



© Fundación Esquel
Ecuador, 2005

Liderazgo Integrador
Concepto y alcance de liderazgo

Presidente Ejecutivo
Cornelio Marchán

Programa de Liderazgo Integrador
Dolores Padilla, Coordinadora
Fausto Valle, Consultor
Tatiana Castillo, Asistente

Autor del Curso Presencial
Mentor Sánchez

Realización editorial
Cecilia Amaluisa Fiallos

Diseño gráfico e ilustraciones
Ana Lucía Garcés

Fotografías
Archivo de Fundación Esquel

Impresión

CURSO BÁSICO DE LIDERAZGO INTEGRADOR

NÚCLEO I
*PERSONA,
COMUNIDAD Y
RESPONSABILIDAD*

1 La dimensión
humana del Yo

2 Tú y la
comunidad

3 Concepto y alcance
del liderazgo

3

Concepto y alcance de liderazgo

Contenido

Presentación	5
Objetivos de Aprendizaje	9
¿Por qué manejar un concepto de nuevo liderazgo ?	10
Agenda del Módulo	13
1. Yo soy... me identifico con... porque...	14
2. Liderazgo convencional y nuevo liderazgo	15
Liderazgo y valores	
3. Liderazgo y visión	18
4. Características del líder y de la lideresa	23
5. Liderazgo facilitador	27
6. Liderazgo integrador	36
7. Solución de problemas en equipo	43
Evaluación del módulo	53
Referencias Bibliográficas y sitios Web	54

Presentación



En las sociedades en conflicto, es decir, con dificultades para resolver los grandes problemas derivados de la inequidad y con democracias endebles, el tema de liderazgo se enfoca, más bien, como una demanda de un nuevo rol de las personas y de las instituciones, para contribuir a resolver esos problemas o esos conflictos de la sociedad.

En ese entorno, un concepto de liderazgo, propuesto desde algunas experiencias, es el que describe a los líderes y a la lideresas como personas que deciden en su vida ser menos simpáticas y más molestosas, orientadas en cierto modo a querer producir “malestar”. ¿Cómo? Así es, este enfoque sugiere que un verdadero líder es quien opta por la transformación, que sus propuestas implican rupturas que tratan de modificar los pensamientos, las actitudes y los comportamientos tradicionales. Este rol, filosóficamente hablando, puede compararse con un parto, pero, un parto social. Pese a lo hermoso y gratificante que puede resultar todo el proceso de un parto, es innegable que es doloroso y que causa un malestar necesario, previo el disfrute de una nueva realidad.

Si se trata de un líder y de una lideresa que buscan acomodarse dentro de la sociedad, mal podríamos pensar que estas personas deban denominarse de ese modo. Podrán tener mucha fuerza y capacidad para gerenciar, facilitar procesos, ser buenos administradores, pero, eso no les cualifica como líderes ni lideresas.

El verdadero liderazgo social es aquel que genera la capacidad para romper conceptos prevalecientes y el que busca cambiar esos contextos.

Bajo este enfoque, esta afirmación es muy importante comprender y dimensionar, ya que no es cualquier liderazgo el que la Fundación Esquel quiere formar. Siendo una institución que busca aportar a la sociedad, es obvio que a través de su accionar trate de promover un real liderazgo social. No sólo interesa gerenciar con eficiencia, que si es necesario, sino y sobre todo, interesa aportar a la ruptura de viejos esquemas y ataduras, con un claro propósito de cambio social.

Un segundo concepto de liderazgo sugiere que antes de hablar de líderes, hay que hablar de liderazgos como procesos y, son seguramente esas las transformaciones más sostenidas, las que logran una real incidencia en la sociedad. Por tanto, este tipo de liderazgo no está vinculado tanto a las personas, a los individuos, a



estos que tienen buena vista, frente a unos ciegos que no ven, y que son los encargados de conducir a los demás por el camino de la luz. Este concepto más bien propone que se trata de un tema de gentes, de organizaciones, de instituciones, de consensos o de discensos dinámicos, que emergen y que generan procesos sociales, políticos, culturales, entre otros.



De este modo, se pone menos atención en el líder y la lideresa, como individuos, y otorga mucha más atención a los liderazgos, a los procesos horizontales, con muchos actores, casi anónimos, y vinculados a demandas colectivas.

Un tercer concepto asociado al de liderazgo es que no puede haber estos procesos de liderazgo, válidos y sostenibles, si no están vinculados a una institucionalidad: pública, privada, de sociedad civil, de redes formales, informales, consorcios. Hay ejemplos en el mundo de procesos de liderazgo que han generado cambios sostenibles en la humanidad, y que han estado vinculados al rol de las instituciones. Entonces, nuevamente estamos quitándole -con las tres cosas que hemos dicho- peso al líder -individuo-. Estamos hablando, más bien, de un tejido horizontal activo en la sociedad, donde las otras características mencionadas tienen mayor peso.

Otra cosa que sugieren estos conceptos de liderazgo, es que el líder y la lideresa necesitan dos características: una, pasión, algo

“dentro de sí” en su interior; y, otra, herramientas y destrezas. Si examinamos algunos ejemplos de grandes líderes carismáticos, locos, tiranos, todos siempre tienen una razón de ser que está muy vinculada a su vida, sin embargo, esto no asegura que esa persona pueda jugar el papel de liderazgo propuesto. Necesita también herramientas y destrezas que hacen que los procesos sean más eficientes.

Por ejemplo, cómo pueden surgir estos liderazgos sin el manejo de herramientas y tecnologías que nos ayuden a aprender a escuchar, a conocernos a nosotros mismos, a respetar al otro; que nos ayuden a entender que la gente tiene puntos de vista y hay herramientas para generar consensos; que sepamos que no pueden haber procesos si no hay instituciones que son sostenibles.

Todo eso hizo que nosotros entendamos que el proceso de liderazgo es más horizontal, y que tiene que tomar en cuenta tres dimensiones. Primero, el contexto. No hay líderes desapegados del contexto específico, muy definido, que los incluye, que los determina. Segundo, que las instituciones son una herramienta fundamental para movilizar los cambios en la sociedad, y tercero, que el individuo debe tener características intrínsecas y herramientas para el trabajo.



**¡Bienvenidos y bienvenidas
a este nuevo encuentro
de crecimiento individual y
social!**

Objetivos de aprendizaje

Al término de éste módulo, los y las participantes estarán en capacidad de:

1. Describir los aspectos que comprende el enfoque de liderazgo integrador.
2. Explicar la dimensión social y transformadora de este enfoque.
3. Reconocer las características de los elementos constituyentes del concepto de liderazgo integrador y diferenciarlo de otros enfoques.
4. Aplicar el enfoque de modo conciente en su vida cotidiana y usar en sus acciones socio-organizativas los métodos y las estrategias que comprende la propuesta de liderazgo integrador.



¿Por qué manejar un concepto de nuevo liderazgo?¹

Vivimos una democracia fragmentada, excluyente, que no ha resuelto los problemas fundamentales de la sociedad ecuatoriana, donde los niveles de pobreza, inestabilidad política e inequidad social, fomentan un clima permanente de conflicto, confrontación, inseguridad y violencia.

Vivimos en una sociedad muy dispersa; parcelada cultural, regional, local y sectorialmente, con un amplio ejercicio de exclusiones entre los diversos sectores e incluso entre instituciones. Una crisis de esta magnitud revela un problema de liderazgo, donde los estilos de conducción más visibles en el pasado reciente han sido expresión de una estructura de poder que ha demostrado ser elitista, desconectada de los problemas sociales, defensora de intereses particulares e incluso corrupta.



¹Tomado de la introducción al marco conceptual de liderazgo de este programa. Fundación Esquel. (2002).

El liderazgo más común, que se encuentra en la política y en la empresa, en los ámbitos educativos y en los cívicos, suele ser mesiánico, particularista, clientelar, populista, autoritario y elitista, y su ejercicio ha influenciado directamente en la situación actual del país.

¿Qué hacer entonces? La profundización y extensión de la pobreza, como resultado de la crisis de fin de siglo se junta con una inmensa desilusión de los ecuatorianos respecto de la democracia y de lo que esta puede ofrecer.



