

# ADMINISTRANDO MI TRABAJO ARTESANAL

Abriendo Camino  
al Liderazgo Artesanal



artesanias de colombia  
Ministerio de Desarrollo Económico

*Tenemos que transformar la manera como pensamos acerca de nosotros mismos.*

ABRIENDO CAMINO  
AL  
LIDERAZGO ARTESANAL

---

ARTESANIAS DE COLOMBIA  
1999

# INDICE

## UNIDAD 1

EL CAMBIO 7

## UNIDAD 2

LIDERAZGO: UN ROL DE CAMBIO 17

## UNIDAD 3

CAMBIO Y LIDERAZGO  
EN EL TALLER ARTESANAL 27

## UNIDAD 4

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO  
DE LA GESTION ARTESANAL 33

## UNIDAD 5

ESTUDIE ESTE CASO 47

No. de clasificación	C. de Documentación
	CENDAR
Rubro	Fecha de adquisición
Institucional	1996

# PRESENTACION

Esta cartilla es resultado de un trabajo desarrollado por **ARTESANIAS DE COLOMBIA** durante 1997, dirigido a artesanos y artesanas de la ciudad de Santa Fe de Bogotá.

El proceso de acompañamiento socioempresarial a estos artesanos, del cual parte en su diseño inicial este documento, fue conducido por un equipo técnico del Instituto Fes de Liderazgo, y hoy es enriquecido para difundirlo entre los artesanos del país.

La Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, ha compartido este objetivo ofreciendo en forma admirable, apoyo financiero y técnico.

La cartilla busca acompañar a los artesanos y artesanas en una reflexión sobre sí mismos, la necesidad de cambio en sus talleres y el rol de liderazgo que deben ejercer para hacer posibles sus sueños y para que sus esfuerzos se canalicen para lograrlos.

Para tal efecto, el material consta de cuatro unidades que permiten al artesano, de manera individual o colectiva, conducir su propio aprendizaje mediante el acercamiento a las ideas que posee frente a los distintos conceptos y a un contraste con su vivencia cotidiana como persona y como líder en su taller artesanal.

*Esperamos que estos materiales educativos se conviertan en un aliado estratégico de los artesanos y artesanas, en su desarrollo humano, social y económico, y sean fuente de futuros logros del subsector artesanal, en el ámbito de la economía nacional e internacional.*

*Al igual que muchas obras, ésta será una amiga en la medida en que pueda ser enriquecida y adaptada a las nuevas necesidades de los artesanos. Por lo tanto, estaremos dispuestos a recibir todos los comentarios y propuestas que los beneficiarios consideren importante dirigirnos.*

*Cecilia Duque Duque*  
GERENTE GENERAL

# UNIDAD 1

# EL CAMBIO

## EL CAMBIO ES HOY LO UNICO ESTABLE

“La vida es un río , y cada día todos tenemos que tomar una decisión acerca de cómo navegaremos en él. La forma en que el río corre está cambiando. En el pasado el río por lo general era tranquilo, bastante predecible y moderadamente manejable. Pero el río del futuro es más turbulento, generalmente impredecible, y mucho menos manejable. Nuestra corriente fluvial está cambiando, y también debería cambiar nuestra navegación; porque la vida en ese nuevo río significa que **tenemos que aprender, no sólo a esperar los cambios y responder a ellos, sino también a imaginarlos y crearlos.**

La incertidumbre representa la condición del río de la vida de hoy. Quien toma las decisiones para navegar con éxito por esa corriente, necesita ser **comprensivo, tolerante y positivo acerca de esa incertidumbre.**

El mundo moderno, al igual que el río de hoy, cambia constantemente. Debemos ser **capaces de cambiar,** al igual que lo hacen el medio ambiente y nuestras propias circunstancias.

El río tranquilo fluye por un terreno llano en buen tiempo, ya no existe, no hay muchas cosas que podamos explicar, predecir y controlar. Existe frente a nosotros un torrente montañoso turbulento, el agua salta sobre las rocas y gira en remolinos, es impredecible, nos llena de incertidumbre, sólo vemos riesgos y nuestros pasos son temerosos.

Para enfrentar este nuevo río requerimos de tácticas tanto para la estabilidad como para lo inesperado; necesitamos de **conocimientos y actitudes** para manejar tanto el orden como el caos, la inestabilidad como la inconsistencia. Necesitamos flexibilidad y equilibrio”. Gelatt, H.B. en La toma Creativa de Decisiones.

¿ALGUNA VEZ HA SENTIDO QUE ESTA EN UN RIO REVUELTO?

