos que se llevan a cabo según la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2013) se desarrollan en las siguientes áreas, las cuales interaccionan entre sí y pueden suceder al mismo tiempo, inclusive siendo un solo proceso: planificación de la gestión de costos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

En el caso de GDFCF, la cual es la organización donde se va a desarrollar el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” y con la participación de las

personas parataxónomas que laboran en la entidad, estos procesos se caracterizan de la siguiente manera según el Project Management Institute (2013)

En algunos proyectos, especialmente en aquellos de alcance más reducido, la estimación de costos y la preparación del presupuesto en términos de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una única persona en un periodo de tiempo relativamente corto. (p. 171).

En la tabla D3 se muestra el costo de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Tabla D3.

Gestión de costos del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Recurso	Detalle	Proyección de costo
Materiales de oficina (lapiceros, marcadores, hojas de papel, cartulinas, etc)	Se utilizan en todas las actividades de los talleres	₡50.000
Servicios Profesionales (Costo hora de acuerdo con el Colegio de Licenciados y Profesores para un Máster)	Persona Directora del Proyecto (40 horas) Persona Informática (6 horas) Persona Diseñadora Gráfica y de Páginas Web (8 horas) Persona tallerista (21 horas)	₡1.714.350
Recursos para los talleres	Elaboración de folleto didáctico Elaboración de estrategia de seguimiento y acompañamiento Validación con especialista	₡325.000
Transporte	Combustible para el traslado a las sedes de los distintos talleres proyecto, a 9 sesiones. (Diesel y gasolina de vehículos de la	₡200.000

	organización y vehículos particulares)	
Alimentación	Desayuno, almuerzo, cafés para 9 sesiones	₡300.000
Servicio de internet inalámbrico y data cards	Utilizado en todas las sesiones para transmitir audiovisuales.	₡80.000
Subtotal sin imprevistos		₡2.669.350
Imprevistos		₡266.935
Total con imprevistos		₡2.936.285

Gestión de la calidad

De acuerdo al PMI (2013) “la Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.” (p. 201)

En este contexto, esta gestión adopta procedimientos y herramientas que promuevan una mejora continua de la calidad del proyecto, ya que parte del cumplimiento de los objetivos es que se alcancen dichas metas con la calidad propuesta.

Los procesos de la gestión de la calidad, como lo indica la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2013) incluyen planificar, realizar el aseguramiento, y controlar la calidad; estos procesos se relacionan y se realimentan, son dinámicos y se modifican a cada paso que dé el proyecto con tal de mejorar la calidad continuamente.

De esta manera, en el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” se implementará como requisito de participación en los talleres, un instrumento para medir la aceptación, satisfacción y calidad de las actividades y los contenidos desarrollados, desde el punto de vista de las personas parataxónomas.

En dicha encuesta los participantes podrán expresar sus opiniones en una escala del 1 al 5, siendo 5 excelente y 1 muy malo. Debido al comportamiento del grupo en actividades anteriores no hay riesgo de que omitan realizar la encuesta ya que se percibe una gran disposición para este y otros procedimientos.

Este instrumento aportará una realimentación en tiempo real durante el desarrollo del proyecto para realizar la mejora continua del proyecto, controlar la calidad y planificar de manera óptima las siguientes actividades de los talleres.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos del proyectos se enfoca en dirigir y ordenar al equipo humano que se encargará de desarrollar los objetivos planteados. En el proyecto se asignan roles y responsabilidades según el área de conocimiento o experiencia que se requiera. El tiempo de trabajo de cada integrante del personal del proyecto varía según las actividades de los talleres y su grado de involucramiento.

El PMI (2013) destaca que “si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.” (p. 225)

Dicho esto, los procesos que intervienen en la gestión de los recursos humanos, según la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2013), engloban los siguientes aspectos: planificar, adquirir, desarrollar y dirigir el equipo del proyecto. Es labor de la persona investigadora, como directora del proyecto, conducirse con un comportamiento que motive e inspire al equipo del proyecto, es decir ser una influencia positiva y transformadora para el equipo. También se debe velar y dar el ejemplo de un comportamiento profesional y ético durante el desarrollo del proyecto.

La persona directora del proyecto, después del desarrollo de la investigación, es la encargada de la confección de insumos para el proyecto y tiene el rol de dirigir todas las demás áreas de gestión que se tratan en este documento.

El equipo de personas parataxónomas son los participantes del proyecto, sin embargo, en este caso también son parte del personal del equipo; esto se debe a que las habilidades que se desarrollarán a través de los talleres son requerimientos de interés prioritario para la organización, de este modo las personas parataxónomas están participando pero a su vez laborando. Así es como se continua con la tónica de “aprender haciendo” mediante la cual se acostumbra a capacitar a los colaboradores en GDFCF.

La persona directora del proyecto también cumple el rol de tallerista o mediador de las actividades. En el taller de alfabetización digital denominado “La tecnología es mi machete” se contará con el apoyo de profesionales de informática y de fotografía, así como la educadora ambiental de la ONG, estos constituyen el talento humano externo.

En cuanto al tiempo de la jornada invertido en el ciclo de vida del proyecto, la persona directora del proyecto, que también tiene rol de facilitador, utiliza la mitad de su jornada laboral para las gestiones antes, durante y después de la ejecución del proyecto. La persona directora del proyecto forma parte del departamento de gerencia de proyectos de GDFCF y la organización considera “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” como un proyecto valioso de esta oficina, para lo cual requiere de tiempo y espacio. Las personas parataxónomas invertirán de 2 a 4 horas de su jornada en los días designados para el desarrollo de los talleres.

Gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos se refiere a la capacidad de contemplar los riesgos que podrían entorpecer el desarrollo del proyecto, y según como lo indica el PMI (2013), esta gestión incluye

la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. (p. 271).

Como en todas las áreas de gestión, el aspecto de manejo de los riesgos incluye procesos como: planificar, identificar, realizar análisis cuantitativo y cualitativo, planificar una respuesta y controlar los riesgos.

“Habilidades para las personas parataxónomas líderes” presenta una oportunidad única y sin precedentes para que se desarrollen habilidades de liderazgo que son requeridas de manera muy particular en la organización. Este abordaje interviene las interacciones entre las personas parataxónomas, sus estilos de liderazgo y sus destrezas tecnológicas.

Estos aspectos, cuando no se desarrollan de la manera adecuada, generan distorsiones en la dinámica de trabajo de los equipos y en la producción científica.

Uno de los riesgos que se presentarían durante el desarrollo sería un leve desinterés por estar desarrollando tareas extraordinarias a sus labores cotidianas, es decir la participación en los talleres y actividades como sobrecarga de trabajo. Para afrontar este riesgo se motivará a las personas a involucrarse mediante un plan de comunicación que exponga los amplios beneficios del proyecto.

Por otro lado, se podría dar una resistencia a la apertura para expresar ciertas emociones, sentimientos, ansiedad, enemistades y otras conductas que se están abordando en los talleres. De ahí pues que nace la iniciativa de tratar problemáticas de comunicación, colaboración y nuevos liderazgos asertivos y empáticos. En contraste, una oportunidad que puede surgir es la confianza en un espacio para conversar sobre divergencias laborales y personales entre los participantes.

Otro riesgo que se contempla es la dificultad para el uso de las tecnologías en las actividades de alfabetización digital. GDFCF es una organización que requiere de las personas parataxónomas una cada vez más creciente destreza en el uso de computadores, programas de edición de páginas web de especies colectadas, programas de bases de datos, fotografía profesional de especímenes biológicos e interacción de dispositivos y comunicación a través de ellos. Se puede presentar también una resistencia a nuevos retos de uso de las tecnologías, tal y como se encontró en la investigación de la persona directora del proyecto.

Estos riesgos se encuentran estrechamente relacionados con los objetivos del proyecto, por lo cual se abordarán con un liderazgo motivador e inspirador para minimizar su aparición. Las actividades que se desarrollarán en los talleres serán las acciones mitigadoras de los diferentes riesgos, cumpliendo una misión dual de proceso de gestión de riesgos y de lograr los objetivos del proyecto, así como de la investigación que lo enmarca.

Finalmente, en esta organización y la zona geográfica que comprende su área protegida, se corre el riesgo de condiciones del tiempo que amenacen las labores de trabajo o el traslado a diferentes sitios por el estado de los caminos artesanales. Por esta razón, se

disminuirá el impacto de este riesgo sobre el proyecto planificando los talleres y actividades en un mes de mínimas probabilidades de condiciones climatológicas adversas.

Gestión de las adquisiciones

La gestión de las adquisiciones comprende procesos por medio de los cuales se adquieren productos y servicios que son necesarios para el desarrollo del proyecto. Estos procesos incluyen planificar, efectuar, controlar y cerrar este tipo de compras; por ejemplo materiales para efectuar actividades o mano de obra y servicios profesionales.

Con respecto a los recursos utilizados en estos espacios, en “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” se contará con los equipos tecnológicos que se usan regularmente en la ONG, por ejemplo computadores portátiles, video beam, internet inalámbrico, por lo tanto no se hará adquisición de los mismos. También se utilizarán artículos de oficina para hacer posible las actividades, como lapiceros, marcadores, hojas de papel, cartulinas, etc. Por otro lado, existe la opción de utilizar artículos de la vida diaria como ayudas visuales o escenografía a la hora de ejemplificar una situación.

Todos estos procesos son valorados por la persona directora del proyecto para establecer las necesidades de insumos y servicios que se deban adquirir fuera la de la organización. Estos procesos se interrelacionan con la gestión de los costos del proyecto y se negocian con líderes de GDFCF para la inversión de recursos.

En el proyecto, como adquisiciones, se necesitará contratar los servicios de impresión, empaste y diseño gráfico del folleto didáctico de los talleres de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”. También se requerirán los servicios profesionales extraordinarios de la persona tallerista y los profesionales en informática, diseño de páginas web y fotografía. Estos servicios son extraordinarios ya que la persona directora del proyecto es funcionaria de la ONG y en su rol de tallerista está desarrollando un servicio adicional, al igual que los otros profesionales; todas las adquisiciones mencionadas se encuentran contempladas en el presupuesto del apartado de gestión de los costos.

Otra adquisición que se realizará será la elaboración de los alimentos para los involucrados en los talleres, la cual será comprada como un servicio a un proveedor de las

comunidades aledañas al área protegida de la organización, en las cercanías de las estaciones biológicas donde se desarrollará el proyecto.

Cabe destacar que los demás rubros de la gestión de los costos no corresponden a la gestión de las adquisiciones ya que serán asumidas por la organización, por ejemplo materiales de oficina para el desarrollo de actividades, vehículos de transporte, y combustible de los mismos.

Es importante destacar que la persona directora gestiona las adquisiciones directamente y en el caso de el servicio de alimentación, se apoya en equipo de personas parataxónomas de la estación biológica en la que se va a realizar el taller para asesorarse en cuanto a una persona de una comunidad cercana que prepare los alimentos.

De igual manera, la persona directora brinda lineamientos generales sobre el uso y administración de las adquisiciones. En el caso de refrigerios, la estación biológica anfitriona y su equipo apoyan en la disposición de los alimentos y bebidas.

Aquellos materiales y alimentos que no se usen, sobren o queden como resultado de la implementación del proyecto quedan como insumo para la estación biológica anfitriona y su equipo, con esto se evitan contratiempos de traslados y custodia, y su vez se aportan materiales para las labores diarias del sitio y alimentos para la subsistencia del equipo.

Gestión de los interesados

El Project Management Institute (2013) expone que la gestión de los interesados del proyecto comprende

los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (p. 341).

Estos procesos incluyen la identificación, planificación, gestión y control de la participación de los interesados. Al respecto, se visualizan como interesados directos el equipo de personas parataxónomas de GDFCF, e indirectos los líderes y especialistas de la organización, dentro de los cuales se incluye la persona directora del proyecto, la junta directiva de la ONG, y la propia entidad.

Debido a la función de conservación e investigación de GDFCF en Costa Rica y su apoyo al Área de Conservación Guanacaste se pueden visibilizar a las comunidades aledañas al área protegida como interesadas indirectas de tipo externo a la ONG, al igual que el Ministerio de Ambiente y Energía. Ambos actores, sociedad civil y gobierno se ven beneficiados por el óptimo trabajo del equipo de personas parataxónomas.

Como interesados directos, las personas parataxónomas siempre han manifestado la expectativa de fortalecer ciertas habilidades que todo el equipo posee en diferentes grados, y que son necesarias para la interacción profesional y el uso de tecnologías en la organización. El proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” representa una herramienta de educación inclusiva para abordar un grupo de personas que de otra manera estarían excluidas de un proyecto educativo de este tipo por su nivel de escolaridad, edad, condiciones socioeconómicas y orígenes. Se presenta una oportunidad innovadora para integrar e incluir en el proceso a un grupo con intereses comunes, pero con destrezas de liderazgo heterogéneas que deben ser fortalecidas. Los interesados directos tienen la expectativa de aprender de sus mismos compañeros y compañeras de equipo, así como de las actividades y talleres de temáticas que se intervienen por primera vez en la organización. Se sienten integrados, incluidos y atraídos por participar.

A través del proceso de investigación que dio origen al proyecto se desarrollaron instrumentos y técnicas como entrevistas semiestructuradas y cuestionarios para conocer el sentir de los interesados, sus expectativas y necesidades en cuanto al abordaje e intervención de las habilidades de liderazgo.

La expectativa de la persona directora del proyecto, quien es también funcionaria y líder de la organización, es el abordaje e intervención de necesidades encontradas en la

investigación, y que el proyecto constituya un insumo o legado valioso y útil del trabajo final de graduación para la ONG.

La junta directiva de GDFCF espera que la implementación de un proyecto de esta naturaleza en esta entidad y población tan particular genere el interés de donantes para la investigación y conservación de la biodiversidad

Los líderes y especialistas de la organización, así como la junta directiva de la misma fueron presentados con la idea del proyecto desde el inicio de la investigación y se recibió con gran apertura considerándola un valioso insumo para la entidad. La expectativa de estos interesados indirectos radica en observar resultados tangibles de una acción transformadora del proyecto en cuanto a las relaciones y el desempeño profesional y personal de las personas parataxónomas, y la mejora en el funcionamiento de los distintos departamentos de la ONG. La entidad como un todo y como interesada tiene la expectativa de la optimización y aumento de la investigación y producción científica, así como la mejoría en su clima organizacional.

Cabe destacar que la percepción de ciertas problemáticas por la persona investigadora y directora del proyecto como funcionaria de la ONG, llevó al interés por estudiar y analizar el desarrollo de habilidades de liderazgo con el objetivo de optimizar el desempeño profesional y personal del equipo de personas parataxónomas.

Como es usual en los proyectos de la organización, todas las piezas del engranaje de la entidad son claves para lograr con éxito de las metas, específicamente en el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” los dos interesados que aseguran el desarrollo eficaz de los talleres son el equipo de personas parataxónomas y la persona directora y su rol de facilitador.

La persona directora de proyecto provee información para que los interesados mantengan atención positiva en la ejecución del proyecto, estén actualizados en cuanto a la logística del mismo, los objetivos que se van logrando y sobre todo la motivación para continuar participando con un interés directo; este tipo de gestión se analiza en la siguiente sección.

Gestión de las comunicaciones

Esta gestión representa un elemento clave en el desarrollo del proyecto ya que comprende la creación y distribución de contenido informativo destinado a los involucrados, y que simultáneamente mantiene una relación dinámica con todos ellos. Con respecto a esta gestión, el PMI (2013) describe que “Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.” (p. 252). Una buena comunicación es el vehículo para que el proyecto se desarrolle con calidad y también para conocer puntos de vista, intereses y necesidades de los interesados durante el mismo. Para generar transparencia no existe información restringida.

La comunicación entre la persona directora del proyecto y las personas participantes es directa, de manera verbal o escrita, horizontal, presencial, informal y oficial, haciendo uso de las herramientas tecnológicas usuales de la organización: correo electrónico, plataforma Zoom, aplicación Whatsapp, y los contactos presenciales durante giras y reuniones de trabajo regular del contexto laboral. Estas comunicaciones comprenden toda la logística de desarrollo del proyecto en cuanto a fechas, lugares, transporte y organización para acudir a los talleres que se implementarán. Es importante evidenciar que las características de esta comunicación y los medios seleccionados, responden al contexto de la organización y las necesidades de las personas participantes y otros interesados. También funcionarán como un canal de dos vías para información sobre contenidos del proyecto, preguntas de los interesados, sugerencias e imprevistos. Para tal fin se utilizarán los medios mencionados y el folleto didáctico de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” antes, durante y después del cierre de actividades como eje de las directrices y orientaciones del proyecto.

Por otro lado, todo lo desarrollado en el taller a nivel de material audiovisual, instrumentos de autoevaluación y de control de calidad, evidencias, el folleto didáctico versión digital, y demás contenidos serán depositados en una carpeta de Google Drive para acceso de todos los interesados directos e indirectos. También es importante destacar que

el insumo “Podcast sobre Liderazgo Educativo y Pedagógico” será utilizado como elemento de creación de expectativa en la población destinataria para la participación del proyecto, y es parte inicial del plan de comunicación. El enlace de este recurso puede encontrarse en el apéndice F.

Con respecto a la comunicación con otros líderes de la organización, se manejará a modo de compartir anécdotas y avances del desarrollo del proyecto mediante correo electrónico, Whatsapp, y reuniones regulares de la ONG en la plataforma Zoom. Estos contactos serán oficiales, horizontales, informales, verbales o escritos y de manera indirecta con todo el grupo de líderes. La comunicación con la junta directiva de GDFCF y toda la organización como entidad será de manera jerárquica, formal, oficial, verbal o escrita, mediante las diferentes herramientas tecnológicas o en las reuniones presenciales generales de la organización, en las cuales se rendirá cuentas mediante evidencias del desarrollo de los talleres, el informe de cierre, material audiovisual, y el folleto guía del proyecto. También, “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” formará parte de los frecuentes boletines oficiales de GDFCF.

El cierre del proyecto se comunicará facilitando un comunicado de cierre de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” resaltando el logro del desarrollo de habilidades de liderazgo y la participación del equipo humano como clave de su éxito. El mensaje consistirá en reconocer a los interesados directos con información que resuma todo lo desarrollado durante la ejecución del proyecto, temas tratados, actividades de los talleres, participación de las personas parataxónomas, logros que destaquen el proyecto entre los demás proyectos de la organización. Se realizará a través de un documento de finalización con contenido gráfico y texto con todas las experiencias vividas, objetivos alcanzados, participación y realimentación de los interesados directos. También con un comunicado gráfico por los medios de información de la organización para anunciar el cierre y presentar el informe. El espacio de tiempo destinado para el cierre es un mes después de la finalización del proyecto y está gestionado por la persona directora del proyecto en el rol de comunicador.

Como detalles adicionales, cabe destacar que la persona directora de proyecto es el encargado de dar seguimiento y control a la información que se distribuye en cuanto a cantidad y modo de difusión. También, esta persona en su rol de comunicador, atenderá las consultas, dudas y sugerencias. La información del proyecto es almacenada y preservada por la persona directora del proyecto.

Gestión de la validación del proyecto

Validación en el marco del proyecto

La validación, como proceso clave del ciclo de vida de un proyecto, se establece en el caso particular de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” como una herramienta para reafirmar su viabilidad en el contexto real y de acuerdo a la perspectiva de los involucrados. En el marco de este proyecto la validación es un método científico para evaluar este producto de la investigación sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo y confirmar su necesidad de existir para la organización que fue creado.

Importancia del proceso de validación para este proyecto

La validación es importante para aplicar otra óptica al proyecto creado y con ello recibir una realimentación valiosa en función de realizar mejoras para la optimización de esta iniciativa.

Este proceso se realiza para curar el contenido del proyecto de acuerdo a las necesidades de los interesados directos e indirectos. El proyecto fue concebido desde una investigación y desde la experiencia de la persona directora de proyecto como funcionaria de la organización, es decir, este esfuerzo es creado de manera personalizada para este contexto y circunstancia, y necesita como certificación final la validación de estas personas.

La validación como proceso cumple la función de filtro final para comprobar que todo lo propuesto está canalizado de la mejor manera hacia la población deseada, y de esta manera asegura que las estrategias planeadas en el proyecto están alineadas con el cumplimiento de sus objetivos.

Validación de campo

Población participante en el proceso de validación de campo

En relación con la población participante en el proceso de validación se consideran dos grupos; por un lado, las personas parataxónomas participantes en el proceso investigativo, dado que son ellas quienes brindan esa percepción de satisfacción de persona usuario, además porque representan el público meta del trabajo final de graduación que se presenta y son fundamentales para el alcance de las metas de la organización. Por la conveniencia de la cercanía física se contará con la participación de 11 personas parataxónomas para validar la experiencia de usuario.

Por su lado, también se considera dentro del proceso de validación a personas expertas, una de ellas con conocimientos en gestión de proyectos y otra parte del equipo de gestión de la organización. Esta visión permite mejorar el material didáctico utilizado para brindar mayor significancia al proceso.

Elementos que se validaron en el proceso

Se validaron dos elementos, el primero de ellos un taller denominado “**Una nueva especie de líder y lideresa**”, particularmente se validará la implementación del taller, las actividades, los recursos, la intencionalidad y el aprendizaje, desde la perspectiva de las personas parataxónomas participantes.

Por otro lado, se validará el material didáctico de dicho taller, que corresponde al módulo 4 del proyecto, esto fue asumido por las personas expertas antes detalladas.

Técnicas e instrumentos de validación

En cuanto a las técnicas que se implementarán, la encuesta será aplicada a la población de prueba de ejecución del taller, y por otro lado facilitar el material didáctico a las personas expertas.

En relación con los instrumentos, para la implementación del taller se utilizó un cuestionario con un escalamiento de Likert, y para el material didáctico una guía o rúbrica de revisión; los mismos se encuentran en la parte final de esta sección.

La aplicación de ambos instrumentos se realizó mediante la plataforma Google Forms® de modo que se pueda contar con los datos sistematizados de manera más rápida y eficiente.

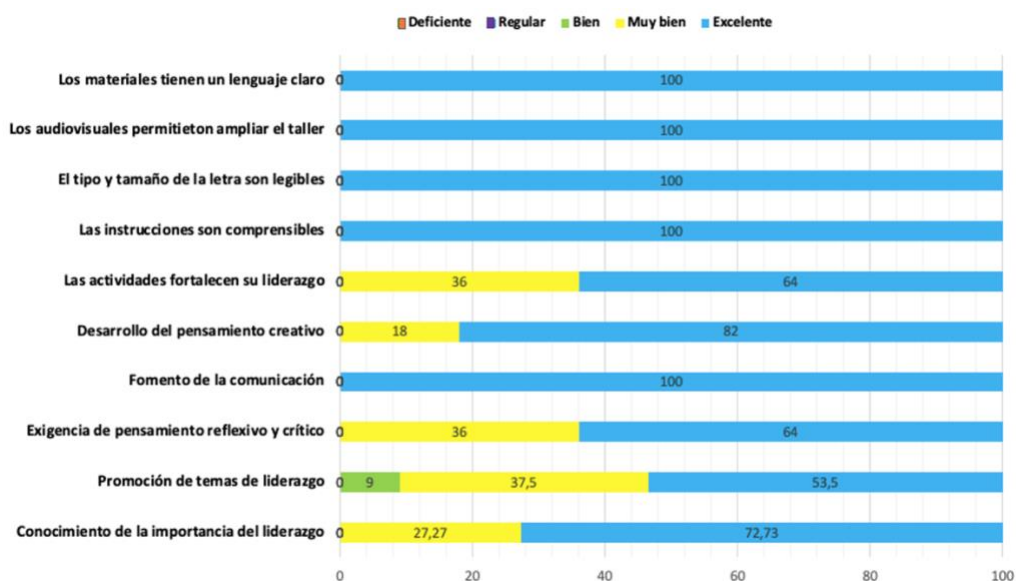
Resultados del proceso de validación de campo

Resultados de la validación con la población participante

Con respecto a los resultados del proceso de validación de campo, la mayoría de las opiniones sobre el desarrollo del taller se encuentran distribuidas entre las respuestas excelente y muy bien, lo cual brinda resultados favorables sobre el módulo y lo vivenciado por los participantes. La figura 1 muestra la percepción de las personas parataxónomas sobre la experiencia de participar en uno de los talleres del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”.

Figura 1

Realimentación de interesados directos sobre el taller del módulo de Liderazgo.



De esta manera, según los involucrados en este taller, los materiales que se pusieron a disposición se apreciaron de manera clara y concisa; al igual que las ayudas audiovisuales, las cuales permitieron desarrollar aún más las temáticas tratadas. Otro aspecto importante lo constituye el hecho de que las instrucciones resultaron comprensibles, ya que éstas son el hilo conductor que permite la fluidez de las actividades y es importante que sean entendibles para esta población. Así mismo los participantes estiman que el tamaño y tipo de letra son adecuados en el folleto didáctico, dato que se pudo corroborar con la facilidad con que se familiarizaron con el material.

La mayoría de los involucrados directos consideran excelente la manera en que las actividades fortalecen su liderazgo y desarrollan el pensamiento creativo, factores que son muy importantes para el desarrollo de la persona parataxónoma y es clave que ellos mismos destaquen e interioricen el valor de estas destrezas.

Aunque existe otro módulo dedicado a la habilidad de la comunicación es importante que en todos los módulos, talleres y actividades utilicen esta destreza para su óptima ejecución, esto lo hacen notar las personas parataxónomas al opinar que este taller estrecha la comunicación entre ellos.

Por último, existe una percepción muy positiva con respecto a la promoción de temas de liderazgo y la conciencia sobre la importancia de los mismos, cuestión que es fundamental para una población que debe tener conocimiento de los estilos de liderazgo positivos y el por qué se requieren en su perfil laboral. Aunado a esto, la mayoría de los participantes en este taller consideraron que su experiencia les exige un excelente grado de pensamiento crítico y reflexivo sobre los temas de liderazgo, los escenarios planteados en las actividades y su aplicación a la su cotidianidad profesional y personal.

Como conclusión general de esta dinámica de validación con un grupo de interesados directos del proyecto, es importante destacar que se espera que a través del tiempo y la implementación de los módulos las personas parataxónomas se empoderen de los temas tratados y reflexionen sobre los mismos, consiguiendo así una percepción y experiencia óptima en todos los aspectos validados.