Los problemas que enfrentan el Ecuador y la región requieren un esfuerzo colectivo, una propuesta intercultural integradora, donde la colaboración basada en la identificación del interés común, sea la fuerza que dé sostenibilidad a los procesos.

Hay personas e instituciones que trabajan con gran eficacia en el marco de la colaboración, por lo que se hace necesario captar cómo realizan ese trabajo colaborativo y transferirlo a otros.

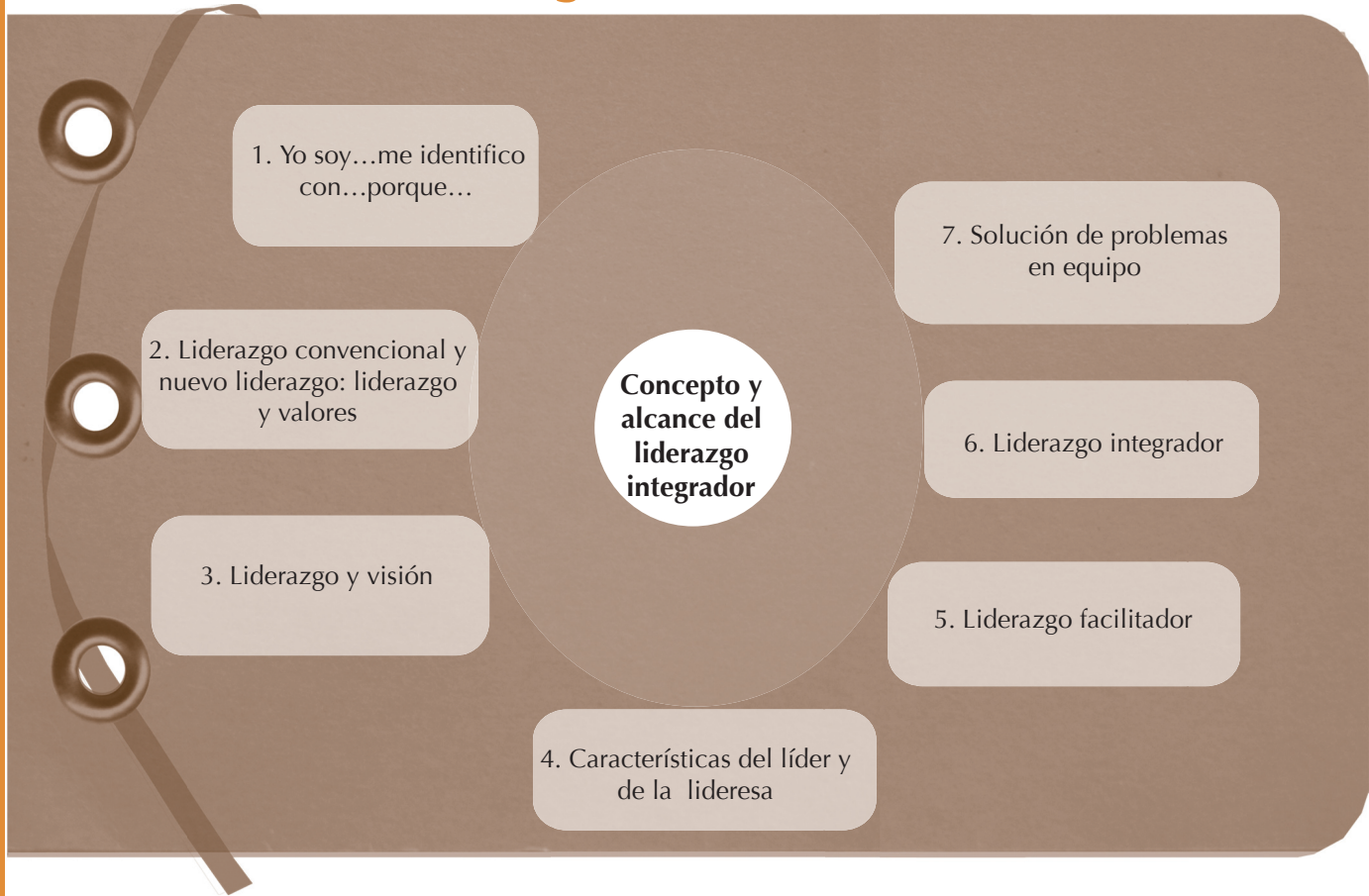
Por lo mencionado, la presencia de nuevos actores sociales en el convivir democrático demanda desarrollar capacidades para consolidar las fortalezas creadas en la sociedad y las que se están gestando.

El arte de la colaboración no es espontáneo. Aunque hay algunas personas que en momentos específicos logran juntar grupos con intereses que se antojan contrapuestos y alcanzar resultados beneficiosos para todos - y hay otros que hacen de este arte de la colaboración una práctica de vida, y a esos podríamos llamarles líderes integradores -, la mayoría de los dirigentes y participantes en tareas de desarrollo, al igual que lo que sucede con líderes políticos, sociales, de organizaciones de la sociedad civil y comunitarios, no tienen ni los conocimientos ni las técnicas para una práctica de la colaboración que rebase las iniciativas individuales y aisladas.

Por eso es indispensable aprehender qué hace a la gente volverse un líder integrador, y difundir y enseñar esos valores, conocimientos y habilidades.



Agenda del módulo



Yo soy ...me identifico con...porque....

En esta unidad nos acercaremos al concepto de liderazgo, a partir de nuestras experiencias y conocimientos previos.

Actividad 1: Piensa en un animal con el que te identificas, dibújalo en tu cuaderno, reconoce sus características y cualidades, y asócialas con tu manera de ser.

Actividad 2: Imagina que te estás presentando a otras personas y que con pocas palabras y tu dibujo vas a dejar que esas personas conozcan lo más importante de ti. Escribe tu presentación personal en tu cuaderno.

Actividad 3: Mantén tu dibujo contigo, o si estás en grupo, ponlo junto con los dibujos de tus colegas, pegados en la pared.

UNIDAD



Duración:

1 hora

Metodología:

Trabajo individual

Materiales:

Tu cuaderno personal.

UNIDAD



Liderazgo convencional y nuevo liderazgo.

Liderazgo y valores

El propósito de esta unidad es visibilizar el contraste que existe en el grupo, entre las características del liderazgo convencional que hemos conocido y vivido y con las de un nuevo liderazgo deseable. Con ello, los y las participantes podrán durante este módulo, y ojalá durante la vida real, comparar e identificar los logros que van teniendo en la construcción del nuevo enfoque de liderazgo integrador.

Actividad 1: En tu cuaderno elabora una lluvia de ideas acerca de las características más importantes del liderazgo tradicional y moderno. Ordénalas y marca con algún color (o subraya) las características que hacen la diferencia. Si estás en un grupo, coloca en la pared tus opiniones escritas junto con las de los otros participantes. Allí tendremos un panel visible con las características que han salido del grupo.



	Características del líder o lideresa tradicionales	Características de líderes y lideresas que hacen la diferencia
1		
2		
3		

Actividad 2: Ahora trabajemos con el cuadro que ponemos como ejemplo en la página 17. Léelo varias veces, marca las líneas con las que concuerdas, pon una (X) con las que tienes desacuerdo, y finalmente rescribe el cuadro en tu cuaderno con todas las ideas que no aparecen reflejadas en este ejercicio.

El cuadro final debe contener solamente tu opinión, aún cuando ésta sea muy distinta a la que dice el cuadro de nuestro ejercicio. El contenido debe ser elaborado por ti, y si estás en grupo, por todos los participantes, generándose un resultado parecido al que describimos en el cuadro que consta en la página siguiente.

Buscamos como mínimo 10 características para cada columna.

Duración:

1 hora

Metodología:

Trabajo individual

Materiales:

Tu cuaderno personal.