---

---

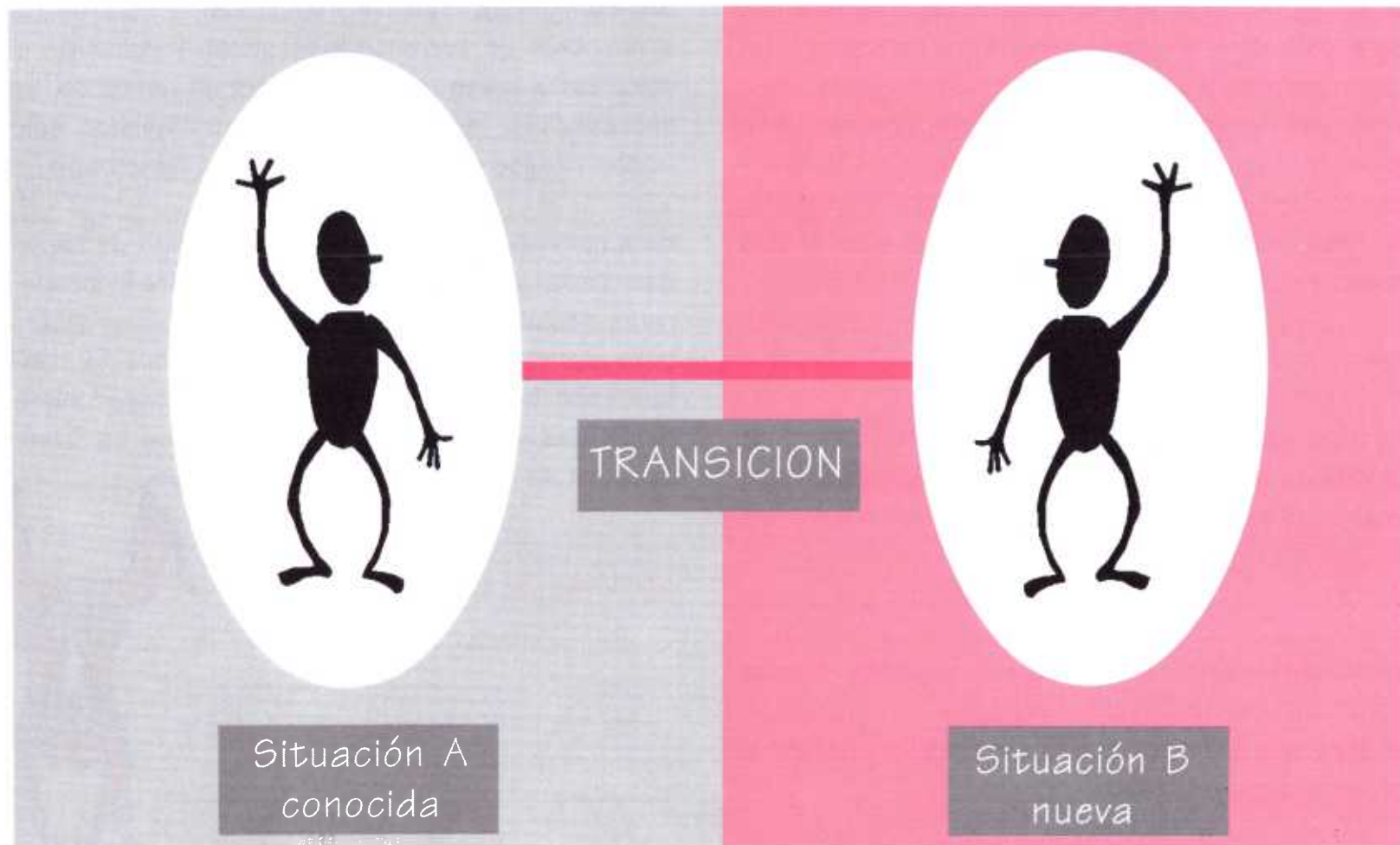
---

---

---



# EL CAMBIO ES UN MOVIMIENTO



## EL CAMBIO EN NUESTRA VIDA

El cambio ocurre en todas las áreas de la vida de las personas, los grupos, las empresas, los países, etc. Sentirse afectado por el cambio es una situación normal, porque es pasar de una situación conocida a una llena de incertidumbre. Cuando estamos frente a un cambio nos sentimos reacios a creer lo que pasa o lo vemos todo negativamente, pero luego llegamos a aceptar lo nuevo y a aprovecharlo.

Un ejemplo de esto es nuestra propia historia familiar y laboral. Escriba los distintos trabajos que ha tenido. *Relate cómo se sintió en el momento de cambiar de uno a otro. ¿Qué temores tenía? ¿Cómo fue cambiando su modo de mirar lo nuevo?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ¿POR QUE NOS SENTIMOS MAL FRENTE AL CAMBIO?

“El cambio ocurre cuando termina algo y comienza algo nuevo o diferente. El período entre estos dos puntos es una *transición*. Es cuando debemos aprender a despedirnos de lo viejo y abrazar lo nuevo. Es pasar de lo familiar a lo desconocido. Incluso cuando el cambio es positivo nos afecta. Reaccionamos fuertemente ante cualquier cambio. Tenemos la *sensación de pérdida*, pero esto no nos hace débiles o anticuados, es parte normal de la transición. Una de las tareas es reconocer que ha ocurrido una pérdida para poder manejar las sensaciones que me produce.” Scott, C. D y Jaffe, D.T en *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*.



## TIPOS DE PERDIDA

*Seguridad:* No saber qué nos reserva el futuro.

*Capacidad:* No saber cómo hacer las cosas.

*Relaciones:* Miedo a perder la familia, la pareja, los compañeros o los amigos.

*Sentido:* No saber hacia dónde se dirige mi vida.

*Territorio:* Miedo a sentir que no se tiene un espacio propio.

*Si cambiara de trabajo, casa o ciudad ¿qué perdería?* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ESTOS SENTIMIENTOS DE PERDER ALGO HACEN QUE, SIN DARNOS CUENTA, BUSQUEMOS LAS MANERAS DE RESISTIRNOS AL CAMBIO:

TODOS TIEMPO PASADO FUE MEJOR.

TODA SITUACION ES SUSCEPTIBLE DE EMPEORAR.

