

de **MÓDULO**
LIDERAZGO

Parte De La Capacitación
De La Metodología Grameen



MÓDULO
de LIDERAZGO
Parte De La Capacitación De La Metodología Grameen

Índice

La organización del módulo de liderazgo	7
Objetivos del módulo de liderazgo	7
Utilidad del material	7
Estructura del módulo	7
El cuarteto, un modelo de aprendizaje de por vida	10
Pasos para realizar el Cuarteto	10
Instrumentos que conforman el cuarteto	10
Ejercicios sobre los Instrumentos del Cuarteto	12
El triple propósito	13
Los valores básicos y Contrato de Grupo	13
Actitudes y acción	14
Oasis	14
Inteligencia emocional	15
La definición de Inteligencia Emocional	15
¿Cómo vamos a trabajar?	15
Las actividades sugeridas para este tema	17
Material para trabajar y leer sobre la Inteligencia Emocional	18
El modelo de aprendizaje autoconducido	26
Liderezas en nuestras vidas	27
Libro de trabajo mujer y lidereza	33
1. Yo mismo	34
2. Mi familia	35
3. El equipo de mi empresa	36
4. Mi grupo de crédito	37
5. Mi centro de crédito	38
6. Clientes	39
7. Proveedores de servicios y productos	40
8. Entorno social	41
9. Entorno político y público	42



MÓDULO DE LIDERAZGO:
Parte de la Capacitación de la Metodología Grameen

Autora:
Anette Clefberg

Mediación Pedagógica:
Pamela Tello Toapanta

Edición y Corrección de Estilo:
Omar Arregui Gallegos

Presidenta de la Comisión de Transición hacia el Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género:
Ana Lucía Herrera

Diseño:
Tinta Diseño Visual

Impresión:
Imprenta Don Bosco

ISBN: 9942-02-702

Diciembre, 2009

Presentación

Una de las demandas que las mujeres diversas han incluido en el marco de exigibilidad de los derechos humanos económicos, sociales y culturales es el acceso a recursos financieros y no financieros. En este contexto el Consejo Nacional de la Mujeres CONAMU en el año 2003 constituyó el Fideicomiso PROMUJERES, cumpliendo con lo establecido en el Plan de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres Ecuatorianas 2005-2009, que en el cuarto eje de acción establece como un fin “lograr que las finanzas populares sean un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades y el ejercicio de derechos para las mujeres”. El fondo PROMUJERES ha tenido como objetivo promover políticas públicas de género en el campo financiero a través de iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida de las mujeres.

Con una concepción inclusiva de las mujeres en las finanzas populares, el Programa PROMUJERES llegó a consolidar alianzas con operadoras de crédito del sistema financiero formal e informal para que articulen en la implementación de la política aportando con su contingente técnico en el fortalecimiento de emprendimientos productivos liderados por mujeres.

Estas operadoras, conscientes de su rol en la comunidad, han dejando de lado intereses financieros, aplicando a sus productos y servicios los conceptos de banca ética y transparencia institucional, provocando cambios importantes en la situación de vida de las mujeres de escasos recursos. Un ejemplo práctico es la Red Grameen Ecuador que tiene incidencia en varias regiones del país; esta Red maneja la metodología de crédito basada en la ayuda mutua, que requiere de la conformación de grupos de garantía solidaria, para capacitarse en torno a temas como asociatividad, cooperación, ayuda mutua, con la finalidad de consolidar los grupos de mujeres y generar la cultura de pago y ahorro entre ellas. Estas fases son de vital importancia, pues permiten guiar a la mujer emprendedora en la toma de decisiones adecuadas respecto de su actividad y evaluar constantemente su desarrollo.