LIDERAZGO TRADICIONAL	NUEVO LIDERAZGO
Sin visión de futuro, inmediatista	Visionario, amplio de largo plazo
Se erige como salvador de la gente	Promueve la capacidad de la propia gente (autoestima)
Lidera todo lo que puede, no es selectivo/a	Lidera dentro de un proceso
Impone su forma de ver las cosas, escucha poco, se defiende	Facilita, motiva, vitaliza, potencia
Autoritario, vertical, se impone, da órdenes, minimiza la participación y el punto de vista de los otros, más aún si es distinta a la suya, o si propone algún tipo de discrepancia de criterios	Participa y anima la participación Comunica y promueve la comunicación Comparte las decisiones
Decide por sí y convence, manipula o impone a los demás	Consulta, busca el consenso, considera alternativas diversas
Paternal/maternal, protector/a	Amigo - horizontal - franco - acogedor
Tiene un discurso de resignación ante el sistema, legalista, convencional	Tiene un discurso de transformación, busca nuevas posibilidades puede ser irreverente
Maneja poca información, no usa herramientas de análisis, se guarda la poca o mucha información que posee, no comparte	Maneja y promueve información, sabe donde buscarla Tiene un maletín de herramientas
Dice al grupo lo que hay que hacer	Facilita la planificación y gestión del grupo
Competitivo, impulsivo, excluyente, oportunista	Disfruta del éxito de los demás, reflexivo, constructor de puentes, dialogador, constante y convencido
Se escucha a sí mismo	
Sin ideas nuevas, repetitivo	Escucha a los demás
Manipulador - mentiroso	Innovador - creativo - imaginativo
Mucho discurso demagógico, inconsistente	Transparente, saca oportunidad de la verdad
Egoísta, usa el liderazgo para sí mismo	Expresa lo que puede y sabe
Organizador	Generoso, está para los demás
Hace un modus vivendi del liderazgo. Usa el poder para beneficio personal	Constructor de organización Aporta con su liderazgo a la vida del grupo
Motivación por estatus o por obligación	Motivación por gusto de aportar al proceso
La política es un espacio ajeno a la gente donde unos representan a los demás	Política es lo común e involucra a todos Reconoce el grupo y lo comunica con diversos actores
Consolida el grupo hacia adentro	

Liderazgo y visión

En esta unidad se busca establecer conjuntamente con los y las participantes, la importancia que tiene la visión para el ejercicio del liderazgo, mediante ejercicios prácticos.

Actividad 1: En forma individual y luego compartida con el grupo, si estás en un grupo, lee el texto “Horizonte”, que consta a continuación en la página 19.

Actividad 2: Cuando concluya la lectura, prepara en tu cuaderno si estás solo/a, o en la pared si estás en grupo, un panel grande como el del gráfico que consta en la página 20. En el gráfico debes poner algunos ejes temáticos significativos para tu vida, en torno a los cuales vas a construir una visión de futuro, lo que significa por lo menos diez años hacia delante.

El gráfico pregunta ¿Cómo veo mi proceso después de 20 años?

Los ejes que elijas suponen la identificación de respuestas tuyas en función de construir esa visión futura que buscas. Es muy importante que tus respuestas las pienses muy bien, en forma creativa y ambiciosa. Luego escribes tus ideas con pocas palabras.

UNIDAD



Duración:

3 horas

Metodología:

Trabajo individual y en grupos.

Materiales:

Tu cuaderno personal.



Horizonte

Visión de futuro es el horizonte a donde se quiere llegar y una herramienta estratégica que orienta las decisiones. La visión da proyección al liderazgo, una perspectiva de llegar ambiciosamente lejos.

Partir de una visión de futuro permite superar más fácilmente los obstáculos y bajar las tensiones de los problemas. Sin una visión, los objetivos de trabajo son inmediatistas y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias.

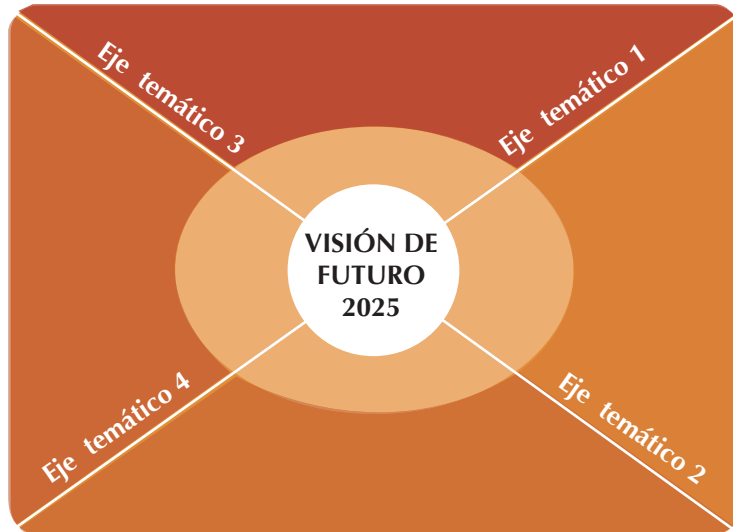
Los líderes tienen más clara la visión, pero deben diseminarla por toda la organización. Se debe buscar por todos los medios que se interiorice la visión entre todos porque es el objetivo común que les une, la razón por la que van a trabajar juntos.

El conocimiento y comprensión del contexto permite ampliar y aclarar la visión de los grupos humanos y se establecen relaciones necesarias entre aspectos de realidad sin relación aparente.

El conocimiento del contexto y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones (estrategias) alternativas para un plan y manejar supuestos acertados en un plan.

Las posibilidades de cambiar, mejorar, transformar el contexto son mayores si se tiene un conocimiento adecuado de él. El espacio de lo público como el lugar que apunta al contexto. La política como acción en el espacio de lo público. Las políticas públicas como forma de proponer cambios en el contexto.

¿Cómo veo mi proceso después de 20 años?



Instrucciones: i) Cada eje temático tú lo eliges; ii) Piensa en forma creativa y ambiciosa en torno a cada uno de los ejes que has elegido; iii) Escribe tus respuestas, mirándote hacia el año 2025.



Actividad 3: Llena una matriz con ideas sobre las fuerzas impulsoras que llevan a..., o impiden..., el logro de los objetivos deseados. Elabora una lluvia de ideas o procede a una multivotación para determinar la importancia, pertinencia y prioridad de esas fuerzas impulsoras. Selecciona las más importantes. Si estás en un grupo pueden utilizar tarjetas y ponerlas sobre la matriz.

Preguntas guía para la reflexión y el análisis compartido:

1. ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio, qué me propongo?
2. ¿Qué factores detienen o conspiran contra el cambio, qué busco?
3. ¿Cuáles son los motores del cambio, qué deseo?

Fuerzas impulsoras	
A favor	En contra
1	
2	
3	

Actividad 4: Una vez que tienes elaborado el cuadro de factores, analiza el estado de estas fuerzas en el momento actual y la capacidad que tienen ahora de impulsar el propósito u objetivos deseados.

Fuerza impulsora	Estado actual	Aporte al propósito
		→
		↑
		↓
		↘
		↗

Actividad 5: Escribe en tu cuaderno una síntesis de tu análisis. Esto es muy importante, pues, cada cierto tiempo tú podrías revisar esta matriz y comparar si se ha producido algún cambio –progreso o retroceso– en tu vida. Esto implica que tienes una herramienta para analizar paulatina y sistemáticamente tus esfuerzos en orden a alcanzar las metas que te propones.



UNIDAD



Duración:

2 horas

Metodología:

Trabajo individual
y en grupos.

Materiales:

Papelotes, tarjetas
marcadores, etiquetas.

Tu cuaderno
personal.

Características del líder y de la lideresa

La unidad tiene por objeto que los y las asistentes fortalezcan y consoliden las características básicas del nuevo liderazgo, mediante una exposición dialogada.

Actividad 1: Partimos de la siguiente presentación de diapositivas creadas en Power Point para el taller presencial. La segunda diapositiva corresponde al cuadro que presentamos en la página 18, por tanto, esta actividad parte de la lectura de ese cuadro. Con base en esta presentación, construimos nuevos aprendizajes.

La presentación contiene los siguientes aspectos:

- Características del liderazgo convencional y del nuevo liderazgo.
- Liderazgo y responsabilidad.
- Características de líderes efectivos.
- Aspectos que marcan la diferencia.
- Herramientas del liderazgo.

