

ESCUELA DE FORMACIÓN

Foro Nacional Permanente de la Mujer

Componente: Fortalecimiento Organizacional

MÓDULO

4

Liderazgo para el
ejercicio de nuestros
derechos



Equipo Consultor:
Mauricio Barahona G.,
Belén Cárdenas,
Juan Baldeón G.



UNION EUROPEA



MÓDULO 4

Liderazgo para ejercicio de nuestros Derechos

INDICE

	Pág.
OBJETIVOS DEL MÓDULO	2
CONTENIDOS:	2
DESARROLLO DEL MODULO	3
Primer taller: El liderazgo en nuestras organizaciones	3
Agenda	3
Actividad 1: Presentación de las participantes	4
Actividad 2: ¿Qué es liderazgo?	4
Actividad 3: Diferencia entre líder y administrador	5
Actividad 4: ¿Qué es liderazgo?, ¿Quiénes son lideresas?	6
Actividad 5: Estilos de liderazgo	7
Actividad 6: Estrategias para formar nuevas lideresas	8
Actividad 7: ¿Qué actitudes debe tener la nueva lideresa de las organizaciones de mujeres?, ¿Qué estrategias se deben utilizar para formar nuevas lideresas?	9
Texto de apoyo	9
1.1. ¿Qué es liderazgo?	9
1.2. ¿Quiénes son lideresas?	10
1.3. Características de las lideresas	11
1.4. Estilos de liderazgo	12
1.5. Estrategias para formar nuevas lideresas	14
Segundo taller: Facilitación y liderazgo	16
Agenda	16
Actividad 1: ¿Qué es facilitar?	16
Actividad 2: Definición de facilitación?	17
Actividad 3: ¿Qué actitudes y habilidades debe tener la lideresa como facilitadora?	17
Actividad 4: ¿Cómo enfrentar problemas de conducta de participantes?	18
Texto de apoyo	19
2.1. ¿Qué es facilitar?	19
2.2. ¿Qué actitudes y habilidades debe tener la lideresa como facilitadora?	20
2.3. ¿Cómo enfrentar problemas de conducta de participantes?	22
Tercer taller: Trabajo en equipo	23
Agenda	23
Actividad 1: Técnica: La línea más larga	23
Actividad 2: ¿Qué es trabajar en equipo?	24
Actividad 3: ¿Qué es un equipo de trabajo? ¿Cuáles son los requisitos para el trabajo en equipo?	24
Actividad 4: ¿Por qué son efectivos los equipos	24
Texto de apoyo	24
3.1. ¿Qué es trabajar en equipo?	24
3.2. ¿Qué es un equipo de trabajo?	25
3.3. ¿Cuáles son los requisitos para el trabajo en equipo?	26
3.4. ¿Por qué son efectivos los equipos?	28
Cuarto taller: La comunicación en nuestra organización	29
Agenda	29
Actividad 1.: Técnica: el lazarillo	29
Actividad 2: ¿Qué es la comunicación? y ¿Cuáles son sus elementos?	29
Actividad 3: "Como debe ser la comunicación interna y externa de la organización?	30
Actividad 4: ¿Qué aptitudes debemos tener para mejorar nuestra comunicación?	30
Texto de apoyo	32
4.1. ¿Qué es comunicación?	32
4.2. ¿Cómo es la comunicación de la organización?	33
BIBLIOGRAFIA	37

MÓDULO 4

Liderazgo para ejercicio de nuestros Derechos

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Al finalizar el módulo, las participantes estarán en condiciones de:

- Reconocer el papel del liderazgo en la organización de mujeres
- Utilizar las herramientas del liderazgo (facilitación, trabajo de grupos y comunicación) para fortalecer la organización.
- Reconocer la necesidad de plantearse estrategias para generar nuevos liderazgos

CONTENIDOS

Primer taller: El liderazgo en nuestras organizaciones

- 1.1. ¿Qué es liderazgo?
- 1.2. ¿Quiénes son lideresas?
- 1.3. Características de las lideresas
- 1.4. Estilos de liderazgo
- 1.5. Estrategias para formar nuevas lideresas

Segundo taller: Facilitación y liderazgo

- 2.1. ¿Qué es facilitar?
- 2.2. ¿Qué actitudes y habilidades debe tener la lideresa como facilitadora?
- 2.3. ¿Cómo enfrentar problemas de conducta de participantes?

Tercer taller: Trabajo en equipo

- 3.1. ¿Qué es trabajar en equipo?
- 3.2. ¿Qué es un equipo de trabajo?
- 3.3. ¿Cuáles son los requisitos para el trabajo en equipo?
- 3.4. ¿Por qué son efectivos los equipos?

Cuarto taller: La comunicación en nuestra organización

- 4.1. ¿Qué es comunicación?
- 4.2. ¿Cómo es la comunicación de la organización?

DESARROLLO DEL MODULO

Primer taller: El liderazgo en nuestras organizaciones

Agenda

Duración: 8 horas.

Temas	Actividades	Tiempo	Materiales y equipos
	Registro de participantes	10 min.	Hojas de registro
Presentación del taller	Intervención del/a facilitador/a: bienvenida, indicaciones generales sobre el módulo, objetivos, temas que se van a tratar y tiempo.	10 min.	Presentación
Presentación de las participantes	Actividad 1 Técnica: Presentación por parejas	30 min.	Tarjetas, lápices.
1.1. ¿Qué es liderazgo?	Actividad 2 <ul style="list-style-type: none"> Técnica: El regalo Plenaria: reflexión con preguntas guías Actividad 3 <ul style="list-style-type: none"> Lectura en grupo sobre la diferencia entre líder y administrador Trabajo de grupos: Llenar cuadro con diferencias Plenaria: exposición de los grupos, discusión 	1 hora 1 hora	Cajas, papel de regalo (un pliego por grupo), cinta adhesiva, tarjetas, lápices Texto impreso, papelotes, marcadores, cinta adhesiva
1.2. ¿Quiénes son lideresas?	Actividad 4 <ul style="list-style-type: none"> Breve exposición sobre “¿Qué es liderazgo? Y ¿Quiénes son lideresas?” Discusión en grupos: las lideresas y sus características, llenar cuadro cosas buenas y malas de la lideresa del grupo. Plenaria: presentación de las conclusiones de los grupos, discusión 	2 horas	Papelotes, marcadores, cinta adhesiva
1.3. Características de las lideresas			
1.4. Estilos de liderazgo	Actividad 5 <ul style="list-style-type: none"> Lectura en grupo del texto sobre situaciones de la organización Discusión en grupo y selección de alternativas, llenar cuadro. Plenaria: presentación de resultados, discusión Breve exposición sobre los estilos de liderazgo. 	2 horas	Presentación, computadora, proyector Texto impreso, papelotes, marcadores, cinta adhesiva
1.5. Estrategias para formar nuevas lideresas	Actividad 6 Técnica: lo oculto Actividad 7 Lluvia de ideas por tarjeta para responder a: ¿Qué actitudes debe tener la nueva lideresa de las organizaciones de mujeres? ¿Qué estrategias se deben utilizar para formar nuevas lideresas?	1 hora 30 min	

Actividad 1:

Técnica: Presentación por parejas

Procedimiento

1. La facilitadora previamente escribe en tarjetas refranes, la mitad en una tarjeta y su complemento en otra.

Ejemplo: En casa de herrero... cuchillo de palo

2. Se entrega las tarjetas a cada participante, indistintamente
3. Se pide a las participantes que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán, así se forman parejas
4. Las parejas conversan durante 10 minutos: se presentan, dicen sus nombres, de donde vienen, nivel educativo, sus intereses y expectativas en el taller; y, sus opiniones sobre el liderazgo.
5. La facilitadora reúne nuevamente al grupo. En plenaria, una integrante de la pareja comentan brevemente sobre el refrán, luego se presentan las parejas.

Actividad 2:

Técnica: El regalo

Procedimiento

1. La facilitadora divide a las participantes en grupos conformados por 4 a 5 personas.
2. Se entrega a cada grupo una caja, un pliego de papel de regalo, cinta de regalo, un moño, una tarjeta para escribir una dedicatoria a quien va dirigido el regalo y cinta adhesiva.
3. Con este material los grupos van a elaborar un regalo, para hacerlo las integrantes del grupo usarán solo la mano izquierda, si la persona es zurda utilizará la mano derecha. Nadie habla durante el ejercicio, se comunican con señas.
4. Terminado el regalo, alguien escribe, con la mano izquierda, el nombre de la persona a la que entregarán el regalo y una dedicatoria, todos los miembros del grupo ponen su nombre y firma. Al terminar entregan el regalo a la facilitadora.
5. En plenaria se expone los regalos. Se lee a quien va dirigido y la dedicatoria. Luego se reflexiona sobre la actividad realizada.

Reflexión

Cuando se usa la mano izquierda se trata de demostrar la importancia del otro, sobre todo de las personas a las que no se considera.

Siempre habrá en el grupo personas que dirigen el trabajo, es bueno identificarla.

Para la reflexión en la plenaria se sugiere utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué sintieron al utilizar solo la mano izquierda?
- ¿Hubo solidaridad, como se presentó, por qué?
- ¿Quién dirigió la actividad?, ¿Aceptaron su dirección?, ¿Por qué?, ¿Cómo fue su actitud?, ¿Alguien más del grupo podría haber dirigido la actividad?, ¿Por qué no lo hizo?
- ¿A quién va dirigido el regalo, por qué?.