Resultados de la validación con las personas expertas

En relación con el instrumento para las personas expertas, se validó con dos especialistas, una en gestión de proyectos y otra parte del equipo de gestión de la organización, quienes mediante una rúbrica atendieron el proceso en relación con el material didáctico. En términos generales, señalaron que este responde favorablemente a los criterios propuestos, no obstante, señalaron algunas indicaciones.

En cuanto al primer criterio, relacionado con la “Relevancia e interés de los contenidos que ofrece”, ambas personas coinciden en un 100% en que este es relevante para la formación en liderazgo, no obstante, una de ellas señala que es necesario ampliar teóricamente el contenido. El criterio de “Integración de secciones para su comprensión” también obtiene un 100% de aprobación pues se considera que el material del taller evidencia una integración clara de todas las secciones.

Por su lado, en cuanto al “uso correcto del idioma” se aprueba y se considera que el lenguaje está apropiado para el público meta; “la armonía estética del material” aunque señalan estar a favor, se indica en un comentario que el material puede servir para otros contextos por lo que sería importante una diagramación profesional.

El criterio vinculado con “Cantidad y calidad de elementos audiovisuales” tiene un 87,5% de aprobación, esto realizando la sumatoria de los criterios, no obstante, no se hizo una observación concreta para el apartado, sin embargo, se podría considerar ampliar la cantidad de videos que complementen el tema. Este mismo porcentaje también sucede en el criterio de “atractivo del material para despertar motivación e interés”, en donde se indica que aunque estéticamente responde a criterios prácticos, podría mejorar, aunque no señala de manera específica en qué.

Por último, el criterio “originalidad” tiene un 100% de aceptación en la rúbrica, por lo que se asume que el material del taller en su conjunto expresa originalidad para las personas expertas. A continuación se muestran los instrumentos empleados y posteriormente se continúa con el proceso de validación por ejes.

Instrumento para la validación de la implementación de un taller con personas participantes

Objetivo del instrumento:

Validar la implementación de un taller del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” mediante la aplicación de un cuestionario con las personas parataxónomas participantes.

Contextualización:

El siguiente instrumento forma parte de un requisito académico para obtener el título de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional como parte del trabajo final de graduación titulado “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)”

Los datos que proporcione son estrictamente confidenciales y el manejo de la información está protegido por la ley (No. 8968) de “Protección de las personas frente al tratamiento de sus datos personales”. Los resultados serán dados a conocer de forma grupal, nunca de manera individual y serán utilizados con fines académicos.

Su participación en la validación es voluntaria y consiste en responder una escala, en el que se consulta acerca de su percepción acerca del **“Taller una nueva especie de líder y lideresa”**.

Consentimiento por parte de la persona participante.

Yo he sido invitado(a) a participar de la aplicación del instrumento que se adjunta como parte de un requisito académico del trabajo final de graduación titulado “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)” de la Universidad Nacional, Costa Rica del estudiante Alejandro Marín Romero. Entiendo que responderé el instrumento en un lapso aproximado de 10 minutos. Además, se me ha proporcionado información sobre la utilización de los resultados del proceso y se me han brindado los datos de contacto alguna persona investigadora con las que me puedo comunicar en caso de que tenga dudas.

Voluntariamente deseo ser partícipe en este proceso de validación.

Sí (Pase a la siguiente página)

No (Fin del instrumento)

**Cuestionario para valoración del taller
(participantes)**

Estimada persona parataxónoma:

Con el propósito de conocer su percepción del “**Taller una nueva especie de líder y lideresa**”, se le solicita indique su opinión relacionada con cada uno de los siguientes enunciados.

Sobre el taller en general		Deficiente	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
1.	El taller le facilita a usted como persona parataxónoma conocer, desde el inicio, la importancia del liderazgo.					
2.	En el desarrollo del taller se promovieron el análisis de los temas relacionados con el liderazgo.					
3.	Las actividades planteadas en el taller le exigieron a usted procesos de pensamiento reflexivo y crítico.					
4.	Las actividades planteadas en el taller permitieron la comunicación entre las personas participantes.					
5.	El desarrollo de las actividades planteadas en el taller le exigieron tener un pensamiento creativo para resolver lo propuesto.					
6.	Las actividades planteadas en el taller le ayudaron a fortalecer su proceso de liderazgo dentro de la organización.					
7.	Las instrucciones de cada actividad del taller le resultaron comprensibles.					
9.	El tipo y tamaño de la letra de los materiales utilizados en el taller son legibles.					
10.	En el caso de videos o animaciones, éstas permitieron					

Sobre el taller en general		Deficiente	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
	ampliar de manera clara lo desarrollado en el taller.					
13.	Los materiales entregados en el taller están redactados con lenguaje claro.					

Observaciones generales sobre el taller por parte de las personas participantes:

Muchas gracias por la colaboración.

Instrumento para la validación del material didáctico con personas expertas

Objetivo del instrumento:

Validar el material didáctico del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” con la metodología de juicio de expertos a cargo de una persona especialista en dirección de proyectos y una persona líder de la organización.

Contextualización:

El siguiente instrumento forma parte de un requisito académico para obtener el título de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional como parte del trabajo final de graduación titulado “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)”

Los datos que proporcione son estrictamente confidenciales y el manejo de la información está protegido por la ley (No. 8968) de “Protección de las personas frente al tratamiento de sus datos personales”. Los resultados serán dados a conocer de forma grupal, nunca de manera individual y serán utilizados con fines académicos.

Su participación en la validación es voluntaria y consiste en responder una escala, en el que se consulta acerca de su percepción acerca del material didáctico del “**Taller una nueva especie de líder y lideresa**”.

Consentimiento por parte de la persona participante.

Yo he sido invitado(a) a participar de la aplicación del instrumento que se adjunta como parte de un requisito académico del trabajo final de graduación titulado “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)” de la Universidad Nacional, Costa Rica del estudiante Alejandro Marín Romero. Entiendo que responderé el instrumento en un lapso aproximado de 5 minutos. Además, se me ha proporcionado información sobre la utilización de los resultados del proceso y se me han brindado los datos de contacto alguna persona investigadora con las que me puedo comunicar en caso de que tenga dudas.

Voluntariamente deseo ser partícipe en este proceso de validación.

Sí (Pase a la siguiente página)

No (Fin del instrumento)

Rúbrica de valoración para valoración del material didáctico por parte de persona experta

Estimada persona experta:

Con el propósito de conocer su percepción del material didáctico del “**Taller una nueva especie de líder y lideresa**”, se le solicita indique su opinión relacionada con cada uno de los siguientes criterios.

Criterios	Indicadores				
	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Relevancia e interés de los contenidos que ofrece	Los contenidos que ofrece tienen una relación de un 100% con el liderazgo 25 puntos	Los contenidos que ofrece tienen una relación de un 75% con el liderazgo 10 puntos	Los contenidos que ofrece tienen una relación de un 50% con el liderazgo 8 puntos	Los contenidos que ofrece tienen una relación de un 25% con el liderazgo 4 puntos	Los contenidos que ofrece no tienen una relación con el liderazgo 0 puntos
Integración de las secciones para su comprensión	El material del taller evidencia una integración clara de todas sus secciones 8 puntos	El material del taller evidencia una integración clara en un 75% de sus secciones 5 puntos	El material del taller evidencia una integración clara en un 50% de sus secciones 4 puntos	El material del taller evidencia una integración clara en un 25% de sus secciones 1 puntos	El material del taller no evidencia una integración clara de sus secciones 0 puntos
Uso correcto del idioma	El material del taller no presenta errores ortográficos en su contenido 4 puntos	El material del taller presenta 5 errores ortográficos en su contenido 3 puntos	El material del taller presenta 4 errores ortográficos en su contenido 2 puntos	El material del taller presenta 3 errores ortográficos en su contenido 1 puntos	El material del taller presenta múltiples errores ortográficos en su contenido 4 puntos

Armonía estética del material	El material del taller cuenta con una armonía estética en su conjunto. 20 puntos	El material del taller cuenta con cierta armonía estética de sus secciones. 15 puntos	El material del taller cuenta con una armonía estética en algunos de sus componentes. 10 puntos	El material del taller cuenta con poca armonía estética en su conjunto. 5 puntos	El material del taller no cuenta con una armonía estética. 0 puntos
Cantidad y calidad de elementos audiovisuales	Los elementos audiovisuales son apropiados en calidad y cantidad en función de su contenido 15 puntos	Los elementos audiovisuales son apropiados en calidad y cantidad pero no tienen mucha relación con el contenido 10 puntos	Los elementos audiovisuales son apropiados en calidad y cantidad pero tienen poca relación con el contenido 7 puntos	Los elementos audiovisuales no son apropiados en calidad y cantidad en función de su contenido 4 puntos	Los elementos audiovisuales no son apropiados en calidad y cantidad ni tienen relación con el contenido 0 puntos
Originalidad	El material del taller en su conjunto presenta originalidad 10 puntos	El material del taller en su conjunto presenta un 75% de originalidad 8 puntos	El material del taller en su conjunto presenta un 50% de originalidad 5 puntos	El material del taller en su conjunto presenta un 25% de originalidad 3 puntos	El material del taller en su conjunto presenta originalidad 0 puntos
Aractivo del material para despertar motivación e interés	El material del taller despierta y mantiene el interés del usuario en función de sus contenidos, estética y recursos. 10 puntos	El material del taller despierta y mantiene el interés del usuario en un 75% en función de contenidos, estética y recursos. 8 puntos	El material del taller despierta y mantiene el interés del usuario en un 50% en función de sus contenidos, estética y recursos 5 puntos	El material del taller despierta y mantiene el interés del usuario en un 25% en función de sus contenidos, estética y recursos. 3 puntos	El material del taller no despierta ni mantiene el interés del usuario en función de sus contenidos, estética y recursos. 0 puntos
Total					

Observaciones generales sobre este curso por parte de la persona experta:

Resultados de la validación del proyecto por ejes

Creatividad e Innovación

El proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” resultado de la investigación sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo en esta población representa la culminación de varios años de observación e interés por la mejora de estas destrezas en dicho equipo de trabajo. El esfuerzo apunta a una serie de factores que marcan una diferencia a la hora de abordar las carencias en habilidades de liderazgo en forma de soluciones para los problemas que existen en cuanto a comunicación, colaboración, alfabetización y el propio liderazgo que engloba estos aspectos.

La investigación y el proyecto que se origina de ella representan una modalidad creativa pensada e imaginada para intervenir temáticas de manera nueva, vanguardista, y específicamente personalizada para la población meta. Por otro lado, al presentar a la organización y poner en práctica el proyecto y su folleto didáctico para guiar la ejecución de las actividades, se logra exponer de manera tangible las ideas generadas y de esta manera tener resultados y cambios en el desempeño personal y profesional de las personas parataxónomas. Por primera vez se gesta y ejecuta un proyecto innovador que transforma conductas que inciden directamente en la producción científica de GDFCF.

De manera puntual, el proyecto genera resultados importantes para los interesados directos, indirectos y la organización como una entidad viva y dinámica. GDFCF trabaja por proyectos, por tanto, “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” genera una nueva idea de proyecto que aborda las habilidades de liderazgo como una redefinición de lo que se requiere en la entidad como concepto de trabajo en equipo.

Así pues, de la investigación nace este nuevo insumo para la organización en forma de un producto o servicio a disponibilidad de los líderes de la organización para el desarrollo de las habilidades de liderazgo. Este proyecto representa la organización y sistematización de un currículo de cómo proceder laboral y personalmente en GDFCF, un activo sin precedentes en la entidad no gubernamental.

Anteriormente la manera de trabajar y proceder en las labores cotidianas, los equipos y las relaciones interpersonales estaba determinado por aconsejamiento y

enseñanza empírica, con el proyecto se instaura una nueva forma y enfoque para enseñar y aprender como conducirse en pos de un óptimo clima organizacional. GDFCF posee el interés de sus líderes y colaboradores en cuánto a la mejora de las condiciones de trabajo, también cuenta con los recursos disponibles para generar cambios conductuales en sus integrantes, el proyecto representa una manera distinta de aplicar las ideas y recursos de la entidad.

El proyecto es un esfuerzo de diseño de una propuesta específicamente dirigida al equipo de personas parataxónomas y modifica de manera creativa e innovadora el proceso de capacitar en habilidades de liderazgo, el cual se realizaba de manera informal y empírica en la organización. También, se establece un nuevo uso para los espacios y equipos de trabajo, los tiempos de la organización, y sobre todo la motivación de los interesados directos por crear condiciones de trabajo más favorables a través de nuevas herramientas de liderazgo. Por último, el proyecto mejora las relaciones interpersonales laborales a través de la práctica dirigida de un liderazgo positivo y transformacional.

Emprendimiento

El emprendedor y el gestor educativo coinciden en la figura de la persona directora de proyecto siendo ésta integrante de la organización que ha presenciado las fortalezas y debilidades en cuánto a las temáticas investigadas y que se abordan en “Habilidades de liderazgo para la personas parataxónomas líderes”. El punto de encuentro lo representan la motivación y el interés por emprender un proceso innovador, y la convicción por gestionar un proceso educativo que desarrolle las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas.

La propuesta de valor del proyecto es traer a colación situaciones y conductas que nunca antes han sido tratadas en la organización y para las cuales se aporta una herramienta tangible para fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo específicas para la figura de la persona parataxónoma, generando como beneficios una mejora en su desempeño profesional y personal.

En el proceso de este emprendimiento se toman ideas creativas e innovadoras para convertirlas en un proyecto que desarrolla módulos, actividades y talleres sobre características esenciales que se desean en los interesados directos. En el transcurso de la ejecución del proyecto se contemplan las eventualidades y riesgos que debido al contexto y la población se puedan presentar, asumiendo estos como oportunidades para la optimización del mismo proyecto. Este espíritu de mejora hace que se mantenga la chispa inicial para crear y modificar dinámicamente el proyecto para lograr los objetivos.

El tipo de emprendimiento que está presenta en el proyecto es el intraemprendimiento ya que el rol de la persona directora de proyecto está inmersa en la organización, su accionar como gestor educativo del proyecto y funcionario de la ONG hace que el compromiso y convicción por el éxito de este esfuerzo sean genuinos. Al emprender este proyecto como uno de los temas prioritarios dentro de las labores en la organización y desde la visión de interesado por el logro de las metas, el desarrollo de las habilidades del liderazgo en las personas parataxónomas representa el producto exitoso del emprendimiento y del emprendedor.

“Habilidades para las personas parataxónomas líderes” representa un esfuerzo dentro de GDFCF, el cual es originado y gestado desde la persona directora, quien tiene la iniciativa y proactividad para crear esta nueva área de innovación y trabajo dentro de la organización, y lo asume como uno de sus proyectos laborales ya que influye directamente en la labor investigativa y científica de la entidad. Se realizó un análisis minucioso e identificación de los procesos que hasta el momento han generado carencias en la práctica de habilidades de liderazgo con el fin de que el desarrollo de dichas destrezas sea un servicio o producto mejorado dentro de la organización y esto desemboque en el crecimiento de las personas parataxónomas, sus equipos de trabajo y finalmente GDFCF como un todo.

Ética

En todas las organizaciones existen habilidades, destrezas y valores éticos que se requieren y esperan de las y los trabajadores, son el conjunto de normas para regular la conducta humana que se nutren desde la familia, la vida estudiantil, la sociedad y las

diversas experiencias laborales. Sin embargo, cada institución tiene su conjunto particular de aspectos éticos que son necesarios para lograr los objetivos de la organización y el crecimiento de sus integrantes. Estos elementos éticos y habilidades que se abordan en el proyecto son necesarias para desarrollar líderes en las personas parataxónomas.

El trabajo de este personal tan singular en GDFCF se encuentra íntimamente relacionado con la ética del cuidado ya que involucra el cuidado de sí mismos, el cuidado de los otros, el cuidado de la biodiversidad y finalmente el cuidado de su propia espiritualidad, a través del bien vivir, el bienestar y la salud mental.

Las labores diarias de la persona parataxónoma son auto-reguladas, autónomas, independientes y requieren un importante nivel de ética profesional para llevarse a cabo bajo estas condiciones. Es un trabajo de producción científica en un espacio y tiempo que debe ser organizado por la propia persona y su equipo de trabajo, también conlleva un compromiso genuino por el mantenimiento del medio ambiente que los rodea y la infraestructura que se les provee, y por último se espera un esfuerzo constante por la salvaguarda y conservación de los elementos que pone a su disposición la Tierra dentro del área protegida, tanto para investigación como para sobrevivencia.

Es por esta razón que las habilidades de liderazgo que toman en cuenta como áreas de mejora sensibles, y que se desarrollan con el proyecto que se pretende implementar, se pueden visualizar como valores éticos que son requisitos del equipo de personas parataxónomas, aspectos fundamentales para que el desempeño profesional y personal de estas personas sea óptimo y contribuyan al cuidado de todas sus esferas.

Los aspectos éticos cardinales que son el objeto de estudio del proyecto son: la colaboración, la comunicación, el liderazgo como eje unificador de las habilidades requeridas y la alfabetización digital. Esta última destreza es un valor muy importante y particular de la organización ya que todo el trabajo en equipo, la colecta de especímenes biológicos, las interacciones personales y profesionales y la investigación científica se ven permeadas por la habilidad digital que debe poseer cada persona parataxónoma como líderes y lideresas potenciales.

Dentro de la ética del cuidado de las relaciones se puede discernir que la persona parataxónoma debe, antes que todo, cuidar la relación consigo misma, con su cuerpo, y con su mente; se trata de cultivar y cuidar un eje dinámico de cultura-cuerpo-interioridad. La mente representa un desafío en este tipo de personas que están bajo presión de cumplir con una producción científica determinada y en la cual se presenta una lucha permanente por cumplir objetivos, lo cual saca a relucir luces y sombras con liderazgos negativos. Por lo tanto este proyecto representa una propuesta para desarrollar habilidades de liderazgo que propicien una ética profesional matizada por un liderazgo transformacional.

A través del desarrollo de una mejor comunicación, colaboración, de un liderazgo sustentable, y de la disminución de la brecha de la alfabetización digital es posible inspirar una nueva ética de cuidado propio, de los compañeros y compañeras de equipo, del trabajo digno y decente y de la Tierra que brinda la oportunidad de estudiarla, conservarla y valorarla.

El equipo de personas parataxónomas se encuentra en un momento idóneo para que estas temáticas se investiguen, se intervengan y gracias a estas acciones se les capacite para que sus habilidades de trabajo como líderes los lleven a encontrar un equilibrio entre la razón sensible y la razón intelectual; creando así un ambiente armónico, empático y ético para laborar.

Es importante destacar que para moldear y desarrollar estas habilidades de liderazgo en el marco de una ética de cuidado este proyecto ha estudiado a la persona parataxónoma desde una perspectiva que nunca ha sido analizada. Esto involucra comprender que todo este equipo de personas son seres movidos por sus motivaciones, deseos, instintos, emociones, y preocupaciones, por lo tanto la propuesta de desarrollar sus destrezas personales y profesionales apunta a no quedar atrapado en situaciones nocivas por la falta de éstas.

El objetivo primordial de practicar una ética de cuidado en el personal de GDFCF es generar una trascendencia en cada actividad cotidiana, que esta acción transformadora sea dirigida por el ejercer un liderazgo positivo, empático, de escucha y armonía. Con esto se

logra que cada persona parataxónoma sea cuidada y que cuide a sus demás compañeros y compañeras con un acompañamiento, ayuda y comunicación que fortalezca la ONG.

Otros elementos muy importantes con los cuales se aplica la ética del cuidado en el proyecto son el diálogo y el agradecimiento, que cimentan la espiritualidad de cualquier tipo de trabajo, labor o tarea que se realice. Este aspecto antropológico es la columna vertebral de una organización que cuida de sus colaboradores, y que a su vez promueve que éstos se cuiden entre sí. El estudio y desarrollo de valores y habilidades como la comunicación, la colaboración, el liderazgo y la alfabetización digital despierta este órgano interno que dirige a cada ser humano para construir la mejor versión de sí mismo, y que lo hace consciente de lo diferente, *el otro*, que es en realidad *el nosotros*, lo cual debe ser cuidado, comprendido y ayudado para beneficio de todos y de la Tierra.

La ciencia de la parataxonomía dentro de la biología es algo que continuamente recibe actualización y capacitación dentro de GDFCF, sin embargo es importante para esta investigación proponer un modelo de educación continua para la vida de las personas parataxónomas que aborde temáticas anteriormente no intervenidas. El proyecto educativo que se deriva de esta investigación es un ejercicio para repensar la educación desde la ética del cuidado, y teniendo en cuenta factores claves que influyen en el equipo de personas parataxónomas, como lo son la globalización y las amenazas al planeta Tierra.

Una nueva educación basada en una ética de cuidado en este grupo humano requiere un estudio de temáticas fundamentales para el desarrollo de labores que son permeadas por las interacciones humanas, por esta razón son tan importantes como los conocimientos técnicos, científicos, protocolos y procedimientos propios de la organización. La investigación integra un proceso innovador que presenta a estas personas la ética como fuerza fundamental que ayuda a optimizar el desempeño profesional y personal. Tal y como se analiza en los resultados de este trabajo, equipo de personas parataxónomas expresa un panorama heterogéneo en su grado de ética profesional. La importancia particular de este proyecto es desarrollar una ética de cuidado a través de habilidades de liderazgo que se sustenten en un trasfondo de compasión, en el sentido de *sentir con*, para hacer de la empatía un valor primordial.

En ese sentido, se pretende reevaluar las relaciones interpersonales laborales para promover una fraternidad en el microcosmos de la organización y que las personas parataxónomas lleven a cabo acciones transformadoras de manera natural, para propiciar un clima organizacional de bien vivir, con una armonía en que el cuidado mutuo y la interdependencia positiva sean la herramienta para el trabajo en equipo y la medicina para las divergencias, así éstas representarán crecimiento personal y profesional continuo.

Con el desarrollo de habilidades de liderazgo y de una nueva ética del cuidado se persigue que las personas parataxónomas dejen de ser indiferentes y se vuelquen a ayudar y cuidar a sus colegas, logrando su inclusión como líderes en todas las decisiones y proyectos de las estaciones biológicas.

Es importante que exista una educación de valores como la comunicación, la colaboración y el liderazgo positivo en una era nueva de la revolución industrial en la que las tecnologías digitales deben afianzar las relaciones interpersonales humanas, no fragmentarlas. Valores como el respeto, la solidaridad, la eficiencia y la responsabilidad se encuentran en el núcleo de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund y son parte de ética esperada en sus integrantes para, a su vez, ser ciudadanos que lleven la bandera de una nueva ética con la economía, la política y la naturaleza, que es el objeto de estudio de la organización.

Legislación

El proyecto representa también la creación de protocolos y procedimientos bajo los cuales se debe regir el trabajo diario y las interacciones humanas dentro de la organización. Dado el hecho de que no existe una normativa formal y oficial de la organización para la mejora del entorno de la investigación científica, el proyecto funge como una propuesta desde la gestión educativa y el liderazgo para ser una guía de conducta y del accionar de las personas parataxónomas en la entidad. Con esta guía se garantiza la estabilidad de los procesos de producción científica de los equipos de trabajo al ser ellas y ellos mismos quienes proveen las condiciones adecuadas, tanto para el proceso de aprendizaje de las

habilidades de liderazgo en el proyecto, como para el ejercicio de las mismas en todas sus tareas diarias y sus relaciones interpersonales laborales.

En el marco organizacional donde se desarrolla el proyecto, la normativa que respalda y sustenta al mismo es precisamente otro producto de la investigación: el plan de convivencia denominado “Convivencia Natural”. Este plan surge como respuesta a la necesidad antes mencionada por una guía de convivencia para conducirse en la organización de manera armónica, así como también resolver conflictos pacíficamente, por medio de los canales adecuados y con el beneficio para todas las partes involucradas. Esta herramienta es uno de los materiales utilizados en el folleto didáctico del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”, y aporta una ayuda teórica y práctica para respaldar el desarrollo de las habilidades de liderazgo con el fin de generar una convivencia organizacional óptima. Dentro de las temáticas tratadas en este plan de convivencia se detalla como se da el debido proceso en GDFCF y cual es la manera en que una normativa como el plan de convivencia viene a organizar y formalizar los procedimientos para que éste se lleve a cabo de acuerdo a la legislación laboral costarricense. Otro aspecto importante de esta plan como código de conducta y convivencia es que establece una comisión de convivencia para el análisis de divergencias entre las personas parataxónomas y genera canales de comunicación para la resolución de situaciones que afecten la dinámica laboral y personal.

Desarrollo Humano Sostenible

Es deber de todo ser humano, desde su campo de acción académico, profesional y laboral, desarrollar acciones que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Estas áreas de mejora son un entramado de puntos críticos que la humanidad deberá trabajar para que la sostenibilidad de la vida en el planeta sea un logro y un legado a futuro. El proyecto es un hito innovador en la organización que se realiza ya que interviene temáticas importantes para un grupo de personas que generan un impacto clave en sus comunidades, familias y el ambiente.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de la Agenda 2030 reza “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, y por la naturaleza de esta frase, este objetivo se adapta e incorpora de manera integral al proyecto.

Gracias a los resultados de la investigación es posible crear un proyecto para desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, y esto se logrará con un proceso educativo dirigido hacia este personal de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund. Se trata de educar en cuanto a la teoría y práctica de destrezas como la colaboración, comunicación, la alfabetización digital y el liderazgo como eje central.

La investigación y el proyecto que nace de la misma es un proceso de enseñanza-aprendizaje, un objetivo educativo como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 pero en una escala micro, y pretende mejorar el desempeño profesional y personal en la organización a través de una guía formal enmarcada en un proyecto educativo innovador. Entonces, como se puede comprender, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 está incorporado en todos los procesos de gestión del proyecto. Para analizar esta incorporación se pueden destacar algunos aspectos que los correlacionan con el objetivo.

Mediante el proyecto como acción transformadora se pretende ofrecer una educación **inclusiva** en capacitación sobre habilidades de liderazgo dirigida a una población que incluye e integra personas con baja escolaridad que de otro modo estarían excluidas de este tipo de experiencia.

“Habilidades de liderazgo para las personas parataxónomas líderes” como proyecto, brinda una propuesta de educación **equitativa** que no discrimina en género, edad, experiencia laboral, ubicación geográfica o situación económica. Es un recurso educativo que se desarrolla de manera horizontal para que todas las personas parataxónomas se armen de herramientas para optimizar su desempeño laboral y profesional.