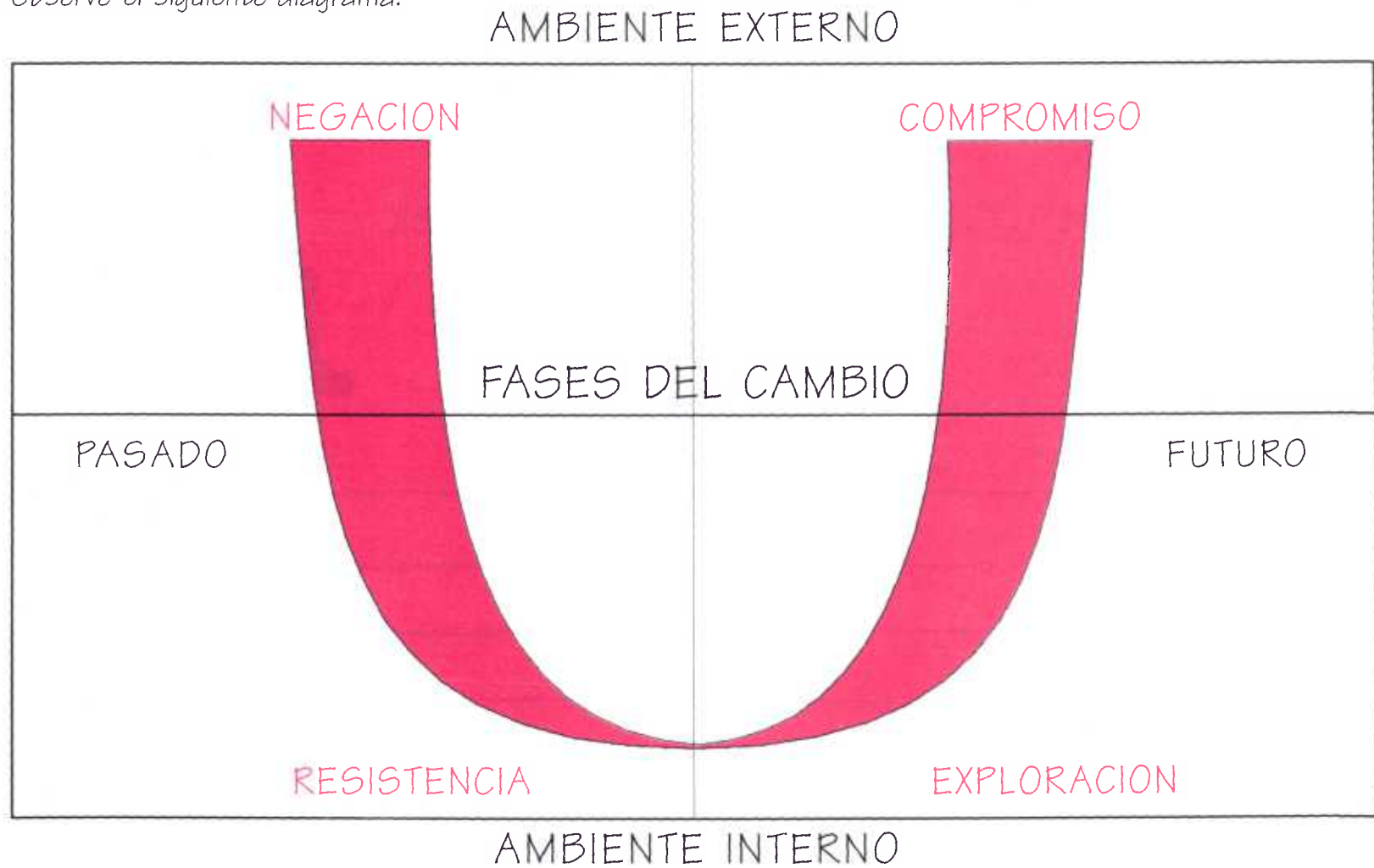
MAS VALE MALO CONOCIDO QUE BUENO POR CONOCER.



*Escriba refranes o frases comunes que muestren esa resistencia al cambio:*

La verdad es que a pesar de todos nuestros esfuerzos por detener el curso del cambio, éste sigue. Pasamos distintos momentos en los cuales vemos las cosas diferentes.

Observe el siguiente diagrama.



## FASES DEL CAMBIO

### NEGACION

- Aturdimiento.
- No se capta completamente lo que significa el cambio.
- No sucede nada, trabajamos y vivimos como de costumbre.
- Se piensa mucho en el pasado.
- No se explora lo positivo del cambio.



- Se puede sentir stress, insomnio, sudoración y angustia.

### RESISTENCIA

- Se experimentan dudas sobre uno mismo.
- Disgusto, ansiedad, depresión, frustración, temor o incertidumbre a causa del cambio.
- La energía personal disminuye para cualquier actividad.
- Pueden incrementarse las enfermedades.
- Se tiene una mirada negativa frente a todo lo que implica el cambio.



## FASES DEL CAMBIO

### EXPLORACION

- Se vuelve a pensar en el futuro sin prejuicios.
- Se intenta comprender en qué consiste realmente el cambio.
- Se buscan nuevas formas de relacionarse con los demás.
- Se empiezan a construir planes personales de acción.



- Se puede recurrir a la energía interna para buscar soluciones creativas.
- Se pueden encontrar nuevos e interesantes retos.