Liderazgo

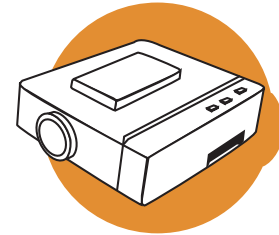
Características y Herramientas

1

LIDERAZGO TRADICIONAL	NEVO LIDERAZGO
Dirigido de fuera, vertical	Vertical, sentido de flujo claro
Se dirige como salvador de la gente	Promueve la capacidad de la propia gente (Autolidering)
Lidera todo lo que puede, no se involucra	Lidera dentro de un proceso
Responde al tiempo de control cuando suceden cosas no deseadas	Facilita, controla, orienta, genera
Audazidad, vertical, no impide, de líderes, necesita la participación y el punto de vista de los otros para ser efectivo en su campo y en proponer algún tipo de diagnóstico de situación	Participa y permite la participación
Decide por sí o convence, respalda o impone a los demás	Consulta, busca el consenso, considera alternativas diversas
Planificación: predecible	Planificación: flexible, en constante cambio
Tiene un discurso de motivación/entusiasmo al sistema (las cosas son así), legalidad, conveniencia	Tiene un discurso de transformación (a busca nuevas posibilidades y puede ser innovador)
Muchas reuniones informativas, no una herramienta de análisis, se guarda la poca o mucha información que puede ser útil	México y propuestas reflexivas, sabe donde buscarlas
Dirige al grupo lo que quiere hacer	Tiene un propósito, lo respalda
Competitivo, impulsivo, en conflicto, controlado	Facilita la participación y gestión del grupo
Se involucra a sí mismo	Dejaba del éxito de los demás, reflexiva, constructor de puentes, dialogador, orientador, convencido
Si no debe hacer, respalda	Escucha a los demás
Motivador: motivador	Innovador - creativo - imaginativo
Mucho discurso ideológico: motivacionista	Transparente, alta capacidad de la verdad
Ejemplar, usa el liderazgo para sí mismo	El proceso lo que importa y sigue
Hay un punto central del liderazgo (logros, resultados). Usa el poder para beneficiar personal	Generoso, está para los demás
Muchas reuniones, con obligatoriedad	Contributor de respuestas de
La posición es un recurso que se le pide desde una estructura social dentro	Activo en el liderazgo y la vida del grupo
Controla el grupo hacia adentro	Motivador por gusto de ayudar al otro
	Facilita a la gente a involucrarse a través
	Responde al grupo y lo conecta con diversas acciones

ver página 18

2



LIDERAZGO:

- Es el arte de guiar el talento y la inteligencia
- Crear el ambiente adecuado
- Canalizar la energía
- Movilizar las personas y,

Hacer que las cosas sucedan

Tomado de Mentor Sánchez del Valle – FrontLine PROMANAGEMENT

3

ASUMIR NUESTRA PROPIA RESPONSABILIDAD

- RESPONDER:
 - Informar y obtener retroinformación
- HABILIDAD:
 - Capacidad de hacer algo

HABILIDAD DE ELEGIR NUESTRA RESPUESTA EN DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS

4

CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES EFECTIVOS:

1. APRENDEN CONTINUAMENTE

- Aprenden de sus experiencias.
- Leen, escuchan, preguntan, se capacitan.
- Desarrollan nuevas habilidades e intereses.
- Aprenden a efectuar y cumplir promesas.

2. TIENEN VOCACIÓN POR SERVIR

- Toman su vida como una misión.
- Piensan en los demás.
- Se responsabilizan de llevar su carga.

5

CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES EFECTIVOS:

3. IRRADIAN ENERGÍA POSITIVA

- Actitud positiva, optimista, animosa, alegre, placentera
- Contagian su energía.
- Magnifican los campos positivos

4. CREEN EN LOS DEMÁS

- No se elevan por sobre las debilidades ajenas.
- No etiquetan, prejuzgan ni clasifican
- Diferencian la conducta de la potencialidad.
- Creen en la potencialidad invisible de los demás.

6

CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES EFECTIVOS:

5. SON SINÉRGICOS

- Son catalizadores de cambio.
- Trabajan inteligente y duramente, aportando creatividad.
- Usan sus fortalezas y complementan sus debilidades.
- Negocian y se comunican con los antagonicos.

6. VEN LA VIDA COMO UNA AVENTURA

- Disfrutan de la vida.
- Se adentran en campos inexplorados.
- Confían en descubrir algo nuevo
- No se dejan arrastrar y se adaptan con facilidad.

7

CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES EFECTIVOS:

7. DIRIGEN SU VIDA

- Disfrutan de su persona
- Son activos y divertidos
- Tienen un alto sentido del humor (de sí mismos)
- Tienen un sano y honesto concepto de sí mismos
- Tienen confianza en sí mismos, iniciativa, recursos, creatividad y valentía
- Distinguen su propio valor fuera de títulos, fama, propiedades, éxitos pasados, etc..
- Son honestos consigo mismos en éxitos y fracasos
- No necesitan manipular
- Aceptan el fracaso, lo procesan y se sobreponen

8

Aspectos que marcan la diferencia en el liderazgo

- Manejar visión
- Facilitar procesos
- Tener voluntad
- Promover la participación
- Ser integrador
- Creador de oportunidades

9

Tipos de persona...

+3 = Crea oportunidades

+2 = Aprovecha oportunidades

+1 = Soluciona problemas

0 = No molesta a nadie

-1 = Crea problemas

10

Herramientas del liderazgo

DE VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • De conjunto - De futuro - • De articulación
DE CIUDADANÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Superioridad del interés colectivo • Preocupación por los demás • Derechos y deberes
EXPERTO/A EN EJES TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Interculturalidad • Ambiente • Generación

11

Herramientas del liderazgo

DE GESTIÓN DE GRUPOS	• Facilitación y motivación
	• Planificación
	• Trabajo en equipo
	• Talentos humanos
	• Negociación
DE DECISIONES	• Manejo de información
	• Comunicación
	• Decisiones en grupo

12

Liderazgo facilitador.

UNIDAD



Esta unidad permitirá a los y las asistentes identificar la estrecha relación que existe entre liderazgo integrador y facilitación, así como la necesidad de contar con estrategias y metodologías para ejercer la facilitación y el liderazgo.

Actividad 1: ¿Qué sabes acerca de la facilitación? ¿Has oído hablar de esto? ¿En qué circunstancias? En tu cuaderno elabora un cuadro como el siguiente y escribe sólo en la primera columna tus respuestas a la pregunta formulada. Elabora una rápida lluvia de ideas. Deja las otras columnas para llenar más adelante.

	1. ¿Qué sabía antes de leer?	2. ¿Qué te dice la lectura acerca de la facilitación?	3. ¿Qué más me gustaría aprender de la facilitación?
1	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3
2			
3			

Actividad 2: La lectura de la página 29 te ofrece algunas pistas para que respondas a la segunda pregunta del cuadro anterior. Primero lee el texto completo; segundo, vuelve a leer y marca las frases que describen lo que es la facilitación; y, en tercer lugar elige aquellas con las que mejor te identificas, ordénalas y colócalas en la columna del medio.

Actividad 3: Ahora, reflexiona acerca de lo que leíste y escribiste, y piensa acerca de lo que te quedó claro y de aquello que te resultó un poco confuso o no logró clarificar bien tus inquietudes. Escribe en la tercera columna del cuadro tres preguntas en torno a las cuales quisieras obtener una mejor explicación.

Actividad 4: A continuación de la lectura “Liderazgo Facilitador” que te sirvió para realizar las actividades 2 y 3, encontrarás una exposición en formato de diapositivas. Lee cuidadosamente este texto y busca las respuestas a las preguntas que antes formulaste y escribiste en la tercera columna.

Actividad 5: Cuando hayas concluido la lectura, continúa tu búsqueda de respuestas y de clarificación de este enfoque de liderazgo en la presentación de diapositivas que consta más adelante. Trata de elaborar en tu cuaderno un esquema que vaya resumiendo e integrando todo este conjunto de ideas.

Duración:

4 horas

Metodología:

Trabajo individual y en grupos.

Materiales:

Tu cuaderno personal.



Liderazgo Facilitador

Facilitar es incrementar las capacidades de comunicación-diálogo entre personas que se juntan en un proceso y eventos, para la búsqueda de respuestas comunes. Al facilitar se contribuye decididamente a la cultura del diálogo. Es un aporte que puede marcar la diferencia entre procesos y reuniones sin control y otros exitosos.