El proyecto es un esfuerzo educativo de **calidad** ya que es resultado de una amplia investigación realizada con el equipo de personas parataxónomas, llevada a cabo en la organización, y gestada y dirigida por una persona investigadora que es parte de la entidad y trabaja directamente con esta población. El legado de la investigación como producto es

un proyecto y una herramienta de calidad para intervenir áreas de mejora importantes en las personas parataxónomas.

Este proyecto ***promueve oportunidades de aprendizaje permanente para todos***, ya que “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” es una gestión educativa con el objetivo de estar explorando de manera permanente el fortalecimiento de destrezas que incentiven el crecimiento laboral y personal de las personas parataxónomas. Es un proceso dinámico que se actualizará continuamente y se adaptará las circunstancias. El equipo de personas parataxónomas de GDFCF siempre podrá mejorar su liderazgo y las destrezas que este conlleva en el caso particular de la organización, todo esto con el valioso insumo que representa la investigación para una entidad de esta naturaleza.

Seguidamente, se detallan otros objetivos que se han tomado en cuenta en el desarrollo del proyecto. Cada objetivo se analiza de acuerdo a su correlación con la gestión y cómo se ha incorporado en el proceso.

Con respecto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 sobre alianzas para lograr los objetivos, la meta del proyecto gestado en la investigación es mejorar las interacciones personales y laborales en GDFCF para propiciar una productividad científica mayor gracias a la interdependencia positiva. Es decir, se fomenta la formación de alianzas para resolver las diversas situaciones y tareas del trabajo en la organización, establecer puentes, comunicación y colaboración. El proyecto, con su objetivo de desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, busca solidificar estas alianzas y disminuir las brechas de conocimientos y destrezas para liderar equipos de trabajo.

En cuanto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 sobre igualdad de género, en todos los proyectos y objetivos de la ONG está plasmado un gran sentido de equidad de género. El proyecto tiene como expectativa reafirmar la integración, inclusión y liderazgo de las mujeres en la entidad. El liderazgo de la mujer en GDFCF siempre ha estado presente de manera natural, por lo cual se pretende perpetuar este elemento valioso.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 con el tema salud y bienestar está presente en el proyecto ya que al desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la organización se trabaja de manera óptima y las personas parataxónomas logran sus tareas de manera

menos desgastante. También, al tener una mayor productividad gracias a estas destrezas se promueve armonía en la cultura organizacional y se aumenta la salud mental y la realización personal y profesional, el bienestar de la persona trabajadora.

Con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de trabajo decente y crecimiento económico, es muy claro que un desarrollo de habilidades de liderazgo donde se canalicen mejor las interacciones desemboca en un ambiente de trabajo digno. Por otro lado, al conservar un trabajo que se realiza con pasión, con compañeros y compañeras asertivos y empáticos, se mantiene un nivel socioeconómico que permite el crecimiento personal, familiar y social. Tanto las habilidades de comunicación, colaboración, liderazgo como la alfabetización brindan un arsenal de características que destacan a un trabajador y a un líder sobre otros.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 10 que trata sobre la reducción de las desigualdades es una muestra viva de lo que GDFCF ha pretendido desde su creación. Con el proyecto se pretende el empoderamiento de todo el personal como líderes y lideresas, para lo cual se requiere desarrollar ciertas habilidades de liderazgo y destrezas técnicas; y así disminuir la brecha entre unos y otros para desempeñarse de manera óptima en sus equipos de trabajo. Por ejemplo, se quiere horizontalizar aún más la comunicación para terminar de derribar barreras de capacidades, habilidades, liderazgos negativos; generar un ambiente igualitario en que todas las personas parataxónomas se empoderen para resolver tareas de manera eficiente y colaboren compartiendo sus destrezas con sus compañeros y compañeras.

Uno de los materiales del proyecto pretende generar una guía para lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 mediante la paz, justicia e instituciones sólidas. El plan de convivencia que se ha creado tiene como objetivo fomentar un ambiente de paz en donde las divergencias se resuelvan con justicia y el ambiente positivo de convivencia refuerce la solidez de la organización como un ente que se autocuida.

Siguiendo la tónica del Objetivo de Desarrollo Sostenible 9 sobre innovación, pero dejando de lado la industria, debido a que no es el campo de la ONG, se puede considerar el proyecto como un producto innovador para intervenir situaciones que no se abordaban

hasta el momento. El establecimiento de una guía formal para desarrollar habilidades de liderazgo es una idea vanguardista en una entidad donde normalmente no se dedica tiempo y recursos al abordaje de habilidades que ciertamente inciden directamente en el quehacer laboral de la persona parataxónoma. Adicionalmente en este objetivo, la infraestructura es continuamente mejorada por el departamento de Gerencia de Proyectos de la ONG, lo cual se realiza en esfuerzo conjunto con el equipo de personas parataxónomas, priorizando sus necesidades estructurales; esto requiere de habilidades de comunicación y colaboración entre líderes y personal, en el marco de un liderazgo positivo, lo cual, gracias a las mejoras tecnológicas y estructurales lleva a mejorar la alfabetización digital como destreza requerida en la ONG.

Con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1 y 2 que van dirigidos al fin de la pobreza y llegar al hambre cero, aunque la organización no es de corte de ayuda humanitaria, si tiene principios muy bien establecidos de apoyar en el crecimiento socioeconómico de sus personas funcionarias, por lo cual el bienestar financiero y la estabilidad de las personas parataxónomas es primordial para la organización. Es muy importante destacar que, de no estar laborando en la organización, estas personas se encontrarían cercanas a la línea de la pobreza y sus capacidades alimentarias estarían bastante limitadas. La zona rural ofrece casi nulas oportunidades laborales a personas con las características del personal parataxónomo, por esta razón la oportunidad de trabajo en la ONG es un cambio de vida total que brinda un crecimiento económico. Al fortalecer la convivencia pacífica los colaboradores mantienen una estabilidad laboral que logra estos dos objetivos indirectamente.

Por último, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 6, 7, 11, 12, 13, 14 y 15, son los objetivos directamente ambientales, por lo cual indiscutiblemente la organización GDFCF está comprometida a que todos los esfuerzos y mejoramientos en la convivencia del personal van a desembocar en un mejor trabajo en conservación e investigación de la biodiversidad, y sobre todo nuestra relación sostenible con el ambiente y sus recursos. Un liderazgo sustentable y transformacional va a tener un efecto directo en la organización como guardiana de los recursos naturales y el conocimiento biológico que la Tierra posee.

Dicho esto, para el proyecto es relevante lo relacionado con la conservación ambiental, para lo cual se considera que todo lo emanado como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible puede aplicar, en particular lo referido a los objetivos 15 (vida de ecosistemas terrestres) y 17 (alianzas para lograr los objetivos) pues refieren a acciones que desde la gestión administrativa GDFCF dar sustento a la labor del personal parataxónomo; en particular las metas relacionadas con “movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas” (ONU, 2020) y “fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas” (ONU, 2020).

En la tabla D4 se correlacionan datos importantes que vinculan el abordaje de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”.

Tabla D4

Frases y términos claves que vinculan el abordaje de los ODS con el proyecto

Objetivo	Términos
4: Educación	Proyecto educativo de calidad, equitativo, inclusivo, accesible y que brinda herramientas para toda la vida.
17: Alianzas	Fortalecimiento de la alianza laboral y personal mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo.
5: Igualdad de género	Continuidad y solidez mediante otro proyecto de la ONG con igualdad de género.
3. Salud y bienestar	Consecuencia de la optimización del desempeño personal y profesional derivado de la aplicación de habilidades de liderazgo.

8: Trabajo decente	Desarrollo de clima organización digno a través del ejercicio de la colaboración, comunicación, liderazgo positivo y la alfabetización digital.
10: Reducción desigualdades	Objetivo del trabajo y el proyecto es eliminar la brecha entre personas parataxónomas en cuanto a sus destrezas de liderazgo requeridas en la ONG.
16: Paz y justicia	Fomento de una convivencia pacífica producto de la intervención de habilidades.
9: Innovación	Proyecto educativo innovador en la entidad.
1 y 2: Disminución pobreza y hambre cero	Prevención del riesgo social en el equipo de personas parataxónomas al brindarles herramientas laborales valiosas.
6, 7, 11, 12, 13, 14 y 15: Ambientales	Desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas parataxómas influye directamente en los esfuerzos de conservación, investigación y protección de la biodiversidad que persigue la organización.

Nota: Elaboración propia

Referencias

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)*, 5a. edición.

Di Battista, A., Grayling, S., & Hasselaar, E. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

Folleto didáctico del proyecto



**Dirigido a líderes y equipo de personas parataxónomas de
Guanacaste Dry Forest Conservation Fund**

Creado por:

Alejandro Marín Romero

**Proyecto de Graduación de la Maestría en
Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo
2023**

Contenido

Introducción

- Habilidades de liderazgo
- ¿Cuáles habilidades queremos desarrollar en una persona parataxónoma líder?
- Sobre el folleto didáctico
- ¿Para quién es este folleto didáctico?

Módulos para ejecución de los Talleres

- Módulo 1 Comunicación
- Módulo 2 Colaboración
- Módulo 3 Alfabetización Digital
- Módulo 4 Liderazgo

Referencias

Introducción

Habilidades de liderazgo



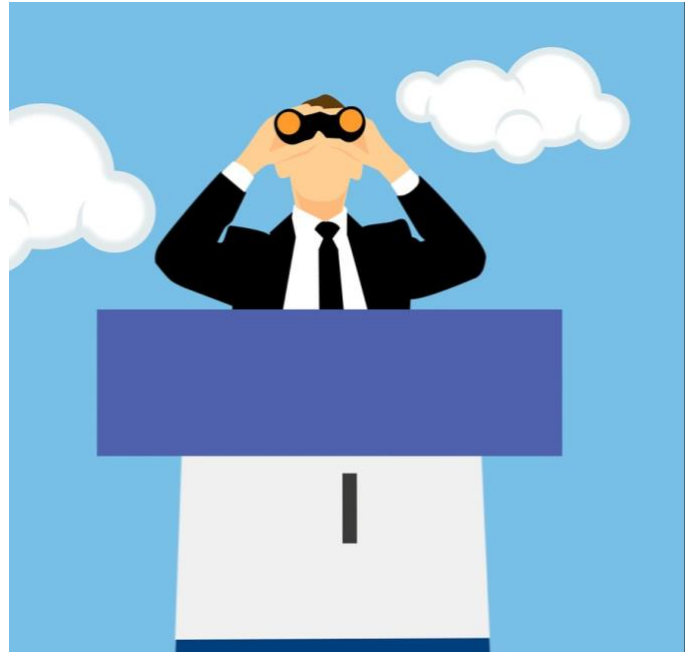
En **Guanacaste Dry Forest Conservation Fund** desempeñamos un trabajo muy valioso de conservación e investigación de biodiversidad, y éste depende en gran medida de nuestra **dinámica como equipo** para realizar las labores diarias.

Así como tenemos materiales y equipo tecnológico para coleccionar, clasificar y estudiar especímenes, es importante desarrollar habilidades para que toda persona parataxónoma tenga el **potencial de ser un líder** y ejerza este liderazgo de manera positiva.

El objetivo del proyecto **“Habilidades para las personas parataxónomas líderes”** y su folleto didáctico es brindar las herramientas al equipo de personas parataxónomas para mejorar habilidades que nos permitan tener un óptimo desempeño personal y profesional.



¿Cuáles habilidades queremos desarrollar en una persona parataxónoma líder?



Después de años de experiencia de trabajo con equipos de personas parataxónomas en GDFCF y según una reciente investigación, las destrezas que más se necesitan son:

- Colaboración
- Comunicación
- Alfabetización digital
- Liderazgo

En cada módulo de esta guía estudiaremos estas habilidades y pondremos en práctica talleres con actividades que nos ayuden a desarrollar estas características en una persona parataxónoma líder.



Sobre el folleto didáctico

El folleto didáctico del proyecto “**Habilidades para las personas parataxónomas líderes**” está ideado como un apoyo para una persona líder de la organización GDFCF que se proponga ejecutar un trabajo sobre destrezas de liderazgo y que aporta beneficios a la productividad científica de la ONG.

Debido a que todos los integrantes de la organización nos articulamos para trabajar de manera estrecha con el equipo de personas parataxónomas, el folleto didáctico tiene la adaptabilidad para que el proyecto sea dirigido por una **persona facilitadora** de las distintas ramas de la organización, por ejemplo: biología y ecología, educación ambiental, informática, gerencia de proyectos e inclusive una persona parataxónoma que desee asumir el rol de facilitador.

De manera general, esta persona facilitadora será la **encargada** de:

- Convocar a las personas parataxónomas participantes
- Mediar y facilitar los talleres y sus actividades
- Aplicar los mecanismos de seguimiento, control y validación de la satisfacción de las personas usuarias del proyecto
- Coordinar la logística de transporte y alimentación de los talleres
- Coordinar la participación de especialistas en tecnologías digitales.

“**Habilidades para las personas líderes**” presenta en este folleto didáctico los contenidos e instrucciones para desarrollar con éxito 4 talleres en las siguientes habilidades: **Liderazgo, Colaboración, Alfabetización digital y Comunicación**. Como se visualiza en este documento, cada taller tiene una sesión previa en la cual se comparten ciertos contenidos claves de las cuatro habilidades, mediante herramientas audiovisuales y una exposición de la persona facilitadora. Estos elementos teóricos se evidencian en cada módulo y luego dan paso a las especificaciones de los talleres. Es importante destacar que el facilitador y los participantes cuentan con el apoyo del material creado en el plan “**Convivencia Natural**” para integrar conceptos.

¿Para quién es este folleto didáctico?

Este folleto está orientado hacia las **personas líderes de GDFCF** que estén interesadas en facilitar un proyecto para desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas.

También se dirige a las **personas parataxónomas participantes** como un manual de apoyo durante el desarrollo de los talleres y sus actividades. Por otro lado, existe la posibilidad de que la persona parataxónoma se empodere del liderazgo positivo aprendido durante la ejecución de este proyecto y pueda ejercer el rol de persona facilitadora en futuras ocasiones, esto gracias a la motivación e inspiración recibida para mejorar estas habilidades en sus colegas.

Este proyecto y su folleto didáctico surge a raíz de la investigación realizada por el autor, la cual evidencia la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo mencionadas para mejorar el desempeño personal y profesional del equipo de personas parataxónomas de GDFCF.

El personal parataxónomo es la base más importante de la organización en cuanto a su labor de investigación, conservación y producción científica de la biodiversidad, por lo tanto de sus habilidades de liderazgo para el trabajo en equipo depende toda la organización.



Módulo 1

COMUNICACIÓN

La comunicación es esencial en nuestra organización, todos los días trabajamos en **contacto** con nuestros compañeros de equipo y de otras estaciones biológicas para lograr las tareas. Es necesario comunicarnos de una manera **asertiva**, es decir que nuestras intenciones siempre estén orientadas hacia lo **positivo** para mejorar las relaciones interpersonales, todas las situaciones de trabajo tienen un lado positivo por el cual deben ser abordadas.

García & Flores (2017) exponen que “la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante” (p.3)

De esta manera podemos entender que la mayoría de la comunicación se basa en **escuchar** activamente, lo cual es un acto de dedicar **atención** de calidad a nuestros compañeros y compañeras de equipo, ponernos en sus zapatos, incluyendo así el concepto de **empatía** en nuestra comunicación diaria.

En GDFCF es importante **dialogar, negociar, conversar** para desarrollar el trabajo diario y trabajos en equipo, cuando ejercemos estas acciones nunca debemos perder de vista que no estamos solos, no trabajamos aislados, por lo tanto el éxito de la colecta de especímenes y la producción científica depende de una comunicación efectiva.

Toda persona parataxónoma tiene el **potencial de ser líder** de manera positiva, que escuche de manera atenta a sus compañeras y compañeros de equipo, y que fomente buenas relaciones con las personas de otros equipos para lograr proyectos juntos.

Al comunicarnos debemos pensar siempre en las metas que queremos lograr como **equipo**, por ejemplo: nuevos sitios de colecta, nuevas especies que

necesitan ser estudiadas, mantenimiento de la infraestructura, o nuevas necesidades del equipo que se deben comunicar a otros departamentos.


La comunicación también es esencial para **resolver diferencias**, es vital que nos comuniquemos para llegar a un **acuerdo**, no para responder o atacar a la otra parte.

La comunicación es inseparable de la figura del líder y de las organizaciones, cuando se realiza de forma asertiva y con **inteligencia emocional** se obtienen los mejores resultados. Un líder con un buen **insight** de su figura y capacidad tendrá una adecuada capacidad de comunicación con sus colegas. El **insight** es conocernos a nosotros mismos, con nuestras fortalezas y debilidades, y al hacer esto podemos transmitir mejor nuestras emociones y comunicarnos de una manera asertiva.

La clave en GDFCF es comunicarnos de una buena manera para todo, es decir estar organizados en todas las labores que vamos a realizar en conjunto. Hay que recordar que toda tarea que se realiza es para beneficio del equipo y de toda la organización entonces esto requiere una comunicación **clara y directa, sincera**, ya sea **presencial o virtual** por los medios de comunicación usuales. Se debe evitar el error de asumir, hay que conversar.



Ahora bien, ya se conoce más acerca de la habilidad, por lo que ¡manos a la obra! Implementemos la habilidad:

Nombre del taller: Nos comunicamos en positivo	Duración del taller: 4 horas (dos sesiones de 2 horas, se puede realizar continuo o diferido en dos días diferentes)
Objetivo del taller: Implementar el concepto de comunicación asertiva y empatía y las implicaciones para el trabajo en la organización.	Contenidos desarrollados: Comunicación <ul style="list-style-type: none">• Comunicación asertiva, definición y características• Concepto de empatía y utilización en la comunicación
Materiales requeridos: Computadora Video Beam Lectura Lápiz, lapiceros, papel Lectura indicada en la descripción Plan “Convivencia Natural”	<i>Para ampliar conocimientos: Video “11 técnicas para comunicarse asertivamente” escanea el QR</i> 
Descripción de las actividades: Inicio: Se inicia la actividad mediante una lluvia de ideas acerca de cómo debe ser una comunicación asertiva. También, se exponen los contenidos anteriores. Desarrollo:	

Sesión 1

Se entrega una hoja a cada participante donde va a indicar como es la comunicación dentro de su ámbito de trabajo y cómo le gustaría que fuese.

Se entrega una lectura sobre “Reglas para que nadie aprenda nada en las organizaciones” y las personas participantes van a escribir al menos tres pautas relacionadas con la comunicación.

La persona facilitadora va a jerarquizar las pautas y va a elaborar un decálogo para la comunicación asertiva en la ONG.

Sesión 2

Se divide al grupo en parejas y se dramatiza una situación laboral en la cual uno de los integrantes le externa al otro una preocupación por su desempeño en alguna labor. Se indica a los participantes que la situación debe ser basada en una experiencia real que hayan tenido. Los participantes pasan al frente con sus parejas a dramatizar su situación y los espectadores opinan sobre el manejo de la comunicación.

Fin: Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de comunicación, el cual será compartido en forma física o digital.

Recomendaciones:

- La comunicación oral y escrita es clave para cualquier organización, por lo que se la recomienda expresarse de manera clara ya sea en una conversación o mediante un correo electrónico con otro miembro de la organización.
- Es importante que usted conozca a las otras personas de la organización para que pueda comunicarse de manera asertiva con ellos y ellas.
- Tenga claro los diferentes roles que tienen las personas en la organización, de ese modo usted puede seleccionar una forma de comunicarse de manera eficiente y efectiva.

Módulo 2

COLABORACIÓN

Como estudiamos anteriormente, trabajamos en una organización distribuida en **equipos** de trabajo, y que a su vez es un gran equipo de personas parataxónomas y especialistas en diferentes campos que juntos realizamos una gran labor en investigación y conservación. También, en muchos casos, un equipo de una estación biológica necesita de otros para llevar a cabo sus labores. Esto nos lleva al concepto de que **nos necesitamos** unos a otros, no podemos trabajar solos, siempre vamos a necesitar de otras personas y estas personas van a necesitar de nosotros. Debemos actuar con inteligencia emocional para aceptar que **necesitamos ayuda** y tener la **disposición** para brindarla.

Así como las plantas y los animales colaboran entre sí para un bien común nosotros podemos ayudarnos en labores diarias, una **persona líder** se caracteriza primero por **ayudar** antes que dar órdenes, se incluye en el proceso de la tarea que se realiza e **inspira** y **motiva** a las otras personas que se ayuden.

La colaboración es **ofrecernos** al equipo, al trabajo y a nuestros compañeros sin necesariamente recibir nada a cambio en el momento, ya que el producto de esta colaboración superará por mucho a cualquier cosa que esperemos. La colaboración brinda muchos **beneficios** y **ventajas** a un equipo de trabajo ya que funciona como una máquina bien aceiteada, esto se basa en que ayudamos con nuestras fortalezas a otros y ellos nos ayudan en nuestras debilidades. Por ejemplo, todos tenemos **diferentes capacidades** en cuanto a las siguientes áreas de trabajo con los especímenes:

- Colecta
- Rutas
- Cuidado del ciclo de vida
- Búsqueda del alimento
- Fotografía
- Ingreso a bases de datos
- Creación de página web de especie

- Manejo de tecnologías para tratar información, imágenes, fotografías


Todos estos aspectos y muchos más del manejo y mantenimiento de las estaciones biológicas son un terreno excelente para que unos compañeros ayuden a otros y así los equipos tengan un desempeño eficiente en su producción científica.

Pumar-Méndez (2010) señala que “la colaboración y el liderazgo son dos atributos esenciales (...) y que la colaboración ha de ser entendida como un proceso flexible, interpersonal, comprometido y conducente a la conquista de objetivos tanto organizacionales como personales” (p. 64)

Colaborar, entonces, es a final de cuentas ayudarnos entre nosotros para sacar adelante a la organización, a mi estación biológica, a otros equipos que pueda ayudar, y en última instancia a mi persona, ya que el logro de los objetivos de manera colaborativa nos brindará bienestar mental, físico, económico, familiar y profesional.



Ahora bien, ya se conoce más acerca de la habilidad, por lo que ¡manos a la obra! Implementemos la habilidad:

<p>Nombre del taller:</p> <p>Colaborando ganamos todos</p>	<p>Duración del taller:</p> <p>4 horas (dos sesiones de 2 horas, se puede realizar continuo o diferido en dos días diferentes)</p>
<p>Objetivo del taller:</p> <p>Definir trabajo en equipo, su importancia en la organización y fomentarlo en el personal parataxónomo de la ONG</p>	<p>Contenidos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Concepto de trabajo en equipo• Importancia para los equipos de trabajo• Trabajo en equipo en el contexto de la organización
<p>Materiales requeridos:</p> <p>Computadoras Video Beam Hojas Lapiceros Ayuda de materiales o artículos de la vida diaria que ejemplifiquen la empresa o negocio a desarrollar en la actividad. Plan “Convivencia Natural”</p>	<p>Para ampliar conocimientos: Video “Estrategias para mejorar el trabajo en equipo a través de la colaboración” escanea el QR</p> 

Descripción de las actividades:

Inicio:

Se inicia la actividad mediante una exposición de la persona facilitadora sobre los contenidos relacionados con la habilidad de la colaboración.

Desarrollo:

Sesión 1

Se entrega una lectura sobre el trabajo en equipo a las personas participantes y se les solicita identificar el estilo de equipo que son ellos; posteriormente determinan las ventajas y desventajas de cada estilo de equipo.

Se le solicita a las personas participantes que rememoren las últimas cinco reuniones y señalen si el estilo de trabajo en equipo se ha aplicado.

Por último, las personas participantes realizan un test sobre el trabajo en equipo para determinar fortalezas y oportunidades para cuando deben trabajar en equipo: qué se realiza mal, qué se realiza bien y como se puede mejorar tanto lo positivo como lo negativo.

Sesión 2

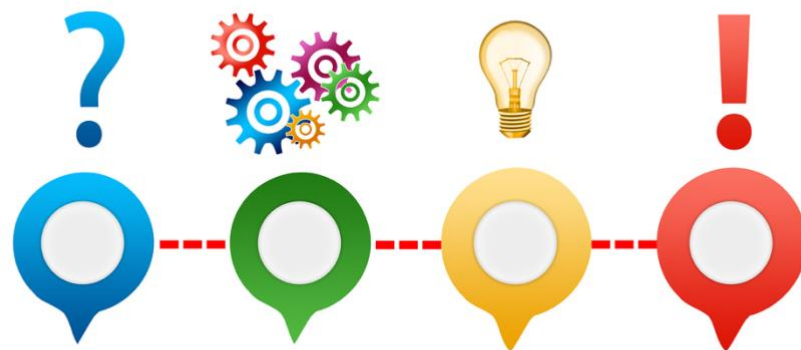
Se plantea la idea al grupo de personas participantes de establecer una empresa o negocio ficticio en el cual deben asignarse puestos, funciones, objetivos y productos. Se divide al grupo en sub grupos de acuerdo a la estación biológica en que trabajan pero la idea es adaptar su trabajo en equipo cotidiano a un contexto diferente, siempre manteniendo la esencia del trabajo en equipo. Posteriormente se realiza una exposición de presentación de cada empresa.

Fin:

Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de colaboración y trabajo en equipo.

Recomendaciones:

- La colaboración implica auto-examinarnos para saber qué tan dispuestos estamos a ayudar y a recibir ayuda, qué debo cambiar para poder ayudar a más compañeros, y cuales barreras debo derribar para estar abierto a que colaboren conmigo.
- Para colaborar se debe practicar la inclusión de todos los compañeros y compañeras, es decir, integrar a todo el equipo en las labores diarias para poder estudiar cuales son las fortalezas y debilidades de cada uno y así lograr que nos ayudemos en las diferentes áreas de trabajo
- Tenemos que practicar la apertura para que compañeros y compañeras de otras estaciones nos colaboren con sugerencias, labores y proyectos de nuestro sitio de trabajo, de esta manera nosotros también podemos colaborar en otras estaciones biológicas y crear conexiones productivas y valiosas a futuro.