En la ejecución de dicha metodología se evidenció la necesidad

de incluir un **módulo de liderazgo**, que estimule el fortalecimiento del desarrollo personal de las mujeres para empoderarse en su negocio, en sus relaciones familiares y en la comunidad. De esta manera se aportaría en la permanencia de la actividad productiva, se fortalecería la autonomía económica de las mujeres y su participación en la toma de decisiones. Fruto de este proceso se publica ahora este Módulo de Liderazgo a ser aplicado en la Metodología de Crédito Grameen, cuya finalidad es crear un compromiso personal y profesional de las mujeres con el liderazgo.

La positiva experiencia desarrollada ha sido posicionada por la Comisión de Transición hacia el Consejo de las Mujeres y la igualdad de género (julio 2009), en el contexto de la política general de gobierno encaminada a fortalecer el Sistema de Finanzas Populares, con el objetivo de incorporar los aprendizajes del PROMUJERES y, fundamentalmente, asegurar una plena participación de las mujeres en la aplicación de la política pública en construcción desde el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Para concluir, es importante recalcar que las finanzas populares con visión de ejercicio de derechos económicos y sociales de las mujeres, que en su construcción guarden una perspectiva de género, se ha desarrollado a partir de las necesidades y realidades de las mujeres de diferentes regiones del país que viven en situación de pobreza. Des una perspectiva socio económica, ellas requieren de políticas que den respuestas reales y sistemáticas para alcanzar incentivos y sostenibilidad de sus actividades productivas, incrementando su fuente de ingresos en el contexto de la construcción del Buen Vivir, meta suprema consagrada en la Constitución ecuatoriana.

Rocío Balarezo
PROGRAMA PROMUJERES

Comisión de Transición
Consejo de Igualdad de las Mujeres
y la Igualdad de Género

Quito, diciembre 2009

Introducción

El programa Promujer había recibido retroalimentación sobre la necesidad de trabajar el tema de liderazgo personal en sus capacitaciones. Así, la cooperación entre Ecuador y Suecia ha respondido a esta necesidad y ha desarrollado un material didáctico para complementar lo que ya existía en las diferentes capacitaciones.

El módulo de liderazgo está diseñado para servir como parte del proceso del programa Grameen de principio a fin. Este módulo es muy flexible y se puede ajustar a las necesidades de las mujeres en diferentes lugares del mundo.

Para poder disfrutar de este módulo a plenitud, se requiere un proceso de formación para las facilitadoras. El módulo está basado en una filosofía y en una metodología que proponen estimular a las mujeres para crear un compromiso personal y profesional con su liderazgo, así como su crecimiento y su fortalecimiento, el de sus microempresas y el de sus organizaciones. Se sugiere que todo el proceso esté atravesado por el interés de ayudar a las mujeres a empoderarse, en todos los aspectos, de la capacitación. No implica leer un módulo o presentar unos contenidos previamente decididos. Por el contrario, se trata de que se sientan como personas activas en su propio proceso de aprendizaje sobre los microcréditos de la metodología Grameen y paralelamente se desarrollen como líderes.

Dependiendo de cómo la organización responsable de la implementación decida que deba desarrollarse el módulo, se planificará el contenido final y las horas propuestas que se utilizarán.

El módulo de liderazgo está desarrollado por la consultora Anette Clefberg, especialista en educación de adultos y liderazgo, con el

apoyo de Rocío Balarezo, responsable de Promujer en el CONAMU. La consultora hizo una visita de estudio para conocer las necesidades y la realidad de las mujeres que se capacitaron con la metodología Grameen en Cadeate, Santa Elena, el 23 y el 24 de enero del 2009. Entre el 4 y el 6 de mayo del 2009, en Quito, se desarrolló el módulo de Liderazgo y se hizo un taller de validación con un grupo importante de mujeres y hombres con mucha experiencia en el trabajo con microcréditos, entre ellos, varias promotoras y promotores de créditos, beneficiarias, facilitadoras, lideresas de movimientos de mujeres, etc.