Recogemos algunas ideas sugerentes sobre lo que significa e implica la facilitación de diálogos y procesos sociales.²

- El arte de recoger, conjugar y plasmar ideas que se generan en un grupo.
- Acompaña un proceso de desarrollo social y ayuda en procesos sociales.
- Provoca espacios de comunicación y abre caminos para llegar a la solución de problemas comunes.
- Es un instrumento provocador de análisis profundo para manejar conflictos.
- Conduce a un colectivo hacia la generación de ideas y reflexiones, la identificación de problemas y acuerdos para llegar a objetivos comunes.
- Aplica técnicas dialógicas, generadoras de consensos y descensos.
- Permite entender y organizar las necesidades de un grupo.
- Provocar debate, reflexión, confrontación, para conseguir logros comunes.
- Moviliza gobiernos, instituciones, directivos y ejecutivos.

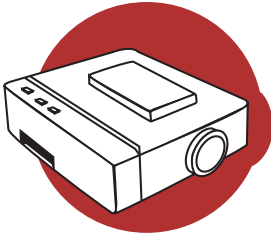
² PNUD. (2000). Encuentro de dialogadores del Programa Diálogo 21. Getsemaní, Quito, 18-20/10/2000.

La facilitación, además de permitir que un grupo encuentre un camino para avanzar hacia su propio futuro, conlleva una serie de hallazgos significativos:

- Es un generador de problemas.
- Estimula cambios en los roles establecidos.
- Persuade, induce y provoca la participación.
- Crea un lenguaje común.
- Logra equidad en la diversidad
- Construye liderazgo potenciador.
- Facilita la construcción individual y colectiva de conocimientos.
- Hace que nos escuchemos.
- Posibilita cambiar códigos mentales y mover paradigmas.
- Es llevar las ideas a la concreción.

Un/a facilitador/a es responsable de mantener el proceso enfocado y en movimiento, intervenir si se fragmenta, impedir que haya distorsiones por presencias dominantes o desapercibidas, ayudar a concluir en las discusiones, notificar y advertir sobre el tiempo y decidir si continúa la discusión a costa de otros puntos. Para lograr ello se recomienda:

- Propiciar una atmósfera de creatividad y desarrollo de capacidades.
- Encontrarse con la prudencia, coherencia y sensatez en el reflejo del otro mirándome a mi mismo.
- Aprender, respetar y confiar.
- Provocar el silencio meditado.
- Llevar adelante la actuación, sin inhibirse.
Crear empatía, sintonía con y entre el grupo
- Ser un “partero” de ideas.



FACILITACIÓN

1

¿Qué es facilitar?

Facilitar es incrementar las capacidades de comunicación-diálogo entre personas que se juntan en un proceso y eventos (conferencia), para la búsqueda de respuestas comunes.

Al facilitar se contribuye decididamente a la cultura del diálogo. Es un aporte que puede marcar la diferencia entre procesos y reuniones sin control y exitosos.

2

Facilitar implica...

- Recoger, conjugar y plasmar ideas que se generan en un grupo.
- Acompaña un proceso de desarrollo social.
- Abre caminos para llegar a la solución de problemas comunes.
- Es un instrumento provocador de análisis profundo.
- Conduce a un colectivo hacia la identificación de objetivos comunes.
- Es la técnica práctica que contribuye a la consecución de objetivos.

3

Facilitar implica...

- Entender y organizar las necesidades de un grupo.
- Provocar debate, reflexión, confrontación, para conseguir logros comunes.
- Crea consensos para el desarrollo.
- Provoca espacios de comunicación.
- Consigue objetivos a través de diálogos.
- Permite generar ideas, reflexiones y acuerdos para llegar a un objetivo común.
- Moviliza personas, gobiernos, ejecutivos.

4

La facilitación...

- Es un generador de problemas.
- Permite lograr cambiar los roles establecidos.
- Persuade, induce y provoca la participación.
- Crea un lenguaje común.
- Logra equidad en la diversidad.
- Construye liderazgo potenciador.
- Ayuda a construir conocimientos.
- Hace que nos escuchemos.
- Posibilita cambiar códigos mentales por nuevos paradigmas innovadores.
- Permite llevar las ideas a la concreción.

5

La facilitación...

- Logra equidad en la diversidad.
- Construye liderazgo potenciador.
- Ayuda a construir conocimientos.
- Hace que nos escuchemos.
- Posibilita cambiar códigos mentales por nuevos paradigmas innovadores.
- Permite llevar las ideas a la concreción.
- Permite que un grupo encuentre un camino para avanzar hacia su propio futuro.

6

Un/a facilitador/a de diálogo es:

- Responsable de mantener el proceso enfocado y en movimiento.
- Intervenir si el proceso se fragmenta.
- Impide que haya distorsiones por presencias dominantes o desapercibidas.
- Ayuda a concluir en las discusiones.
- Notifica y advierte sobre el tiempo.
- Decide si continúa la discusión a costa de otros puntos.

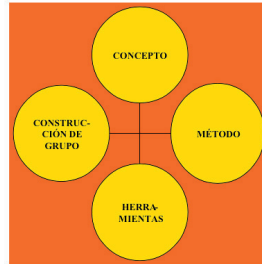
7

Para ello se recomienda...

- Propiciar una atmósfera de creatividad y desarrollo de capacidades.
- Encontrarse con la prudencia, coherencia y sensatez en el reflejo del otro mirándome a mi mismo.
- Aprender, respetar y confiar.
- Provocar el silencio meditado.
- Llevar adelante la actuación, sin inhibirse.
- Crear empatía, sintonía con y entre el grupo
- Ser "partero" de ideas.

8

FACILITACIÓN



9

Situaciones de facilitación

- Diálogos
 - Asambleas
 - Planificación
 - Evaluación
 - Construcción de consensos
 - Foros
 - Talleres
 - Capacitaciones
 - Espacios lúdicos
- Procesos de concertación
 - Construcción de redes
 - Facilitación de conflictos
 - Negociación
 - Mediación
 - Arbitraje
 - Manejo de crisis

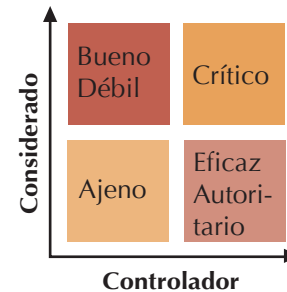
10

Diseño de la facilitación

- Identificación de Actores
- Proceso
- Contexto
- Objetivo del evento
- Estrategia – momentos (unidades)
- Agenda
- Logística
- Evento
- Evaluación-sistematización
- Regreso al proceso

11

Estilos de Facilitador



12

Obstáculos desde el facilitador

- No conocer el grupo ni saber quienes son los participantes.
- Desconocimiento del contexto cultural.
- No satisfacer las expectativas de los participantes.
- Imponer soluciones. Dueño de la verdad. Imponer decisiones.
- Generar prevenciones y actitudes defensivas.
- Asumir posiciones y criterios personales.
- Perder la objetividad.
- Mostrar incongruencia entre valores y prácticas.

13

Obstáculos desde el facilitador

- Teoría sin práctica. Quedarse en lo teórico.
- Desequilibrio entre manejo técnico y sensibilidad social.
- Paternalismo.
- Falta de comunicación.
- No lograr un lenguaje común.
- Falta de herramientas y conocimientos.
- Miedo, temor a equivocarse. No ser auténtico.
- Falta de firmeza y seguridad cuando es necesario.
- Ser impuntual.

14

Obstáculos desde el grupo

- Intereses diversos entre facilitador y participantes
- Agendas ocultas
- Ideas preconcebidas
- Intereses personalistas
- Intolerancia
- Patrones de conducta estereotipados
- Posiciones radicales
- Desinterés

15



Actividad 6: Imagina que ya eres un/a experto/a facilitador/a. Planea a continuación la agenda de una reunión o proceso en el que cumplirás este rol.