Actividad 3:

1. La facilitadora pide que se organicen los mismos grupos de la actividad anterior. Entrega una hoja con el texto “**Liderazgo y administración: las dos creaciones**” de Stephen R. Covey, pide que analicen el texto. Luego, en papelotes, señalen la diferencia entre Liderazgo y Administración, se sugiere utilizar el siguiente cuadro:

LIDERAZGO	ADMINISTRACIÓN

Texto para lectura

Liderazgo y administración: las dos creaciones

La administración se centra en el límite inferior: ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas? El liderazgo aborda el límite superior: ¿cuáles son las cosas que quiero realizar? En palabras de Peter Drucker y Warren Bennis, «administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas». La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

Se puede captar rápidamente la importante diferencia que existe entre ambos conceptos pensando en un grupo de productores que se abren camino en la selva con sus machetes. Son los productores, los que resuelven los problemas, los que cortan la maleza y limpian el camino.

Los administradores van detrás de ellos, afilando los machetes, escribiendo manuales de política y procedimientos, llevando adelante programas para el desarrollo muscular, introduciendo tecnologías perfeccionadas y estableciendo hojas de trabajo y programas remunerativos para los macheteros.

El líder es el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación, y grita: « ¡Selva equivocada! ». Pero, ¿cómo suelen responder los ajetrechos productores y administradores? « ¡Cállate! ¡Estamos avanzando! »

Como individuos, grupos y empresas estamos a menudo tan atareados cortando maleza que ni siquiera nos damos cuenta de que trabajamos en la selva equivocada. Y el cambiante entorno en el que vivimos hace del liderazgo efectivo, hoy más que nunca, un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente.

Tenemos mayor necesidad de una visión, una meta y una brújula (un conjunto de principios o instrucciones), y menos necesidad de un mapa de ruta. Frecuentemente no sabemos cómo será el terreno que tenemos que atravesar, o qué necesitaremos para atravesarlo; mucho dependerá del juicio que formulemos en ese momento. Pero una brújula interna siempre nos indicará la dirección.

La efectividad —y a menudo incluso la supervivencia— no dependen sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en la selva correcta. Y la metamorfosis que tiene

lugar en casi todas las industrias y profesiones requiere liderazgo primero y administración después.

(...) Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en Paradigmas de administración.

En la sesión final de un programa anual para la formación de ejecutivos en Seattle, el presidente de una compañía petrolera se me acercó y me dijo: «Stephen, cuando usted señaló la diferencia entre liderazgo y administración en el segundo mes, pensé en mi rol como presidente de esta compañía y comprendí que nunca había ejercido el liderazgo. Estuve enterrado en la administración, bajo la presión de todos los desafíos y detalles de la logística cotidiana. De modo que decidí retirarme de la administración. Puedo conseguir otras personas que se encarguen de ella. Quiero liderar realmente mi organización.

»Fue duro. Sufrí todas las penurias al dejar de tratar muchas de las cuestiones urgentes y apremiantes que tenía frente a mí y que me daban una sensación de éxito inmediato. No obtuve muchas satisfacciones cuando empecé a luchar con los problemas del liderazgo superior, la cultura organizacional, el análisis profundo de los problemas, el aprovechamiento de las nuevas oportunidades. También otros padecieron las penurias del retiro al tener que abandonar un estilo de trabajo cómodo. Echaban de menos mi fácil accesibilidad. Seguían pretendiendo que yo estuviera disponible para ellos, para responder, para ayudarles a resolver cotidianamente sus problemas.

»Pero persistí, absolutamente convencido de que necesitaba ejercer el liderazgo. Y lo hice. Hoy en día nuestra empresa es totalmente distinta. Interactuamos adecuadamente con el ambiente. Hemos duplicado nuestras operaciones y cuadruplicado los beneficios. Estoy en el liderazgo.»

No tengo ninguna duda de que a menudo los padres también están atrapados en el paradigma de la administración, y piensan más en el control, la eficiencia y las reglas que en el avance, el propósito y los sentimientos de la familia.

Y en nuestras vidas personales tenemos una carencia aún mayor de liderazgo. Pretendemos administrar con eficiencia, estableciendo y alcanzando metas, antes de haber clarificado nuestros valores.

Tomado de Covey Stephen R, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, II reimpresión, Buenos Aires, Paidós, 2003, Pág. 61

2. En Plenaria los grupos, utilizando el cuadro lleno, exponen las diferencias. La facilitadora abre el foro para discutir el texto y las conclusiones de los grupos.

Actividad 4:

1. La facilitadora realiza una breve exposición sobre “¿Qué es liderazgo? Y ¿Quiénes son lideresas?”, utilice el texto de apoyo.
2. La facilitadora pide que se conformen los mismos grupos que están trabajando, estos discutirán sobre las características de una lideresa que conozcan en común y llenarán el siguiente cuadro:

¿Qué tiene de bueno?	¿Cómo potencializarlo?	¿Qué tiene de malo?	¿Cómo mejorarlo?

3. En plenaria se presentan las conclusiones de los grupos, la facilitadora abre el foro para discutir las características de las lideresas.

Actividad 5:

1. La facilitadora entrega una hoja con el cuadro situaciones y alternativas de solución. El grupo debe leer las situaciones que se presentan, discute y escoge una sola alternativa de actuación.

SITUACIONES	ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN		
	A	B	C
1. Usted como lideresa observa que la organización esta desmotivado y su rendimiento es cada vez menor, esta situación aparentemente no tiene explicación, ¿Qué haría?	Considera que la situación es fortuita y que ya cambiará. Para que las cosas mejoren hay que respetar los procesos individuales que aportan al colectivo	Provoca una reunión en la que participan todas las integrantes. Discuten los problemas que les afectan y buscan soluciones.	Convoca a las integrantes a una reunión y les llama la atención para que trabajen más duro.
2. La realidad en la que se devuelve la organización determina que los objetivos y acciones deben renovarse para mayor efectividad, pasa el tiempo y no hay ninguna decisión al respecto. Usted como lideresa ¿Qué haría?	Anuncia que los objetivos establecidos por la organización están vigentes y hay que ejecutar las acciones que correspondan.	Convoca a una reunión de trabajo para estudiar los objetivos y cambiarlos o ratificarlos	Elaborar una propuesta de su propio plan y presentarlo al comité para su aprobación
3. Las integrantes de la organización reclaman permanentemente la deficiente comunicación que existe, lo que han provocado aislamiento e incomunicación que ha repercutido en la eficiencia de las acciones. Frente a esta situación, usted como lideresa, ¿Qué haría?.	Convoca a una reunión a todas las integrantes de la organización para definir un plan que mejore la comunicación interna y externa.	Espera que la situación mejore con mayor intervención de la comisión de comunicación	Responsabiliza de esta deficiencia a la comisión de comunicación para quienes pide sanción
4. Se han cometido varios errores en acciones importantes esto han provocado un deterioro en la credibilidad y apoyo de la población a la organización. Usted como lideresa, ¿Qué haría?	Propone sanciones a las integrantes que han cometido esos errores.	Llama la atención a las integrantes implicadas y espera que las acciones mejoren	Propone que la organización analice lo ocurrido, se tome acciones en consenso, sin descuidar las responsabilidades individuales pero manteniendo la unidad.

- El grupo deberá utilizar el siguiente cuadro para presentar las conclusiones de la discusión:

SITUACIONES	ALTERNATIVA ESCOGIDA	RAZONES DE LA SELECCIÓN
1		
2		
3		
4		

El grupo deberá señalar por lo menos tres razones para haber escogido la alternativa señalada.

- En la plenaria, los grupos presentarán sus conclusiones que serán contrastadas por la facilitadora, situación por situación, se trata de provocar mayor discusión.
- La facilitadora realiza una breve exposición sobre los estilos de liderazgo. En el siguiente cuadro se señalan las situaciones y como sería la actuación según los estilos de liderazgo. Es importante destacar que en la realidad pueden combinarse estilos, depende de la situación.

SITUACIONES	ESTILOS DE LIDERAZGO		
	VERTICAL	PERMISIVO	DEMOCRATICO
1	C	A	B
2	A	C	B
3	C	B	A
4	A	B	C

Actividad 6:

Técnica: lo oculto

Procedimiento

- La facilitadora pide 2 voluntarios del grupo, con ellos deciden una persona, animal o cosa que ocultarán, preferible si está respaldado por una fotografía, se estudian las características con las que se la puede identificar.
- La facilitadora pide que se conformen los mismos grupos que vienen trabajando, menos las dos voluntarias. Los grupos eligen una representante que se sentará frente a las tres personas que ocultaron el objeto, tras de ellos se ubicará el grupo. El representante hará tres preguntas sobre el objeto oculto de manera alternada con los otros representantes. Las respuestas serán si o no, antes de hacer la pregunta la representante puede consultar con su grupo. Si un grupo considera que identificó el objeto puede decirlo, si acierta gana el juego, si falla sale del juego.
- En plenaria la facilitadora resalta la utilización de la pregunta para conocer la realidad. Es fundamental conocer la realidad para diseñar las estrategias necesarias para mejorarla.