Módulo 3

ALFABETIZACIÓN DIGITAL

La destreza para **manejar la información y las tecnologías digitales** se llama alfabetización digital. Es estar alfabetizados desde lo básico y gradualmente hacia lo complejo en aspectos como el **lenguaje** utilizado en las **computadoras, correo electrónico, programas, bases de datos de especímenes, creación de páginas web, aplicaciones en el dispositivo móvil, herramientas de comunicación y trabajo colaborativo, manejo de imágenes y fotografía de las distintas especies colectadas.**

Debemos tener **apertura** a nuevos retos con las tecnologías digitales ya que estas **herramientas** son de uso diario en nuestro trabajo y una habilidad muy importante que debe caracterizar a las **personas parataxónomas líderes.**

Pensemos qué pasaría si todos los especímenes colectados, conservados y estudiados permanecerían registrados solo en nuestra mente, el conocimiento quedaría en la organización, sin ningún propósito en el mundo. El objetivo de GDFCF siempre ha sido desarrollar investigación científica para **contribuir a la ciencia**, para dar a conocer la historia natural al mundo y, en lo últimos tiempos, analizar cómo afecta el cambio climático y nuestro impacto en las poblaciones de insectos, para dar un ejemplo.

Por esta razón necesitamos alfabetizarnos digitalmente, para **traducir** todo este conocimiento mediante las tecnologías y ponerlo a disposición de la humanidad.

Estar alfabetizado digitalmente es un **proceso gradual** en el que todos hemos participado desde que ingresamos en la organización, y aprendiendo sobre la marcha nos hemos **empoderado**, para dar un uso eficiente a todas estas herramientas y dispositivos y optimizar la producción científica.



López-Barajas (2009) expone que

la alfabetización digital tiene en las organizaciones una valiosa misión: el desarrollo de las **potencialidades**, y la **asistencia** a las carencias de los Recursos Humanos, ya que el Capital Humano es el conjunto de las personas, en un contexto de **participación**, de trabajo equipo, ya que en el “entorno interno” actual de las organizaciones, no hay persona que tenga todas las **respuestas, las habilidades y la sabiduría** necesarias, para guiar a la organización hacia un éxito sostenido, a no ser que utilice y maximice las respuestas y las habilidades del conjunto de la organización. En definitiva, para que la empresa triunfe, debe encontrar la forma de maximizar las **aportaciones** de sus miembros. (p. 21).


Este aspecto que comenta el autor es clave, ya que en cuanto a las tecnologías digitales no todos tenemos las respuestas, debemos actuar en **equipo**, de manera **colaborativa** y con **liderazgo positivo** para potenciar nuestro proceso de alfabetización digital. Por ejemplo, los compañeros que son más diestros fotografiando especímenes pueden **ayudar** a los colegas con el manejo de las cámaras y como lograr las mejores imágenes de una especie.

Recordemos cuando no existían los celulares y había ciertas dificultades para **comunicarnos** y **coordinar** actividades, al llegar esta tecnología la empezamos a utilizar **instintivamente** y logramos manejarla de manera natural para lograr nuestros objetivos. Posteriormente llegaron los celulares inteligentes con toda una gama de **aplicaciones**, que son mini programas que también aprendimos a usar para

nuestra vida **profesional** y **personal**...eso es alfabetización digital, una destreza que hay que **refrescar** y **actualizar** continuamente en la vida de la persona parataxónoma.



Ahora bien, ya se conoce más acerca de la habilidad, por lo que ¡manos a la obra! Implementemos la habilidad:

<p>Nombre del taller:</p> <p><i>La tecnología es mi machete</i></p>	<p>Duración del taller:</p> <p>12 horas (tres sesiones de 4 horas, se realiza diferido, en tres días distintos y no continuos de la semana, por ejemplo: lunes, miércoles y viernes)</p>
<p>Objetivos del taller:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reforzar la utilización de programas para la creación de páginas web de especímenes biológicos• Actualizar los conocimientos técnicos en fotografía profesional de especímenes biológicos• Mejorar la organización de bases de datos de especímenes biológicos	<p>Contenidos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adobe Photoshop• Adobe Elements Editor• Fotografía profesional básica con cámara Nikon• FileMaker Pro
<p>Materiales requeridos:</p> <p>Computadoras Video Beam Cámara Software</p>	<p>Para ampliar conocimientos sobre la importancia de este tema: Video “Alfabetización Digital” escanea el QR</p> 

Descripción de las actividades:

Inicio:

Se inicia la actividad mediante una charla motivacional sobre la necesidad de una apertura hacia el reto de alfabetizarnos digitalmente, exponiendo los temas mencionados anteriormente.

Desarrollo:

Sesión 1

Se invita a una persona facilitadora con formación en diseño web y/o diseño gráfico para que facilite un taller sobre los programas de Adobe; la persona facilitadora realizará ejercicios prácticos que serán emulados por las personas participantes, de modo que al final del taller cada persona participante tendrá las habilidades para crear páginas web de especímenes biológicos.

Sesión 2

Se contrata a un fotógrafo profesional para que brinde un taller sobre el uso de cámaras y técnicas para fotografiar especímenes biológicos. Al finalizar el taller cada participante subirá a un Power Point dos fotografías tomadas de acuerdo con las características brindadas en el taller

Sesión 3

La persona informática de la ONG realiza otro taller sobre el manejo básico de FileMaker Pro donde se exponen las principales características y aplicaciones que se requieren para el desempeño profesional de las personas participantes.

Módulo 4

LIDERAZGO

El liderazgo es una cualidad que se requiere de las personas en todos los contextos, ya sea en el trabajo, la familia y todos los grupos humanos de la sociedad, sin embargo, en GDFCF esta **característica** cobra especial importancia ya que nuestro trabajo conlleva una **ética** particular, es **auto-regulado, autónomo**, y debemos ejercerlo con **proactividad** para **motivar** a los compañeros y compañeras.

Todas las personas parataxónomas tienen el **potencial** de ser **líderes y lideresas** ya que siempre han **auto-gestionado** su trabajo, su **aprendizaje** y sus **responsabilidades**, de esta manera las estaciones biológicas se mantienen en buenas condiciones y la productividad científica es adecuada. Es importante que comprendamos que todos tenemos esa capacidad para liderar los diferentes procesos de los equipos de trabajo.

En todo lugar existe una tendencia de que una persona ejerce el liderazgo, y el resto del equipo se acostumbra a este hecho, dejando de lado, en muchas ocasiones, las ideas y puntos de vista del resto de las personas. Por otro lado, se da también el escenario en que el liderazgo es ejercido de una manera negativa, con autoritarismo, mal trato, sin reconocimiento a la labor realizada, y con actitudes que desmotivan al equipo.

En la organización sabemos que las labores de cada uno suman para el éxito del equipo, y uno de estos esfuerzos debe ser el practicar un liderazgo positivo, el cual podemos ejercer todos y al mismo tiempo sin que esto implique un conflicto. Una persona parataxónoma líder se caracteriza por tener habilidades como:

- Empatía
- Diálogo
- Negociación
- Trato horizontal (tratar a todos como colegas, al mismo nivel)
- Delegación
- Manejo de sus emociones: inteligencia emocional
- Asertividad
- Inclusividad en todas sus decisiones

- Apertura para sugerencias, críticas, opiniones, puntos de vista diferentes
- Inspirar, motivar, transmitir la energía que se desea imprimir en las labores
- Se incluye en el proceso de tareas diarias junto con sus compañeras y compañeros.

Es muy importante conocer el estilo de liderazgo que se denomina “transformacional”. Esta teoría plantea que el líder o la lideresa exalta y promueve los deseos de plenitud y realización de los seguidores para llevarlos a transformar su motivación en el compromiso, de ahí el nombre de este enfoque.

Como lo anota Gutiérrez (2014) “los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.” (p.3)

Según este tipo de liderazgo, los líderes y las lideresas despiertan interés y conocimiento en temas claves para la organización, a la vez que aumentan la confianza de sus compañeros, y de una manera muy natural los dirigen hacia los logros, crecimiento y desarrollo tanto de ellos mismos como de la institución, siendo este el tipo de liderazgo que GDFCF ha establecido desde siempre y que queremos desarrollar en las personas parataxónomas.



Ahora bien, ya se conoce más acerca de la habilidad, por lo que ¡manos a la obra! Implementemos la habilidad:

<p>Nombre del taller:</p> <p>Una nueva especie de líder</p>	<p>Duración del taller:</p> <p>4 horas (dos sesiones de 2 horas, se puede realizar continuo o diferido en dos días diferentes)</p>
<p>Objetivos del taller:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conceptualizar el liderazgo positivo y su papel en las organizaciones• Destacar la importancia del liderazgo positivo en la toma de decisiones y en el manejo de los equipos de trabajo de las estaciones biológicas	<p>Contenidos desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo positivo, concepto e importancia• Liderar en el proceso de toma de decisiones y delegar labores
<p>Materiales requeridos:</p> <p>Hojas Lapiceros Video Beam Plan “Convivencia Natural”</p>	<p>Para ampliar conocimientos: Video “Gestionar con C.A.R.I.S.M.A., el nuevo liderazgo positivo” escanea el QR</p> 

Descripción de las actividades:

Inicio:

Se inicia la actividad mediante una charla motivacional sobre la necesidad de ejercer un liderazgo positivo, exponiendo los temas mencionados anteriormente.

Desarrollo:

Sesión 1

Cada persona participante crea una nota en la que describa con una o varias características lo que se espera de un buen líder y un buen liderazgo en la organización

Posteriormente se leen estas notas y con cada nota se les solicita que destaquen esas cualidades en un compañero que consideren que posee esas características.

Con esto se da un reforzamiento al concepto de que todos poseen el potencial de liderar en los distintos equipos.

Sesión 2

Se solicita a las personas participantes que designen al líder de cada equipo de las estaciones biológicas.

Cada persona participante escribe en una hoja una situación por mejorar en sus labores diarias o en las dinámicas de trabajo cotidiano. No se escribe el nombre.

También deben escribir una situación positiva. Se colocan todas las hojas distribuidas por equipo en una mesa y cada líder de equipo lee las situaciones por mejorar y luego las positivas.

Fin:

Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de liderazgo

Recomendaciones:

- El líder y la lideresa ponen las cartas sobre la mesa en relación a los principios, virtudes y valores que determinan su accionar. También debe integrar las opiniones y pensamientos de los colaboradores para así generar compromiso y moldear un camino de productividad en conjunto.
- La persona líder debe tener una visión innovadora que invite a ser compartida, multiplicada e interiorizada. El líder que ejerce esta práctica integra a sus seguidores en la visión y los invita a analizarla y proyectarla hacia un futuro de crecimiento colectivo. Un líder efectivo en este aspecto logra inspirar que los colaboradores aborden su visión y se comprometan con ella.
- Una lideresa y un líder deben tener la apertura para que los integrantes de su equipo puedan tener, a su vez, la iniciativa de actuar. Debe sembrar confianza en sus colaboradores para que éstos reflejen autonomía y motivación para desarrollar proyectos y actividades.



Referencias

- García Tejada, M., & Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa - Perú. *Comuni@ccion - Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 8(2), 138–148. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a07v8n2.pdf>
- Gutiérrez, O. (2014). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. www.academia.edu
- López-Barajas, E. (2009). Alfabetización virtual y gestión del conocimiento. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(2), 25-47. <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201017352004.pdf>
- Pumar, M. (2010). Colaboración y liderazgo. Jornadas sobre rol avanzado de enfermería. Pamplona: Facultad de Enfermería, Universidad de Navarra; 59-66. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/37292>. (Referencia de artículo)

Apéndice E: Estrategia Curricular

El presente trabajo representa una estrategia de planificación curricular enmarcada y articulada en el Trabajo Final de Graduación que se desarrolla en la Maestría de Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo.

La planificación estratégica curricular que se plantea a continuación tiene el objetivo de convertirse en una herramienta de desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) dentro del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

GDFCF es una organización no gubernamental dedicada a la investigación y conservación de biodiversidad que maneja a través de sus labores una gran cantidad de conocimientos e información, motivo por lo cual esta propuesta de estrategia de planificación curricular es una motivación y oportunidad para organizar las habilidades teóricas y prácticas que requiere el personal parataxónomo.

Justificación

Una propuesta para la planificación estratégica curricular en Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) nace del hecho de la intervención directa de la persona investigadora investigador como líder de la población meta que se pretende abordar.

GDFCF es una organización no gubernamental cuyo fin es el apoyo desde ámbito privado al Área de Conservación Guanacaste en los esfuerzos por conservación, investigación y protección de la biodiversidad.

Esta organización está compuesta por líderes en diversos campos como biología, informática, gerencia de proyectos, finanzas y educación ambiental. También cuenta con un personal de 40 personas denominadas parataxónomos. Estas personas, a través de capacitaciones, actualizaciones y su trabajo diario han ejercido la rama de la biología de manera técnica, la parataxonomía, siendo su principal función la colecta, clasificación e investigación del ciclo de vida de especímenes biológicos. Este grupo de colaboradores se encuentran destacados en una serie de estaciones biológicas en el área protegida, donde a su vez cumplen una función de protección y conservación de los recursos naturales.

A través del contacto de quien suscribe el presente trabajo con este personal, y después de la realización de diagnósticos de la cultura organizacional, análisis FODA, la respectiva investigación y su análisis de resultados, es que resulta evidente generar una propuesta para la planificación estratégica curricular de temáticas claves para la organización.

Posterior a los estudios mencionados se han detectado necesidades de fortalecimiento en algunas habilidades de liderazgo para el desempeño óptimo de las funciones del personal de GDFCF y de la organización como tal.

En GDFCF, desde sus inicios, se trabaja con el equipo de personas parataxónomas con una filosofía de aprender, capacitarse y actualizarse sobre la marcha, es decir, aprender haciendo, sin embargo no existe un currículo formal organizado y planificado para impartir estos conocimientos de manera ordenada y sistematizada. La estrategia curricular es un aporte desde la gestión educativa a la organización y un activo valioso que se centra en el crecimiento de las personas parataxónomas como seres integrales que mejoraran su desempeño profesional y personal, con la herramienta de una propuesta gestada de manera científica. La propuesta está dirigida a este personal como interesados directos y es necesaria para trabajar contenidos y temáticas que necesitan reforzamiento continuo a través de un programa de talleres y actividades.

Por otro lado, es importante sustentar las actividades de los diferentes talleres que integran el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” desde una propuesta curricular ya que debe existir un fundamento educativo y pedagógico para abordar el desarrollo de habilidades de liderazgo en este equipo de personas con sus características particulares, historias de vida, y el contexto singular de la organización no gubernamental. En este documento se detalla el sustento teórico que da origen a la estrategia curricular, su relación con el proyecto y la investigación, se analiza la población a la que está dirigida y los saberes que se impartirán.

Objetivos de la estrategia curricular

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta de planificación estratégica curricular para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund.

Objetivos Específicos

- Fortalecer las habilidades de liderazgo mediante el desarrollo de actividades que mejoren el desempeño profesional y personal de los participantes.
- Promover el trabajo en equipo a través de actividades que incentiven la codependencia positiva.
- Promover la mejora de las habilidades digitales por medio de actividades que incidan en el desempeño personal y profesional.

Fundamentación de la propuesta curricular

Fundamentación teórica

La estrategia curricular tratará temas específicos sobre las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de GDFCF, los cuales se detallan en la tabla E1.

Tabla E1

Principales aspectos teóricos a desarrollar en “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Concepto	Definición	Autor
Liderazgo sustentable	“El liderazgo sustentable desarrolla y preserva lo que importa, se difunde y extiende de modo tal de crear conexiones positivas y de desarrollo entre las personas sin hacer daño a otros en el presente o en el futuro.” (p.12)	Hargreaves (2009)
Desempeño profesional	cumplimiento del compromiso asumido por una persona con instrucción profesional que le permita satisfacer los objetivos del trabajo que ejerce teniendo en consideración sus conocimientos teóricos y prácticos, habilidades en el cumplimiento de sus funciones y cualidades que estarán determinadas por sus motivaciones y actitudes, y en los que los resultados obtenidos a partir de la adaptación a las condiciones que se presentan favorecen la superación y a la vez son evaluables. (p.7).	Espinosa, et al. (2016)
Desempeño personal	la percepción del individuo sobre su trabajo y las posibilidades ofrecidas por éste, para satisfacer una amplia gama de necesidades y expectativas personales importantes, en particular en el ámbito laboral y profesional, mediante un trabajo creativo, saludable y seguro, clave para su realización personal, familiar y social y como un medio para preservar su salud y su economía. (p.18).	Castro et. al (2018)
Habilidades para el liderazgo	acciones que las personas pueden realizar y abarca la calidad y capacidad de transferencia de una acción en el tiempo y en el contexto. Es decir, nadie aplica una habilidad con la misma destreza	Griffin & Care (2014)

	todo el tiempo, el desempeño se ajusta de acuerdo con las exigencias del momento y del contexto. (p. 98).	
Comunicación	una comunicación asertiva, puede lograr que su personal siempre se mantenga motivado y realice el trabajo en equipo. La interrelación entre el empleado y el empleador va a depender de la habilidad asertiva para lograr un clima de paz y armonía, compromiso e identificación con la empresa (p. 10).	Egúsquiza (2000)
Alfabetización digital	la alfabetización digital tiene en las organizaciones una valiosa misión: el desarrollo de las potencialidades, y la asistencia a las carencias de los Recursos Humanos, ya que el Capital Humano es el conjunto de las personas, en un contexto de participación, de trabajo equipo, ya que en el “entorno interno” actual de las organizaciones, no hay persona que tenga todas las respuestas, las habilidades y la sabiduría necesarias, para guiar a la organización hacia un éxito sostenido, a no ser que utilice y maximice las respuestas y las habilidades del conjunto de la organización. En definitiva, para que la empresa triunfe, debe encontrar la forma de maximizar las aportaciones de sus miembros. (p. 21).	Gil (2001) citado por López-Barajas (2009)
Colaboración	“La cultura de la colaboración permite dar solución a muchos problemas que se viven hoy en día, concientizar a las personas sobre la importancia de colaborar desde sus diversas funciones parte desde la gestión de la organización.” (p. 62).	Sánchez & Seminario (2021)

Fundamentación psicológica

A través de esta dimensión se busca conocer al parataxónomo, el cual es el alumno en este caso, como punto de partida de la planificación estratégica curricular. Se cuenta con un grupo bastante heterogéneo en cuando a edades y grados académicos, sin embargo todo el personal ha sido entrenado de la misma manera y se ha llegado a una relativa homogeneidad de conocimientos y habilidades que deben ser fortalecidas. De ahí que, la mayoría de parataxónomos enfrenta la obtención de nuevos conocimientos de manera similar. Al estar destacados en distintos puntos geográficos esto permite el abordaje por subgrupos y poder conocerlos de manera más personalizada para poder entender cuándo, cómo y qué aprender en cada momento según el alumno. Molina (2014) reafirma la importancia de esta dimensión destacando que

La contribución más significativa que brinda la Psicología, es fundamentar el acercamiento al alumno, para conocerlo en sus rasgos esenciales, en la forma en que enfrenta el proceso de aprendizaje y en la manera en que interactúa en diversos grupos y en que resuelve diferentes situaciones cotidianas. (p.71).

Fundamentación sociológica

La sociología es de suma importancia como ciencia en una organización como GDFCF por su contexto particular en la sociedad. El personal parataxónomo de GDFCF se origina en las comunidades que rodean el área protegida y gracias a su motivación inicial de formar parte de la organización es seleccionado y capacitado para los fines de la entidad. Estas comunidades representan un sector de la sociedad que está en riesgo social por su lejanía con los centros urbanos y la escasez de oportunidades de trabajo y académicas. El parataxónomo es un individuo que puede o no haber concluido su educación secundaria y que de otro modo se desempeñaría en labores típicas del sector agropecuario con el fin de subsistir. Como es sabido, este tipo de empleos brindan poca o nula oportunidad de crecimiento personal, académico y laboral. Molina (2014) destaca que

Concretamente en desarrollo del proceso curricular, desde los aportes de la Sociología, puede sustentarse la selección del contenido cultural, tanto del sistematizado como del cotidiano. De igual forma, esta ciencia provee elementos que clarifican la dimensión social, que poseen los estudiantes de una sociedad en particular. (p.73).

El personal parataxónomo vive en una micro-sociedad dentro de la gran sociedad de Costa Rica, una sociedad muy distante a la que viven la mayoría de los habitantes del país, con ventajas y desventajas, por lo tanto, a través de esta dimensión del currículo se conoce a este estudiante en particular, y se seleccionan de una manera óptima los contenidos y técnicas de aprendizaje para adaptarlos al contexto específico del alumno.

Fundamentación antropológica

Desde el punto de vista antropológico, las personas parataxónomas de GDFCF son seres humanos con las siguientes características que integran su cultura de vida:

- Adultos, de entre 30 y 60 años
- Con secundaria completa o incompleta
- Número de mujeres y hombres similar
- Jefes y jefas de hogar
- Madres y padres de familia

Desde este contexto, el ser humano que se espera terminar de formar es un individuo con la mayoría de sus esferas construidas, sin embargo es necesario fortalecer algunas habilidades de liderazgo requeridas para enfrentar sus labores y crecimiento profesional. Estas habilidades se integrarán a la cultura de estos estudiantes y por lo tanto formarán parte de su mundo, serán transmitidas a sus familias y en una última instancia impactarán a las comunidades. Molina (2014) destaca el papel fundamental de esta dimensión para la planificación estratégica curricular anotando que

En este acercamiento a esa cultura, tiene un aporte significativo la cultura, como ciencia que fundamenta el currículo. De acuerdo con los aportes de la

antropología, todos los comportamientos del individuo deben comprenderse y valorarse de acuerdo con el grupo sociocultural al que pertenece. (p.73).

Fundamentación filosófica

Rama axiológica

Con respecto al tipo de ser humano y sociedad que se espera alcanzar, esta rama de la filosofía direcciona hacia el hecho de que mediante la propuesta se espera fortalecer habilidades de liderazgo que los alumnos poseen en su vida en general, pero que necesitan énfasis en sus labores cotidianas a nivel profesional. Este un individuo que, a raíz del contexto y circunstancias que ha vivido, ha logrado adquirir conocimientos y habilidades para sobrevivir, sin embargo al enfrentarse a su nuevo contexto laboral necesita desarrollar y fortalecer nuevas habilidades dedicadas al quehacer técnico y organizacional. Adicionalmente, Molina (2014) destaca que

En la política educativa se concretan esas aspiraciones, y desde ahí, se sustenta el planteamiento de los fines y objetivos del sistema educativo. Estos fines y objetivos se concretan posteriormente en las instancias meso y micro de la planificación curricular, por lo que los aportes filosóficos impactan hasta esos niveles. (p.74)

Rama epistemológica

Molina (2014) indica que

En cuanto a los aportes que provee la epistemología, se concentran en lo referente a cómo se conoce y qué es factible de ser conocido. Con este aporte se fundamenta el tratamiento de contenido curricular en las diferentes asignaturas o disciplinas del plan de estudios. (p.74).

Con base en la epistemología, y de acuerdo a la adecuada delimitación del objeto de estudio de la disciplina que se quiere tratar en la propuesta, algunas de los conocimientos que se consideran importantes por fortalecer son: colaboración, comunicación, alfabetización digital, habilidades y liderazgo. Estos contenidos se transversalizarán para integrar un currículo que fomente dichos contenidos a través de la teoría y la práctica como ciencias.

Perspectiva curricular asumida en la propuesta

Concepto de currículo asumido en la propuesta

El concepto de currículo asumido en la propuesta es el de un documento que engloba todas las estrategias, técnicas y contenidos que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, en este caso el fortalecimiento de ciertas habilidades de liderazgo necesarias para el desarrollo óptimo de las labores del personal parataxónomo en GDFCF. Así lo refuerza Gimeno (2010) en cuanto a que “el currículum se nos presenta como una invención reguladora del contenido y de las prácticas implicadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje” (p.26). Como se expuso anteriormente, GDFCF está en necesidad de un currículo que regule y canalice el fortalecimiento de habilidades de liderazgo a través de conocimientos que puedan ser instruidos e impartidos.

Dicho esto y tomando como referencia a Molina (2014) en cuanto a la conceptualización del currículo, la propuesta toma elementos de los siguientes puntos de vista desde los que se puede definir al currículo:

Currículo que enfatiza en la función social de la educación

GDFCF siempre se ha caracterizado por potenciar el desarrollo socioeconómico de sus colaboradores, es por esta razón que las personas motivadas para trabajar en la organización provienen de comunidades de riesgo social aledañas al área protegida, y por lo tanto un currículo que organice conocimientos para fortalecer habilidades de liderazgo, es un elemento social importante que facilitará el crecimiento académico y laboral del personal parataxónomo.

Currículo como proyecto institucional

GDFCF organiza sus funciones en proyectos, por lo tanto una propuesta para la planificación estratégica curricular representaría un nuevo proyecto para la organización. Un currículo que fortalezca las habilidades de liderazgo es un proyecto de inversión en el mayor bien de la organización el cual es su personal parataxónomo.

Currículo que enfatiza en los contenidos

Si bien es cierto no se tienen asignaturas específicas para impartir en un currículo de esta naturaleza, si existen contenidos y habilidades por reforzar en el personal parataxónomo, por lo cual crear una planificación estratégica curricular que plasme estos contenidos en un documento guía es un recurso novedoso y necesario.

Currículo que enfatiza en las experiencias de aprendizaje

Como se mencionó anteriormente, el personal parataxónomo realiza una labor muy práctica enfocada en el producto de investigación biológica. Bajo esta premisa, el currículo dirige su énfasis en la creación de nuevas experiencias de aprendizaje que fortalezcan habilidades de liderazgo necesarias para las labores del personal. Al enfatizar en estas experiencias de aprendizaje, su evaluación y su impacto en el personal a capacitar es que se logra una retroalimentación para mejorar continuamente el currículo.

Currículo como práctica concreta de aula y producto

Ya sea de manera presencial o virtual, esta propuesta de planificación estratégica curricular implementará las técnicas adecuadas para fomentar un ambiente de práctica en cada grupo del personal que se espera capacitar. Por medio de estas prácticas se fortalecen las habilidades de liderazgo claves en la organización, y el currículo como producto podrá ser observado y medido en dos escenarios, durante el tiempo de instrucción y en el desempeño de las labores diarias de los colaboradores, que a su vez brindará resultados también a largo plazo en el clima organizacional y el producto de la organización.