- ¿Con qué objetivo se reunirá tu grupo imaginario?
- ¿Cómo planearías el abordaje de este tema o problema? Elabora una lista ordenada de las partes en que dividirás el tema o problema y colócalas en la primera columna del cuadro siguiente.
- ¿Qué resultado esperas conseguir en cada parte o unidad? Escribe en segunda la columna una lista ordenada de las partes en que dividirás el tema o problema y colócalas en la primera columna del cuadro siguiente.
- ¿Qué aspectos o contenidos tratarás en cada unidad? Escribe en la tercera columna.
- ¿Cómo facilitarás este proceso de diálogo y construcción de aprendizajes individuales y colectivos? Describe en la columna respectiva metodología que aplicarás.



Unidad	Resultado esperado	Contenido	Metodología

Liderazgo integrador

Esta unidad permitirá profundizar en la característica de “constructor de puentes” del liderazgo integrador.

Actividad 1: Partimos de la lectura del texto “De dónde partimos” de la página 37. Recuerda que la lectura es personal y silenciosa. Esta lectura tiene dos partes, un corto texto y un gráfico. Lee las dos partes por separado y luego junta las ideas expresadas por escrito con los elementos y relaciones que sugiere el gráfico. No lo hagas tan rápido, pues, lo que buscamos es profundizar el tema y enfocarnos en la importancia de este concepto de liderazgo integrador.

Actividad 2: Si tienes un compañero o compañera, o si estás en un grupo, comparte este análisis, marca en el texto los aspectos que menos comprendes, lo que está confuso y lo que te gustaría profundizar. Empieza por llenar el siguiente cuadro.

	1. ¿Qué sabía antes de leer?	2. ¿Qué te dice la lectura acerca de la facilitación?	3. ¿Qué más me gustaría aprender de la facilitación?
1	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3
2			

UNIDAD



Duración:

4 horas

Metodología:

Trabajo individual y en grupos.

Materiales:

Tu cuaderno personal.



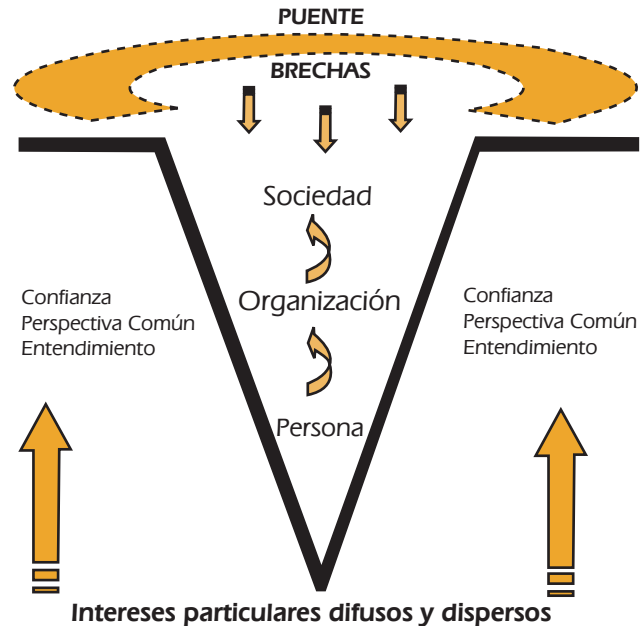
DE DONDE PARTIMOS

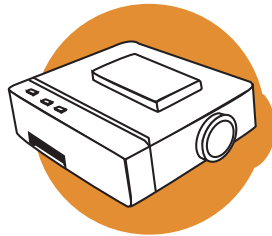
- Vivimos una democracia fragmentada, excluyente, que no ha resuelto los problemas fundamentales de la sociedad ecuatoriana.
- Los niveles de pobreza, inestabilidad política, inequidad social, fomentan un clima permanente de conflicto, confrontación, inseguridad y violencia.
- Los liderazgos populistas, autoritarios, particularistas, elitistas, han influenciado directamente en la situación actual del país.
- Los problemas que enfrenta el Ecuador y la región requieren un esfuerzo colectivo.
- La colaboración basada en la identificación del interés común, es la fuerza que da sostenibilidad a los procesos.
- La presencia de nuevos actores sociales en el convivir democrático demanda desarrollar capacidades para consolidar fortalezas que se están gestando.



ADÓNDE VAMOS

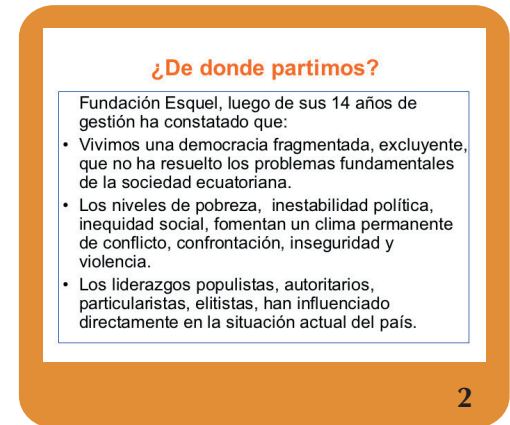
- Es un liderazgo con capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración, para alcanzar cambios significativos a través de la acción colectiva y efectiva de múltiples y diversos actores.
- Nuestras sociedades requieren de un liderazgo que construye puentes, crea alianzas, fortalece el tejido social, busca mínimos comunes, en base al entendimiento y la confianza entre las personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.





Actividad 3: Enseguida de que llenaste tu cuadro en la página 36, comparte con una o dos personas tus inquietudes, contrasta con sus ideas. Marca nuevamente aquellas ideas en torno a las cuales tienes mayor interés de profundizar y, sobre todo, aquellas que te producen confusión.

Actividad 4: Para disipar tus dudas y apoyar tus ideas más claras, revisa detenidamente las diapositivas que constan a continuación, las mismas que se prepararon en Power Point para el curso presencial.



Por otro lado, también ha constatado que:

- Los problemas que enfrenta el Ecuador y la región requieren un **esfuerzo colectivo**.
- La colaboración basada en la **identificación del interés común**, es la fuerza que da sostenibilidad a los procesos.
- La presencia de nuevos actores sociales en el convivir democrático demanda desarrollar capacidades para consolidar el capital social que se está gestando.

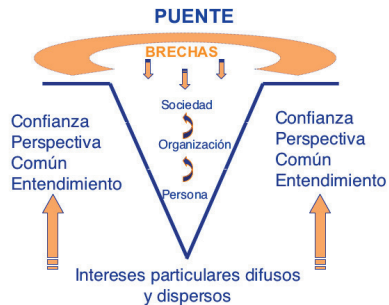
3

Buscamos entonces un concepto y una propuesta

EL LIDERAZGO INTEGRADOR

Es un liderazgo con capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración, para alcanzar cambios significativos a través de la acción colectiva y efectiva de múltiples y diversos actores.

4



5

Y concluimos.....

Que hoy más que nunca nuestras sociedades requieren de un liderazgo: que construye puentes, crea alianzas, fortalece el tejido social, busca mínimos comunes, en base al entendimiento y la confianza entre las personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

6

La metodología se basa en:

El desarrollo de un pensamiento sistémico y la generación de una comunidad de aprendizaje.

- Un sistema es una entidad que mantiene su existencia y funciones a través de la interacción de sus partes.

Pero, sobre todo, esta interacción de pensamientos y sistemas, apunta a la generación de un pensamiento crítico, empezando consigo mismo y proyectándose hacia todo lo que nos rodea, en forma coherente.

7

La metodología se basa en:

- Una comunidad de aprendizaje es una propuesta educativa de carácter político y una estrategia de cambio pedagógico tanto desde quienes apoyan los procesos de aprendizaje, como desde los propios participantes.

Es un espacio de Diálogo entre experiencias y saberes que confrontan conceptos y prácticas, diversidad y diferencias, exclusiones e integraciones.

Tiene como eje el aprendizaje y el reconocimiento de otro, como interlocutor válido en el aprender a aprender.

8

Actividad 5: Ahora, vamos a realizar un ejercicio personal de identificación y caracterización de actores de un proceso. Elabora una lista exhaustiva de los actores vinculados en un determinado proceso que tú identifiques. Diferencia a todos los actores involucrados: los que pertenecen a ese medio, actores regionales y actores nacionales.