Actividad 7:

Lluvia de ideas por tarjeta para responder a:

1. La facilitadora explica lo que es la lluvia de ideas utilizando tarjetas. En cada tarjeta se debe escribir una sola idea sobre un tema de consulta, las tarjetas son ordenadas y sirven para determinar los conceptos o respuestas de la consulta.
2. En este ejercicio se responderán a dos preguntas:
 - ¿Qué actitudes debe tener la nueva lideresa de las organizaciones de mujeres?
 - ¿Qué estrategias se deben utilizar para formar nuevas lideresas?
3. El resultado de este ejercicio será incorporado a la memoria del taller como recomendación de los participantes para la formación de nuevas lideresas.

TEXTO DE APOYO

1.1. ¿Qué es liderazgo?

Más que un componente de la organización, el liderazgo es un proceso que orienta, dinamiza, estimula y conduce a las integrantes de la organización a potenciar y fortalecer sus capacidades para cumplir objetivos y metas planificadas, incrementando su productividad, creatividad e innovación para hacer realidad aspiraciones, expectativas y alcanzar el éxito de la organización.

“El liderazgo consiste en obtener lo mejor de las personas, su mejor aplicación, su mejor esfuerzo y, en el mejor de los casos, su mayor cooperación y lealtad. El liderazgo también promueve el bienestar y el desarrollo de las personas tanto en el nivel humano como cultural.”¹

Liderazgo y visión

El liderazgo debe tener siempre presente una visión de futuro que posibilite encaminar a la organización hacia: construir escenarios favorables, buscar el mejoramiento de las condiciones de vida de las integrantes y su entorno; y, generar mejores formas de organizarse.

La visión tiene que ser definida por todas las integrantes de la organización, esto las comprometerá con el logro de objetivos y metas y las mantendrá, permanentemente, motivadas. Cuando la lideresa y la organización tienen compromiso con la visión asumen riesgos.

Pilares del liderazgo

El liderazgo se basa en tres pilares fundamentales:

- Confianza. Elemento unificador básico;

¹ Fondo de Inversión Social de Emergencia, FISE, Guía para el Fortalecimiento Organizativo de las Comunidades, 2003

- Respeto. Reconocimiento del valor de las personas y sobre todo de las integrantes de la organización.
- Credibilidad. Coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace.

1.2. ¿Quiénes son lideresas?

Las lideresas son personas que pertenecen a una organización o grupo, son capaces de influir en las integrantes de la organización convirtiéndose en sus referentes. Las lideresas tienen seguidoras con quienes mantienen una relación de confianza y respeto. Las lideresas conducen, orientan y ejercen el liderazgo en la organización.

Las lideresas tienen un horizonte o visión del futuro, tienen ideas y propuestas para mejorar las cosas, consiguen que las integrantes de la organización se identifiquen y trabajen por los objetivos y metas de la organización.

Las lideresas son ejemplo de dedicación y capacidad de ejecución, tienen habilidades para conducir equipos, consiguen que cada integrante trabaje y aporte lo mejor de sí misma en beneficio de la organización.

Lideresas desde cualquier cargo de la organización

“Una lideresa eficaz no es alguien a quien necesariamente se la quiera o admire. Es alguien cuyas seguidoras hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo, los resultados sí. El liderazgo no otorga algún rango, título, privilegio o dinero, es responsabilidad.

Las lideresas eficaces delegan muchas cosas; tienen que hacerlo, o de lo contrario se ahogarían en trivialidades. Pero no delegarán lo que sólo ellas pueden hacer con excelencia, lo que hará que cambien las circunstancias, lo que fijará normas.

En los grupos y organizaciones las lideresas no se nombran, sino que surgen. Si no hay nadie para dirigir en un grupo, habrá un período de frustración e ineffectividad, después del cual, finalmente, surgirá una lideresa por consentimiento de sus integrantes.”²

La dirigencia de la organización puede tener poder. La lideresa tiene autoridad moral. El liderazgo no es un rol reservado a la cúpula directiva. La lideresa tiene capacidad de decidir la actuación de la organización en base a la influencia que ejerce y al reconocimiento de las integrantes.

La lideresa debe tener la capacidad de movilizar a la organización y sus equipos de trabajo para alcanzar objetivos y metas, tomar decisiones. Es una responsabilidad de la lideresa promover el espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

² Íbidem

¿La lideresa nace o se hace?

Esta es una pregunta que permanentemente se aborda en la mayoría de eventos sobre liderazgo.

Cuando en la respuesta se consideran solo las características personales innatas que diferencian a lideresas de seguidoras, se llega a la creencia de que existen personas predestinadas a dirigir grupos o guiar a la sociedad, es un poder que lo heredaron o que nace con ellas, es su destino y con ello pueden hacer lo que se les ocurra que siempre tendrán seguidoras que la apoyen. Sin embargo, se ha demostrado que no existen personas predestinadas para guiar grupos sociales.

Las tareas principales de las lideresas son enfrentar situaciones que afectan o impiden que la organización avance; asumir riesgos; procurar que la organización tome decisiones y trabaje por su cumplimiento; generar capacidades de trabajo en conjunto. Para cumplir estas tareas las lideresas deben tener actitudes, conocimientos, habilidades, experiencia, todo esto se aprende, entonces la lideresa se hace, se forma, aprende. La mejor escuela de la lideresa es la práctica y la realidad que vive la organización y que quiere cambiar.

1.3. Características de las lideresas

“Aprenden continuamente

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

Tienen vocación por servir

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

Irradian energía positiva

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

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

Son sinérgicas

- Son catalizadoras del cambio
- Trabajan inteligente y duramente, aportando creatividad
- Usan sus fortalezas y complementan sus debilidades
- Negocian y se comunican con los antagónicos

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

Dirigen su vida

- Disfrutan de su persona
- Son activas y divertidas
- Tienen un alto sentido del humor (de si mismas)
- Tienen un sano y honesto concepto de si mismas
- Tienen confianza en si mismas, iniciativa, recursos, creatividad y valentía
- Distinguen los propios valores fuera de títulos, fama, propiedades, éxitos pasados, etc.
- Son honestos consigo mismas en éxitos y fracasos
- No necesitan manipular
- Aceptan el fracaso, lo procesan y se sobreponen.”³

1.4. Estilos de liderazgo

Estilo vertical

En el estilo vertical, la lideresa considera que es la única que tiene capacidad de decidir, hace su propio análisis e interpretación de los problemas que afectan a la organización. Deciden qué acciones se deben impulsar para solucionarlos, luego comunica a las integrantes de la organización para que implementen las acciones definidas.

Este estilo de liderazgo es mantenido por lideresas autócratas que se caracteriza por tomar decisiones sobre las acciones que se deben realizar, dirigir y controlar a las seguidoras que les acompañan o están involucradas en las acciones con el fin de evitar desviaciones que puedan presentarse en el cumplimiento de las actividades.

Estilo permisivo

Mediante este estilo, la lideresa delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede llegar a decir "aquí hay un trabajo que hacer. No me

³ Fundación Esquel, Curso Básico de Liderazgo Integrador, 3. Concepto y alcance de liderazgo, Ecuador, 2005

importa cómo lo hagan con tal que se haga bien". La lideresa espera que sus subalternas asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

En el estilo permisivo se proporciona muy poco contacto y apoyo para las seguidoras. Las subalternas tienen que ser altamente calificadas y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Este estilo demuestra poca capacidad de dirección, debido a esto las situaciones y hechos pueden salirse de control y la organización entrar en crisis y correr riesgos su permanencia.

Estilo democrático

En el estilo democrático, la lideresa establece formas de interacción permanente con las integrantes de la organización. Este acercamiento lo realiza para recoger ideas y criterios de las integrantes sobre cómo enfrentar el problema que afecta a su organización y definir las soluciones.

Lideresa de mayor convicción democrática no impone sus ideas, pone énfasis en el desarrollo de los procesos colectivos para la solución de los problemas.

El rol de la lideresa es ayudar a identificar todos los elementos internos y extremos que intervienen en la generación del problema que afecta a la organización y coadyuva a buscar la solución.

La lideresa facilita la discusión, evita que esta se entrampe, recoge, sistematiza y visualiza aportes que se han hecho, de tal manera que la decisión que se tome para enfrentar el problema recoja el mayor número de elementos que han aflorado en el proceso de análisis, discusión y búsqueda de soluciones. Desde esta perspectiva se puede decir que la lideresa manda obedeciendo; dirige a la organización a partir de las decisiones que toman sus integrantes.

La principal forma que utiliza una lideresa democrática es la consulta a las integrantes de la organización sobre todos los temas de la vida organizacional. Las opiniones de las integrantes de la organización sirven para la toma de decisiones.

En la actualidad, este es el tipo de liderazgo más recomendado ya que las decisiones son tomadas por la organización dentro de un proceso de diálogo y concertación entre todas las integrantes, respetando los disensos y a las minorías que pueden no estar de acuerdo con las resoluciones.

La participación de las integrantes de la organización en la toma de decisiones las compromete con las acciones y con sus resultados, hace que se eleve el sentido de pertenencia y por lo tanto se sientan responsables por el avance o retroceso de la organización.