### COMPROMISO

- Surge una claridad mayor sobre la nueva vida.
- Se conciben o ponen en práctica los planes de acción, se revisa la visión personal.
- Gran disposición para cumplir el plan trazado.
- Se buscan nuevas formas de relacionarse con los demás.
- Se negocian con los demás nuevas formas de relación y se ponen en práctica.
- Se utilizan todos los recursos personales, familiares y sociales para lograr las metas.



El paso por estas etapas es algo normal. Sin embargo, tenemos la posibilidad de manejar el cambio, podemos planearlo y de esta manera hacerlo más manejable y anticiparnos a su resultado, siendo protagonistas y no simples observadores de lo que sucede.

Recuerde:

Cuanto mejores sean sus planes, tanto más “afortunado” será usted cuando realice el cambio.



# UNIDAD 2 LIDERAZGO: UN ROL DE CAMBIO

Los artesanos deben ejercer su rol de líderes para introducir cambios positivos y significativos en la vida de su taller.

Reflexione:

CUANDO PIENSA EN SI MISMO COMO UN LIDER ¿QUE SE LE VIENE A LA MENTE?

---

---

¿QUE ENTIENDE POR LIDERAZGO? Escriba o dibuje.

---

---

Observe el siguiente diagrama. Se pueden apreciar las distintas maneras de ver y entender el liderazgo. Compare su definición con lo que observa.

## FORMAS DE ENTENDER EL LIDERAZGO

Las situaciones exigen distintos “estilos de liderazgo”.

El liderazgo es una condición personal.

El liderazgo es “un aprendizaje colectivo para el cambio”.

- Cada enfoque aporta elementos muy importantes para entender el liderazgo. VEAMOS

Las situaciones son cambiantes, las personas también, por lo tanto, nuestro estilo para dirigir las y lograr influir positivamente en ellas, debe cambiar igualmente.

Un estilo puede atender más a la motivación de las personas y otro a la tarea que éstas desarrollan.

Vea el cuadro siguiente.

¿CUANDO ESTA FRENTE A LA PERSONAS QUE TRABAJAN CON USTED, A QUE LE DEDICA MAS ATENCION A SU HABILIDAD ARTESANAL O A SU COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS?

---

---

¿CUANDO SE NECESITA ATENDER A LO UNO O A LO OTRO?

---

---

¿ VARIAN LAS SITUACIONES O LAS PERSONAS?

---

---

Las situaciones exigen distintos “estilos de liderazgo”.



# ESTILOS DE LIDERAZGO



Esta manera de ver el liderazgo resalta las características personales que hacen de alguien un líder, tales como su aspecto físico, sus conocimientos, su capacidad para manejar grupos, su creatividad, su capacidad de tomar decisiones, etc.

Hoy en día se entiende que todos podemos ejercer liderazgo, pero debemos desarrollar habilidades para hacerlo mejor.

¿QUE HABILIDADES CONSIDERA IMPORTANTES EN UN «LIDER»?

---

---

¿QUIENES PUEDEN SER LIDERES?

---

---

¿PUEDEN LAS PERSONAS DESARROLLAR SUS HABILIDADES DE LIDERAZGO?

---

DESCRIBA UNA SITUACION EN QUE HAYA EJERCIDO LIDERAZGO

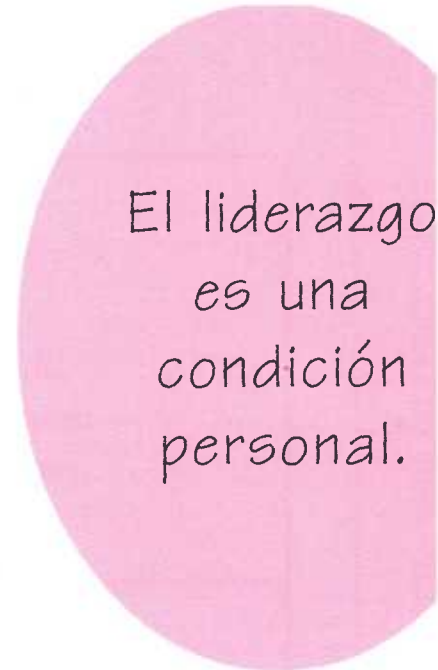
---

---

¿QUE HABILIDADES EMPLEO?

---

---



El liderazgo es una actividad que todas las personas pueden desarrollar y su objetivo es enseñar a los individuos y a los grupos a enfrentar los problemas que requieren cambios en los hábitos, las costumbres, los valores, es decir, en la cultura.

El liderazgo es “un aprendizaje colectivo para el cambio”.

¿CUAL ES EL RETO DE CAMBIO QUE ENFRENTA EN SU TALLER?

---

---

---

---

---

El liderazgo es un proceso de grupo en el que cada uno aporta y actúa de acuerdo con sus talentos, sus habilidades, su experiencia. Estos son los roles de liderazgo.

COMUNICADOR

POSIBILITADOR

TOMADOR DE  
DECISIONES

CONSTRUCTOR DE  
ORGANIZACION

PLANIFICADOR

NEGOCIADOR



## ROLES DE LIDERAZGO

### TOMADOR DE DECISIONES:

Es aquel capaz de analizar una situación, sus distintas alternativas y seleccionar una adecuada y creativa frente al problema.

### POSIBILITADOR:

Es aquel que ubica los recursos, genera los ambientes de trabajo en equipo necesarios para que el grupo ponga en juego todas sus potencialidades.