Puedes usar las siguientes ideas como estímulo para identificar actores.³

³ PNUD. (2000). Encuentro de dialogadores del Programa Diálogo 21. Getsemaní, Quito, 18-20/10/2000.

La participación de todos los involucrados	La profundidad de la participación
<p>Esta amplitud se refiere al reconocimiento y convocatoria a todos los actores sociales, garantizando la participación de toda la ciudadanía, mediante sus organizaciones y representantes. Hay que hacer una lista completa, sin descuidar ningún sector.</p>	<p>Los actores deben participar activamente en la toma de decisiones, en la ejecución y en el control de las obras y proyectos. Esto incluye lograr compromisos y responsabilidades de cada sector.</p>
<p>Hay que convocar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones productivas; - Asociaciones y comités de agricultores, artesanos, comerciantes, comunidades; - Empresarios locales; - Grupos de mujeres, de jóvenes, de niños y niñas, personas de la tercera edad; - Iglesias, fundaciones u ONGs; - Grupos deportivos, culturales y artistas; - Entidades públicas y privadas, unidades educativas, instituciones de salud; - Organizaciones de segundo grado; - Organizaciones sociales y populares. 	<p>En las organizaciones hay que tomar en cuenta comportamientos diversos:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Unos son activos y están dispuestos a participar y solamente hay que convocarlos para contar con ellos; (ii) otros están menos organizados o son "invisibles". A ellos hay que convocarlos y mostrar el valor de su participación; (iii) algunos tienen conflictos con otros sectores y deben, poco a poco, entender la importancia del diálogo, superando los intereses particulares.
<p>Hay grupos "invisibles", que están organizados, pero la sociedad no percibe su importancia. Por ejemplo, mujeres artesanas, artistas y jóvenes, suelen no ser tomados en cuenta. A ellos hay que invitarlos a que sean parte activa de la comunidad. Los programas que trabajan con enfoque de género, incorporan derechos de la niñez, cuentan con aporte de jóvenes y aprovechan la experiencia de la tercera edad, son más potentes y obtienen mejores resultados.</p>	<p>Los grupos convocados pueden y deben participar en varias actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de desarrollo local - Ser parte de los proyectos que les compete - Conformar delegaciones y comisiones de acuerdo a sus temas de interés; - Apoyar en la convocatoria a reuniones, mingas y festividades; - Participar en las actividades de evaluación y control

Solución de problemas en equipo

UNIDAD



Esta unidad entrega a los y las participantes una herramienta para analizar y resolver problemas en grupos, atacando a las causas de los mismos.

Actividad 1: Partimos de la lectura del texto “Tiene usted problemas”. en la página 44. Recuerda que la lectura es personal y silenciosa.

Actividad 2: Como te habrás dado cuenta, el texto que leíste aporta una secuencia de pasos para ponerlos en práctica. La mejor manera de aprender a solucionar problemas en equipo es ejercitando esta metodología. Revisa una y otra vez el procedimiento y anímate a probar.

- Busca un problema.
- Con tu grupo realiza el ejercicio.
- Realiza todos los pasos.
- Elabora el diagrama causa-efecto.

- Analiza si el proceso les condujo a un buen análisis y a la identificación de una solución adecuada.
- Evalúa si esta solución será duradera, sostenible o temporal.

Duración:

2 horas

Metodología:

Trabajo individual y en grupos

Materiales:

Tu cuaderno personal



¿Tiene usted problemas?

Planificar la solución de problemas

Todos tenemos problemas en nuestra actividad, pero no siempre sabemos como resolverlos. Lo más probable es que la solución no sea evidente y no debemos exigir respuestas inmediatas que sean falsas esperanzas y no resuelvan las dificultades.

Si el problema existe es por que no es fácil resolverlo. Hay que reconocer que nadie lo sabe todo y no debemos esperar soluciones milagrosas; abandonemos el espejismo de que una buena idea lo arreglará todo.

En la resolución de un problema es indispensable, primero, identificarlo y analizarlo, aclarándolo de tal manera que estemos seguros de cuál es realmente la dificultad, para no tomar acción sobre un síntoma o un factor equivocado.

Para planificar la solución de problemas se pueden seguir estos pasos:

1. Identificar los problemas más importantes:

- a) Hacer una lista de problemas: en un papelógrafo se hace un listado amplio de los problemas que tiene la unidad o dependencia, sin entrar todavía en el análisis de los mismos y sin quitar alguno. Se puede partir de una lluvia de ideas, o que cada uno escriba los problemas que considere más importantes.

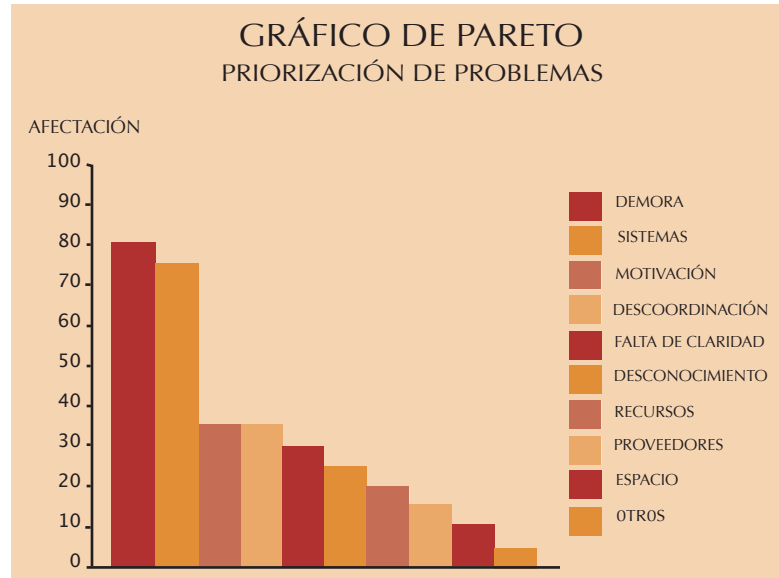
Lo mejor será las personas expresen libremente los problemas sentidos; se puede, sin embargo, recurrir a una ayuda memoria de las áreas en que pueden manifestarse los problemas en una institución:

- Misión
- Objetivos
- Planificación
- Organización
- Estilo gerencial
- Políticas de decisión
- Comunicación formal-informal
- Ambiente de trabajo
- Motivaciones
- Valores
- Costumbres
- Actitudes
- Tecnología
- Sistemas y procedimientos
- Infraestructura-equipos-
- Herramienta-materiales
- Mantenimiento
- Capacidad técnica
- Medio ambiente
- Clientes-Proveedores
- Marco legal

b) Priorizar los problemas: se busca identificar los problemas más importantes para primero actuar sobre ellos. Para priorizar hay que calificar la incidencia del problema sobre el resultado esperado, en base a indicadores significativos. Recuerden que el 80% de dificultades proviene del 20% de los problemas.

c) Procedimiento: una forma de priorizar es la votación múltiple:

- Se presenta el listado de problemas.
- Se pide que cada persona asigne 5 puntos al problema que considera más importante, 3 puntos al segundo y 2 al tercero.
- Se prioriza de acuerdo al puntaje obtenido por cada problema.
- Con el resultado se puede hacer un diagrama de barras donde se identifique cuáles problemas son de mayor incidencia y cuáles de menor.



2. Analizar los problemas importantes:

Se trata de identificar cuál es realmente el problema, si se ha identificado un síntoma en lugar de un problema, y cuál es la magnitud, impacto, localización y significación del problema. Para lograrlo se puede responder a estas preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué es un problema?
- ¿Cuándo ocurre el problema? ¿Cuándo no? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Dónde es un problema? ¿Dónde ocurre primero? ¿Dónde no ocurre o se da con menos frecuencia?
- ¿Quién tiene el problema con más frecuencia?
- ¿Qué grado de severidad tiene?
- ¿Quién se opone a solucionarlo?
- ¿Existen otros problemas simultáneos?
- ¿Existen problemas que esperaban ver pero no ven?
- ¿Qué grado de severidad tiene?
- ¿Quién se opone a solucionarlo?
- ¿Existen otros problemas simultáneos?
- ¿Existen problemas que esperaban ver pero no ven?
- ¿Qué pasaría si no resolvemos el problema?
- ¿Es realmente un problema?
- ¿Cuál es realmente el problema?
- ¿Qué datos se necesitan para definir el problema?
- ¿Qué les dicen los datos?