1.5. Estrategias para formar nuevas lideresas

Es necesario recordar que, entre las tareas principales que debe cumplir las lideresas están enfrentar situaciones que afectan o impiden que la organización avance; asumir riesgos; procurar que la organización tome decisiones y trabaje por su cumplimiento; generar capacidades de trabajo en conjunto. El cumplimiento de estas tareas requiere actitudes, conocimientos, habilidades, experiencia, lo cual determina que las lideresas deben estar en permanente formación. En este sentido, la organización debe definir un programa de formación no solo para las lideresas actuales sino para integrantes que pueden asumir el rol de guía y dirección de la organización y porque no futuras lideresas.

Importancia de la formación de nuevas lideresas

La formación de lideresas debe ser una tarea fundamental de la organización, sobre todo para formar nuevas lideresas, a esta tarea deben aportar con entusiasmo y dinamismo las actuales lideresas, pues se trata de buscar la permanencia de la organización con el recambio generacional y evitar que la organización entre en crisis de existencia.

Hay organizaciones que se han creado por empuje, dinámica y entrega de una lideresa, cuando esta falta, la organización pierde su rumbo y hasta puede desaparecer. Frente a esta posibilidad es indispensable que la organización y la lideresa asuman la formación de nuevas lideresas que vayan a dirigir y guiar la organización. La lideresa debe comprender que si no hay recambio generacional la organización puede desaparecer y perderse el avance social alcanzado.

En muchas organizaciones, el apareamiento de nuevas lideresas ha sido esporádico, ha dependido de la relevancia de las actividades que ha desarrollado la organización o de su momento histórico. Algunas lideresas quedan en la organización otras migran, pero se nota que no existe una política que posibilite integrarlas y buscar el recambio generacional.

La formación de lideresas no solo en las organizaciones, sino en la sociedad ha sido marginal, sin mayores criterios y motivaciones. En la actualidad existe una corriente favorable para la formación de lideresas. Es necesario aprovecharla y proponer estrategias.

Actitudes que se deben considerar para formar nuevas lideresas

Hay algunas actitudes que deben ser asumidas por las personas para liderar la organización son:

- Proactividad. No solo esperar, proponer acciones para mejorar las condiciones en las que se encuentra. Es preferible hacer cosas y no buscar justificaciones por no haberlas hecho.
- Tener un fin en la mente, fijarse objetivos y trabajar hasta conseguirlos. Los resultados deben ser palpables en corto, mediano y largo plazo.

- Tomar decisiones con agilidad, que enfrenten a los problemas tan pronto se presentan. Poner en práctica las decisiones.
- Privilegiar lo importante frente a lo urgente
- Mantener un actitud de innovación y mejoramiento permanentemente
- Adaptarse a los cambios con rapidez.
- Tomar iniciativas, adelantarse a los acontecimientos.
- Enfrentar riesgos sin temor a equivocarse
- Capacidad de comunicación con las integrantes de la organización y personas del entorno
- Capacidad de trabajar en equipo.

Estas actitudes deben ser consideradas y valoradas para fortalecerlas o desarrollar capacidades en las personas que apuntan a ser guías o dirigentes de la organización para poder pasar del deber ser al ser o de lo ideal a lo real.

Estrategias

La organización, dirigida por su lideresa, debe tener estrategias para formación de nuevas lideresas, a continuación se sugieren algunas estrategias que pueden emplearse:

- Identificar a potenciales lideresas. Sin discriminar a ninguna de las integrantes de la organización, la lideresa debe conocer sus actitudes, valores, destrezas y capacidades, además debe saber en qué actividades ciertas integrantes funcionan mejor y otras son deficientes, esto procurara que se diseñen eventos para mejorar las capacidades de las integrantes de la organización.
- Motivar permanentemente a las integrantes de la organización para que cumplan sus actividades, mejoren sus capacidades, impulsen proyectos y trabajen en equipo.
- Asignar funciones y actividades a las integrantes de la organización rotativamente con el propósito que todas las integrantes, en algún momento, hayan realizado todas las actividades de la organización, esto posibilitará que tengan experiencia en todo lo que se hace y no se centren en una sola acción, sino que tiendan a dominar todo y aportar a la innovación de la organización.
- Capacitar, permanentemente, a las integrantes de la organización en liderazgo, participación, planificación. Esta capacitación, en lo posible tiene que ir acompañada con programas de capacitación externa como: cursos, talleres, módulos en Internet; y, programas de intercambio de experiencias entre organizaciones nacionales e internacionales de la misma tendencia o afines.
- Convocar a la participación de las integrantes en todas las acciones de la organización. No importa la magnitud de las acciones, lo que interesa es que exista involucramiento y las integrantes ganen experiencias, no solo en las relaciones internas de la organización, sino con otras organizaciones e integrantes.

Segundo taller: Facilitación y liderazgo

En el módulo se desarrollan tres herramientas que puede ser utilizadas por la lideresa:

- Facilitación
- Trabajo en equipo; y,
- Comunicación

Agenda

Duración: 2 horas, 30 minutos

Temas	Actividades	Tiempo	Materiales y equipos
	Registro de participantes	10 min.	Hojas de registro
Presentación del taller	Intervención del facilitador: bienvenida, indicaciones generales sobre el módulo, objetivos, temas que se van a tratar y tiempo.	10 min.	Presentación
2.1. ¿Qué es facilitar?	Actividad 1 <ul style="list-style-type: none"> • Técnica: el dibujo • Plenaria: reflexión sobre la técnica 	30 min	Lápices, papel (A4) para cada participante Muestra de dibujo (1 copia).
	Actividad 2 <ul style="list-style-type: none"> • Técnica: lluvia de ideas • Plenaria: los participantes responden a la pregunta ¿Qué es facilitar? 	15 min	Pizarrón, tiza o marcador
2.2. ¿Qué actitudes y habilidades debe tener la lideresa como facilitadora?	Actividad 3 <ul style="list-style-type: none"> • Lectura del texto “Lo que es educar y lo que no es educar” • Trabajo de grupos: contestar preguntas y llenar cuadro sobre las actitudes y habilidades que debe tener una facilitadora • Plenaria: Presentación de las conclusiones de los grupos 	45 min	Copias con la lectura para cada grupo, papelotes, marcadores permanentes, cinta adhesiva.
2.3. ¿Cómo enfrentar problemas de conducta de participantes?	Actividad 4 <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupos: llenar el cuadro con la forma como enfrentaría diversas situaciones. • Plenaria: exposición y contraste del trabajo de grupos 	45 min	Copias con los cuadros que se llenarán, papelotes, marcadores permanentes, cinta adhesiva.

Actividad 1:

Técnica: el dibujo

1. Las participantes dibujarán dos series de figuras, de acuerdo con las indicaciones que darán la facilitadora y una voluntaria.
2. La voluntaria de espaldas a las participantes explica cómo dibujar las figuras del gráfico 1. El grupo no ve el dibujo, ni hace preguntas, ni conversan entre sí, solo escuchan la explicación y dibujan. Una vez que termina la explicación se da paso al otro ejercicio.
3. La facilitadora de frente a los participantes dice como dibujar las figuras del gráfico 2. Las participantes pueden hacer preguntas y conversar entre sí, la facilitadora puede enseñar el dibujo para que todos se los haga igual.
4. Terminados los dibujos se comparan con los de la voluntaria y de la facilitadora.

Gráfico 1

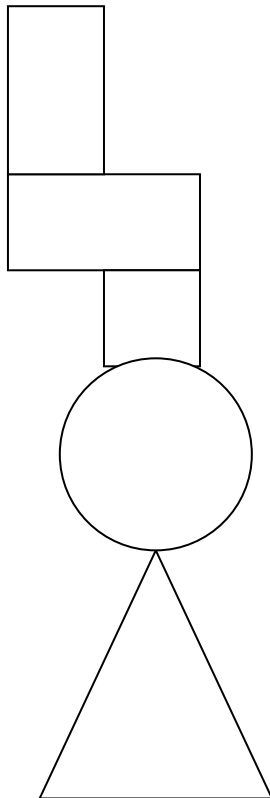
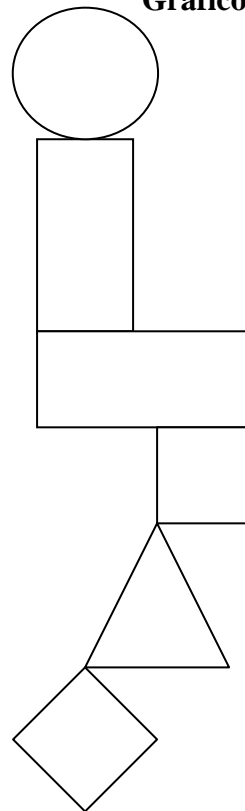


Gráfico 2



Plenaria: Se reflexiona sobre la aplicación de la técnica, se sugiere las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron?,
- ¿Cómo fueron las explicaciones de las dos facilitadoras?,
- ¿Qué actitud tuvieron las facilitadoras de los dibujos?,
- ¿Cuál es la actitud más recomendable para facilitar la elaboración de una tarea por un grupo?

Actividad 2:

Técnica: lluvia de ideas

1. La facilitadora utilizando la técnica de lluvia de ideas pide al grupo que respondan a la pregunta ¿Qué es facilitar? Las respuestas las anota en un pizarrón y le servirá para sacar los conceptos de facilitación. Se recomienda utilizar el texto de apoyo.