Durante el taller de validación, las y los participantes vivieron un modelo que es posible utilizar en sus realidades. Este fue un taller de experimentación metodológica y ofreció herramientas pedagógicas que pueden ser usadas en el futuro. Al final del taller, las y los participantes compartieron sus opiniones sobre el futuro diseño del módulo de liderazgo, tanto oralmente como por escrito. Estamos muy agradecidas por esta contribución y hemos tomado todo en cuenta en el desarrollo final del material.

La organización del Módulo de Liderazgo

Objetivos del módulo de liderazgo

1. Fortalecer el desarrollo personal de las mujeres
2. Trabajar en las competencias que tienen las mujeres para convertirse en lideresas.
3. Preparar a las mujeres para relacionarse con su familia, trabajo de manera distinta a la habitual.

Utilidad del material

Este manual es un libro de trabajo que va a ser usado por una facilitadora o un facilitador que está apoyando el proceso de aprendizaje y autodescubrimiento de las participantes.

Cómo hacer uso del material por parte de la facilitadora:

1. La facilitadora debe leer primero el material para conocer a cabalidad qué debe hacer y en qué momento.
2. Tener listos los materiales (acuarelas, papeles, lápices, etc.) para las distintas actividades y juegos.
3. Hacer una introducción, presentación del material,
4. Facilitar la conversación sobre el Cuarteto

y estimular al grupo para acordar un contrato.

5. La facilitadora debe entender claramente en qué consiste el aprendizaje autoconocido para guiar el trabajo de autoexploración de las participantes.

6. Iniciar rondas de reflexión de vez en cuando sobre los valores básicos del cuarteto de escuchar, respetar, etc.

Estructura del Módulo

El módulo puede ser trabajado de manera individual y grupal. Es importante hacer una presentación del material previamente para que las participantes tengan un conocimiento del mismo.

La estructura del módulo es:

EL CUARTETO

El Cuarteto es una herramienta que permite construir una base en común entre los participantes. El cuarteto tiene elementos importantísimos que facilitan el trabajo en cualquier grupo donde se requiera trabajar en los diferentes roles que tienen las mujeres. El Cuarteto está escrito por Anette Clefberg y Börje Svensson, de Suecia, y está basado en experiencias de muchos proyectos de cambio en diferentes países.



APTITUDES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Esta parte del módulo está inspirada en el trabajo de Daniel Goleman, quien ha hecho muchas investigaciones sobre el rol de la inteligencia emocional y social en diferentes lugares de trabajo como escuelas, oficinas y empresas privadas en distintos países. Los conceptos usados podrían servir como una ayuda para conocerse y evaluarse a sí misma y además como una ayuda para identificar qué tipo de liderazgo quisiera llegar a ser en sus diferentes relaciones personales y sociales. Sabiendo su ideal, es mucho más fácil hacer un plan de desarrollo personal y comenzar su propio cambio y su desarrollo.