3. Actuar sobre lo obvio

Hay problemas o situaciones que son obvios y fáciles de resolver, sobre ellos hay que tomar acción inmediata y no es necesario entrar en una profundización o esperar una decisión que sea innecesaria. Esta acción puede dar resultados más significativos de lo que podría pensarse.

4. Identificar las causas de los problemas:

Cuando se han detectado y analizado los problemas, se propone identificar sus causas principales para tomar acción sobre ellas, tratando así de eliminar el problema en su fuente y su posible recurrencia.

Una causa es un elemento que provoca la existencia de la situación problemática.

Se puede hacer una lluvia de ideas sobre cuales son las causas que provocan el problema, usando un diagrama de causa-efecto (espina de pescado de Ishikawa), donde una flecha larga señala el problema. Las ramas que se desprenden de esta representan las categorías principales de causas y las más pequeñas, son las causas de las causas.

Para no olvidar algunas causas importantes se puede usar la lista de chequeo de Ishikawa:

- Personal material e insumos
- Mantenimiento maquinaria y equipo
- Funcionamiento medio ambiente

Verificar las causas: hay que verificar las causas con datos: ¿cómo pueden detectar la influencia de estas causas? ¿Tienen datos válidos? ¿Cómo analizar la información? ¿Aparece el problema siempre que una de las causas está presente?

Mostrar los resultados a gente con conocimiento del proceso: después de recopilar los datos conviene buscar personas que conocen del proceso para pedirles su opinión. Si no están de acuerdo con las conclusiones, se pregunta ¿qué datos adicionales se podrían obtener para contradecir o apoyar sus conclusiones?

Priorizar las causas que más afecten: luego se debe hacer una priorización de las causas para establecer, en base al principio de Pareto, aquellas que deben ser afectadas principalmente para incidir significativamente sobre el problema.

5. Atacar a las causas de los problemas:

Los problemas se resuelven eliminando o controlando las causas que los provocan.

Hay que discutir las conclusiones con los actores principales y determinar qué acciones deben tomar para atacar a las causas del problema.

Se puede definir en equipo cuales son las acciones adecuadas de tal manera que se logre afectarlo sustancialmente.

No se debe olvidar el principio básico de la “constancia de propósito”, ya que habrá causas que requieran de bastante tiempo e ingenio para ser eliminadas.

El proceso de identificación de causas y soluciones es educativo, pone en marcha una discusión y los unos aprenden de los otros. Ayuda al grupo a concentrarse en el tema, da por resultado una búsqueda activa de causas, obliga a recopilar datos y pone de manifiesto el nivel de entendimiento de la gente.

Se pueden seguir los siguientes pasos para desarrollar soluciones apropiadas:

1.- Describir la causa: ¿qué causa, necesidad u oportunidad están considerando? ¿Qué personas o departamentos están participando? ¿Qué definiciones operativas se ajustan mejor?

2. Definir metas y criterios de la solución: ¿cuáles son los resultados esperados? ¿Cuáles son las características de una solución ideal? ¿qué criterios son tan sólo deseos?

3. Identificar restricciones o factores que limitan las opciones de solución: ¿qué limitaciones existen en el nivel técnico actual? ¿Existen conflictos entre los individuos o grupos?

Conviene pensar que los factores aparentemente inalterables son más flexibles de lo que se cree: dinero, leyes, vacas sagradas y tabúes

4. Generar y evaluar alternativas: ¿qué soluciones pueden llevarse a cabo de una vez o son más fáciles de aplicar? ¿Cuáles suponen un cambio sustancial del sistema? ¿Cuáles son no convencionales? ¿Pueden hacerse los cambios por fases? ¿Cuáles son las desventajas, consecuencias negativas y debilidades de cada alternativa?

Presten atención y desarrollen las ideas descabelladas:

5. Seleccionar la mejor solución de todas: comparen las soluciones propuestas y escojan las más probables. Si es factible, eviten cambios que aumenten cantidad de trabajo o complejidad de proceso.

6. Preparar un plan de implementación de las soluciones: para ellos se puede utilizar el de planificación operativa.

7. Hacer seguimiento del plan: esto es importante para saber si la causa ha sido eliminada o disminuida y, si no, volver a analizarla hasta encontrar como atacarla.

Cómo analizar causas de los problemas

1.- Problema.

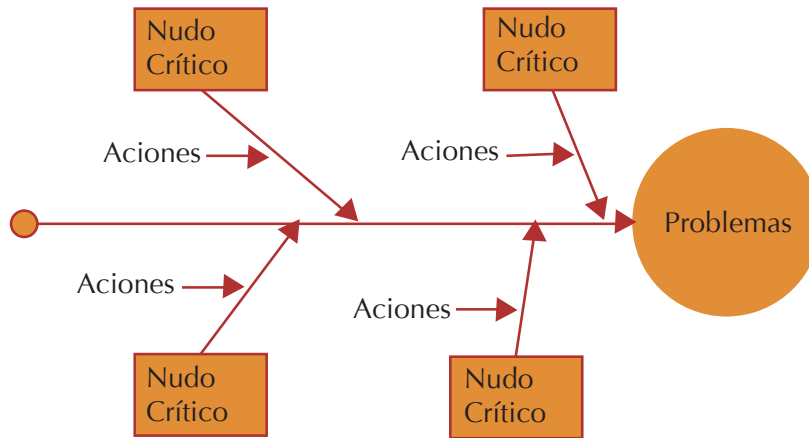
2.- Lluvia de ideas de causas del problema (escribir la lluvia de ideas en una hoja).

3.- Preguntas para identificar nudos críticos: ¿si se supera la causa se avanza

decididamente hacia la solución del problema? ¿es posible superar de manera directa la causa?

4.-Acciones para enfrentar las causas o nudos críticos.

Diagrama de causa-efecto (espina de pescado de Ishikawa)



Conclusiones: al finalizar este proceso reflexiona en torno al sentido del liderazgo y su misión sobre los procesos en que actúan, tanto desde perspectivas individuales como de grupo. Toma como referencia el ejercicio que acabas de realizar.

PROGRAMA DE LIDERAZGO INTEGRADOR
Módulo: Concepto y Alcance de Liderazgo
Integrador
HOJA DE EVALUACIÓN

Estimada/o Participante:

La evaluación nos permite analizar el desarrollo del proceso en su conjunto, por favor tome su tiempo para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha contribuido este módulo al desarrollo de tu liderazgo personal?
- ¿Crees que los contenidos del módulo son pertinentes y fortalecen tu liderazgo?
- ¿Cómo calificarías los conocimientos, ejercicios realizados y experiencia del facilitador? (excelente, buena, mala y regular) ¿Por qué?
- ¿Cómo calificarías los espacios de trabajo, la alimentación y el material entregado? (excelente, buena, mala, regular) ¿Por qué?
- Sugerencias, comentarios y observaciones acerca de este módulo.

Referencias bibliográficas

Fundación Esquel. (2002). *Liderazgo Integrador*. Impresora Flores. Quito.

_____ (2002). *El liderazgo facilitador*. Quito. Documento en Power Point.

_____ (2002). *Características del liderazgo*. Quito. Documento en Power Point.

_____ (2002). *Programa Liderazgo Integrador*. Quito. Documento en Power Point.

Ortiz, G. (2002). *El Liderazgo: un acercamiento al tema*. En: Fundación Esquel (2002). *Liderazgo Integrador*. Quito.

Pierce, S. (2002). *La Superación del Cisma Social: El Crucial Papel del Liderazgo*. En: *Reporte escrito para el Instituto Synergos por Sithembiso Nyoni bajo el título Bridging Leadership: A Southern Perspective*. En: Fundación Esquel (2002). *Liderazgo Integrador*. Traducido al español por Gonzalo Ortiz y Gemma Gil Flores. Quito.

PNUD. (2002). *Herramientas para las Juntas Parroquiales Rurales*. Programa Diálogo 21. Quito.

PNUD. (2000). *Encuentro de dialogadores del Programa Diálogo 21*.

Getsemaní, Quito, 18-20/10/2000.