Actividad 3:

1. La facilitadora pide que se vuelvan a formar los mismos grupos que están trabajando en el taller. Les entrega una hoja con el texto, para que en grupo se lea, discuta y reflexione

Texto para lectura

Lo que es educar y lo que no es educar

Hace un tiempo se me invitó a un taller para que fuera a aprender. Estaba en el salón, cuando entró una persona, venía bien vestida y peinada. Dijo que nos iba a dar el taller.

Yo, ya de entrada, me puse a pensar: “y ¿qué es un taller?” La persona dijo que nos iba a enseñar y que le pusiéramos mucha atención. Habló durante 90 minutos, leyó unos textos, presentó unas diapositivas y por fin, invitó a un receso. Me dije: ¡por fin!, no por salir a comer, sino para descansar un poco y hablar con otras compañeras que también habían sido invitadas al taller.

(...)Cuando nos invitan a un taller, una quiere también participar, pero si la persona que dirige, no deja, pues entonces una se queda callada.

Las acciones educativas sin participación y sin sentido crítico enseñan a no entender la realidad, a seguir por años igual que siempre, reproduciendo la injusticia, la desigualdad, la discriminación y tantas otras dolencias de la sociedad.

Tomado de Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Cuaderno de Trabajo 8 - Mujeres y Facilitación, - Guatemala, NDI, 2010, Pág. 1

2. Los grupos responden en papelotes a las siguientes preguntas: ¿Qué piensan sobre la lectura?, ¿Cómo debería ser un taller?, ¿Qué características debe tener un taller?; y, ¿Qué papel debe cumplir la facilitadora?
3. Los grupos discuten y llenan los siguientes cuadros:

¿Qué actitudes debe tener la facilitadora?	Descripción de las actitudes

¿Qué habilidades debe tener la facilitadora?	Descripción de las habilidades

4. Plenaria. Los grupos exponen las conclusiones. La facilitadora refuerza las exposiciones.

Actividad 3:

1. La facilitadora pide que se conforme los mismos grupos que están trabajando, dependiendo del número de grupos reparte las siguientes preguntas, procurando que no se repitan.

Preguntas

- ¿Cómo hacer hablar al grupo?
 - ¿Cómo hacer reflexionar al grupo?
 - ¿Cómo guiar al grupo en la exposición de sus ideas?
 - ¿Cómo conservar una atmósfera de colaboración?
 - ¿Cómo emplear la técnica de preguntas?
 - ¿Cómo motivar permanentemente al grupo?
 - ¿Qué hacer con una participante silenciosa?
 - ¿Qué hacer con una participante habladora?
 - ¿Qué hacer con un grupo reacio o resistente?
2. Los grupos contestan las preguntas en papelotes
 3. En plenaria, un representante de cada grupo expone las conclusiones del grupo sobre las preguntas que le correspondió. La facilitadora y las participantes comentan las respuestas.

TEXTO DE APOYO

2.1. ¿Qué es facilitar?

“Facilitar es crear condiciones para que los procesos grupales sean más fluidos, en los que cada integrante contribuya con lo mejor de sus conocimientos, experiencias y habilidades.

La facilitación estimula al grupo a observar y desarrollar nuevas posibilidades, ocupar nuevos espacios, construir nuevas ideas con base en los conocimientos de los participantes y de las experiencias del ser mujer, trabajadora, indígena, campesina, rural, etcétera. Es decir, la facilitación permite procesos de reflexión, análisis y discusión, priorizando la pluralidad de ideas sobre una misma realidad.

La facilitación toma en cuenta a las personas, respetando las maneras en que han estructurado su conocimiento o experiencia de vida, abriendo espacios para que surja la creatividad, las emociones, las ideas y potenciando la capacidad de aprendizaje y enseñanza a través de opinar y participar, de escuchar y comunicar.

Facilitar un taller no es preparar unos cuantos juegos o enseñar de manera “ligera”; al contrario, se trata más bien de “dificultar” el proceso educativo porque lo que interesa, más que transmitir contenidos, es cuestionar, investigar, pensar y repensar lo aprendido. Tampoco se trata de anotar todas las ideas que salen del grupo y al final felicitarlos por la participación, eso no sería facilitación sino facilismo.”⁴

“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.

⁴ Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Cuaderno de Trabajo 8 - Mujeres y Facilitación, - Guatemala, NDI, 2010

- 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.”⁵

2.2. ¿Qué actitudes y habilidades debe tener la lideresa como facilitadora?

La facilitadora debe tener las siguientes **actitudes** para trabajar con el grupo:

- **Imparcialidad.** La facilitadora debe no emitir sus opiniones o criterios sobre los temas que se están tratando. Su papel es hacer que el grupo arribe a sus propias conclusiones y acuerdos. Por lo general, los grupos que están dialogando llegan a resultados satisfactorios para ellos, esto los compromete con futuras acciones.

La facilitadora debe garantizar la autonomía del grupo en la discusión, análisis, reflexión, definición de conclusiones y toma de decisiones sobre el tema que se está tratando. El grupo propone y decide.

- **Autenticidad y sinceridad.** La facilitadora se debe presentar tal y como es.
- **Identificarse con el grupo.** La facilitadora debe identificarse con los participantes a partir de lo que dice, como lo dice y como actúa.

“Por ello se propone observar los siguientes aspectos:

- Buscar el contacto visual con las personas del grupo.
 - Hablar con firmeza.
 - Estar atenta a la posición de su cuerpo.
 - Utilizar el espacio como elemento de comunicación”.⁶
- **Respetar a las participantes.** Por ningún motivo, la facilitadora debe discriminar a las personas, ni agredirlas física o verbalmente. Este comportamiento debe extenderse a todos los participantes del proceso de dialogo y concertación
 - **Ser transparente.** La transparencia más que una actitud de la facilitadora es un requisito del proceso de facilitación. Los participantes tienen que conocer objetivos, metodología, programación y quienes están participando en el proceso de dialogo y concertación al que han sido convocados.

⁵ Fundación Esquel, Curso Básico de Liderazgo Integrador, 3. Concepto y alcance de liderazgo, Ecuador, 2005

⁶ Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Cuaderno de Trabajo 8 - Mujeres y Facilitación, - Guatemala, NDI, 2010

- **Respetar las intervenciones y opiniones de las participantes.** En un proceso de facilitación del dialogo y concertación todas las participantes pueden opinar y expresar sus ideas sobre el tema que se está tratando. Todas las intervenciones deben ser respetadas.

Dependiendo de la técnica que se utilice, las opiniones del grupo deben ser visualizadas de manera escrita o de otra forma previamente definida. Solo el grupo está en condiciones de aceptar o rechazar opiniones o criterios de las participantes.

La lideresa cuando asume el papel de facilitadora debe emplear algunas habilidades que posibiliten guiar a la organización hacia acuerdo y consensos.

Las habilidades que debe emplear la facilitadora tienen relación con incentivar la participación, reflexión y análisis del grupo hasta llegar a resultados esperados. **Las habilidades** que puede emplear la facilitadora son:

Hacer hablar al grupo

- No hablar demasiado. No cansar a la audiencia.
- Si se habla, debe ser claro, pausado, asegurando la comprensión de la audiencia, sin expresiones incómodas, sin prepotencia y solo aquello que conoce y puede sostener.
- Mantener el diálogo, estimulándolo.
- Si aparece un silencio respetarlo, esperar con calma y facilitar más adelante que se hable del silencio.
- Si existe una discusión, devolver al grupo las preguntas que son la base del desacuerdo sin hacer afirmaciones personales.

Hacer reflexionar al grupo

- Hacer encontrar las respuestas y no darlas.
- Perseguir las ideas para cuestionarlas o debatirlas, más no a quien la dijo.
- Hacer que expresen el pro y el contra de las ideas y propuestas.
- Registrar en un papel o pizarra, las ideas del grupo, pedir que lean y sobre ese texto señalen los acuerdos y desacuerdos.

Guiar

- Guiar al grupo, en la línea de lo que exponen.
- Aclarar, resumir, formular lo dicho.

Conservar una atmósfera de colaboración

- Romper los diálogos aparte, revertiéndolos al grupo.
- Facilitar que se hable de las emociones, para calmar las ansiedades.
- No dominar, hacerse aceptar.
- Ayudar al miembro que ha quedado en una situación humillante.

Emplear la técnica de preguntas

- De preferencia deben ser preguntas generales.
- Pueden ser preguntas individuales para:
 - Estimular a un asistente silencioso.

- Interrumpir una intervención larga.
- Cortar una conversación particular.
- Obtener la opinión de un miembro del grupo que se considere de interés con relación al tema que se habla.
- Devolver al grupo las preguntas que de él provienen. Después de la discusión no hay problema de hacer una síntesis objetiva.⁷

Motivar permanentemente al grupo

- Observar lo que ocurre en el grupo
- Utilizar técnicas grupales que motiven a trabajar en conjunto, estimulen la participación, levanten el ánimo.
- Incentivar la comunicación entre todos los participantes.

2.3. ¿Cómo enfrentar problemas de conducta de participantes?

“Cuando estamos tratando con grupos también se debe tener en cuenta ciertos problemas de conducta, que pueden generarse al interior del grupo. La eficacia de estas orientaciones no es automática. Nada reemplaza la observación directa, la agilidad y el tacto de la facilitadora.