Finalmente, el concepto de currículo que se ejerce en esta propuesta es también el de una herramienta para influir en el personal parataxónomo de GDFCF de manera constructiva, es decir, instruir, enseñar y potenciar las habilidades de liderazgo. El currículo presentado en esta propuesta tiene un sentido de utilidad e importancia para

quien lo elabora, lo ejerce y quien lo recibe. Este concepto es reforzado por Gimeno (2010) al denotar que

Toda acción consciente de influir en los demás —y la educación lo es— tiene un sentido para quien la emprende. En caso contrario no es más que una rutina o una conducta sin finalidad gobernable. La acción de influir en otro, enseñando a otro, sea de forma consciente o inconsciente (rutinaria o mecánica), provoca y produce o estimula la elaboración de un significado en quienes reciben las acciones de esa influencia (p.32).

Enfoque curricular asumido en la propuesta

La filosofía de trabajo en GDFCF siempre ha estado orientada a aprender haciendo, por lo tanto, coincide con la propuesta del enfoque curricular constructivista; esto por cuanto en el constructivismo el aprendizaje es un proceso activo, en el que los estudiantes o aprendices construyen ideas o conceptos nuevos, a partir de su propio conocimiento.

De acuerdo con lo anterior, la persona parataxónoma construye su propio aprendizaje desde que ingresa a la organización y su trabajo diario es un proceso dinámico, interactivo y participativo que continuamente requiere actualización. También, en el caso particular de la organización, es imprescindible la interacción con su entorno y compañeros para vivir este proceso de enseñanza-aprendizaje. Molina (2014) refuerza esta elección al afirmar que "el constructivismo propone que las personas forman o construyen mucho de lo que aprenden y entienden. Además, subraya la interacción de las personas con su entorno en el proceso de adquirir y refinar destrezas y conocimientos" (p.119).

Algunas características que hacen del enfoque constructivista el ideal para la presente propuesta son:

- Se construye conocimiento actuando sobre la realidad del alumno

- El pensamiento está condicionado por el contexto socioeconómico y cultural del estudiante, y en el caso de GDFCF todo el personal comparte un escenario similar, el cual se tomará en cuenta al utilizar este enfoque.
- Se fomenta que la investigación nazca del estudiante
- Se reafirma la naturaleza del proceso social del aprendizaje, máxime si lo que se requiere es fortalecer habilidades de liderazgo entre pares.
- Se enfatiza en la colaboración como vehículo del aprendizaje.

Finalmente y enmarcado en los objetivos de la investigación y de la propuesta, Molina (2014) resalta que “la educación tiende a fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos para la investigación y la innovación científica y tecnológica, como base para el progreso de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida” (p.119)

Elementos del currículo

Definición de roles

Rol de la persona participante

Se espera del estudiantado, la implementación de un proceso participativo para la mejora de su contexto personal y profesional mediante acciones educativas; en este sentido, la persona participante será protagonista de un proceso de aprendizaje mediante la guía de la persona facilitadora. Del mismo modo, se tendrá la oportunidad de interactuar con los restantes participantes para conocer los avances que se tienen y reflexionar acerca de cómo la tecnología educativa potencia la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo en los contextos profesionales.

Rol del docente

En cuanto a la persona facilitadora, su rol será de facilitador de los aprendizajes, pues asume que la clave del proceso es que el estudiantado alcance el logro de los objetivos de aprendizaje, asumiendo su papel protagónico. En ese proceso, como señala Salas (2017) “deben considerarse los ritmos, estilos, espacios y tiempos para aprender, tanto de manera individual como colaborativamente, lo cual demanda la flexibilidad en

las propuestas didácticas (s.f.)". Precisamente por ello, se proponen talleres desde la propuesta constructivista para que la persona participante interactúe con su medio laboral, con los recursos que se le brindan en los talleres y con la persona facilitadora.

Definición y roles del contenido

El aprendizaje de las habilidades para el liderazgo parte de la teoría de Liderazgo Transformacional, la cual señala que los líderes despiertan interés y conocimiento en temas claves para la organización, a la vez que aumentan la confianza de los seguidores, y de una manera muy natural los dirigen hacia los logros, crecimiento y desarrollo tanto de ellos mismos como de la institución. Además, desde la teoría del aprendizaje para la era digital, Martínez, Ruiz y Galindo (2017) señalan que esta "trata de explicar el aprendizaje complejo en un mundo social digital en rápida evolución. De acuerdo a este enfoque, en nuestro mundo tecnológico y en red, el aprendizaje se produce a través de las conexiones dentro de las redes", por ello, se pretende que las personas participantes se apropien del uso de la tecnología digital y que esto a su vez incida en la mejora de las habilidades digitales.

Definición y roles del proceso

Desde la teoría constructivista interesa que las personas participantes se apropien de lo desarrollado en el proceso, por lo tanto se desarrollan estrategias de aprendizaje dinámicas, interactivas, retadoras y procesales, de modo que poco a poco vayan desarrollando esa habilidad requerida en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y de alfabetización digital.

Definición y roles de la evaluación

La evaluación será formativa, dado que por la dinámica del contexto interesa que las personas no tengan la presión y/o obligación de superar elementos cuantitativos o sumativos; además, dado que se parte del constructivismo será la misma persona participante que vaya evidenciar si logra o no el desarrollo de las habilidades.

Definición y roles de los recursos

Los recursos son los elementos necesarios para desarrollo del proceso de habilidades de liderazgo, en este caso, se utilizan las instalaciones de las estaciones biológicas de GDFCF, equipo audiovisual y tecnológico, servicio de internet inalámbrico; por cuanto, permiten a las personas participante construir conocimiento en forma individual y grupal.

Definición y roles del contexto

El contexto para GDFCF son las estaciones biológicas a lo largo de todo el área protegida dentro del Área de Conservación Guanacaste, desde esa perspectiva, el desarrollo de los saberes conceptuales, actitudinales y procedimentales está orientado al aprendizaje práctico para ese contexto, desde esta perspectiva, se potencia que la persona participante se relacione con su entorno y lo ponga en práctica.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

De acuerdo con Molina (2014) etimológicamente el currículo es el recorrido que sigue el estudiante para lograr un grado académico, y se compone de tres niveles,

- Macro: los fundamentos esenciales del currículo de un país.
- Meso: nivel regional que dirige los procesos curriculares.
- Micro: contextualización del currículo al nivel del aula u organización

Ahora bien, se debe indicar que el contexto donde se desarrolla la propuesta de TFG no responde a propuestas curriculares nacionales u oficiales, pues aunque es educación formal, en virtud de que tiene saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, no hay un currículo oficial en la institución donde se trabaja, pues el componente educativo es complementario, no es parte de los ejes sustantivos. En vista de lo anterior, el proceso de concreción curricular de la propuesta será a nivel micro, similar a un espacio áulico, en donde las personas participantes, desde la propuesta constructivista, construyen, vivencial, aprenden, desarrollan y se empoderan de habilidades de liderazgo y alfabetización digital.

Perfil de la población a la que se dirigen la propuesta y el proyecto

Como parte de los saberes requeridos para el desarrollo del proyecto, es importante que el personal parataxónomo no solo implementen las habilidades sino, conozca las generalidades de los fundamentos de ellas, a saber: liderazgo, comunicación, colaboración y tecnologías digitales; de este modo pueden aplicarlas dentro de la organización de manera eficaz y eficiente para que se fomente ese liderazgo creativo, sustentable y necesario en pro de la mejora del desempeño personal y profesional.

Para lograr lo anterior, la tabla E2 detalla los saberes requeridos por desarrollar dentro de la propuesta curricular.

Tabla E2

Saberes en relación con la población meta de la estrategia curricular y el proyecto

“Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Saber conceptual	Saber Procedimental	Saber actitudinal
<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define liderazgo positivo, concepto e importancia • Resalta importancia de liderar en el proceso de toma de decisiones y delegar labores <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define comunicación asertiva, definición y características • Relaciona el concepto de empatía y su utilización en la comunicación <p>Colaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica el concepto de trabajo en equipo. • Determina el valor del trabajo en equipo en la organización, concepto, importancia, y cómo adaptarlo a la organización <p>Tecnologías digitales Aplica los siguientes software a su trabajo diario y producción científica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adobe Photoshop • Adobe Elements • Editor • Fotografía profesional básica con cámara Nikkon • FileMaker Pro 	<p>Aplica principios y técnicas de liderazgo en la quehacer diario de la organización.</p> <p>Integra las tecnológicas y digitales de manera eficiente en su labor cotidiana.</p> <p>Propone acciones para la solución de problemas dentro de la organización</p> <p>Promueve la convivencia armoniosa entre el equipo para la obtención de resultados eficientes y eficaces.</p>	<p>Fomenta la creatividad en su diario quehacer y del equipo del que es parte como organización.</p> <p>Ejerce un liderazgo en pro de la mejora del desempeño personal y profesional dentro de la organización.</p> <p>Asume con respeto las diferencias dentro de la organización.</p>

Estructura de la propuesta

Tabla E3

Taller 1: Nos comunicamos en positivo

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Establecer el concepto de comunicación asertiva y las implicaciones para el trabajo	Comunicación asertiva, definición y características	Colaborativa	<p>Se inicia la actividad mediante una lluvia de ideas acerca de cómo debe ser una comunicación asertiva.</p> <p>Se entrega una hoja a cada participante donde va indicar como es la comunicación dentro de su ámbito de trabajo y cómo le gustaría que fuese.</p> <p>Se entrega una lectura sobre “Reglas para que nadie aprenda nada en las organizaciones” y las personas participantes van a escribir al menos tres pautas relacionadas con la comunicación.</p> <p>La persona facilitadora va jerarquizar las pautas y va elaborar un decálogo para la comunicación asertiva en la ONG.</p>	Computadora Video Beam Lectura	Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de comunicación	Semana 1 Sesión 1 (2 horas)
Implementar la empatía como herramienta de comunicación	Concepto de empatía y utilización en la comunicación	Colaborativa	Se divide al grupo en parejas y se dramatiza una situación laboral en la cual uno de los integrantes le externa al otro una preocupación por su desempeño en alguna labor. Se indica a los participantes que la situación debe ser basada en una experiencia real que hayan tenido. Los participantes pasan al frente con sus parejas a dramatizar su	Hojas Lapiceros	Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de comunicación	Semana 1 Sesión 2 (2 horas)

			situación y los espectadores opinan sobre el manejo de la comunicación.			
--	--	--	---	--	--	--

Tabla E4*Taller 2: Colaborando ganamos todos*

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Definir trabajo en equipo y su importancia en la organización	Concepto de trabajo en equipo, importancia en los equipos de trabajo	Colaborativa	<p>Se entrega una lectura sobre el trabajo en equipo a las personas participantes y se les solicita identificar el estilo de equipo que son ellos; posteriormente determinan las ventajas y desventajas de cada estilo de equipo.</p> <p>Se le solicita a las personas participantes que rememoren las últimas cinco reuniones y señalen si el estilo de trabajo en equipo se ha aplicado.</p> <p>Por último, las personas participantes realizan un test sobre el trabajo en equipo para determinar fortalezas y oportunidades para cuando deben trabajar en equipo: qué se realiza mal, qué se realiza bien y como se puede mejorar tanto lo positivo como lo negativo.</p>	Hojas Lapiceros	Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de trabajo en equipo	Semana 2 Sesión 1 (2 horas)

<p>Fomentar el trabajo en equipo en el personal de la ONG</p>	<p>Trabajo en equipo en la organización, concepto, importancia, y cómo adaptarlo a la organización</p>	<p>Colaborativa</p>	<p>Se plantea la idea al grupo de personas participantes de establecer una empresa o negocio ficticio en el cual deben asignarse puestos, funciones, objetivos y productos. Se divide al grupo en sub grupos de acuerdo a la estación biológica en que trabajan pero la idea es adaptar su trabajo en equipo cotidiano a un contexto diferente, siempre manteniendo la esencia del trabajo en equipo. Posteriormente se realiza una exposición de presentación de cada empresa.</p>	<p>Computadoras Video Beam Hojas Lapiceros Ayuda de materiales que ejemplifiquen la empresa o negocio a desarrollar.</p>	<p>Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de trabajo en equipo y colaboración</p>	<p>Semana 2 Sesión 2 (2 horas)</p>
---	--	---------------------	---	--	--	---

Tabla E5*Taller 3: La tecnología es mi machete*

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Reforzar la utilización de programas para la creación de páginas web de especímenes biológicos	Adobe Photoshop Adobe Elements Editor	Individual	Se invita a una persona facilitadora con formación en diseño web y/o diseño gráfico para que facilite un taller sobre los programas de Adobe; la persona facilitadora realizará ejercicios prácticos que serán emulados por las personas participantes, de modo que al final del taller cada persona participante tendrá las habilidades para crear páginas web de especímenes biológicos.	Computadoras Video Beam Cámara Software	Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar las habilidades tecnológicas	Semana 3 Sesión 1 (4 horas)
Actualizar los conocimientos técnicos en fotografía profesional de especímenes biológicos	Fotografía profesional básica con cámara Nikon		Se contrata a un fotógrafo profesional para que brinde un taller sobre el uso de cámaras y técnicas para fotografiar especímenes biológicos. Al finalizar el taller cada participante subirá a un Power Point dos fotografías tomadas de acuerdo con las características brindadas en el taller			Semana 3 Sesión 2 (4 horas)
Mejorar la organización de bases de datos de especímenes biológicos	FileMaker Pro		La persona informática de la ONG realiza otro taller sobre el manejo básico de FileMaker Pro donde se exponen las principales características y aplicaciones que se requieren para el desempeño profesional de las personas participantes.			Semana 3 Sesión 3 (4 horas)

Tabla E6

Taller 4: Una nueva especie de líder

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Conceptualizar el liderazgo positivo y su papel en las organizaciones	Liderazgo positivo, concepto e importancia		<p>Cada persona participante crea una nota en la que describa con una o varias características lo que se espera de un buen líder y un buen liderazgo en la organización</p> <p>Posteriormente se leen estas notas y con cada nota se les solicita que destaquen esas cualidades en un compañero que consideren que posee esas características.</p> <p>Con esto se da un reforzamiento al concepto de que todos poseen el potencial de liderar en los distintos equipos.</p> <p>Continúa con la sesión 2</p>			Semana 4 Sesión 1 (2 horas)
Destacar la importancia del liderazgo positivo en la toma de decisiones y en el manejo de los equipos de trabajo de las estaciones biológicas	Liderar en el proceso de toma de decisiones y delegar labores	Colaborativa	<p>Se solicita a las personas participantes que designen al líder de cada equipo de las estaciones biológicas.</p> <p>Cada persona participante escribe en una hoja una situación por mejorar en sus labores diarias o en las dinámicas de trabajo cotidiano. No se escribe el nombre.</p> <p>También deben escribir una situación positiva. Se colocan todas las hojas distribuidas por equipo en una mesa y cada líder de equipo lee las situaciones por mejorar y luego las positivas.</p>	Hojas Lapiceros	Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad de liderazgo	Semana 4 Sesión 2 (2 horas)

Conclusiones

Desde su fundación, en GDFCF existe un gran y valioso bagaje de conocimientos prácticos y teóricos que ameritan el desarrollo de una propuesta de planificación estratégica curricular para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo. Esta organización, clasificación y ordenamiento de la información será de gran utilidad para el desempeño óptimo de las labores de las personas parataxónomas en la organización.

Las distintas actividades dirigidas a fortalecer las actividades de liderazgo llevarán a la cohesión ya armonía de los distintos equipos del personal parataxónomo de GDFCF ya que son ejercicios en los que se fomenta un clima de apertura a compartir y expresar situaciones positivas y de mejora en cada individuo.

El trabajo en equipo se incentiva a través de actividades que evidencian el potencial que se tiene de trabajar en grupo, y se fortalece la dinámica de este tipo de trabajo con los aspectos positivos que se manejan, pero sumándole conductas y oportunidades de mejora. Se hace especial hincapié en que no se trabaja aisladamente sino como un engranaje de una máquina que se retroalimenta con una codependencia positiva.

El uso de herramientas tecnológicas está íntimamente relacionado con el quehacer diario de las personas parataxónomas, tanto en software como hardware, es necesario mantenerse en continua actualización para plasmar de la mejor manera el resultado de la investigación científica. El desarrollo de una estrategia curricular que considere esta habilidad como piedra angular del desempeño en la organización será de un valor incalculable en la posteridad.

Referencias

- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L., & Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5 (6), 118-128. <http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>
- Egúsqüiza, O. (2000). LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las Organizaciones. *Quipukamayoc*, 7(14),19-129.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5704>
- Espinosa, A., Gibert, M., & Oria, S. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 32 (1).
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=64469>
- Gimeno, J. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Ediciones Morata.
- Griffin, P. & Care, E. (2014). Developing learner collaborative problem solving skills. Recuperado de <https://sodas.ugdome.lt/bylos/GENERAL/8af7dd98-d82c-4d81-90ed-7f912c0dfcf0.docx>
- Hargreaves, A. (2009). El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión. *Espacios en Blanco. Revista de Educación (Serie Indagaciones)*.
- López-Barajas, E (2009). Alfabetización virtual y gestión del conocimiento. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(2), 25-47.
<https://www.redalyc.org/pdf/2010/201017352004.pdf>
- Martínez, N., Ruiz, E., & Galindo, R. (2017). Aprendizaje en red en la era digital: conectando el conocimiento desde el aprendizaje móvil. EduQ@2017. VII Congreso Virtual Inberoamericano de Calidad de la Educación Virtual y a Distancia. http://www.eduqa.net/eduqa2017/images/ponencias/eje4/4_06_Martinez_Nadia_-_APRENDIZAJE_EN_RED_LA_ERA_DIGITAL_-_CONECTANDO_EL_CONOCIMIENTO_DESDE_EL_APRENDIZAJE_MOVIL.pdf
- Molina, Z. (2014). Fundamentos del Currículo. EUNED.

Salas, I. (2017). Guía para la elaboración del Trabajo Final de Graduación. Universidad Estatal a Distancia, Maestría Profesional en Tecnología Educativa.

Sánchez, A. y Seminario, W. (2021). La cultura de colaboración en las organizaciones educativas. *Revista Educación y Pensamiento*, 27(27), 60-67.<http://educacionypensamiento.colegiohispano.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/121>

Apéndice F: Plan de comunicación del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”: “Comunicación Natural”

Introducción

Justificación

Las organizaciones se basan en las interacciones entre las personas trabajadoras y esas relaciones inciden en el desempeño laboral y profesional, así como en la productividad y resultados de las entidades. La comunicación, en todas sus formas, es la interconexión que forma enlaces y puentes para que los objetivos y las metas de un proyecto, empresa o institución se logren de la manera más eficaz.

En Guanacaste Dry Forest Conservation Fund, debido a que el equipo de personas parataxónomas está destacado en una zona geográficamente muy extensa, la comunicación siempre ha tenido un papel preponderante en la historia de la ONG, el desarrollo de sus proyectos, y sus esfuerzos de conservación e investigación de la biodiversidad.

Como en todas las organizaciones, es importante que esta comunicación se realice en los mejores términos, por las vías adecuadas y haciendo un uso de la asertividad, empatía y la escucha activa. La dinámica de la comunicación en GDFCF, y específicamente en el marco del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” se caracteriza por estar siempre muy presente, por existir varios canales y formas de comunicación, sin embargo es un proceso que no se da en las mejores condiciones entre el emisor y el receptor para transmitir un mensaje con la intencionalidad deseada y adecuada.

De esta manera surge la necesidad de estudiar la comunicación en la ONG mediante la investigación realizada, analizar los resultados de la misma para visibilizar áreas de mejora, e implementar dicho proyecto para el desarrollo de esta habilidad dentro de las requeridas en una persona parataxónoma líder. Existe una muy presente comunicación vía correo electrónico, llamada telefónica, videollamada, presencial, por la plataforma Zoom, y por vía Whatsapp en chats grupales y privados. Esta comunicación puede ser formal e informal, con predominancia hacia la horizontalidad, de carácter en su mayoría oficial, y con una mezcla de interacciones profesionales y personales debido al marcado involucramiento

unas personas en la vida de otras para llevar a cabo su trabajo. Este grado de comunicación en la organización se ha aprovechado siempre y se utilizará como insumo para desarrollar el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” que pretende mejorar un grupo de habilidades liderazgo en esta población. El aspecto que se debe atender es cómo manejar este proceso comunicativo en todos los escenarios y canales, las características óptimas que debe tener, y agregarle el valioso elemento de la inteligencia emocional, de ahí el objetivo de la investigación y el proyecto.

El plan “Comunicación Natural” abordará acciones para fomentar participación, integración e información de las personas parataxónomas en la evolución del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”. Esto involucra acciones para comunicarse con los interesados directos e indirectos sobre el desarrollo del proyecto antes, durante y después del cierre del proyecto.

Objetivos

Objetivo General

Establecer acciones de comunicación que motiven al equipo de personas parataxónomas sobre su participación en el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” y que informen a todos los interesados durante su desarrollo.

Objetivos Específicos

- Inspirar expectativa sobre el inicio del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” y sus beneficios para el desempeño personal y profesional.
- Generar mensajes durante la ejecución del proyecto que motiven a las personas participantes e informen sobre la evolución del mismo.
- Facilitar un comunicado de cierre de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” resaltando el logro del desarrollo de habilidades de liderazgo y la participación del equipo humano como clave de su éxito.

Estrategia de comunicación

Análisis y definición del público meta

En la tabla F1 se detalla una caracterización integral del equipo de personas parataxónomas como población a la que va dirigida el plan “Comunicación Natural” y como es su relación con la información en forma de comunicación dentro de la organización.

Tabla F1

Público meta de “Comunicación Natural” : personas parataxónomas de GDFCF

Característica	Análisis
¿Quiénes son las personas parataxónomas?	Un grupo de 40 personas, técnicos en taxonomía de especímenes biológicos, capacitados en la ONG por biólogos y ecólogos. Desarrollan la ciencia de la parataxonomía.
¿Cómo son las personas parataxónomas?	Son hombres y mujeres de 30 a 60 años de edad, provenientes de las comunidades aledañas al área protegida, con gran conocimiento de la biodiversidad, las comunidades y sus actores sociales. Tienen primaria completa y algunos secundaria completa.
¿Cómo piensan las personas parataxónomas?	Poseen una curiosidad innata que los hizo aspirar a ingresar a la ONG para desarrollar un trabajo diferente a la limitada oferta laboral de la zona rural. Son observadores de su entorno, empoderados de su puesto y siempre piensan en relación a su bienestar personal, familiar y laboral. Tienen un proceso mental bastante definido hacia sus labores diarias y a su supervivencia en el entorno natural. Al vivir alejados de la ciudad y en una zona rural piensan de una manera más sencilla pero inteligente y en armonía con la biodiversidad y el bosque.
Gustos y actividades en el tiempo libre de las personas parataxónomas	Las personas parataxónomas gustan de disfrutar su descanso, cocinar, pasar tiempo con su familia, visitar familiares en otras comunidades, desarrollar cultivos y ganadería en sus casas y terrenos, y visitar atractivos naturales de la zona pacífico norte y montañosa de Guanacaste en paseos.
Necesidades de las personas parataxónomas para el buen desempeño de sus labores	-Habilidades como: colaboración, comunicación asertiva, empatía, inteligencia emocional, escucha activa, liderazgo positivo y transformacional,

	alfabetización digital. Transporte, infraestructura física y equipo tecnológico y de comunicación. -Conservación de la biodiversidad y su ambiente (para coleccionar especímenes)
Requerimientos de las personas parataxónomas para obtener los beneficios del proyecto	-Comunicación de todo lo que respecta al proyecto. (motivación, ventajas, tiempo, contenidos, acompañamiento). -Guía de la persona directora, comunicadora, tallerista en actividades, así como su inspiración. -Materiales propios del taller y transporte, alimentación, combustible.
¿Cómo se informan las personas parataxónomas?	Medios: Correo electrónico, plataforma Zoom, grupos de WhatsApp y chats privados, llamadas y videollamadas telefónicas, directa/presencial, bases de datos, sitios web y páginas web de especímenes, calendarios. Tipos de comunicación: informal, formal, horizontal, vertical, oficial, no oficial, verbal y escrita, presencial. Escenarios: en reuniones generales y de equipos, convivencias, talleres de los líderes y especialistas, boletines, en giras de trabajo, proyectos inter-estaciones, colaboraciones entre personas y equipos.