EL LIBRO DE TRABAJO DE APRENDIZAJE AUTOCONDUCTIVO

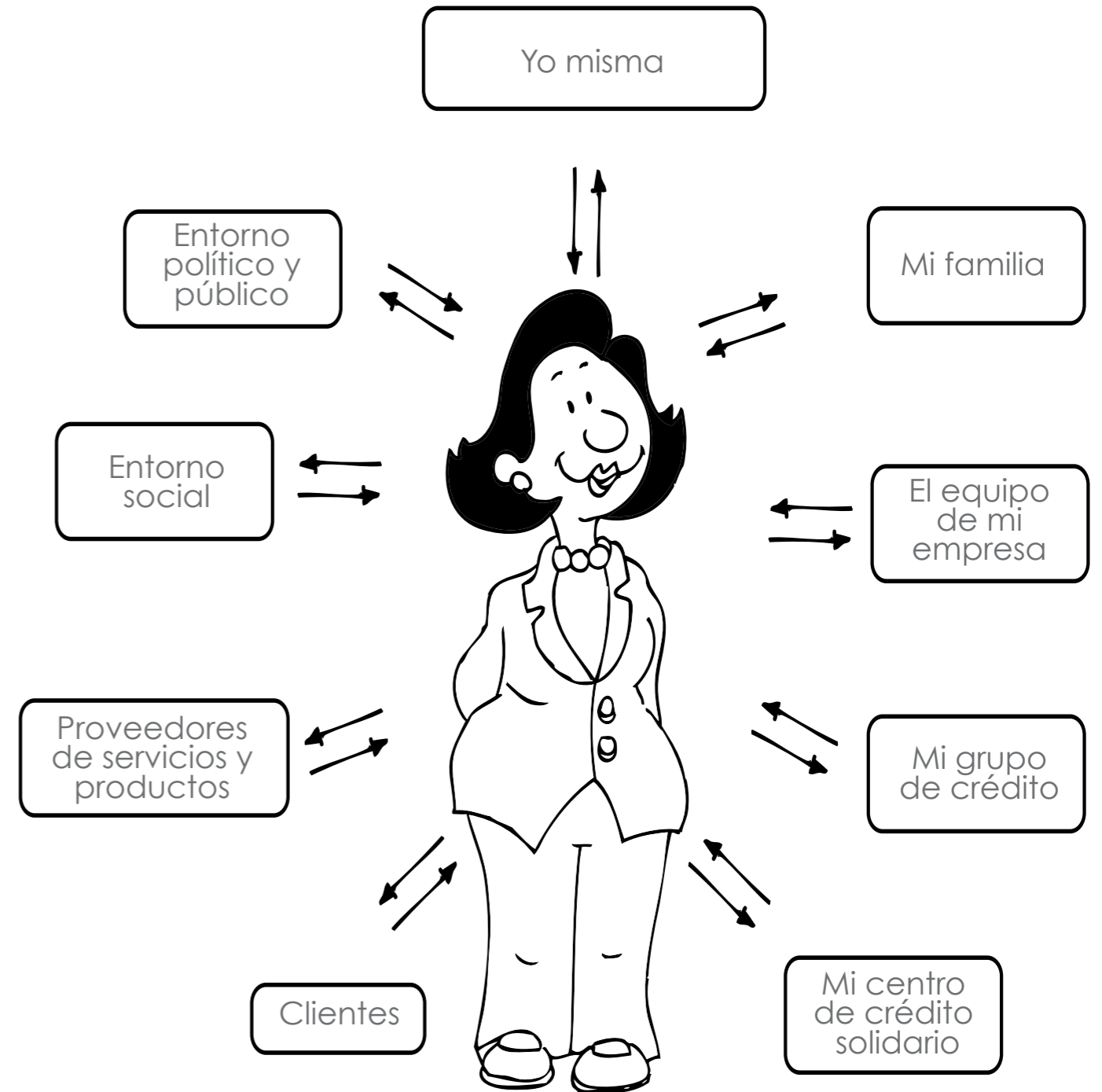
Es un modelo de Richard Boyatzis. Este libro es la introducción al trabajo individual. El

material contiene la teoría básica, ejercicios individuales y grupales para ayudar a cada persona a desarrollarse y a pensar en cómo crear un buen clima de trabajo en sus distintas relaciones. Para hacer los cambios necesarios necesitamos un modelo de ayuda, y es muy útil identificar personas que podrían ayudarnos a dar retroalimentación con amor. Este libro de trabajo es muy práctico y sencillo ya que utiliza cinco pasos: El modelo de los 5 descubrimientos, desarrollado por Richard Boyatzis en la universidad de Case Western, en Estados Unidos.

EL MODELO MUJER Y LIDEREZA

Este es el modelo que hemos desarrollado para apoyarnos en la profundización de las conversaciones y encontrar maneras de facilitar la vida como mujer y como liderazgo.

Esperamos que todas disfruten y aprendan juntas.