Revisemos algunos mecanismos para atender este tipo de problemas:

Participante silenciosa

- Preguntarle sobre algún tema de los que salgan y que se conozca han sido de su interés, o tienen que ver con su historia.
- No insistir demasiado. Ser constante, no abandonarlo pero tampoco inundarlo de preguntas o sugerencias.
- Probar, para descubrir un punto de interés.

Participante habladora

- Interrumpirle con una pregunta precisa.
- Hacer una pregunta a otro asistente.

Grupo reacio

- Procurar comprender la razón de las resistencias.
- Facilitar que expresen las causas.
- Preguntarse en cuanto a la actividad del grupo.
- Templar la atmósfera.”⁸

⁷ Fondo de Inversión Social de Emergencia, FISE, Guía para el Fortalecimiento Organizativo de las Comunidades, 2003

⁸ Ibidem

- ¿Cómo fue la actitud general de los participantes frente a la tarea?

Actividad 2:

Técnica: lluvia de ideas

En plenaria la facilitadora pide a las participantes que, con la experiencia de la técnica "la línea más larga", respondan a la pregunta ¿Qué es trabajar en equipo? La facilitadora anota las respuestas en el pizarrón y construye la definición.

Actividad 3:

1. La facilitadora pide que se forme los grupos que vienen trabajando. Una vez conformados entrega una hoja con las siguientes preguntas:
 - ¿Conocen algún equipo de trabajo?, (el grupo debe definir un grupo que se le conozcan todas las integrantes. Poner el nombre del equipo, a que actividad se dedica y en lo posible sus principales logros)
 - ¿Cómo trabaja?
 - ¿Cómo es la relación entre las o los integrantes del equipo?
 - ¿Qué es lo más importante para ese equipo?
 - ¿Para pertenecer a ese equipo que requisitos se deben cumplir?
 - ¿Cómo ha logrado ser conocido?
2. Plenaria: Los grupos realizan una exposición de sus conclusiones.
3. La facilitadora realiza una breve exposición sobre la diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Actividad 4:

1. Trabajo en grupos: se responden a las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué son efectivos los equipos de trabajo?
 - ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de los equipos de trabajo?
2. Plenaria: exposición de las conclusiones de los grupos

TEXTO DE APOYO

3.1. ¿Qué es trabajar en equipo?

Trabajo en equipo es el conjunto de actividades que se realizan con la participación de diferentes integrantes de la organización quienes comparten habilidades, conocimientos, procedimientos, técnicas y estrategias para alcanzar objetivos y metas propuestas.

“Trabajo en Equipo no significa solamente “trabajar juntos”. Trabajo en equipo es toda una filosofía de la organización, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la organización”, según Olan Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.⁹

⁹ Analy Meneses O, Liderazgo y trabajo en equipo en www.monografias.com, 2005

Trabajar en equipo aumenta la productividad, la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización. Mejora el desempeño y motivación de las integrantes de la organización producto del compromiso y la responsabilidad compartida.

Las integrantes de la organización para trabajar en equipo requieren desarrollar algunas habilidades como: “participar en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias e identificación máxima con la organización, unidad o repartición.”¹⁰

La organización debe aprender a trabajar en equipo, esto garantizará su permanencia y trascendencia. El trabajo en equipo tiene su base en: confianza, interdependencia, conocimiento mutuo de las integrantes de la organización, capacidad de entrega, tolerancia, sinergia, cooperación y coordinación.

El éxito del trabajo en equipo dependerá del mismo equipo conformado para cumplir las actividades propuestas. Los integrantes individualmente aportan al trabajo del conjunto. El trabajo del equipo se basa en un liderazgo colectivo, en el equipo no hay estrellas o integrantes indispensables, todos cumplen sus compromisos.

3.2. ¿Qué es un equipo de trabajo?

Equipo de trabajo es un pequeño conjunto de personas con habilidades y capacidades complementarias que se comprometen para alcanzar objetivos, metas o resultados de interés común. Todas las integrantes del equipo son responsables de sus logros y fracasos.

Las integrantes de un equipo de trabajo deben capacitarse y aprender a trabajar juntas, esto es difícil por la cultura individualista que prevalece en la sociedad. Es costumbre privilegiar el trabajo individual que busca beneficios personales, antes que el trabajo en conjunto que atiende a necesidades o intereses colectivos, por ello, es complicado crear en la organización equipos de trabajo que confíen en la capacidad de las compañeras “para asumir responsabilidades en conjunto y no buscar culpables si algo no sale bien. Se requiere una gran dosis de paciencia y tolerancia con el resto; pero por sobretodo comprensión, cooperación y compromiso.”¹¹

Las integrantes de un equipo de trabajo tienen que aprender a serlo. Cuando se convierten en parte activa de un equipo de trabajo estarán en capacidad de: intercambiar funciones y actividades con flexibilidad; respetar, enfrentar y superar sus diferencias de criterios, opiniones y enfoques; resolver sus problemas y conflictos dentro del mismo grupo; tomar decisiones con criterio y objetividad; y, trabajar planificadamente.

¹⁰ Liderazgo y trabajo en equipo

¹¹ Liderazgo y trabajo en equipo

Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo?

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
No hay liderazgo, si existe es vertical	Liderazgo colectivo democrático
Propósitos asumidos de la misión integral de la organización	Propósitos generados por el propio equipo
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
Trabajo individuales	Trabajo colectivo
Realiza reuniones eficientes	Estimula discusiones interactivas sin restricciones para solucionar problemas
Relaciones personas informales. Sus integrantes se reúnen de manera espontanea	Relaciones interpersonales formales. Reuniones planificadas
Los problemas son un obstáculo y demoran en resolverse.	Los problemas son desafíos que estimulan el crecimiento, se les da rápida solución.
Discute, decide y delega	Discute, decide y trabajan en conjunto
Confianza, comunicación e integración limitados.	Confianza elevado, comunicación fluida, integración y compromiso.
A partir del interés común debe existir cierta homogeneidad en cuanto a edad, gustos, necesidades, etc.	Heterogeneidad en formas de pensar, nivel educacional, cargos, entre otros que son importantes al momento de complementarse

3.3. ¿Cuáles son los requisitos para el trabajo en equipo?

Para que se desarrolle el trabajo en equipo los requerimientos mínimos son:

- **Planificación:** En conjunto todas las integrantes deben definir los objetivos, metas y plan de acción del equipo, Esta actividad de realizarse con la coordinación de una lideresa democrática.
- **Organización:** Delimitar las acciones y tareas que le corresponden ejecutar a cada integrante del equipo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades dentro de la organización.
- **Evaluación permanente:** El equipo tiene que definir reglas claras de relación y trabajo, sobre esta base se debe evaluar el cumplimiento objetivos y metas y el desempeño de las integrantes del equipo.
- Intercambiar conocimientos, habilidades y destrezas entre las integrantes del equipo.
- Comunicación interna en el equipo y externa
- Confianza mutua entre todas las integrantes del equipo
- Comprensión y tolerancia que permita comprender que las integrantes del equipo son distintas.
- **Compromiso:** Las integrantes deben comprometerse con las acciones del equipo y sentir sus logros y fracasos como propios.
- **Creatividad:** Cuando existe limitación en recursos, se requiere creatividad para optimizarlos.

- Crear ambientes de trabajo agradables, no se trata de contar con lujos, pero si contar con espacios, herramientas y elementos que permitan realizar las actividades con comodidad.

Habilidades personales para trabajar en equipo

Es necesario desarrollar y utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- **“Escuchar:** No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es un sabio aprendizaje para los equipos.
- **Preguntar:** Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- **Resumir:** Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.
- **Ser flexible:** Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.
- **Proactiva:** Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- **Asertiva:** Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- **Abierta a la crítica:** Recibir la crítica, la información de retorno o *feedback*, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal. Dentro de los procesos de interacción en los equipos de trabajo, hay que tener presente las condiciones y en ambiente donde desarrollan su acción. Por ejemplo, el espacio organizacional de una institución o empresa educativa para niños en edad preescolar, es el escenario de aquellos grupos o equipos que trabajan en ese lugar.”¹²
- **“Respeto:** Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.
- **Concreción o especificación:** Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: “siempre haces ésto”. Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al “siempre” y al “ésto” que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas.
- **Empatía:** Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.”¹³

¹² Conindustria – Programa Coninpym, Centro de Información, Isabel González: contenidista/compiladora

¹³ Analy Meneses O, Liderazgo y trabajo en equipo en www.monografias.com, 2005.

3.4. ¿Por qué son efectivos los equipos?

Para que un equipo alcance resultados efectivos debe cumplir los siguientes elementos:

- Objetivos y metas comunes claramente definidos y consensuados
- Tareas comunes negociadas entre todos los integrantes del equipo
- Procedimientos explícitos, en lo posible escritos, para realizar reuniones, solucionar problemas, tomar decisiones, tener acceso a información.
- Respeto y confianza y sentido de pertenencia)
- Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.

Ventajas de los equipos de trabajo

- “Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas de los equipos de trabajo

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.”¹⁴

¹⁴ Analy Meneses O, Liderazgo y trabajo en equipo en www.monografias.com, 2005.

Cuarto taller: La comunicación en nuestra organización

Agenda

Duración: 3 horas.