Definición del Mensaje

Tabla F2

Matriz de trabajo del plan “Comunicación Natural” para el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Objetivo Esp.	Acción	Mensaje	Público Meta	Canal y Medio	Periodicidad	Recursos Financieros	Responsable
Inspira expectativa sobre el inicio del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” y sus beneficios para el desempeño personal y profesional.	Campaña publicitaria antes del inicio del proyecto	En qué consiste el proyecto, sus objetivos, expectativas, beneficios, ventajas y la inversión de calidad en tiempo que representa, para mejorar aspectos de las interacciones laborales y personales que inciden en el trabajo	Equipo de personas parataxónomas Otros líderes y especialistas de la organización Junta Directiva GDFCF en general	Promocionales compuestos por infografías atractivas, sintéticas y concretas Correo electrónico WhatsApp Podcast Liderazgo Educativo y Pedagógico: https://drive.google.com/file/d/1FGZ2MHZZ9pDqrQBCV_alCpgscDCrgeP_/view?usp=drive_link	Cada semana durante un mes antes del inicio del proyecto	No existirá una inversión económica ni adquisiciones, mas si en tiempo	Persona directora del proyecto en rol de comunicador
Generar mensajes durante la ejecución del proyecto que motiven a las personas participantes e informen sobre la evolución del mismo.	Boletines informativos Indicaciones sobre logística de realización de los talleres del proyecto	Entusiasmo mediante actualizaciones gráficas de la evolución de las actividades de los talleres, con énfasis en la participación del equipo humano y los objetivos alcanzados en cada sesión. Logística de lugar de sesiones, transporte.	Equipo de personas parataxónomas Otros líderes y especialistas de la organización Junta Directiva GDFCF en general	Boletines digitales con fotografías e información concisa sobre los contenidos, actividades, participación y logros de las sesiones de los talleres Correo electrónico Whatsapp	Cada semana después de las sesiones de cada taller, durante el mes que se realiza el proyecto, es decir, 4 boletines. Indicaciones previo a cada sesión	No existirá una inversión económica ni adquisiciones, más si en tiempo	Persona directora del proyecto en rol de comunicador
Facilitar un comunicado de cierre de “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” resaltando el logro del	Informe de cierre de ejecución de proyecto con comunicado	Reconocimiento a los interesados directos con información que resuma todo lo desarrollado durante la ejecución del proyecto, temas tratados, actividades de los	Equipo de personas parataxónomas	Documento de finalización de contenido gráfico y texto con todas las experiencias vividas, objetivos alcanzados,	Un mes después de la finalización del proyecto	No existirá una inversión económica ni adquisiciones,	Persona directora del proyecto en rol de comunicador

<p>desarrollo de habilidades de liderazgo y la participación del equipo humano como clave de su éxito.</p>		<p>talleres, participación de las personas parataxónomas, logros que destaquen el proyecto entre los demás proyectos de la organización</p>	<p>Otros líderes y especialistas de la organización</p> <p>Junta Directiva</p> <p>GDFCF en general</p>	<p>participación y realimentación de los interesados directos</p> <p>Comunicado gráfico por los medios de información de la organización para anunciar el cierre y presentar el informe</p>		<p>mas si en tiempo</p>	
--	--	---	--	---	--	-------------------------	--

Cronograma

En la tabla 3 se visualizan las acciones del plan “Comunicación Natural” en función de las sesiones de los talleres a realizarse en “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”

Tabla F3

Secuencia de las acciones y mensajes del plan de comunicación durante las actividades del proyecto

Acción del plan de comunicación	Ubicación del mensaje en el tiempo del proyecto	Periodicidad	Taller del Proyecto	Número de sesión del proyecto	Número de semana de ejecución del proyecto
Campaña publicitaria antes del inicio del proyecto	1 mes antes del proyecto	Cada semana después de finalizar toda las sesiones	No han dado inicio los talleres	No hay sesiones	Durante las 4 semanas antes de la ejecución
Boletines informativos	Durante la ejecución	Cada semana después de finalizar toda las sesiones	1. Nos comunicamos en positivo	1	1
Indicaciones sobre logística de realización de los talleres del proyecto				2	
Boletines informativos	Durante la ejecución	Cada semana después de finalizar toda las sesiones	2. Colaborando ganamos todos	1	2
Indicaciones sobre logística de realización de los talleres del proyecto				2	
Boletines informativos	Durante la ejecución	Cada semana después de finalizar toda las sesiones	3. La tecnología es mi machete	1	3
Indicaciones sobre logística de realización de los talleres del proyecto				2	
				3	

<p>Boletines informativos</p> <p>Indicaciones sobre logística de realización de los talleres del proyecto</p>	<p>Durante la ejecución</p>	<p>Cada semana después de finalizar toda las sesiones</p>	<p>4. Una nueva especie de líder</p>	<p>1</p>	<p>4</p>
<p>Informe de cierre de ejecución de proyecto con comunicado</p>	<p>Después de la ejecución</p>	<p>Un mes después de la ejecución del proyecto</p>	<p>Han finalizado los talleres</p>	<p>No hay sesiones</p>	

Identidad gráfica de “Comunicación Natural”

En la figura F1 se puede apreciar la identidad gráfica del plan de comunicación, la cual sigue la línea de imagen del proyecto que se desarrolla, seguidamente se describe la naturaleza y significado de dicha imagen.

Figura F1

Imagen estratégica del plan de comunicación del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes”



La identidad gráfica del plan de comunicación, al igual que la del proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” contiene aspectos de significado muy profundo para los interesados directos y reafirma la comunicación como elemento vital de todo proyecto que se gestiona en la organización.

Se cuenta con el elemento central del proyecto, un árbol que representa a “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” como eje de la organización y a las personas parataxónomas, quienes tienen sus raíces personales y laborales y que forman enlaces con las ramas y hojas que producen, su crecimiento personal y

profesional. En el caso de “Comunicación Natural” como plan de comunicación se hace énfasis en esta comunicación entre raíces y ramas como rasgos particulares del logo y que otorgan la importancia a la transmisión de los mensajes.

Se trabaja la frase *comunicación natural* haciendo alusión a que la comunicación es una habilidad que se da de manera natural, eficaz, asertiva y constante para el funcionamiento óptimo de la organización y el bienestar de todos los que en ella laboran. También se puede inferir de la identidad gráfica el tema de que la comunicación se refuerza y realimenta mediante el plan que se presenta en este documento. Se continúa utilizando la paleta de colores verdes que caracteriza al proyecto por el contexto de la biodiversidad y la conservación; la base de la imagen estratégica la conforma el logo de GDFCF como lugar en tiempo y espacio donde se implementa el plan de comunicación, como apoyo esencial para que se logren de manera eficaz los objetivos del proyecto. La tipografía es firme, concisa, en mayúscula para transmitir solidez y formalidad.

Evaluación de la estrategia de comunicación

Las acciones que se desarrollan en “Comunicación Natural” y su incidencia en el proyecto “Habilidades para las personas parataxónomas líderes” son controladas por distintos métodos que se organizan en la tabla F4.

Tabla F4

Seguimiento y control de las acciones del plan de comunicación

Acciones	Seguimiento	Indicadores	Evidencia
Campaña publicitaria antes del inicio del proyecto	Envío de información por medio de correos electrónicos.	Cantidad de campañas implementadas Cantidad de correos enviados.	1 campaña implementada 50 correos enviados.
Boletines informativos Indicaciones sobre logística de realización de los talleres del proyecto	-Supervisión en la elaboración y envío de los boletines. Creación de indicaciones para enviar a las personas participantes.	Cantidad de boletines informativos. Cantidad de correos enviados.	50 boletines informativos creados. 50 correos enviados.

Informe de cierre de ejecución de proyecto con comunicado	Supervisión y elaboración del informe de cierre.	Cantidad de informes de cierre. Nivel de satisfacción de las personas participantes.	1 informe de cierre del proyecto. 85% de satisfacción de las personas participantes en el instrumento diseñado.
---	--	---	--

Apéndice G: Plan de Convivencia “Convivencia Natural”



**Dirigido al equipo de personas parataxónomas y líderes
de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund**

**Trabajo Presentado en la
División de Educación para el Trabajo
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional**

Curso: Resolución de Conflictos y Legislación en la Gestión Educativa

Profesor: M.Sc. Carlos Roverssi Rojas

Estudiante: Alejandro Marín Romero

Campus Omar Dengo, Agosto 2023

Introducción

El presente documento representa el esfuerzo de años de la persona investigadora en cuanto a analizar, observar y estudiar las interacciones profesionales y laborales del equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund, organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la investigación y conservación en la zona del norte de Guanacaste. Más recientemente con el desarrollo del trabajo final de graduación que enmarca este plan, se aplican los respectivos diagnósticos, instrumentos y técnicas para confirmar las percepciones vividas y poder establecer líneas de acción para abordar ciertas habilidades y destrezas esperadas tanto laboral como socialmente dentro de la organización. En el curso que origina este plan de convivencia se concreta “Convivencia Natural” un plan para incentivar la armonía y convivencia pacífica específicamente en este grupo de personas parataxónomas, quienes representan la mayoría de los integrantes de la entidad y son la base de la producción científica.

Este trabajo sigue una evolución lógica para su confección la cual consta de ciertas fases que se pueden discernir a lo largo del documento y se presentan de manera mixta, estas son: fase de diseño, que incluye motivación, objetivos, organización de conflictos, carta de inicio de organización; fase de creación que dio origen a un apartado de reglamento interno, deberes y derechos, sanciones, protocolos de actas de incidencia de conflictos y políticas preventivas; una fase de sensibilización en la cual se describen capacitaciones, talleres, actividades, foros y otros eventos para interiorizar el plan; finalmente la fase de aplicación que se puede ver planeada a futuro como un ejercicio permanente de participación, evolución y seguimiento como insumo al mismo proyecto final de graduación y que representa un legado invaluable de la maestría para la ONG.

Justificación: ¿para qué y por qué un plan de convivencia?

El conflicto es inherente al ser humano, por esta razón es una parte importante de la dinámica de la interacción entre las personas y permite el crecimiento a través de la socialización y canalización de las emociones, herramientas que eventualmente llevan a compartir positivamente en el conflicto para generar una actitud de cuidado.

Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF), como organización no gubernamental, no es la excepción en cuanto a la presencia del conflicto, y de estas situaciones se ha aprendido y se ha experimentado un crecimiento, sin embargo existe una carencia de protocolos y procedimientos para abordar el conflicto de manera ordenada, organizada y sistematizada.

Tal y como se ha expuesto a lo largo de la investigación del TFG de quien suscribe, se presenta una necesidad de abordar habilidades de liderazgo en las personas parataxónomas con el fin de propiciar una cultura de convivencia basada en las mismas: colaboración, comunicación que permitan crecer en el liderazgo y la alfabetización digital como ejes centrales del desempeño laboral y personal en la organización.



Objetivos

Objetivo General

Elaborar el plan de convivencia de la organización GDFCF para el trabajo en armonía, paz y con una resolución de conflictos eficiente, empática y asertiva.

Objetivos Específicos

- Capacitar al equipo de personas parataxónomas de GDFCF para tener un desempeño profesional y personal con una convivencia pacífica
- Prevenir situaciones que vulneren los derechos humanos del equipo de personas parataxónomas mediante estrategias dirigidas a diferentes situaciones
- Conformar una comisión de convivencia con las competencias respectivas para que realice la mediación, conciliación y resolución de conflictos mediante procedimientos y protocolos establecidos.

Relación de los Objetivos del Plan de Convivencia con los Objetivos de la Agenda 2030 de la ONU

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 de la Agenda 2030 reza ***“Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”***, y por la naturaleza de esta frase se adapta e incorpora de manera integral a la investigación del trabajo final de graduación de quien suscribe y del plan de convivencia que es insumo del mismo.

Por medio de la creación del plan “Convivencia Natural” se propone crear una herramienta para generar un clima de armonía y resolución pacífica de conflictos, y esto se logrará con un proceso educativo dirigido hacia el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund. Se trata de educar en cuanto a los procedimientos para el diálogo y negociación en medio de las divergencias, la mediación y conciliación de las situaciones problemáticas, y cambiar la óptica para ver los conflictos como terreno fértil de oportunidades de crecimiento.

“Convivencia Natural” como plan es un proceso de enseñanza-aprendizaje, un objetivo educativo como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 pero en una escala micro, y pretende mejorar la convivencia de la organización a través de una guía formal. A su vez, la investigación del TFG tiene como objetivo desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas por medio de un proyecto educativo innovador. Las habilidades que resultaron urgentes para fortalecer fueron: liderazgo, comunicación, colaboración y alfabetización digital. Ésta última con un carácter particular debido a que es un requerimiento esencial para toda persona parataxónoma como líder.

Entonces, como se puede comprender, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 está incorporado en todos los procesos de la investigación y el plan de convivencia que se desea implementar. Para analizar esta incorporación se pueden destacar algunos aspectos que los correlacionan con el objetivo:

- Mediante el plan “Convivencia Natural” se brinda una educación **inclusiva** en capacitación sobre convivencia pacífica y resolución de conflictos debido a que está dirigido a una población que incluye e integra personas con baja escolaridad que de otro modo estarían excluidas de este tipo de experiencia.
- “Convivencia Natural” brinda una educación **equitativa** que no discrimina en género, edad, experiencia laboral, ubicación geográfica o situación económica. Es un recurso educativo que se desarrolla de manera horizontal para que todas las personas parataxónomas se armen de herramientas y conductas asertivas para convivir laboral y personalmente.
- El plan de convivencia representa un esfuerzo educativo de **calidad** ya que es resultado de una amplia investigación realizada con equipo de personas parataxónomas, llevada a cabo en la organización, y gestada y dirigida por una persona investigadora que es parte de la entidad y trabaja directamente con esta población. El legado del plan de convivencia como producto es un insumo y una herramienta de calidad para intervenir y mejorar el desempeño personal y profesional de las personas parataxónomas.
- “Convivencia Natural” **promueve oportunidades de aprendizaje permanente para todos**, ya que el plan de convivencia es un proyecto educativo con el objetivo de estar explorando de manera permanente la convivencia laboral y personal de las personas parataxónomas. Es un proceso dinámico que se actualizará continuamente y se adaptará las circunstancias. El equipo de personas parataxónomas de GDFCF siempre podrá mejorar su convivencia, actitudes y las destrezas para resolver conflictos con la ayuda del plan y los demás productos del TFG.
- Finalmente, la **inclusión, equidad e igualdad de género**, discutidas en la declaración, son la piedra angular del equipo humano, las labores y la estructura de la organización GDFCF. Las personas parataxónomas reclutadas, los líderes, especialistas y asesores de la entidad han trabajado siempre en un clima que promueve estos aspectos claves, por esta razón todo proyecto que se gestó a lo interno de la organización nace con esta misión y visión, como es el caso del plan de convivencia y el TFG. Característicamente, la población femenina de GDFCF es la que ha liderado diferentes niveles de la organización.

Es importante destacar que el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 se incorpora y se implementa en “Convivencia Natural” y en la investigación del TFG gracias a talleres y actividades que fortalecen la convivencia pacífica y la resolución asertiva de conflictos. Para visualizar este objetivo en el plan de convivencia se destacan a continuación los talleres y contenidos que promueven los aspectos primordiales del mismo:

- Promoción y fortalecimiento de la **actitud de cuidado** en las personas parataxónomas, sus equipos de trabajo y las estaciones biológicas: Comunicación asertiva ante las diferencias y el conflicto, definición y características, teoría de la atribución, el bien común, actitud de cuidado.

- **Nuevos liderazgos** en las personas parataxónomas: El tejedor social en GDFCF: Liderazgo transformacional, redes de apoyo, comunicación entre líderes, nuevo liderazgo asertivo, empático, humanístico, convivencia, comunicación organizacional, socialización del trabajo, diálogo y negociación.
- **Cambiando nuestra manera de pensar** en GDFCF y en la vida: Estilos para abordar el conflicto, la cooperación, modelos mentales y percepción, los valores, construcción del bien común

Otros objetivos de la Agenda 2030 y su incorporación en el plan “Convivencia Natural”

Seguidamente, se detallan otros objetivos que están implícitos en la investigación desarrollada en el TFG y en el plan de convivencia que se elabora. Cada objetivo se analiza de acuerdo a su correlación con el trabajo y cómo se está incorporando al proceso.

- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 17: Alianzas para lograr los objetivos.** La meta del plan de convivencia es mejorar las interacciones personales y laborales en GDFCF para propiciar un clima de convivencia pacífica y que los conflictos se resuelvan de manera armoniosa. Es decir, se fomenta la formación de alianzas para resolver las diversas situaciones y tareas del trabajo en la organización, establecer puentes, comunicación y colaboración. El TFG, con su objetivo de desarrollar las habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas, busca solidificar estas alianzas en pro del crecimiento personal y profesional.
- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Igualdad de género.** En todos los proyectos y objetivos de la ONG está plasmado un gran sentido de equidad de género. El plan de convivencia y el TFG tienen como expectativa reafirmar la integración, inclusión y liderazgo de las mujeres en la entidad. El liderazgo de la mujer en GDFCF siempre ha estado presente de manera natural, por lo cual se pretende perpetuar este elemento valioso.
- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: Salud y bienestar.** Al generar convivencia pacífica la organización trabaja de manera óptima y las personas parataxónomas logran sus tareas de manera menos desgastante. También, al promover armonía en la cultura organizacional se aumenta la salud mental y la realización personal y profesional, el bienestar de la persona trabajadora.
- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico.** Es claro que un desarrollo de habilidades de liderazgo y convivencia pacífica llevan a un ambiente de trabajo decente, pleno y saludable. Por otro lado, al conservar un trabajo que se realiza con pasión, con compañeros y compañeras asertivos y empático, se mantiene un nivel socioeconómico que permite el crecimiento personal, familiar y social.

- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 10: Reducción de las desigualdades.** “Convivencia Natural” buscar rescatar el sentido de trabajo en equipo a través de la convivencia pacífica. Se quiere horizontalizar aún más la comunicación para terminar de derribar barreras de capacidades, habilidades, liderazgos negativos; para generar un ambiente igualitario en que todas las personas parataxónomas se empoderen para resolver conflictos pacíficamente.
- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.** El plan de convivencia tiene como objetivo fomentar un ambiente de paz en donde las divergencias se resuelvan con justicia y el ambiente positivo de convivencia refuerce la solidez de la organización como un ente que se autocuida.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible 6, 7, 11, 12, 13, 14 15.** Estos son los objetivos directamente ambientales, por lo cual indiscutiblemente la organización GDFCF está comprometida a que todos los esfuerzos y mejoramientos en la convivencia del personal van a desembocar en un mejor trabajo en conservación e investigación de la biodiversidad, y sobre todo nuestra relación sostenible con el ambiente y sus recursos.
- **Objetivo de Desarrollo Sostenible 9: Innovación.** Dejando de lado la industria, debido a que no es el campo de la ONG, se puede hablar del plan de convivencia, y la investigación que lo enmarca, como un proyecto innovador para intervenir un tema y situaciones que no se abordaban hasta el momento. El establecimiento de un protocolo de convivencia con talleres y actividades que lo refuercen es una idea vanguardista en una entidad donde normalmente no se dedica tiempo y recursos al abordaje del clima organizacional. Adicionalmente en este objetivo, la infraestructura es continuamente mejorada por el departamento de Gerencia de Proyectos de la ONG, lo cual se realiza en esfuerzo conjunto con el equipo de personas parataxónomas, priorizando sus necesidades estructurales; esto requiere de una convivencia pacífica, negociación, diálogo y habilidades de comunicación y colaboración en el marco de un liderazgo positivo.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible 1 y 2: Fin de la pobreza y hambre cero.** Aunque la organización no es de corte de ayuda humanitaria si tiene principios muy bien establecidos de apoyar en el crecimiento socioeconómico de sus personas funcionarias, por lo cual el bienestar financiero y la estabilidad de las personas parataxónomas es primordial para la organización. Es muy importante destacar que, de no estar laborando en la organización, estas personas se encontrarían cercanas a la línea de la pobreza y sus capacidades alimentarias estarían bastante limitadas. La zona rural ofrece casi nulas oportunidades laborales a personas con las características del personal parataxónomo, por esta razón la oportunidad de trabajo en la ONG es un cambio de vida total que brinda un crecimiento económico. Al fortalecer la convivencia pacífica los colaboradores mantienen una estabilidad laboral que logra estos dos objetivos indirectamente.

Contexto Organizacional y Caracterización de la Población Meta

Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF), entidad que se dedica a la conservación e investigación de la biodiversidad del Área de Conservación de Guanacaste (ACG) en la provincia de Guanacaste. Fue fundada como idea en 1985, y formalizada en 1997 como Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF) con una donación del Premio Kyoto otorgado al Dr. Daniel Janzen, líder mundial en ecología y biología (D. Janzen, comunicación personal, 01 de octubre de 2022). La visión que aspira la entidad es “ser la organización no gubernamental formal sin fines de lucro que trabaja al lado del Área de Conservación Guanacaste (ACG) por los mismos objetivos de protección y estudio de la naturaleza y sus habitantes”; además, la misión de la GDFCF (2022) corresponde a

promover la supervivencia a largo plazo de los ecosistemas y la biodiversidad del área silvestre protegida del Área de Conservación Guanacaste en Costa Rica a través de la conservación, la educación, la gestión basada en la ciencia y el desarrollo de la biodiversidad (párr. 8).

Como parte de las actividades que realiza GDFCF se tiene la protección y vigilancia del área protegida de Guanacaste, además, de la colecta, clasificación, estudio y secuenciación genética de especímenes biológicos con el fin de investigar y analizar la biodiversidad y crear contenido digital para que la población general tenga acceso a la información, de modo que haya una divulgación del conocimiento biológico a la población nacional y mundial; de manera paralela, GDFCF brinda apoyo al Gobierno de la República con temas económicos para el funcionamiento de su área protegida, además, desarrolla vinculaciones con las comunidades aledañas al área protegida mediante apoyo a los gobiernos locales en infraestructura.

Por último, la metas de GDFCF (2022) son:

1. Constituir un apoyo a perpetuidad para el Área de Conservación Guanacaste.
2. Incrementar el acervo de conocimiento biológico sobre nuestra biodiversidad y ponerlo a disposición de la humanidad.
3. Preservar intactos los bosques y seres vivos dentro del territorio de la ONG (párr. 12).

En relación con Guanacaste Dry Forest (GDFCF), Janzen (2022), su fundador, señala que “es una organización no gubernamental creada en 1975 pero formalizada en el año 1997 para colaborar al Gobierno de Costa Rica en la protección del ecosistema y biodiversidad del Área de Conservación Guanacaste (ACG)” (D. Janzen, comunicación personal, 01 de octubre de 2022).

La organización trabaja en diferentes áreas, una de ella es la colecta, estudio y análisis de especímenes de la biodiversidad, la cual está a cargo del personal parataxónomo; estas personas colaboradoras se caracterizan por ser originarios de las comunidades aledañas al territorio de GDFCF-ACG. Es un equipo humano que se formó técnicamente hace más de 30 años en las bases del trabajo taxonómico, y que continúa capacitándose frecuentemente en conocimientos biológicos, herramientas tecnológicas

y en el equipo que deben utilizar para realizar sus labores (D. Janzen, comunicación personal, 1 de octubre de 2022). De acuerdo con Janzen (2012)

un parataxónomo es un adulto reclutado de la población rural, con poca educación formal pero con curiosidad científica innata, residente, y un miembro integral de su comunidad vecina al área silvestre. Él o ella ha decidido aceptar el reto de aprender-por-hacer y como aprendiz, de conducir un inventario de la biodiversidad de un sitio silvestre, con igual calidad e intensidad que la esperada de alguien posgraduado biólogo de nivel universitario (párr. 1).

Si se entiende la cultura organizacional como las “creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas” (García, 2006, p. 173).

Diagnóstico y Análisis FODA del Equipo de Personas Parataxónomas

Con el fin de implementar el análisis FODA en GDFCF, se aplicó un instrumento para conocer la perspectiva de las personas parataxónomas sobre el clima organizacional; se utilizó un muestreo no probabilístico de conveniencia, en donde a través de una convocatoria abierta se facilitó el instrumento y se trabajó con las respuestas que llegaron hasta alcanzar la muestra representativa. Este instrumento puede ser encontrado en los anexos de este documento. Otros aspectos del FODA se pueden consultar en apéndice B.

FODA Talento Humano

Tabla G1
FODA Talento Humano

Talento Humano	Fortalezas	Debilidades
Internas	<ul style="list-style-type: none"> -Se percibe un ambiente de trabajo colaborativo entre las personas parataxónomas -Existe claridad en los objetivos del trabajo que se realiza. -Se manifiesta una conformidad en el trabajo ejecutado. -Un aspecto muy importante en cualquier estructura es compartir la misión de la organización, lo cual está reflejado en el 100% de los colaboradores que se sometieron al diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hay una falta de comunicación asertiva entre las personas parataxónomas, percibida por ellos mismos. -En la totalidad de los encuestados se manifiesta que existe control de unas personas por otras, es decir no hay una sensación de igualdad. -Un poco más de la mitad de los colaboradores considera

	<p>-Los compañeros están orgullosos de trabajar en la organización, lo cual es un elemento clave desde el punto de vista psicológico de empoderamiento e identificación con GDFCF.</p> <p>-Se consideran libres para la realización de su trabajo.</p> <p>-Cuando se tienen dudas sobre su trabajo los trabajadores manifiestan que siempre se aclaran.</p> <p>-Existe dinámica de trabajo en equipo.</p> <p>-Comunicación asertiva entre los líderes y el personal.</p> <p>-La información requerida para el trabajo asignado es accesible.</p> <p>-Los líderes toman en cuenta los criterios de las personas parataxónomas.</p>	<p>que su trabajo tiene un impacto en la sociedad costarricense.</p> <p>-La mitad de los compañeros manifiesta que en ocasiones se da la retroalimentación del trabajo que realizan.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Externas	<p>-Las personas directivas realizan fomento de la comunicación asertiva a través reuniones, giras de trabajo y talleres en los cuales se canalizan las inquietudes y necesidades desde la inteligencia emocional.</p> <p>-Los líderes de la ONG reafirman el concepto de equipos de trabajo y equidad de funciones con el fin de disminuir la sensación de control de unas personas sobre otras.</p> <p>Establecimiento de liderazgos positivos.</p> <p>-Al retomar los talleres generales y talleres de cada estación se hace énfasis en la importancia del trabajo realizado en GDFCF para la sociedad civil y para la ciencia a nivel global.</p> <p>-Los líderes de la organización se comprometen a brindar una retroalimentación personalizada y específica en cada una de las etapas del trabajo por el personal parataxónomo, de esta manera rescatando ese elemento clave para la motivación y el desempeño óptimo.</p>	<p>-Por la particularidad de la organización y del trabajo realizado, en el momento del diagnóstico no se detectan amenazas (condiciones externas) que puedan alterar el clima organizacional del contexto. En 2020 y 2021 se comenta que la amenaza que existió fue la pandemia provocada por el virus responsable de la COVID-19 ya que, aunque el trabajo de cada estación y equipo es autorregulado y se continuó la labor; lo que se eliminó en ese momento fue el contacto presencial.</p> <p>-Los eventos como reuniones, giras de trabajo a otras estaciones y talleres fueron algunos de los eventos que fueron afectados por esta amenaza. Todas estas actividades se realizaron de manera virtual y con la acostumbrada</p>

		<p>comunicación por Zoom, Whatsapp y correo electrónico. En 2022 se retoma el contacto presencial entre el personal parataxónomo de las diferentes estaciones, las giras de trabajo entre estaciones y de líderes a estos lugares, e inclusive se realiza de nuevo el gran taller general de parataxónomos que desde 2020 no se realizaba.</p>
--	--	--

Nota: Elaboración propia

Relaciones de poder en GDFCF

En la ONG en la cual se desarrolla la investigación se presentan diferentes relaciones de poder, entre las cuales se pueden mencionar:

- Entre miembros de la junta directiva y el resto del personal
- Entre los líderes de diferentes áreas (biología, gerencia de proyectos, informática, educación ambiental, financiero) y las personas parataxónomas.
- Entre compañeros de equipos de personas parataxónomas
- Otras relaciones que no están basadas en el puesto ocupado sino en la experiencia en la organización o en la edad.