El cuarteto

un modelo de aprendizaje de por vida



El Cuarteto es un modelo de aprendizaje de por vida que estimula el desarrollo continuo de las participantes y crea una base común de crecimiento y trabajo entre todas y todos.

Pasos para realizar el Cuarteto

1. Clarificar las expectativas de las participantes acerca de los proyectos de microcrédito y sus empresas.

2. La facilitadora puede leer la parte que trata los cuatro instrumentos del Cuarteto y acordar cómo van a colaborar durante el proceso de trabajo común.

Instrumentos que conforman el cuarteto

El Cuarteto consta de cuatro instrumentos y las participantes tienen como objetivo principal formar un conjunto de conocimientos

teóricos y prácticos que favorezcan su vida personal y económica. Para comprender mejor esta idea podemos usar una imagen artística, ya que el Cuarteto sería como formar una orquesta donde todos los músicos saben qué instrumento tocar y qué notas seguir con facilidad, para así conseguir una bella canción. Las participantes deben ser capaces de apoyarse y complementarse entre sí, es decir, mantener el equilibrio entre el dar y el recibir, y eso se expresa en el buen trato consigo mismas y con los otros miembros de la comunidad.

Los instrumentos que componen el Cuarteto son descritos a continuación:



EL PRIMER INSTRUMENTO ES EL TRIPLE PROPÓSITO

Cada lidereza debe saber que su proceso de cambio y aprendizaje es una oportunidad de desarrollarse como persona y aprender cómo trabajar en grupos y redes de ayuda mutua. Por ende, todas las mujeres deben trabajar con sus recursos internos y con las herramientas que cada una posea, esto hará que

deseen y sean capaces de continuar aprendiendo y desarrollándose después de la finalización de la capacitación.



EL SEGUNDO INSTRUMENTO SON LOS VALORES BÁSICOS

Los valores que se trabajan son el respeto a la igualdad de los seres humanos y el derecho de cada individuo a hablar y ser escuchado. El derecho y obligación de las participantes a tomar parte activamente e influenciar en el proyecto de aprendizaje del que están siendo partícipes. Es fundamental tomar en cuenta los contextos sociales y las experiencias de las participantes, ya que estos son elementos valiosos a la hora de trabajar en el tema de los valores básicos.



EL TERCER INSTRUMENTO ES ACTITUDES Y ACCIÓN

Se refiere a trabajar y pulir las actitudes y acciones de la facilitadora y de las participantes, es decir, la manera como reacciona la persona a los estímulos que le rodean, ya que las actitudes y acciones deben ser coherentes: lo que digo lo hago, así la persona se convierte en alguien confiable. Se manejan tres conceptos claves: Respeto, Confianza y Compromiso.



EL CUARTO INSTRUMENTO ES OASIS

OASIS está formado por las cinco iniciales de: Objetivos, Actividad, Socialización, Identidad y Soporte ambiental. OASIS es el instrumento de planificación e implementación específico del Cuarteto. OASIS es parte fundamental de la estructura del cuarteto. OASIS facilita significativamente el proceso de aprendizaje de las participantes.



Ejercicios sobre los Instrumentos del Cuarteto

Los ejercicios deben ser claramente explicados, de esta manera las mujeres líderes comprenderán y aceptarán las actividades y por lo tanto se podrán obtener los resultados deseados. Las actividades son individuales y grupales, no importa el número de participantes. Todas las actividades tienen como eje central el desarrollo de la identidad de

cada persona, apoyándose en los recursos que hay en el ambiente.

Previamente, el grupo puede conversar sobre los diferentes instrumentos del Cuarteto en relación con su proceso de capacitación y con el desarrollo de su centro de crédito solidario.