### NEGOCIADOR:

Es aquel capaz de servir como mediador cuando se presentan conflictos, puede ser catalizador y negociar los intereses del grupo en favor del mismo.

### PLANIFICADOR:

Es aquel capaz de pensar a largo y mediano plazo, fijarse metas y diseñar las acciones requeridas para alcanzarlas.

### COMUNICADOR:

Es aquel que cuenta con la capacidad de hacer llegar a los otros las ideas comunes, recoge las expectativas de los demás y hace que la información y el conocimiento fluyan en el grupo.

### CONSTRUCTOR DE ORGANIZACIÓN:

Es aquel que piensa en las necesidades del grupo y su consolidación como un conjunto organizado de recursos, acciones, potencialidades, genera visión y crea significados culturales que se comparten.

Recuerde la situación en que ejerció liderazgo que presentó anteriormente.  
¿Cuál de estos roles jugó usted cuando ejerció liderazgo?

---

---

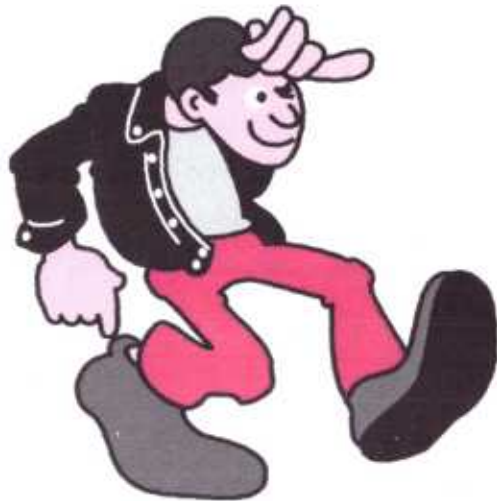
---

¿Cuál fue el resultado de la situación y cómo influyó su desempeño en el resultado?

---

---

---



Si tuviera oportunidad de revivir la situación problema,  
¿qué cosa haría en forma distinta?

---

---

---

¿Qué le impide ejercer el liderazgo que usted tiene?

---

---

## LEA Y COMPARE SU IDEA Y VIVENCIA DEL LIDERAZGO.....

El liderazgo es el proceso de un grupo u organización para enfrentar los problemas difíciles que se refieren al cambio en sus comportamientos, costumbres, actitudes y valores.

El liderazgo es un proceso de aprendizaje colectivo. Hoy ya no se trata de imponer a otros las ideas, sino de construir conjuntamente la imagen de futuro que queremos y actuar colectivamente, uniendo fuerzas, para lograrla.

El liderazgo no es un proceso lineal. Por ejemplo, muchas veces se toman decisiones que luego son revisadas o revocadas. Los malos entendidos son frecuentes, la incoherencia inevitable. Lograr un objetivo puede hacer simplemente más urgente el siguiente. En cada solución aparecen las semillas de un nuevo problema. Y como Michael Donald lo ha puntualizado, “casi siempre las cosas se nos van de las manos”.

### ¿QUE IMPLICA EL LIDERAZGO?

Un cambio, una motivación, un desarrollo de las actitudes y habilidades de los dirigentes para influir en sus grupos para lograr objetivos que sintetizen los valores, los anhelos y necesidades, las aspiraciones y expectativas comunes, del dueño del taller y sus asociados, del gerente y sus colaboradores, del maestro y sus alumnos.

Tener visión compartida significa pensar en el futuro en términos de lo que es necesario hacer **AHORA** a fin de trabajar con éxito para alcanzar lo que creemos que nos puede deparar el **MAÑANA**. Para un dirigente de un taller artesanal, es la capacidad de planificar el futuro en forma acertada, tomar decisiones para resolver los problemas de sus organizaciones en forma tal que se puedan ajustar a la demanda y a los desafíos de la realidad.

**AHORA ESTA PREPARADO PARA MIRAR SU TALLER  
Y PENSAR EN EJERCER LIDERAZGO.**

**ADELANTE!**

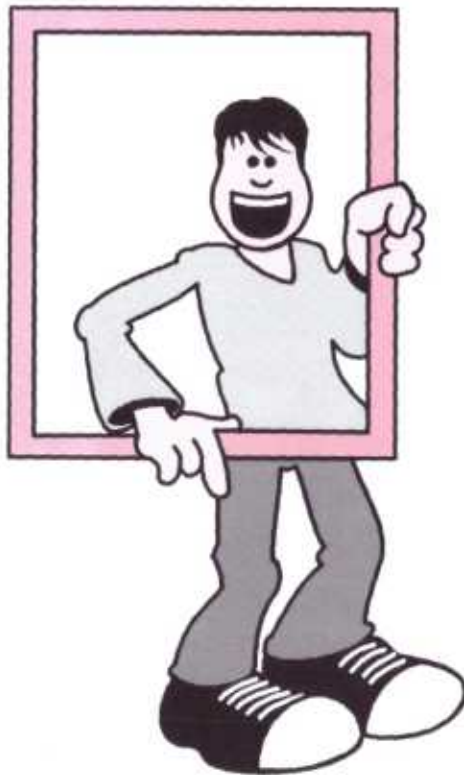
La actividad artesanal se enfrenta a una serie de cambios y frente a ellos los artesanos deben asumir un rol de liderazgo que les permita salir adelante y lograr sus metas como artesano independiente y/o como miembro de una asociación y del gremio artesanal.