El objeto de estudio de la investigación es el liderazgo ejercido en las relaciones de poder entre las personas parataxónomas, ya que en la mayoría del tiempo carece de habilidades de liderazgo como comunicación y colaboración. El objetivo es mediatizar estas relaciones de poder a través del desarrollo de estas habilidades dentro de los equipos. Es frecuente que una de las personas de determinado equipo ejerza repetidamente el liderazgo y de manera no asertiva; la meta es empoderar a todos los miembros del grupo para que puedan ser líderes eficaces en una u otra tarea. Mediante diálogo, convivencia, mediación y negociación se pretende capacitar a los distintos equipos para dotarlos de las destrezas que les permitan ejercer el liderazgo transformacional ante cualquier tarea o problemática que se presente.

Análisis del talento humano

En cuanto a las respuestas, de acuerdo con el diagnóstico aplicado se evidencia que las personas parataxónomas consideran que hay una cultura organizacional que

permite el logro de la misión, visión y metas de la organización, tal como se evidencia en la tabla 1.

Tabla G2

Respuestas al diagnóstico aplicado sobre cultura organizacional.

Ítems	Escala			
	Siempre	En ocasiones	Pocas veces	Nunca
Trabajo en equipo.	80%	20%	0%	0%
Comunicación asertiva entre líderes-personal parataxónomo.	90%	10%	0%	0%
Comunicación asertiva entre personas parataxónomas.	50%	40%	10%	0%
Control de personas parataxónomas sobre otras.	0%	100%	0%	0%
Colaboración entre las personas parataxónomas	100%	0%	0%	0%
Acceso a la información requerida para el trabajo asignado	90%	10%	0%	0%
El trabajo que se realiza tiene impacto en la sociedad costarricense.	60%	20%	20%	0%
Claridad en los objetivos del trabajo que se realiza	100%	0%	0%	0%
Conformidad con el trabajo que se realiza.	100%	0%	0%	0%
Las personas que lideran consideran las opiniones de las personas parataxónomas	90%	10%	0%	0%
Se comparte la misión	100%	0%	0%	0%
Orgulloso de trabajar	100%	0%	0%	0%
Retroalimentación del trabajo que se realiza	50%	50%	0%	0%
Libertad para la realización del trabajo.	100%	0%	0%	0%
Aclaración las dudas del trabajo	100%	0%	0%	0%

Nota: Elaboración propia.

De la tabla 1 se infiere lo relacionado con la colaboración, la claridad de objetivos, la conformidad con el trabajo realizado, el orgullo para trabajar en GDFCF y compartir su misión, así como la libertad para realizar sus funciones son altamente valoradas ya que hubo una coincidencia completa en la totalidad de la muestra, situación que evidentemente genera una tendencia positiva hacia la identificación con la labor que se realiza desde GDFCF; entonces se puede inferir que hay una cultura organizacional consolidada, por cuanto señala González y Parra (2008) que esta es “el conjunto de necesidades, valores, creencias, expectativas, políticas y normas que son aceptadas y practicadas por una comunidad” (p. 5).

En cuanto la comunicación asertiva, se abordó desde dos vías, por un lado desde la relación personas líderes - personas parataxonomas y los resultados evidencian que esta se considera positiva para un 90% de parataxonómos, no obstante, cuando se consulta acerca de la comunicación asertiva entre este mismo grupo, apenas un 50%

señala que siempre lo es y un 40% indica que en ocasiones. Esto debe llamar la atención por cuanto la comunicación al ser una actitud aprendida (“núcleo familiar, la escuela, la universidad, la iglesia, o en el contexto donde pasa la mayoría del tiempo”) según lo propuesto por Lesmes et al (2020), infiere en el contexto laboral y por ende podría tener réplica en las funciones de las personas, de ahí que se convierte este resultado en una oportunidad de mejora para trabajar en la GDFCF.

Los resultados también señalan que la poco más de la mitad de las personas parataxónomas consideran que su trabajo tiene un impacto en la sociedad costarricense, mientras que un 20% consideran que algunas ocasiones y un 20% que pocas veces; no obstante, las personas informantes en su totalidad se sienten orgullosas del trabajo que realizan y donde lo realizan, razón por la cual comparten la misión de GDFCF. Varela et. al. (2021) propone que un sentido de pertenencia desde la perspectiva del mundo laboral hace referencia a

ambientes que proporcionen una mejor calidad de vida de los empleados al entender los símbolos que les dan pertenencia y seguridad en sus empleos, así como contribuir a disminuir posibles actitudes nocivas permitiendo una relación laboral que construya una sociedad saneada y progresista dentro y fuera de la empresa. (p. 89)

Se consultó acerca de la realimentación del trabajo que realiza persona parataxónoma se evidencia que la mitad de ellos considera que siempre se brinda una realimentación mientras que el otro tanto señala la opción que “en ocasiones”, por lo que este es un punto por abordar desde las personas líderes de la organización con el fin de fortalecer el acompañamiento de las personas colaboradoras. Sobre este punto señalan Quezada y Salinas (2021) que “la retroalimentación puede orientarse hacia lo específico o lo general, siempre en una forma dialógica, pudiendo ser oral, visual o escrita, como una forma de entregar directrices para preparar un mejor trabajo” (p. 231).

Mapa de Plan de Convivencia

Es importante visibilizar el sitio de trabajo donde se desarrollan la mayoría de las interacciones laborales y personales de la población meta del plan “Convivencia Natural”. Si bien es cierto muchas actividades se realizan a lo extenso de todo el área protegida de la organización, las estaciones biológicas constituyen el eje central donde todo el trabajo de colecta, clasificación, análisis y estudio converge. En la figura 2 se muestra este espacio, con los puntos potenciales de conflicto y los valores, destrezas, habilidades y herramientas que se pueden implementar para evitarlos.

Figura G2

Diagrama de convivencia en una Estación Biológica de GDFCF



Carta de Compromiso

A continuación se presenta una primera versión de la carta de compromiso en la cual el equipo de personas parataxónomas de GDFCF accede a la implementación, vigilancia y salvaguarda de un Plan de Convivencia dentro de la organización.

Liberia Guanacaste, 4 de agosto de 2023

Compromiso de Convivencia en GDFCF

Los aquí firmantes se comprometen a un involucramiento genuino y proactivo que fomente una convivencia laboral y personal sana dentro de la organización. Esta participación incluye velar por el ejercicio de conductas y procedimientos que mejoren el desempeño dentro de la organización, así como la detección, abordaje y resolución

de situaciones y los conflictos generados por las mismas. Dentro de las disposiciones de este compromiso se encuentran:

1. Asumir una actitud responsable emocionalmente a la hora de abordar situaciones de conflicto.
2. Proceder conforme a los procedimientos del Plan de Convivencia de GDFCF.
3. Permanecer alerta ante situaciones que atenten contra la convivencia dentro de la organización, por ejemplo: acoso laboral, acoso sexual, violencia, agresión verbal, escrita y psicológica, no seguimiento de normas de conducta humana básica, etc.
4. Aceptar las medidas y normas descritas en el Plan de Convivencia.
5. Colaborar con la Comisión de Convivencia para el mejoramiento de la misma y la resolución de conflictos.
6. Ayudar con la difusión de las herramientas de convivencia que engloba el Plan.
7. Es responsabilidad de toda persona que labora en la organización velar porque se cumpla el Plan de Convivencia y realizar aportes para la mejora del mismo.
8. Utilizar los canales de comunicación dispuestos para la resolución de conflictos y el fomento de la convivencia
9. Evitar las comunicaciones informales ante cualquier conflicto y tener como prioridad recabar evidencia, hechos y datos objetivos para la solución del problema.
10. Gestionar el conflicto con actitud positiva de crecimiento personal y laboral para el beneficio de todas las personas parataxónomas.

El equipo de personas parataxónomas de GDFCF y sus líderes se comprometen con sus firmas a la aplicación de este compromiso y su omisión será considerado una falta grave en los protocolos de acción de la organización.

Identidad gráfica del Plan de Convivencia

La imagen estratégica que se maneja en “Convivencia Natural” integra elementos claves muy arraigados en el equipo de personas parataxónomas, las cuales se pueden observar en la figura 3. De una manera explícita se visualiza un árbol que representa el plan, y es de color verde haciendo alusión al contexto del mismo, la conservación de la biodiversidad, la cual también es investigada y estudiada en GDFCF. Este árbol extiende sus raíces y ramas las cuales se entrelazan. Es aquí donde se impacta con el trasfondo del plan al transmitir que el árbol como piedra angular promueve la convivencia pacífica de las vidas profesionales y personales de las personas parataxónomas; sus raíces se alimentan del conocimiento científico, las interacciones personales y profesionales; dichos elementos permiten a las personas parataxónomas brotar como ramas de vida del árbol, es decir, crecimiento laboral y personal. El elemento primordial que llama la atención del logo radica en el enlace entre raíces y ramas para poder constituir un círculo dinámico de realimentación, el cual sólo puede ser mantenido a través del tiempo con el desarrollo de una “Convivencia Natural”. A su vez, la identidad gráfica reafirma la noción de que cada persona parataxónoma no puede

funcionar aislada y por lo tanto debe fortalecer habilidades que mantengan en pie la cultura organizacional, el trabajo diario, la organización y sus esferas personales y profesionales.

Figura G3

Imagen estratégica del plan de convivencia

CONVIVENCIA NATURAL



Propuesta de reflexión y preguntas generadoras sobre metas personales que ayudan a la convivencia familiar, laboral y organizacional

Antes de iniciar con la etapa de desarrollo de talleres y actividades de convivencia se planea realizar una reunión general para abordar preguntas generadoras que permitan evidenciar la necesidad de la existencia de un plan de convivencia.

GDFCF es una organización que funciona como vehículo para el crecimiento personal de sus colaboradores, creando un futuro prometedor y condiciones socioeconómicas mejores a las que normalmente aspira el perfil de estas personas, esto debido a su baja escolaridad y las características de la zona rural. Una persona plena y realizada en sus metas personales ofrecerá una convivencia pacífica en el entorno laboral.

Una propuesta de este tipo conlleva reuniones tipo conversatorio con los equipos de personas parataxónomas y los líderes de la organización. En estos convivios se desarrollarían temas más allá de lo laboral pero que claramente inciden en sus dinámicas familiares, laborales y organizacionales.

Algunas de las interrogantes y reflexiones que se proponen abordar en estas mesas redondas o conversatorios son:

- ¿Tengo metas materiales por cumplir en mi vida? Carro, casa, etc.
- ¿Cuáles proyectos familiares tengo en estos momentos o planeados a futuro?
- ¿Ahora que tengo estabilidad económica, me gustaría estudiar algo más aparte de mi trabajo en la parataxonomía?
- ¿En cuales aspectos he mejorado o debo mejorar en mis relaciones de pareja, con hijos y familiares?

- Analizo mis fortalezas y debilidades en cuanto mi personalidad, manejo de problemas, relaciones interpersonales, carácter y como éstas me ayudan o me perjudican en el trabajo.
- ¿Siento que he crecido en mi vida personal desde que ingresé a la organización?
- ¿Mi vida personal y autocuidado son afectados por el trabajo o llevo un buen balance entre las dos?
- ¿Qué opina mi familia y pareja de mi trabajo en la organización?
- ¿Cómo describiría su vida personal y laboral en comparación con la mayoría de la gente que tiene trabajos “normales”?

Bases Teóricas de Reflexión para la Paz

Conceptos importantes que se solicitará investigar al equipo de personas parataxónomas previo a desarrollar actividades y conocer el plan de convivencia.

1. Compartir
2. Empatía
3. Tolerancia
4. Escucha activa
5. Gestión emocional
6. Habilidades comunicativas
7. Asertividad
8. Resolución pacífica de conflictos
9. Diversidad
10. Acuerdo

Talleres para la Convivencia

Como parte fundamental del plan de convivencia se elaboran insumos en forma de **talleres** con actividades que propicien una sana convivencia en el desempeño laboral y personal de las personas parataxónomas. Cada uno de los talleres y sus actividades son adaptados e inspirados en la lectura como documento guía de cada una de las temáticas de diálogo y convivencia.

El aspecto de la **promoción y fortalecimiento de la actitud de cuidado** cobra gran relevancia en el desarrollo de la vida de las personas parataxónomas de GDFCF, ya que esto representa el sentido de pertenencia, de empoderamiento y de responsabilización por el puesto de trabajo, el lugar donde se desenvuelven, el cuidado de los compañeros de equipo y de la labor conjunta.

Por otro lado, en cuanto a los **nuevos liderazgos y el tejedor social**, esto engloba el eje central del TFG de la persona investigadora ya que el proyecto dentro de la investigación tiene como objetivo el desarrollo de habilidades de liderazgo necesarias en la organización. El establecimiento de nuevos liderazgos y el papel de la persona parataxónoma como líder que entrelace el tejido social de su equipo harán de la convivencia un ejercicio diario saludable.

En una tercer temática del documento de lectura, “**cambiamos nuestra manera de pensar**”, resulta muy valioso abordar algunos comportamientos, reacciones, conductas y acciones de la vida diaria laboral de las personas parataxónomas de GDFCF. Analizar la percepción que tenemos de otros, el colaborar y no competir, el esquema de valores de cada uno, la resolución de conflictos y cómo fomentar el bien común a partir de una inteligencia emocional individual, son algunas piezas fundamentales de este eje.



Talleres

Tabla G3

Taller 1: Promoción y fortalecimiento de la actitud de cuidado en las personas parataxónomas, sus equipos de trabajo y las estaciones biológicas

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
<p>Establecer la importancia de las diferencias para la convivencia laboral y personal</p> <p>Relacionar las diferencias y las emociones como detonante de conflictos</p>	<p>Comunicación asertiva ante las diferencias y el conflicto, definición y características</p>	<p>Colaborativa</p>	<p>Se realiza una sesión de preguntas generadoras sobre situaciones en las que se han señalado diferencias entre las personas parataxónomas.</p> <p>Se les pide clasificar estas diferencias (características, actitudes) entre positivas y negativas.</p> <p>Se procede a una plenaria para conversar como podemos usar estas diferencias en pro del mejor desempeño de los equipos y la organización, qué se puede mejorar y qué se puede fortalecer.</p>	<p>Computadora</p> <p>Video Beam</p> <p>Lectura</p> <p>Presentación digital sobre ejemplos de situaciones</p>	<p>Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad comunicarse a través de las diferencias de manera asertiva</p>	<p>Semana 1</p> <p>Sesión 1 (2 horas)</p>

<p>Elaborar estrategias que promuevan los cambios en las atribuciones, que empoderen a los parataxónomos a tomar decisiones que impacten su bienestar</p> <p>Promover diálogo sobre la construcción del bien común dentro de los equipos de trabajo y su relación con la actitud de cuidado.</p>	<p>Teoría de la Atribución</p> <p>El bien común</p> <p>Actitud de cuidado</p>	<p>Colaborativa</p>	<p>Se divide al grupo participante en dos y cada uno va a discutir y enumerar aspectos sobre un tema diferente, lo seguro y lo inseguro de mi ambiente de trabajo. ¿Qué les brinda estabilidad y control y qué destruye esos aspectos?</p> <p>Posteriormente se reúne al grupo para exponer los elementos enumerados y se solicita al grupo que discutió el tema contrario que lo critique constructivamente. ¿Qué podemos hacer para mejorar y cómo podemos incrementar la seguridad (el bien común) en nuestras estaciones biológicas y equipos?</p> <p>Pregunta generadora para concluir la actividad: ¿Cómo podemos incorporar la actitud de cuidado en mi persona, mi trabajo, mis compañeros, mi estación, con el fin de optimizar el desempeño laboral y personal?</p>	<p>Hojas Lapiceros Computadora Video Beam Cartulinas Marcadores</p>	<p>Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar las temáticas aprendidas</p>	<p>Semana 1</p> <p>Sesión 2 (2 horas)</p>
--	---	---------------------	---	---	--	---

Nota: Adaptado de Dialoguemos en el cole, manual del facilitador, 2018. Viceministerio de Justicia y Paz.

Taller 2: Nuevos liderazgos en las personas parataxónomas: El tejedor social en GDFCF

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
<p>Orientar a las personas parataxónomas a pensar en un proyecto específico de su respectiva estación biológica.</p> <p>Promover alianzas y conversaciones entre los diferentes equipos de trabajo, y afianzar los vínculos débiles</p>	<p>Liderazgo transformacional</p> <p>Redes de apoyo</p> <p>Comunicación entre líderes</p>	Colaborativa	<p>Se le pide al grupo que se dividan de acuerdo a sus respectivos equipos de trabajo y estaciones biológicas.</p> <p>Se les indica que deben aportar ideas sobre un proyecto innovador para el mejoramiento de su trabajo en las estaciones o la infraestructura.</p> <p>Se presentan en plenaria los anteproyectos y se indica que como requisito deben trabajar en alianza con los otros equipos, se reúnen de nuevo para presentar acciones específicas de dichas alianzas.</p>	<p>Computadoras</p> <p>Video Beam</p> <p>Hojas</p> <p>Lapiceros</p> <p>Cartulinas</p> <p>Marcadores</p>	<p>Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar las habilidades de liderazgo, colaboración, convivencia, y comunicación</p>	<p>Semana 2</p> <p>Sesión 1 (4 horas)</p>
<p>Motivar a las personas parataxónomas sobre la capacidad de influencia que puede ejercer una idea poderosa cuando se canaliza adecuadamente</p>	<p>Nuevo liderazgo asertivo, empático, humanístico.</p>		<p>Se inicia con la pregunta generadora: ¿Cuántas veces he tenido una buena idea que no he comunicado de la mejor manera, o no ha sido escuchada por mis compañeros o los líderes?</p> <p>Se insta a la una conversación grupal en mesa redonda para exponer ideas nuevas y antiguas que han quedado relegadas por distintos factores: inhibiciones, negligencia, falta de comunicación</p>			<p>Semana 2</p> <p>Sesión 2 (4 horas)</p>

			<p>asertiva, ambiente negativo, inseguridad, etc</p> <p>Se motiva a redescubrir y reconfigurar estas ideas para exponerlas nuevamente con un nuevo liderazgo, el cual se empodera de la idea pero no la impone, sino que busca inspirar a sus compañeros.</p>		
<p>Invitar a un análisis sobre la convivencia organizacional laboral y social en GDFCF</p> <p>Promover la importancia del liderazgo lateral</p> <p>Fomentar la conversación como elemento constructor de paz</p>	<p>Convivencia Comunicación Organizacional Socialización del trabajo Diálogo y Negociación</p>		<p>Se solicita al grupo que escriban en hojas de papel los temas que más se comentan durante las horas de trabajo, distinguir entre temas personales, laborales, sociales, sentimentales, realidad nacional, etc.</p> <p>Se exhorta a realizar una reflexión de cuánto influye el compartir temas, confidencias y conversación social en las labores de trabajo. Se plantea la pregunta generadora: ¿Hablo de todos los temas con todos mis compañeros o tengo mis reservas con algunos?</p> <p>Posteriormente se divide al grupo en sus equipos de trabajo de sus estaciones y se les pide que expongan algunos retos, conflictos y problemas que hayan tenido y cómo los han enfrentado, ¿quién ha liderado las situaciones, ¿cómo las ha liderado, han utilizado ciertas habilidades para resolverlos?</p>		<p>Semana 2</p> <p>Sesión 3 (4 horas)</p>

Nota: Adaptado de Dialoguemos en el cole, manual del facilitador, 2018. Viceministerio de Justicia y Paz

Taller 3: Cambiando nuestra manera de pensar en GDFCF y en la vida

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Determinar el estilo de cada persona para enfrentarse a un conflicto y como la cooperación y competencia influyen en la resolución	Estilos para abordar el conflicto	Colaborativa	Se pide al grupo que individualmente planteen escenarios de conflicto reales o ficticios que podrían suceder en la organización. Describir como los enfrentan y los resolverían, ¿a quién buscarían? Posteriormente se exponen dichas situaciones y se pide a los demás compañeros que propongan soluciones alternativas.	Computadoras Video Beam Hojas Lapiceros Cartulinas Marcadores	Se aplica una evaluación formativa mediante un instrumento de autoevaluación para evidenciar la habilidad cambiar la mentalidad ante el conflicto	Semana 3 Sesión 1 (2 horas)
Sensibilizar a las personas parataxónomas en cuánto a la subjetividad con que cada uno percibimos la realidad.	La cooperación		Se realiza una rifa de estaciones biológicas, es decir, se colocan los nombres de todas las estaciones biológicas y se pide a un integrante de cada grupo que escoja un papel con el fin de que se le asigne una estación biológica diferente a la labora actualmente.			Semana 3
Descubrir la importancia de la diversidad de los modelos mentales para la interacción, relaciones y la convivencia	Modelos mentales y percepción Los valores Construcción del bien común		Se les solicita reflexionar sobre cómo se sentirían en esta nueva estación, las condiciones, los recursos, el clima, las comunidades aledañas, el tipo de bosque, el trabajo diario, la cantidad y tipo de especímenes de esta nueva zona, la convivencia. Finalmente, se les indica que, a través de una comunicación asertiva y empática, comuniquen que cambios implementarían en esta nueva estación, que harían con los compañeros, que proyectos de mejora tendrían, como asumirían como líderes el manejo de este lugar de trabajo, en fin, todo tipo de aportes constructivos para los encargados reales.			Sesión 2 (2 horas)

Nota: Adaptado de Dialoguemos en el cole, manual del facilitador, 2018. Viceministerio de Justicia y Paz.

Cronograma de Actividades Anuales del Plan de Convivencia

Actividad	Objetivos	Contribución al Plan	Lugar	Fecha	Encargados y participantes
Reunión #1 Comisión de Convivencia	Plantear actividades del año y analizar logros de año pasado Refrescar protocolos de resolución de conflictos	Reafirma presencia de comisión en la ONG y utilidad se su accionar en pro de la convivencia	Estación Biológica designada	Enero	Miembros comisión de convivencia
Reunión de Análisis, Mediación y Resolución de casos	Analizar, mediar, conciliar y resolver conflictos recibidos	Función central del plan de convivencia	Estación Biológica designada	Febrero	Miembros comisión de convivencia
Taller 1: Promoción y fortalecimiento de la actitud de cuidado en las personas parataxónomas, sus equipos de trabajo y las estaciones biológicas	Establecer la importancia de las diferencias para la convivencia laboral y personal Relacionar las diferencias y las emociones como detonante de conflictos Elaborar estrategias que promuevan los cambios en las atribuciones, que empoderen a los parataxónomas a tomar decisiones que impacten su bienestar Promover diálogo sobre la construcción del bien común dentro de los equipos de trabajo y su relación co la actitud de cuidado.	Liderazgo transformacional Redes de apoyo Comunicación entre líderes Teoría de la Atribución El bien común Actitud de cuidado	Estación Biológica designada	Marzo	Miembros comisión de convivencia Equipo de personas parataxónomas Líderes de la organización
Reunión de Análisis, Mediación y Resolución de casos	Analizar, mediar, conciliar y resolver conflictos recibidos	Función central del plan de convivencia	Estación Biológica designada	Abril	Miembros comisión de convivencia
Taller 2: Nuevos liderazgos en las personas parataxónomas: El	Orientar a las personas parataxónomas a pensar en un proyecto específico de su respectiva estación biológica. Promover alianzas y conversaciones entre los diferentes equipos de trabajo, y afianzar los vínculos débiles	Liderazgo transformacional Redes de apoyo	Estación Biológica designada	Mayo	Miembros comisión de convivencia

tejedor social en GDFCF	<p>Motivar a las personas parataxónomas sobre la capacidad de influencia que puede ejercer una idea poderosa cuando se canaliza adecuadamente</p> <p>Invitar a un análisis sobre la convivencia organizacional laboral y social en GDFCF</p> <p>Promover la importancia del liderazgo lateral</p> <p>Fomentar la conversación como elemento constructor de paz</p>	<p>Comunicación entre líderes</p> <p>Nuevo liderazgo asertivo, empático, humanístico.</p> <p>Convivencia Comunicación Organizacional Socialización del trabajo Diálogo y Negociación</p>			<p>Equipo de personas parataxónomas</p> <p>Líderes de la organización</p>
Reunión de Análisis, Mediación y Resolución de casos	Analizar, mediar, conciliar y resolver conflictos recibidos	Función central del plan de convivencia	Estación Biológica designada	Junio	Miembros comisión de convivencia
Día Temático de la Convivencia	Exponer y representar libremente lo aprendido sobre convivencia pacífica	Evaluación de los aprendizajes y realimentaciones al plan	Estación Biológica designada	Julio	<p>Miembros comisión de convivencia</p> <p>Equipo de personas parataxónomas</p> <p>Líderes de la organización</p>
Reunión de Análisis, Mediación y Resolución de casos	Analizar, mediar, conciliar y resolver conflictos recibidos	Función central del plan de convivencia	Estación Biológica designada	Agosto	Miembros comisión de convivencia
Taller 3: Cambiando nuestra manera de pensar en GDFCF y en la vida	Determinar el estilo de cada persona partaxónoma para enfrentarse a un conflicto y como la cooperación y competencia influyen en la resolución	<p>Estilos para abordar el conflicto</p> <p>La cooperación</p>	Estación Biológica designada	Setiembre	Miembros comisión de convivencia

	<p>Sensibilizar a las personas parataxónomas en cuánto a la subjetividad con que cada uno percibimos la realidad.</p> <p>Descubrir la importancia de la diversidad de los modelos mentales para la interacción, relaciones y la convivencia</p>	<p>Modelos mentales y percepción</p> <p>Los valores</p> <p>Construcción del bien común</p>			<p>Equipo de personas parataxónomas</p> <p>Líderes de la organización</p>
Reunión de Análisis, Mediación y Resolución de casos	Analizar, mediar, conciliar y resolver conflictos recibidos	Función central del plan de convivencia	Estación Biológica designada	Octubre	Miembros comisión de convivencia
Rendición de Cuentas de la Comisión de Convivencia	Informar a la organización sobre la labores anuales en pro de la convivencia pacífica y logros en la resolución de conflictos	Demostración sobre la importancia del plan de convivencia en la ONG	Estación Biológica designada	Noviembre	<p>Miembros comisión de convivencia</p> <p>Equipo de personas parataxónomas</p> <p>Líderes de la organización</p> <p>Junta Directiva vía Zoom</p>
Convivencia de Fin de Año	Reforzar lazos a través de la socialización del trabajo en la organización	Convivencia laboral, personal, social y familiar en pro de la paz	Estación Biológica designada	Diciembre	<p>Miembros comisión de convivencia</p> <p>Equipo de personas parataxónomas</p> <p>Líderes de la organización</p>

Actividad Especial:

Día temático para promover la convivencia y la paz dentro del proyecto

Una celebración de esta naturaleza en el marco del TFG contaría con los siguientes elementos:

- a) Se organiza la actividad en una de todas las estaciones biológicas de GDFCF y se gestiona alimentación y transporte para que todos los equipos de personas parataxónomas se trasladen al sitio
- b) Previamente al día temático, con unos 15 días de preparación, se distribuyen entre todos los equipos todas las habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr una convivencia pacífica. Por ejemplo, un equipo de personas parataxónomas desarrollará la comunicación.
- c) La indicación es crear un stand con información alusiva atractiva a cada tema, con recursos audiovisuales enmarcados en una escenografía que invite a conocer más de estos elementos de la convivencia.
- d) También se les solicita preparar dinámicas para ejemplificar y poner en práctica la actividad.
- e) Dentro del día temático de la convivencia se hará una primera parte del día un recorrido por los diferentes stands de la feria para experimentar y realimentar a los compañeros.
- f) En una segunda parte, en plenaria, se reunirá a todos los equipos ya plenamente identificados con sus temas para que compartan y participen a los otros equipos en sus actividades planeadas para motivar las acciones de convivencia.
- g) Dentro de los temas que se entregarán se encuentran las habilidades que se pretende desarrollar con la investigación y el proyecto del TFG: comunicación, colaboración, alfabetización digital (herramienta particular de convivencia en la ONG), y el liderazgo.
- h) Otros temas son: diálogo, negociación, empatía, trabajo en equipo, derechos humanos, escucha activa, delegar, autocuidado, inteligencia emocional, conflicto.