El triple propósito

El triple propósito trabaja en:

- El contenido principal
- Conocimiento individual y de grupo
- Desarrollo continuo



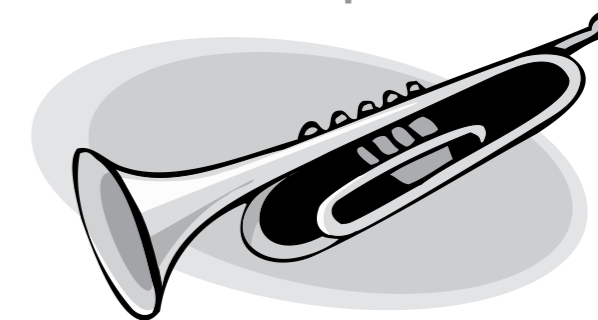
Iniciar con una conversación sobre los recursos internos (comunicación, trabajo en equipo, consecución de resultados, etc.) que las mujeres poseen y cómo estos ayudan al desarrollo de su trabajo en el centro de crédito solidario. La conversación puede empezar con preguntas, por ejemplo:

¿Qué competencia necesito aprender y desarrollar para tener éxito con mi empresa?

¿Cómo puedo empoderarme como persona y aprender a trabajar en equipo? ¿Qué recursos internos como paciencia, tolerancia, capacidad orientada al logro, etc., tengo para ser una mujer líder?

¿Cómo podríamos asegurar que vamos a continuar desarrollarnos después del proceso formal organizado por el banco?

Los valores básicos y Contrato de Grupo



Los valores básicos que se trabajan en esta parte son:

- Hablar, escuchar, ver y ser visto
- Igual, pero diferente
- Participar e influir
- Reconocer la multiplicidad de fuentes de conocimiento

En el segundo instrumento se trata de algunos valores básicos que podrían servir como base de algunos acuerdos a respetar por todas las mujeres del centro durante la capacitación y durante todo el tiempo con el microcrédito.

Cada persona puede leer los valores básicos propuestos en el segundo instrumento y reflexionar sobre su utilidad para el grupo de microcrédito.

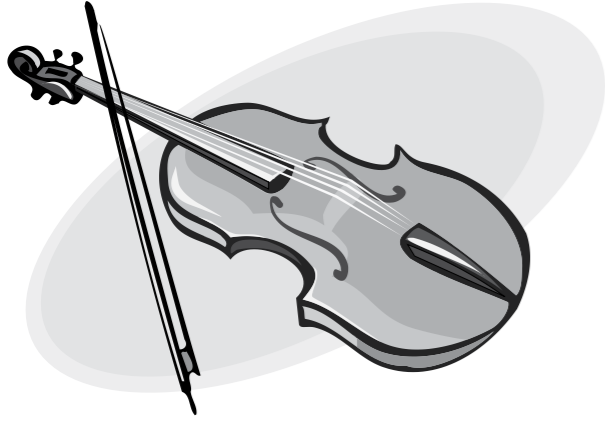
Reflexionar sobre lo que significan esos valores para el grupo de mujeres y cómo los valores pueden ayudar a redactar las reglas básicas para manejar su centro de microcrédito.

Cada persona puede formular algunas reglas que podrían ser muy importantes para facilitar el trabajo del grupo.

Cada una puede presentar sus reglas una después de la otra. Clarificaciones y explicaciones son importantes.

La sesión termina cuando el grupo proponga, en consenso, entre 5 y 10 reglas comunes para su trabajo.

Actitudes y Acción:



La facilitadora preguntará al grupo qué significa para ellas respeto mutuo, confianza y compromiso, estos son conceptos básicos que deben estar CLARAMENTE COMPRENDIDOS para mantener un negocio y una sociedad como el microcrédito.