Por ello es importante revisar la **VISION** y la **MISION** del propio taller, así mismo revisar el término de **GESTION**, para luego entender qué significa cambiar y mejorarla.

Empiece por conocer dónde está ubicado, quién es y con qué recursos cuenta para iniciar el camino del liderazgo artesanal.



## VISION



“ La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la organización y sus asociados quieren ser en el futuro.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une el presente y el futuro de las organizaciones” Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica.

¿COMO QUISIERA QUE SU TALLER  
ESTUVIERA EN EL AÑO 2.020?

---

---

---

## MISION

“La misión es una formulación de propósitos de un taller que lo distingue de otro en cuanto a sus productos, sus mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

¿Para qué existe el taller?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus productos y mercados?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a las personas e instituciones con las que se relaciona el taller?

## ¿QUE ES LA GESTION?

La gestión es un conjunto de procesos por los cuales un negocio, empresa o un taller artesanal cumple la misión que se ha fijado.

Los procesos de gestión son:

- **Planeación** (estratégica que es la mirada al futuro, la táctica que es de mediano plazo y la operativa que es de corto plazo)
- **Ejecución** (producción, manejo administrativo, financiero y de personal)
- **Seguimiento y Control** (mecanismos para conocer si se están cumpliendo las metas y cómo mejorar)

## EL CAMBIO EN EL TALLER ARTESANAL

Su taller artesanal se enfrenta también a cambios que son resultado de condiciones tanto internas del mismo taller como externas, por ejemplo la economía del país, las situaciones sociales, la competencia internacional.

¿Qué situaciones vive hoy el sector artesanal?

---

---

¿Cuáles cambios debería tener su taller hoy frente a ese entorno?

---

---

En su taller, usted es...

Dueño

Artesano

Ayudante

Aprendiz

Otro? \_\_\_\_\_

¿CUAL ES SU PAPEL FRENTE AL CAMBIO QUE NECESITAMOS?

---

---

### Un cambio en un taller artesanal

es toda modificación en su cultura (valores, comportamientos, actitudes) o en su estructura (distribución del poder y la decisión, relaciones formales) que tiene una duración más o menos prolongada.

### Un cambio planificado

es todo esfuerzo deliberado, intencional por modificar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección son el resultado cuidadoso de la situación que se quiere transformar.

Se pueden posibilitar cambios a través de la planeación de todos los procesos de la actividad artesanal. Planear estratégicamente el cambio es pensar en los aspectos financieros, de diseño, productivos y de comercialización.

## PLANIFICAR EL CAMBIO

Este proceso de gerenciar el cambio implica varias etapas. Observe el siguiente cuadro y anote en cuál se encuentra y cómo va a hacer para seguir adelante.

- **PREPARACION:** Prever los elementos clave.
- **PLANIFICACION:** Organizarse para planear una respuesta.
- **TRANSICION:** Establecer nuevas maneras de relacionarse nuevamente con los clientes, los proveedores, las entidades de apoyo.
- **EJECUCION:** Responder a los cambios y aprender continuamente.
- **EVALUACION:** Observar el cumplimiento de los planes y su impacto en el taller.

Diseñar estrategias para el mejoramiento del taller artesanal implica una revisión a profundidad de los **PROBLEMAS**, pero a su vez, hacer un inventario de la situación que permita saber con que se cuenta. Para ello, se puede recurrir a una herramienta muy utilizada en las empresas, el **ANALISIS DOFA**.

Estas reflexiones le permitirán acercarse a un plan de mejoramiento de su taller.

**ADELANTE!**

PLANIFICAR EL CAMBIO SIGNIFICA IDENTIFICAR LOS  
ELEMENTOS CLAVES PARA LA GESTION  
DEL TALLER ARTESANAL



PRODUCTOS

FINANZAS

COLABORADORES

CLIENTES

PROVEEDORES

ENTIDADES DE APOYO

PLANEACION

CONTROL

PRIORIZAR

Organice estos elementos en orden de mayor a menor importancia.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Frente a cada elemento, anote el tiempo de atención que le dedica en una semana.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Observe:

¿Hay diferencias entre los elementos que considera importantes y el tiempo que les dedica?

---

¿Por qué se da esta situación?

---

¿Qué consecuencias tienen en el taller la forma en que se usa el tiempo?

---

¿Qué debe modificar en su forma de asumir el trabajo para hacer del taller lo que usted sueña?

---

## ACERCARSE AL PROBLEMA

Una de las mejores estrategias que conocemos para estar seguros de apuntar al problema y no a un síntoma es conversar con el problema: hacerle preguntas. También es una forma efectiva para comenzar la etapa de análisis del problema en el proceso de búsqueda de proyectos de mejoramiento de la gestión artesanal.



¿Cuál es el problema que estamos tratando de resolver?

¿Por qué es un problema?

¿Quiénes están involucrados en él?

¿A quién, además de los mismos artesanos, les gustaría ver resuelto el problema?

¿Qué sucedería si los artesanos no hicieran nada para solucionar el problema?



El siguiente cuadro es una guía para formular proyectos de mejoramiento.

Lea y luego complete el cuadro.

- Describa brevemente el problema o situación indeseable actual.
- Relacione los afectados directos o indirectos con el problema.
- Identifique las personas que se beneficiarían al solucionarlo.
- Defina por lo menos tres alternativas para solucionarlo.
- Estudie y seleccione una de las tres alternativas.