Temas	Actividades	Tiempo	Materiales y equipos
4.1. ¿Qué es comunicación?	Actividad 1 <ul style="list-style-type: none"> Técnica: el lazarillo Plenaria; Reflexión sobre la técnica 	40 min	Pañuelos para tapar los ojos
	Actividad 2 <ul style="list-style-type: none"> Trabajo: Lluvia de ideas Plenaria: las participantes responden a las preguntas: ¿Qué es la comunicación? y ¿Cuáles son sus elementos? 	20 min	Pizarrón, marcadores o tiza
4.2. ¿Cómo es la comunicación de la organización?	Actividad 3 <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en grupos: Llenar los cuadros sobre "Como debe ser la comunicación interna y externa de la organización" Plenaria: exposición de las conclusiones de los grupos 	1 hora	Copias con los cuadros Papelotes, marcadores permanente, cinta adhesiva
4.3. ¿Qué aptitudes debemos tener para mejorar nuestra comunicación?	Actividad 4 <ul style="list-style-type: none"> Técnica: Sociodrama: como es la comunicación entre las personas actualmente Plenaria: reflexión Trabajo en grupo: Leer el texto arte de hablar y arte de escuchar 	1 hora	Copias con el texto: Papelotes, marcadores permanente, cinta adhesiva

Actividad 1:

Técnica: el lazarillo

Procedimiento:

- La facilitadora pide que se conformen grupos de tres personas: dos realizarán la técnica y una será observadora.
- Las dos personas tapan los ojos de una de las participantes, la otra participante comienza a guiar a la ciega hasta una meta determinada por la observadora. Una vez que llego a la meta, los papeles se cambian, la persona que dio las órdenes es tapada los ojos y recibe indicaciones hasta llegar a otra meta señalada por la observadora.
- Plenaria; en la reflexión sobre la técnica se sugiere utilizar las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se sintieron?
 - ¿Las indicaciones o mensaje fue claro?, ¿Qué faltó?
 - ¿Cuáles son las conclusiones sobre el ejercicio de las observadoras?
¿Qué recomendarían para mejorar el mensaje?

Actividad 2:

Trabajo: lluvia de ideas

Plenaria: Las participantes responden a las preguntas: ¿Qué es la comunicación? y ¿Cuáles son sus elementos?, la facilitadora escribe en el pizarrón los aportes y construye los conceptos.

Actividad 3:

1. La facilitadora pide que se conformen los grupos que vienen trabajando. Entrega una hoja con las definiciones de comunicación interna y externa de la organización que se encuentran en el texto de apoyo. Pide a los grupos que analicen el texto, discutan y llenen los siguientes cuadros:

¿Cómo es la comunicación interna en la organización?	¿Cómo debería ser?	¿Qué medios se deberían emplear para que sea efectiva?

¿Cómo es la comunicación externa en la organización?	¿Cómo debería ser?	¿Qué medios se deberían emplear para que sea efectiva?

2. Plenaria: los grupos exponen sus conclusiones, la facilitadora resalta los aportes y se compromete hacer llegar al Foro Nacional.

Actividad 4:

Técnica: Sociodrama

Procedimiento

1. El sociodrama es una interpretación teatral de la realidad
2. La facilitadora pide que se conformen los grupos que vienen trabajando, cada grupo representará una actitud de las personas cuando hablan entre sí en diversos espacios. Ejemplo: en la oficina, en la escuela, en la asamblea nacional...etc. para preparar el tema los grupos tienen 5 minutos.
3. Los grupos representan el tema escogido durante 5 minutos

Plenaria:

Para la reflexión se utilizarán las siguientes preguntas:

- ¿Cómo fue representada el tema escogido por los grupos?
- ¿Qué cosas comunes tienen las representaciones?
- ¿Qué cosas positivas de tienen que destacar?
- ¿Qué cosas negativas se pueden señalar?, ¿Cómo superar las cosas negativas?

Trabajo de grupos

1. La facilitadora pide que se reúnan los grupos que vienen trabajando. Entrega el texto “arte de hablar y arte de escuchar” para que lean y reflexionen sobre su contenido.

Texto para lectura

“El arte de escuchar

- *Cuando una persona le habla o quiere contarle algo, no la interrumpa.*
- *Escuche con atención y dé respuestas que le hagan sentir a la otra persona que la está escuchando con atención y que está siguiendo la conversación.*
- *Puede usar expresiones como: claro, sí, por supuesto, etc.*
- *Mueva la cabeza en señal de aprobación cuando sea pertinente.*
- *Mire a los ojos a la persona que le está hablando.*
- *Mantenga el tema de conversación.*
- *Si no entendió bien el tema tratado, pida que se lo repitan antes de responder algo que no corresponda.*
- *Adopte una actitud respetuosa y cálida mientras escucha.*
- *Aprenda a ignorar las distracciones o interferencias.*
- *Cuando escuche algo contra alguien, nunca apoye la opinión, pues puede no ser cierta, o déle al menos el valor de la duda. Aún si fuera cierta la crítica, las grandes personas demuestran su personalidad e integridad cuando callan en ciertas ocasiones.*
- *Permita que las demás personas hablen por usted.*
- *Sea la última persona en hablar; eso le dará una mejor idea del caso y le permitirá aportar algo significativo a la discusión o por lo menos le evitará ofender a alguna de las partes.*
- *Recuerde que se escucha mejor no con los oídos, sino con la sensibilidad*

El arte de hablar

- *Use palabras de aceptación: si, claro, por supuesto, en efecto, cómo no, etc. aún cuando tenga que negar.*
- *Use palabras de motivación: muy bien, qué bueno, excelente, etc.*
- *No “enseñe”, simplemente recuérdelo a las personas.*
- *Nunca acuse a nadie directamente, use más bien anécdotas, parábolas.*
- *Analice y prevenga la predisposición de su interlocutor o interlocutora antes de proponer algo.*
- *Aún cuando crea que lo que va a decir es de máximo interés, espere el momento oportuno para hablar.*
- *No diga nada que no sirva para ayudar a lograr acuerdos.*
- *Inicie su participación con una actitud pacífica.*
- *Cuando le hayan agredido, no ataque ni se lance a la ofensiva; reaccione con calma y evitará decir o hacer cosas que luego puede lamentar.*
- *Asegúrese de que lo que dice signifique un aporte, evite repetir simplemente lo que otras personas ya dijeron.*
- *A veces es conveniente dramatizar y expresar nuestras ideas a solas antes de decirlas (sugerencias, propuestas, etc.).*
- *Antes de hablar, piense si lo que va a decir le interesa a las demás.*
- *En muchas ocasiones es preferible iniciar admitiendo nuestras equivocaciones.*
- *Apele a los motivos más nobles.*

- *No emita ningún juicio “a priori”.*
- Sea empática, póngase en el lugar de la otra persona.
- No pida ninguna responsabilidad si no está segura de poder cumplirla.
- No condene o justifique antes de conocer las causas o razones que motivaron un hecho.
- Elogie en público y regañe en privado.”
-

Tomado de FUNPAPEM, Experiencias prácticas para la protección y promoción de los derechos laborales de las mujeres. Módulo 1: Comunicación y relaciones humanas-liderazgo y trabajo en equipo / Proyecto Cumple y Gana. – 1 ed. – San José, 2007, Pág. 30 - 32

2. Los grupos contestan a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué enseñanzas sacan de la lectura de los textos
 - ¿Es posible aplicar en la realidad estos criterios?
 - Lo que se dice en los textos, ¿puede mejorar la comunicación interpersonal y grupal?
3. Los grupos presentas sus conclusiones en la plenaria

TEXTO DE APOYO

4.1. ¿Qué es comunicación?

“La comunicación es un proceso mediante el cual dos o más personas se ponen en contacto e intercambian ideas, sentimientos, deseos, expresiones corporales y significados, con el fin de informar sobre algo, compartir conocimientos y emociones, influir o modificar comportamientos.”¹⁵

La comunicación es un derecho humano, garantizado por la Constitución de la Republica del Ecuador. Todas las personas, sin discriminación alguna, tienen derecho a expresarse libremente, sin restricciones, con respeto y responsabilidad; ser escuchadas y valoradas sus opiniones y puntos de vista.

Hay valores y principios como: justicia, solidaridad, reconocimiento que permiten una comunicación democrática y efectiva que tiene su base en la responsabilidad de las personas que interviene en el proceso comunicacional. El derecho a expresarse libremente, con lleva la responsabilidad de escuchar, reflexionar y asumir las responsabilidades que se derivan de las expresiones que hemos emitido.

Importancia de la comunicación en la organización

La comunicación es un elemento fundamental para la vida y desarrollo de la organización. Es imposible que exista una organización sin comunicación. Todos los procesos de la organización requieren siempre comunicación.

¹⁵ FUNPAPEM, Experiencias prácticas para la protección y promoción de los derechos laborales de las mujeres. Módulo 1: Comunicación y relaciones humanas-liderazgo y trabajo en equipo / Proyecto Cumple y Gana. – 1 ed. – San José, 2007.

Todas las integrantes de la organización son responsables de la comunicación. La tarea de comunicar no es una responsabilidad exclusiva de la lideresa o de alguna integrante especial a pesar que exista una persona encargada de la comunicación, pues esta solo facilita la tarea.