Estrategias a desarrollar según temáticas

Estrategias de información y capacitación sobre la promoción y difusión de los derechos humanos dirigidas a toda la comunidad.

1. Difusión, publicidad y marketing de los derechos humanos como un activo valioso de la organización. Esto generará un interés por conocer los derechos humanos y derechos de los trabajadores que a veces se pasan por alto o se violentan por desconocimiento de los mismos colaboradores de la organización.
2. Incentivar el respeto, la tolerancia, la paciencia, la empatía y el amor desinteresado a través de capacitaciones y talleres que destaquen la importancia del ejercicio de estas habilidades para el desempeño laboral y personal de las personas parataxónomas.
3. Generar reuniones para tratar situaciones y problemáticas más allá de las cuestiones de trabajo, las cuales, a la larga llegan a afectar las labores diarias. Por ejemplo, aclarar rumores, comunicaciones informales, incertidumbre sobre puestos, salarios, directrices, etc. Esto creará un clima organizacional de convivencia en confianza y una vía de comunicación de dos vías, con gran apertura y sin temor a represalias.
4. Participación en comisión y actividades por parte de los líderes de la organización (biólogos, ecólogos, educadores ambientales, gerentes de proyectos, informáticos) para potenciar la convivencia de una manera horizontal.
5. Informar sobre la salvaguarda de los derechos humanos a través de la autogestión y autoconciencia de las emociones para no desembocar en situaciones de agresión, acoso o violencia.
6. Establecer el conflicto como una necesidad natural de todas las organizaciones para el crecimiento y maduración de su personal y los objetivos que se desean alcanzar. Difundir el conflicto como fuente de aprendizaje acerca de otros puntos de vista y desechar la noción de evitar las confrontaciones, afrontar los desacuerdos con inteligencia emocional.

Estrategias de información y capacitación para detectar y prevenir situaciones de riesgo de vulneración de derechos

1. Información continua a los miembros de la organización para detectar cualquier situación que sea tipificada como vulneración de derechos humanos, ya sea una serie de eventos que lleven a tal situación o que se haya dado un suceso en que se atenta contra los derechos de una persona.
2. Canales de comunicación donde se explique sobre cómo prevenir situaciones en que las que se pueda caer y que atenten contra la integridad física y mental/emocional de las personas.

3. Capacitaciones a través de los talleres mencionados para fomentar el resguardo de los derechos humanos a través de la comunicación, liderazgo positivo, inteligencia emocional, colaboración, autocuidado y la empatía.

Estrategias de información y capacitación para detectar y prevenir situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica, así como para fomentar el autocuidado.

1. Articulación de la comisión de convivencia, los integrantes de la organización y profesionales y especialistas en la materia para detectar situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica.

2. Seguimiento activo de las situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica para reciban el abordaje que corresponde.

3. Garantía de la anonimidad de las víctimas de las situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica para resguardar sus derechos humanos.

4. Capacitación en detectar y prevenir situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica para evitar este tipo de conductas.

5. Reafirmar la importancia de no crear situaciones que pongan en riesgo la integridad física y psicológica a través de agresión sexual. Hacer énfasis en las consecuencias tanto para la víctima como para el victimario.



Competencias que se necesitan para poner en práctica los objetivos propuestos en el Plan de Convivencia

Tal y como lo describen Chen-Quesada & Ruiz-Chaves (2020) en su artículo “Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense”, estas habilidades pueden ser extrapoladas a las destrezas que deben poseer los integrantes de la organización y con mucha más razón los miembros de la comisión de convivencia, todo esto para lograr de manera eficaz las metas propuestas en el plan de convivencia. A continuación se muestran en la figura 4 las principales competencias requeridas.

Figura G4

Competencias que se necesitan para poner en práctica los objetivos propuestos en el Plan de Convivencia

Competencia / Conceptualización	Procesos teóricos y prácticos para evidenciar la competencia
<p>1. LIDERAZGO</p> <p>El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos (p. 9).</p> <p>El liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria al trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas (p. 9).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Inspirar la necesidad de generar transformaciones. Generar una visión de futuro. Comunicar esa visión de futuro. Promover el trabajo en equipos. Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.
<p>2. COMUNICACIÓN</p> <p>La comunicación permite una doble apertura: hacia el entorno del sistema, tanto para emitir como para recibir comunicaciones de las familias, egresados, actores sociales (empresarios, sindicatos, etcétera). Hacia dentro del sistema, para fortalecer la integración con comunicaciones recíprocas en las que no sólo todos pueden hablar con todos, sino que además todos pueden intercambiar los roles de hablantes y oyentes (p. 12).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Habilitar la comunicación, crucial en los modelos de gestión educativa. Regular el manejo del tiempo en la comunicación, aspecto muy importante. Permitir la interacción de las situaciones, competencias y necesidades. Potenciar los procesos de cambio a partir de experiencias y recursos compartidos. Vincular tanto a los actores internos como a los actores externos al sistema educativo.
<p>3. DELEGACIÓN</p> <p>Delegar es otorgar a un colaborador –individual o grupal– de forma temporaria o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir, con el encuadre explicitado y dentro de un ámbito preciso, haciéndolo/s responsable/s de los resultados de esa acción. Pero vale advertir que, si bien el delegatario es responsable ante el delegador, es siempre el responsable ante su superior (p.12).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas. Delegar para revalorizar. Aumentar la eficacia. Enfrentar la complejidad creciente. Fortalecer las competencias colectivas. Aumentar los niveles de responsabilidad, compromiso y pertenencia.
<p>4. NEGOCIACIÓN</p> <p>La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso (p. 16).</p>	<ol style="list-style-type: none"> Proponer una metodología donde los conflictos pueden ser resueltos a través de un enfoque donde todos ganan por la misma asociación y se denomina postura de “ganador-ganador”. Analizar y comprender los intereses propios, los opuestos y los diferentes. Instalar el diálogo y la confianza para hablar y escuchar. Comprender que es un proceso para lograr acuerdos.

Competencia / Conceptualización	Procesos teóricos y prácticos para evidenciar la competencia
<p>5. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Es un método que permite no solamente resolver un problema puntual (lo cual hace su propia eficiencia), sino también deberá ser vista como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos (p. 7).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permitir la acción. 2. Brindar un enfoque global y sistémico. 3. Proponer para el aprendizaje permanente. 4. Posibilitar el mejoramiento continuo de las instituciones. 5. Desafiar las soluciones conocidas. 6. Proveer de una estrategia fundamental a los equipos de gestión y piloteo de sistemas complejos. 7. Articular las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo. 8. Posibilitar el identificar soluciones diferentes.
<p>6. ANTICIPACIÓN</p> <p>La prospectiva puede entenderse como una mirada al futuro que se realiza para clarificar las acciones del presente. Michel Godet la define como un "panorama de los futuros posibles de un sistema destinado a clarificar las consecuencias de las acciones encaradas" (p. 5).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar métodos de prospectiva.
<p>7. TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>El trabajo en equipo es una modalidad para articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados por alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo (p. 5).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar la transformación de la cultura de trabajo. 2. Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración. 3. Valoriza las reuniones de trabajo. 4. Articular el trabajo alrededor de proyectos. 5. Estimular la formación continua de los equipos de gestión.

Fuente: Adaptado de UNESCO (2000).

Nota: Tomado de Chen-Quesada & Ruiz-Chaves (2020) "Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense"



Desarrollo de estas competencias en la organización

En cualquier tipo de entidad es importante seguir ciertos pasos para que el personal interiorice las competencias que llevan a una convivencia pacífica. Las competencias gerenciales mencionadas anteriormente representan el vehículo de muchos objetivos en toda organización, y en el caso que compete en este plan, hacia una armonía organizacional. El blog cdg+ plantea una serie de pasos para desarrollar competencias en cualquier tipo de organización, estos se muestran en la figura 5

Figura G5

¿Cómo pueden desarrollarse estas competencias y qué puede hacerse al respecto en la organización?



Nota: Tomado de <https://blog.cdg.com.mx/blog/importancia-desarrollar-habilidades-gerenciales-en-el-talento-humano>

Competencias que le corresponden a la Comisión de Convivencia

La comisión de convivencia será la encargada de:

- Canalizar las iniciativas de todos los integrantes de la organización para mejorar la convivencia, el respeto mutuo, así como promover la cultura de la paz y la resolución pacífica de los conflictos.
- Destinar los recursos necesarios para difundir y promover la convivencia dentro de la organización.

- Adoptar las medidas preventivas necesarias para garantizar los derechos humanos de todos los trabajadores de la organización y el cumplimiento de las normas de convivencia.
- Desarrollar iniciativas que eviten la discriminación, bullying, acoso laboral y sexual y el manejo negativo de los desacuerdos.
- Mediar en los conflictos detectados o denunciados y procurar su resolución asertiva.
- Conocer y valorar el cumplimiento efectivo de las normas de convivencia.
- Estudiar y analizar las causas, consecuencias y alcances de los conflictos que se presenten y realizar un seguimiento de los casos.
- Rendir cuentas de su accionar a los líderes de la organización y la junta directiva de la ONG, así como proponer directrices, protocolos y procedimientos nuevos que fomenten la convivencia pacífica.
- Realizar el seguimiento del compromiso de convivencia suscrito en la organización
- Pactar reuniones de comisión y difundir los resultados de las mismas.
- Crear estrategias, actividades, talleres y sesiones que restauren activamente la convivencia en la organización.

Formación según las características de la organización, necesidades, y recursos

GDFCF es una organización no gubernamental sin fines de lucro, por lo cual sus recursos dependen de donaciones, y se destinan en su totalidad a salarios y a la infraestructura y el equipo tecnológico que las personas parataxónomas utilizan en su día a día. Por tanto, los recursos necesarios para aplicar un plan de convivencia en la organización son limitados y es preferible hacer énfasis en la participación y aporte de las personas parataxónomas como vehículo del fomento de la convivencia. De esta manera se desarrollarán talleres con actividades sencillas, pero de gran importancia para abordar temas sensibles que no se han tratado nunca en la historia de la entidad.

De la misma manera, por las características de organización, la cual posee equipos de trabajo destacados en estaciones biológicas donde desarrollan un trabajo autoregulado, el hecho de intervenir estos equipos, mezclarlos con otros equipos y ejercitar habilidades de convivencia a través de talleres con actividades participativas, constituye la formación ideal en este tema.

Así como lo expone el TFG de la persona investigadora, se ha detectado una necesidad por desarrollar habilidades de liderazgo que son requeridas por todas y cada una de las personas parataxónomas, siendo las que necesitan mayor intervención: comunicación, colaboración, alfabetización digital y el mismo liderazgo como piedra angular del trabajo en la ONG. Un tipo de formación en la cual se desarrollen actividades dentro de talleres que propicien el uso de la interacción asertiva, las habilidades mencionadas y el dialogo, será el método más adecuado para una organización tan particular.

Formación de la Comisión de Convivencia

La comisión de convivencia debe, en primer lugar, nacer de la motivación por querer generar un cambio en la organización, es decir, quien quiera formar parte de ella debe tener este deseo genuino por la armonía en el entorno laboral. También deben tener la capacidad de inspirar ese pensamiento en otras personas.

La comisión de convivencia está formada por pares, las personas parataxónomas serán casi la totalidad de comisión ya que el grueso de la fuerza laboral de GDFCF está compuesta por este tipo de personas. Es importante aclarar que en esta ONG existe una relación muy horizontal entre líderes y las personas parataxónomas, por lo tanto, una persona que en apariencia ostenta un rango superior siempre ha sido vista como un compañero más, y es de mucho valor que un líder de la organización sea parte de esta comisión. Este aspecto contribuirá a mantener un contacto estrecho con las personas parataxónomas, sus dinámicas y conflictos, y a su vez elevar los procesos con otros líderes si así lo ameritan ciertos casos.

Al haber un acuerdo que se realiza al inicio, existe un compromiso de la comisión por ejercer todas las competencias anteriormente discutidas.

En la comisión no existen jerarquías, sino que se trata de personas de la ONG reunidas con el objetivo de mantener la convivencia pacífica y resolver conflictos de una manera efectiva. En este grupo no hay puestos superiores ni inferiores y se trabaja con equidad.

La comisión se conforma voluntariamente por las personas que externen su capacidad de detectar, mediar y resolver conflictos con una destreza proactiva de diálogo y negociación. Estas personas tienen un conocimiento amplio sobre la cultura del entorno laboral y las dinámicas personales que ahí confluyen, de modo que la mediación en las problemáticas que surjan será manejada con un alto grado de objetividad.



Buenas Prácticas a Ejecutar para la Convivencia Pacífica en la Organización

Figura G6

Buenas prácticas para la armonía laboral



Buenas prácticas para mantener una relación armónica en el trabajo:

1 Saludar al momento de llegar a su trabajo y despedirse al momento de salir.	Solicitar ayuda cuando lo requiera.	4
2 Mantener su espacio de trabajo ordenado.	Disfrutar los espacios de esparcimiento colectivo en el trabajo, no se reste.	5
3 Prestar apoyo a los compañeros de trabajo sin que lo soliciten.	Absténgase de revisar su celular mientras hable con un compañero de trabajo.	6



LAS MANOS SON PARA AYUDAR, NO PARA LASTIMAR.



Nota: Tomado de <https://www.coopevian.com/coopevian2021/buenas-practicas-para-mantener-una-relacion-armonica-en-el-trabajo/>

Deberes y Derechos del Equipo de Personas Parataxónomas en el marco de la investigación y el Plan de Convivencia

Como nota aclaratoria se toma la participación de las personas parataxónomas en el proyecto como una actividad laboral más, la cual es un insumo valioso para su crecimiento personal y laboral y para la productividad científica de GDFCF.

Deberes	Derechos
1. Deber a mantener el respeto, cortesía y los procedimientos establecidos por la ONG durante la participación en el proyecto.	Derecho a un ambiente seguro y sano durante la participación del proyecto.
2. Deber de cumplir con el horario de las actividades del proyecto y la asistencia a las mismas.	Derecho a la protección que otorga el Código de Trabajo durante su participación en el proyecto
3. Deber de realizar las tareas y labores que el proyecto necesite con diligencia, buena actitud y empatía.	Derecho a salario, garantías y prestaciones inclusive cuando se participe en el proyecto.

4. Deber de seguir las instrucciones de la persona investigadora del proyecto.	Derecho a no participar en el proyecto o a abandonarlo cuando lo desee.
5. Deber de comprometerse con el desarrollo de la comunicación, colaboración y alfabetización, pilares del proyecto y del liderazgo.	Derecho a cuestionar, opinar y sugerir temáticas que pueden favorecer el desarrollo del proyecto
6. Deber de practicar la igualdad, equidad, la no discriminación por género, diversidad, orígenes en las actividades del proyecto.	Derecho a compartir información del proceso del proyecto con otros miembros de la organización o personas no participantes.
7. Deber de no descuidar sus obligaciones con la ONG durante la participación en el proyecto.	Derecho a ser escuchado activamente por la persona investigadora y los demás participantes del proyecto.
8. Deber de canalizar las inquietudes sobre el proyecto a través de los protocolos y personas establecidas para tal fin dentro de la ONG	Derecho a capacitarse y formarse en otros proyectos además de los que desarrolla la persona investigadora en la ONG.
9. Deber de contribuir a la mejora de la productividad en la ONG a través del proyecto como herramienta transformadora	Derecho a la integridad física y mental durante la participación en el proyecto, así como a la privacidad e intimidad.
10. Deber de vigilar y supervisar los intereses, trabajo y la producción científica de la ONG durante el desarrollo del proyecto.	Derecho a mantener su calidad de vida y de trabajo durante el desarrollo del proyecto, integrando de manera compatible las actividades y tareas.

Debido Proceso en GDFCF

En GDFCF, organización donde se realiza el TFG no existe un reglamento interno de trabajo formal, sino que al ingresar la persona parataxónoma a laborar, y a través de los años, se le indican las pautas a seguir en cuanto a procedimientos, protocolos, normas de convivencia, responsabilidades indicadas en el contrato laboral, alcances y limitaciones de su puesto y el compromiso con la entidad, su equipo de trabajo, otros equipos de trabajo y para con los líderes de todas las ramas.

Al presentarse un conflicto, siempre se orienta a las personas parataxónomas hacia la mediación, conversación, conciliación, diálogo y negociación hacia lo interno de los equipos de cada estación biológica. De no resolverse el conflicto se



involucran niveles superiores de la jerarquía de la ONG. Como experiencia, las acciones sancionadas que han existido son: extrema baja o nula producción científica, o abandono de las estaciones biológicas y por tanto de las responsabilidades que conlleva el cargo.

Respeto del Principio de Legalidad en GDFCF

- a) Se debe respetar la privacidad de las comunicaciones orales, escritas y digitales entre la persona investigadora (aunque sea parte de la ONG) y las personas informantes. Por ejemplo, con anonimización de los participantes cuando se describen y exponen los resultados de la investigación.
- b) El trabajador de la ONG que es participante en el TFG de la persona investigadora tiene derecho a ser informado sobre los objetivos, procedimientos, resultados y alcances del TFG, de ahí que se trabaja con consentimiento informado.
- c) Una potencial persona informante del TFG tiene derecho a negarse a participar o brindar información.

Modelo de reglamento para la conciliación en GDFCF

Con base en el ejemplo de reglamento para la conciliación que se brindó se elabora un modelo sencillo del mismo en el marco de la investigación “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de personas parataxónomas de Guanacaste Dry Forest Conservation Fund (GDFCF)”, y en el contexto de la elaboración del plan de convivencia “Convivencia Natural”, que forma parte de los insumos del TFG.

El modelo es propuesto como un reglamento adaptado que se rige por lo desarrollado en el plan de convivencia, y por esta razón se hace énfasis en los procedimientos, los cuales han sido modificados a la circunstancia de la organización, el equipo de personas parataxónomas y la investigación.

1. **Aplicación del reglamento.** Cuando las partes hayan acordado que sus diferencias se resolverán por mediación/conciliación de acuerdo al plan de convivencia “Convivencia Natural” que rige en la organización GDFCF, tales disputas se resolverán de conformidad con este reglamento y por la comisión de convivencia de la organización.
2. **Mediación.** Tanto los conflictos o controversias que las personas parataxónomas sometan a la comisión, así como aquellos que se produzcan entre personas con otras jerarquías, pueden ser solucionados mediante la mediación y conciliación. Queda entendido que las personas mediadoras de la comisión de convivencia no resuelven las disputas o controversias de las partes; su misión es la de facilitar los procesos de resolución de conflictos colaborativos e integrales, donde la solución es construida por las mismas partes involucradas.
3. **Mediadores.** Las personas mediadoras de la comisión de convivencia son nombradas por el mismo equipo de personas parataxónomas, esto para efectos de transparencia y relaciones de conciliación horizontales entre pares. También,

a solicitud de las mismas personas parataxónomas se requerirá la presencia de uno o más líderes de la organización como mediador u observador neutral.

4. Solicitud de mediación. Cualquier parte interesada en un proceso de mediación debe dirigir una solicitud a la comisión de convivencia. Una vez recibida la solicitud se convocará a la parte solicitante a una entrevista para que exponga su caso; explicarle los procesos que ofrece la comisión y sus aplicaciones, para que elija alguno de ellos mediante una decisión informada. Se le pedirá la información de contacto de la otra parte, si no consta ya en la solicitud, para convocarla igualmente a una entrevista, para informarla de la solicitud e invitarla a participar en el proceso alterno.

5. Contrato inicial de mediación. Como parte del proceso de mediación, las partes deberán firmar un “contrato de mediación”, que es una expresión voluntaria de que desean participar en el proceso, por el cual se comprometen a: **Confidencialidad:** Compromiso de no divulgar la información ni el contenido de las conversaciones que se conozcan durante las reuniones del proceso de mediación y **Exclusividad:** Compromiso para no iniciar otros procesos relacionados total o parcialmente con el objeto de la mediación, hasta que concluya el proceso en la comisión.

6. Procedimiento. Los mediadores actuarán conforme a los deberes que les asigna el plan de convivencia al formar parte de la comisión, de confidencialidad, información a las partes, imparcialidad, además del de neutralidad, tomando con consideración los aspectos técnicos objeto del proceso de mediación y la auto determinación de las partes para gestionar su conflicto. El procedimiento que se seguirá será el siguiente:

a) Se iniciará el procedimiento por gestión de parte.

b) Las partes pueden deben comparecer en forma personal presencial o por medio de la plataforma Zoom.

c) La comisión de convivencia realizará una reunión preliminar separada con cada una de las partes, con el fin de conocer la exposición de cada una sobre el asunto y para aclarar cualquier particular al respecto.

d) La comisión de convivencia y sus mediadores, realizarán una o varias reuniones conjuntamente con las partes, según se requiera y procurará que cada reunión no dure más de 1 hora continua.

e) La comisión de convivencia fijará la agenda de las reuniones y dirigirá las mismas, y ayudará a las partes de manera independiente e imparcial, mediante la indagación de los intereses y necesidades de éstas, promoviendo que las mismas lleguen a un arreglo amistoso de la controversia, el cual debe ser producto de su voluntad libremente manifestada.

f) En caso de llegar a un acuerdo, será redactado con conforme a lo dispuesto en el plan de convivencia, con expresión precisa y completa de los compromisos que adquieren las partes.

g) Del acuerdo, sea total o parcial, se entregará una versión digital (no existirá impresa) a cada una de las partes y uno más será archivado y custodiado por la comisión de convivencia en el Google Drive dispuesto para tal fin. En caso de que las partes no hayan alcanzado un acuerdo, así se consignará por el mediador, sin detallar las razones de ello.

7. Seguimiento. Una vez finalizada la mediación, en caso de que las partes hayan llegado a un acuerdo sobre el asunto o disputa, la comisión de convivencia ofrecerá a las partes la posibilidad de brindar seguimiento del caso. Para tal efecto, la comisión hará contacto con las partes, vía correo electrónico, para que quede constancia, concluido el plazo que contenga el acuerdo para el cumplimiento de los compromisos, cuando éstos se hayan diferido en el tiempo, con la finalidad de verificar su cumplimiento.

8. Responsabilidad de la comisión de convivencia y sus mediadores. Las personas mediadoras serán responsables de los daños y perjuicios que sufran las partes del acuerdo de mediación, cuando se hayan violado gravemente los principios éticos que rigen la organización o se haya incurrido en conducta dolosa en daño de una de las partes o de ambas, como dicta el plan de convivencia “Convivencia Natural”. La comisión de convivencia no tramitará un proceso de mediación, cuando:

a) El asunto sometido a su competencia no pueda ser tramitado mediante un proceso alterno.

b) La parte solicitada manifieste de forma expresa que no desea participar en un proceso alterno.

d) Por cualquier otra causa justificable que la comisión de convivencia disponga la no apertura de un proceso de mediación.

Referencias

Bartolomé, M. (2019). De la conciliación a la mediación: alternativas para la gestión de los conflictos. (Tesis doctoral). Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona

Buenas prácticas para mantener una relación armónica en el trabajo. <https://www.coopevian.com/coopevian2021/buenas-practicas-para-mantener-una-relacion-armonica-en-el-trabajo/>. COOPEVIAN. 2023.

Chen, E., & Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos* (1.st ed.). Heredia, C.R.: EUNA.

Chen-Quesada, E., & Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Innovaciones Educativas*, 22(32), 36–50. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012&lng=en&tlng=es

González, J., y Parra, C. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional. Clima Organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*.

Guanacaste Dry Forest Conservation Fund [GDFCF] (2022). Who we are. <https://www.gdfcf.org/content/who-we-are>

Guía para la formulación de la estrategia de convivencia en el centro educativo. (2011). MEP, UNICEF.

Janzen, D. (2012). Programa de parataxónomos. <https://www.acguanacaste.ac.cr/programa-de-parataxonomos>

Ley sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social. Ley 7727. (1977).

Sistema Costarricense de Información Jurídica. Procuraduría General de la República de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=26393. Versión generada el 19/06/2023

Ministerio de Justicia y Paz. (2018). Dialoguemos en el cole, manual del facilitador. Gobierno de Costa Rica.

Por qué desarrollar habilidades gerenciales en el talento humano. <https://blog.cdg.com.mx/blog/importancia-desarrollar-habilidades-gerenciales-en-el-talento-humano>

Quezada, S. y Salinas, C. (2021). Modelo de retroalimentación para el aprendizaje: Una propuesta basada en la revisión de literatura. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(88), 225-251.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000100225&lng=es&tlng=es

Reglamento al Capítulo IV de la Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social. Decreto Ejecutivo N°27166-J. (1988). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Procuraduría General de la República de Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=26393. Versión generada el 19/06/2023

Reglamento centro integral de resolución de conflictos. (2020). Centro Integral de Resolución de Conflictos. Colegio de Profesionales en Psicología de Costa Rica.

UNESCO. (2015). Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del objetivo de Desarrollo Sostenible 4

Varela, N., y Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *novaRUA Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 85-101.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3782362005>