### ANALISIS DE PROBLEMAS

PROBLEMA	CAUSA	AFECTADOS	BENEFICIADOS	ALTERNATIVAS

## ANALISIS DOFA

El panorama que usted está viendo sólo contempla lo negativo. Así que continúe para que observe su taller desde un punto de vista más amplio.

La matriz **DOFA** es una herramienta que permite evaluar la situación de una organización teniendo en cuenta tanto los factores internos como los externos a ella. Permite observar los elementos controlables (internos) como los que están fuera del propio alcance (externos) pero sobre los cuales se pueden ejercer influencias.

- D** debilidad: situación interna que resta puntos.
- O** oportunidad: es una situación externa que debe ser aprovechada.
- F** fortaleza: es una ventaja interna que suma puntos.
- A** amenaza: es una situación externa que puede afectarnos negativamente.

Seleccione cuatro de los elementos claves para la gestión artesanal, que anteriormente definió.

En el siguiente cuadro, ubique cada elemento en la columna izquierda.

PIENSE EN EL DOFA DE SU TALLER.

ELEMENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

## CONCLUYENDO

Con estos análisis, usted puede dar los pasos para construir un Plan de Mejoramiento.



Conteste las siguientes preguntas y luego pase a los siguientes cuadros.

Qué resultados espera

METAS

Qué debe hacerse

TAREAS - ACCIONES

Cómo se debe hacer

ESTRATEGIA

Cuánto se debe hacer

TIEMPO

Quién lo debe hacer

RESPONSABLES

Con qué cuenta

RECURSOS

Cómo medir los resultados

INDICADORES DE GESTION

## ¿QUÉ QUIERE PARA SU TALLER?

Pregúntese lo que realmente quiere lograr en su taller. Cuáles son sus metas ?

ESCRIBA LAS METAS QUE DECIDA QUE QUIERE ALCANZAR.

- A. Enumere tres metas a largo plazo (cinco años).
  - 1.
  - 2.
  - 3.
- B. Enumere tres metas que quiera alcanzar el próximo año.
  - 1.
  - 2.
  - 3.
- C. Enumere tres metas que planee alcanzar en los próximos seis meses.
  - 1.
  - 2.
  - 3.
- D. Enumere tres metas de un mes.
  - 1.
  - 2.
  - 3.
- E. Enumere cualquier meta que quiera lograr la semana siguiente.
  - 1.
  - 2.
  - 3.

## ¿ CÓMO LLEGA A DONDE QUIERE?

De su lista de metas, seleccione las cuatro más importantes para lograr un mejoramiento de su gestión artesanal y realice una planeación detallada. Establezca un plan de acción con pasos específicos y fechas límite para lograr cada objetivo. Puede ser útil dividir la lista en pasos o submetas. Debajo de cada una enumere con detalle lo que es necesario hacer y para cuándo.

### META 1

Fecha de inicio:

Pasos o submetas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Fecha de finalización:

### META 2

Fecha de inicio:

Pasos o submetas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Fecha de finalización:

### META 2

Fecha de inicio:

Pasos o submetas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Fecha de finalización:

### META 4

Fecha de inicio:

Pasos o submetas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Fecha de finalización:

¿QUE PERSONAS DE SU ENTORNO SE VEN AFECTADAS  
O LO PUEDEN APOYAR PARA ALCANZAR ESTAS METAS?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

¿CON QUÉ RECURSOS CUENTA YA PARA LOGRAR SUS METAS?

- A.
- B.
- C.

¿QUÉ PUEDE IMPEDIR QUE ALCANCE SUS METAS?

- A.
- B.
- C.

## EVALUACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Medir los resultados es muy importante porque le permite saber si va por buen camino, si las cosas que planeó tienen un impacto positivo en la gestión del taller. Para medir se pueden usar los indicadores de gestión que son el cruce de dos variables o aspectos cuya comparación nos dice algo sobre el avance o evolución del taller, por ejemplo:

- Número de productos elaborados en un mes.
- Número de productos vendidos frente a los producidos.
- Valor de los insumos del producto frente al precio de venta.
- Valor de la mano de obra de un producto frente al precio de venta.
- Valor total de los costos de producción frente a valor total de ventas en un mes.
- Número de productos vendidos en una feria frente al número de productos presentados en la feria.

Los indicadores permiten tomar decisiones importantes frente a productos, precios, forma de comercialización. Es decir, le permiten evaluar su gestión y hacer los cambios a tiempo. Para construir estos indicadores usted debe reunir la información necesaria, mes por mes, día por día.

¿Cuál es la información que necesito para evaluar el desarrollo de mi plan de mejoramiento?

---

---

¿Cuáles pueden ser los indicadores que me muestren el avance del plan?  
Escriba algunos.

---

---

---



AHORA RECUERDE: EL CAMBIO NO  
DA ESPERA. LA PLANEACION SURTE  
EFECTO CUANDO LA LLEVAMOS A LA  
PRACTICA.

ASI QUE MANOS A LA OBRA!

## UNIDAD 5

Clara es la mayor de una familia de artesanos del municipio La Tebaida, del departamento del Quindío, dedicada al trabajo en guadua para producir utensilios como jarras, bandejas y otro tipo de adornos para el hogar. La tradición de su trabajo viene de generación en generación y hoy en día son los hijos quienes manejan el negocio, a raíz de la muerte del padre.