En el desarrollo de las actividades de la organización es indispensable contar con procedimientos para emitir mensajes y obtener información tanto al interior de la organización como ha su entorno.

La comunicación es una herramienta que posibilita a las integrantes entender su papel y funciones en la organización. La comunicación proporciona información y conocimientos para tomar y ejecutar decisiones, para definir, cumplir y evaluar objetivos y metas.

Elementos de la comunicación

Todo proceso de comunicación tiene cuatro componentes principales: emisor, mensaje, canal y receptor.

Emisor es quien origina un mensaje, puede ser una o varias personas. Mensaje es lo que se transmite, está compuesto por un lenguaje susceptible de ser decodificado y contiene información dentro de un contexto determinado. Canal es el medio por dónde va el mensaje hacia el Receptor que es quien lo recibe y decodifica. La respuesta o reacción del receptor se conoce como retroalimentación. Para que la comunicación sea efectiva esta debe ser de doble vía. En ocasiones hay factores internos y externos que impiden que el mensaje sea recibido o respondido, a estos se los conoce como interferencias.

4.2. ¿Cómo es la comunicación de la organización?

La comunicación de la organización es de dos tipos:

- Comunicación dentro de la organización conocida también como comunicación interna; y,
- Comunicación entre la organización y su ambiente o comunicación externa.

Comunicación interna en la organización?

La comunicación interna es un conjunto de acciones que ejecuta la organización, a través de diferentes medios, para crear y mantener buenas relaciones internas, informar, integrar y motivar a sus integrantes para que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Cuando la comunicación interna es buena y todas saben lo que está pasando existe una influencia directa en el mejoramiento de la actitud, de las actividades, de la integración y de la motivación en la organización. Cuando la comunicación es deficiente, los problemas se multiplican, existe desgan y desmotivación, la organización comienza a declinar su productividad.

Es recomendable que la organización defina, en consenso de todas sus integrantes, un plan de comunicación interna, para ello se recomiendan los siguientes pasos:

- I. Discutir y consensuar con todas las integrantes de la organización sobre:
 - el papel que cumple la comunicación en la vida y desarrollo de la organización;
 - la responsabilidad de todas para mejorar la comunicación interna; y,
 - el compromiso colectivo para mantener buenas relaciones, información y comunicación.

- II. Definir las formas y medios que se utilizarán para informar a las integrantes de la organización de manera rápida y expedita. Todos los temas de la organización son de interés de sus integrantes, nada debe ser oculto o secreto, se debe actuar con transparencia y limitar el comentario de pasillo, la especulación y el chisme que hacen mucho daño a la organización, pues limita la confianza y credibilidad en las lideresas, dirigentes y miembros de la organización.

En este punto de debe determinar los medios que se utilizarán para la comunicación interna como publicaciones periódicas, periódicos murales, manuales o utilizar las nuevas tecnologías como mensajes difundidos por correo electrónico o por celular. Lo importante de la utilización de los medios es llegar, en lo posible, a todas las integrantes de la organización, sin recelo ni discriminación.

- III. Abrir canales para que exista un cruce de información entre integrantes de la organización. Lo importante es escuchar la voz, las opiniones y los criterios de las integrantes de la organización. Se debe tener claro que las integrantes tienen la obligación de informar a la organización de manera oficial y sin censuras.

El propósito es conseguir que cada integrante de la organización disponga de la información necesaria y de primera mano para cumplir sus compromisos con la organización y que en conjunto de logre los objetivos y metas propuestas

Papel de la lideresa en la comunicación interna de la organización

“Una comunicación interna efectiva garantizará a las lideresas reacciones oportunas, una excelente capacidad para la transformación de procesos dentro de las organizaciones, mecanismos efectivos a la hora de hacer incidencia y un conjunto de incentivos para la construcción de consensos informados.

La comunicación puede garantizar un entendimiento común sobre los asuntos a tratar, las opciones disponibles y las decisiones a tomar, puesto que todas trabajan en sintonía sobre un objetivo en común. Sin embargo, es necesario distinguir que hay dos tipos de comunicación que generalmente se visualizan.

- *La comunicación vertical:* Esta comunicación es de tipo jerárquica. Es la que suele usar aquella lideresa con características autoritarias. La comunicación jerárquica es la que la mayoría de nosotras hemos vivido, por ejemplo, en nuestras casas, la escuela, el trabajo y otros espacios.
- *La comunicación horizontal:* Este tipo de comunicación se muestra siempre en tipo de diálogo. Es decir, todas las integrantes de la organización son lideresas trabajando con otras lideresas para lograr un entendimiento común sobre los asuntos a tratar, las opciones disponibles y las decisiones a tomar.

Lo anterior significa, por ejemplo, que los partidos o las organizaciones deben tener una comunicación interna horizontal efectiva entre todas sus estructuras, es decir, entre el área de mujeres y el área de jóvenes, por ejemplo. La idea es que se comparta información entre sí, acerca de sus planes, actividades, eventos, etc.

Usar este tipo de comunicación nos ayudará a crear buenas relaciones de trabajo entre todas, a buscar soluciones o mejores acciones para el partido, a desarrollar un plan de incidencia para la solución de los problemas que nos aquejan, a crear nuevos liderazgos al interior de las organizaciones, a difundir nuevas prácticas y, sobretodo, a compartir nuevas experiencias.”¹⁶

Comunicación externa de la organización

La comunicación externa son mensajes que emite la organización dirigidos a la sociedad, a la comunidad o a diferentes públicos externos. Entre otros, los propósitos de estos mensajes son: mantener o mejorar las relaciones de la organización con los destinatarios de los mensajes; proyectar una imagen favorable de la organización; promover proyectos; difundir actividades que realiza la organización; buscar apoyo social para acciones que buscan cumplir los objetivos de la organización.

La organización no puede prescindir de realizar procesos de comunicación externa, para ello es fundamental que la organización defina y desarrolle estrategias, planes y políticas de comunicación que le permitan mantenerse en vigencia y relación con la comunidad.

La organización debe pronunciarse sobre todos los temas o problemas que tiene relación con sus principios, fundamentos y objetivos. Para esto debe elaborar bien los mensajes que va a difundir

En lo posible, un mensaje tiene que ser:

- Una declaración corta y precisa sobre lo que piensa o propone la organización respecto al tema o problema que se está tratando.
- Convincente.

¹⁶ Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Cuaderno de Trabajo 1 - Mujeres y Liderazgo - Guatemala, NDI, 2010

- Comprensible para afectados, relacionados e interesados en tratar el tema.
- Original.
- Adaptable a todos los espacios donde tenga o busque presencia la organización.

La elaboración del mensaje está condicionado por el medio de comunicación por el cual se difundirá, no es lo mismo un mensaje para radio que para televisión o prensa, para que el mensaje sea entendido por los receptores tiene que cumplir las características del lenguaje propio del medio que se utilizará.

Algunas recomendaciones para difundir mensajes a través de los medios de comunicación son:

- Inventario y mapeo de medios de comunicación presentes en el territorio donde trabaja o tiene influencia la organización. En el inventario se debe investigar el funcionamiento del medio (en el caso de radios y televisoras la programación, de la prensa las secciones), para la organización es importante conocer los espacios de opinión, que periodistas trabajan en el medio y como se puede tomar contacto con ellos para la difusión de los mensajes.
- La difusión de mensajes pagados (publicidad o publrreportajes) son costosos, por ellos se debe considerar la posibilidad de acceder a espacios de información que tienen los medios como parte del servicio que prestan a la comunidad.
- Crear y mantener medios propios de la organización. La tecnología actual permite que la organización pueda crear forma de comunicación muy efectivos como y a muy bajo costo, por ejemplo: pagina web, teléfono (mensajes grabados), mensajes para teléfono celular, utilización de las redes sociales en internet (facebook, Twitter) para la difusión de textos, audio y video. Los requerimientos principales para la utilización eficiente de estos medios son la permanencia de la organización en su utilización (renovación de mensajes, utilización de elementos atractivos) y la difusión de su existencia.

BIBLIOGRAFIA

- Analy Meneses O, Liderazgo y trabajo en equipo en www.monografias.com, 2005
- Covey, Stephen R, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, II reimpresión, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- Fundación Esquel, Curso Básico de Liderazgo Integrador, 3. Concepto y alcance de liderazgo, Ecuador, 2005
- FUNPAPEM, Experiencias prácticas para la protección y promoción de los derechos laborales de las mujeres. Módulo 1: Comunicación y relaciones humanas-liderazgo y trabajo en equipo / Proyecto Cumple y Gana. – 1 ed. – San José, 2007.
- Gastón Arriagada Rodríguez, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO, Buenos Aires, 2010
- Isabel González:, contenidista/compiladora, Conindustria – Programa Coninpyme, Centro de Información, 2010
- Umul Tiguilá, Ana Cecilia / Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Guía Metodológica - Mujeres y Participación Política, - Guatemala, NDI, 2010
- Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Cuaderno de Trabajo 7 - Mujeres y Liderazgo - Guatemala, NDI, 2010
- Vásquez Vargas, Sofía, Serie: Mujeres y Participación Política, Cuaderno de Trabajo 8 - Mujeres y Facilitación, - Guatemala, NDI, 2010
- Fondo de Inversión Social de Emergencia, FISE, Guía para el Fortalecimiento Organizativo de las Comunidades, 2003