Clara, con tan sólo 29 años, ha asumido las riendas del taller y ha tenido que tomar decisiones delicadas. Por ejemplo, tuvo que contratar gente ajena a la familia para poder surtir unos pedidos que se dieron con motivo de la primera Feria Expoartesanías en Bogotá. Esto ha generado dificultades con sus hermanos que no querían “intrusos” que pudieran apropiarse de sus técnicas para luego hacerles la competencia. Ella, sin embargo, ha logrado compromiso de ellos y una buena calidad del trabajo, brindándoles un buen salario y un ambiente en el que ellos no se sientan relegados o marginados por no ser de la familia.

## ESTUDIE ESTE CASO

Adicionalmente, Clara logró adquirir una maquinaria necesaria para su taller, pero era una inversión grande y riesgosa. Para ello, tuvo que convencer a sus hermanos de que la máquina les daría la posibilidad de darle el tratamiento a la guadua para hacerla un insumo de mejor calidad. La compra de esta máquina implicó una inversión muy grande, para lo cual debió solicitar un crédito en una corporación de ahorro en la cual tenía su cuenta. Presentó los papeles y los fiadores y gracias a su impecable historia crediticia pronto le hicieron el desembolso.

La visión que tenía de su negocio fue la que le permitió, al compartirla y alimentarla con las ideas de sus hermanos y sus nuevos colaboradores, estar segura de la necesidad de que esta inversión la acercaría a la meta de generar una producción de calidad que les abriera mercados internacionales.

Clara decidió iniciar un curso de formación socioempresarial que ofrecían Artesanías de Colombia y la Gobernación del Quindío, el cual le implicaba dejar el taller una vez por semana.

Inicialmente, pensó en retirarse pero en realidad estaba aprendiendo muchas cosas sobre cómo manejar el negocio con sentido empresarial, ya que se ha dado cuenta que hay muchos artesanos que trabajan elementos similares a los de ellos y que entonces es necesario marcar una diferencia y ella está segura de que se puede optimizando sus recursos y mejorando su gestión en general.

Por ejemplo, empezó a construir unos indicadores para saber cuánto vendía de lo que producía y cuál era el costo real de producción para determinar los precios de los productos. Sus hermanos se resisten aún a llevar las cuentas de todo y a anotar en las planillas que ella se ha inventado.

Por ahora tiene muchas ideas en su cabeza sobre cómo mejorar el taller, sus hermanos han empezado a entender lo que ella quiere y a darse cuenta de lo bueno que sería. Sin embargo, a veces son muy desordenados, no tienen constancia para desarrollar algunas ideas y la actividad de promoción de los productos no les llama la atención.

Clara se ha dado cuenta de que necesita ampliar sus contactos y ha viajado a Bogotá para informarse sobre las ferias internacionales a las que podría ir o enviar sus productos. Se dio cuenta que las posibilidades de cumplir esta meta son factibles puesto que Proexport ofrece los tiquetes y los fletes de los productos para ir a las ferias. Por ahora, lo que piensa hacer es mejorar cada vez más sus productos y la capacidad de producir en volúmenes considerables para asistir a Expoartesanías en diciembre. Además, se enteró que en Bogotá existe ahora una Plaza de los Artesanos en la cual en el mes de octubre, el Quindío será el departamento invitado.

Con todas estas cosas nuevas que ha conocido, ha descubierto que necesita saber inglés y que sería importantísimo validar el bachillerato y quizás más adelante, hacer un curso administrativo o comercial para fortalecer su negocio.

## REFLEXIONE

¿CUAL ES LA VISIÓN QUE TIENE CLARA DE SU TALLER?

---

---

¿COMO HARIA USTED PARA QUE SUS HERMANOS Y COLABORADORES SE COMPROMETIERAN CON ELLA?

---

---

¿CUALES SON LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES DE LO QUE SE HA PROPUESTO CLARA PARA ALCANZAR SU VISION?

1. 

---
2. 

---
3. 

---
4. 

---
5. 

---

ELABORE UN DOFA PARA EL TALLER DE CLARA:

ELEMENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERO				
PERSONAS				
MERCADEO				
PRODUCCION				

Artesanías de Colombia, entidad del Estado adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, es la encargada de fomentar y apoyar el desarrollo del sector artesanal en Colombia.

Para cumplir con su objetivo, adelanta programas y proyectos de capacitación, organización de la producción, investigación, promoción, divulgación y comercialización que se realizan directamente y a través de concertación con otras entidades.

## MISION

- Nuestro propósito es contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal para lograr su competitividad, elevando la calidad de vida de los artesanos, desarrollando procesos tecnológicos, comercialización de productos, promoción y capacitación.
- Estimulando el desarrollo profesional del recurso humano que atiende el sector; garantizando la sostenibilidad del medio ambiente y la preservación del patrimonio cultural vivo. Asegurando así, la participación creciente del sector en la economía del país.

## OBJETIVOS

- Prestar asistencia técnica al artesano.
- Promover el manejo sostenible de materias primas de origen vegetal aplicadas a la artesanía.
- Estimular la comercialización nacional e internacional de los productos artesanales.
- Promover programas de formación y capacitación para los artesanos.
- Apoyar y participar en eventos feriales y exposiciones nacionales e internacionales.
- Promover y desarrollar la investigación y la transferencia de tecnologías en el sector artesanal.

El diseño y publicación de estos materiales son posibles gracias a la cooperación  
SENA • Artesanías de Colombia.



**artesanías de colombia**  
Ministerio de Desarrollo Económico