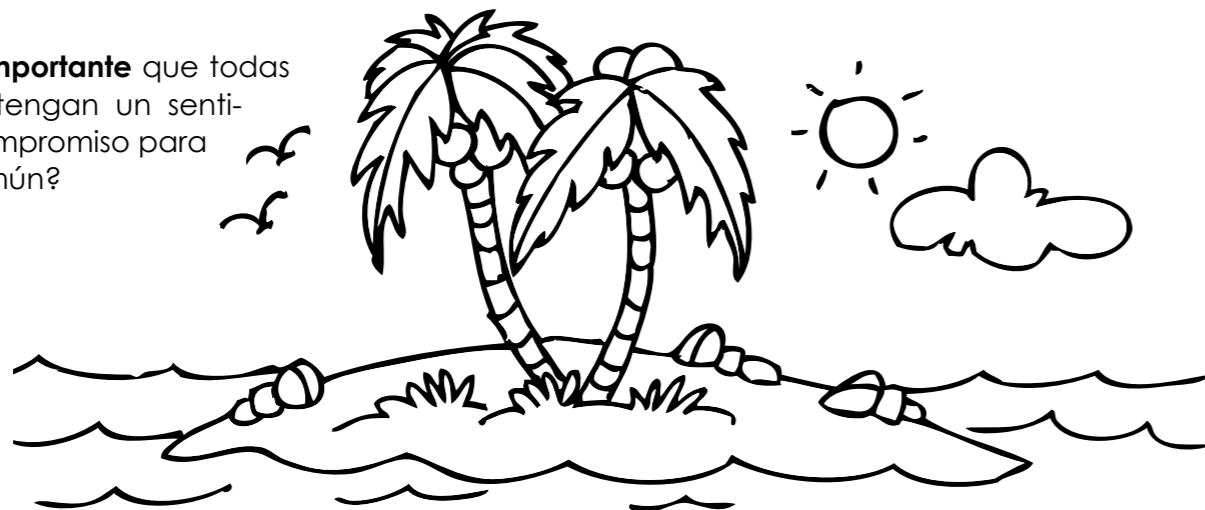
Los temas a tratarse son:

- Respeto mutuo
- Confianza
- Compromiso

¿Qué significa respeto mutuo para ustedes en sus diferentes roles en el modelo Mujer y Lideraza?

¿Cómo puedan crear confianza entre las personas en su grupo? ¿Qué tipo de comportamiento es necesario para ser coherente o confiable para sí misma y para el grupo?

¿Por qué es importante que todas en el grupo tengan un sentimiento de compromiso para el trabajo común?



Oasis

¿Cómo podrían mejorar sus propios proyectos de cambio individual y lo del grupo si siempre tuvieron los cinco pasos en el OASIS en sus mentes en todo el proceso?

Reflexionar y proponer individualmente.

Socializar sus ideas alrededor de la mesa (una ronda de socialización).

Escuchar la retroalimentación constructiva (regalos emocionales, palabras positivas y constructivas de cómo reforzar su rol de liderazgo). Esto lo hacen las compañeras.

Trabajar individualmente de nuevo para ver si alguno de los regalos de sus amigas podría servir en su plan de actividades.

Para la presentación del Cuarteto se podrá usar material de apoyo como presentaciones Power Point u otro material que las facilitadores consideren necesario. Y de no haber este material se usarán los recursos que tenga el lugar y estén a mano.

Inteligencia Emocional



La definición de Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar las relaciones con los demás y con nosotros mismos de una manera más saludable y equilibrada.

Después de conocer las historias de las participantes y compartir el aprendizaje vamos a conocer un modelo teórico desarrollado por Daniel Goleman que las mujeres usarán para conocerse a sí mismas con sus propios ojos.

¿Cómo vamos a trabajar?

1. Conocer el Modelo de Inteligencia Emocional

1.1 Leer en voz alta y por turnos qué es la inteligencia emocional (Modelo de Inteligencia Emocional).

1.2 Luego, compartir con el grupo, usando una lluvia de ideas, lo que entendieron del texto. Es importante entender cuál es la diferencia entre las distintas partes que forman el Modelo de Inteligencia Emocional).

A continuación, levantar un resumen de los componentes de la Inteligencia Emocional:



Las actividades sugeridas para este tema

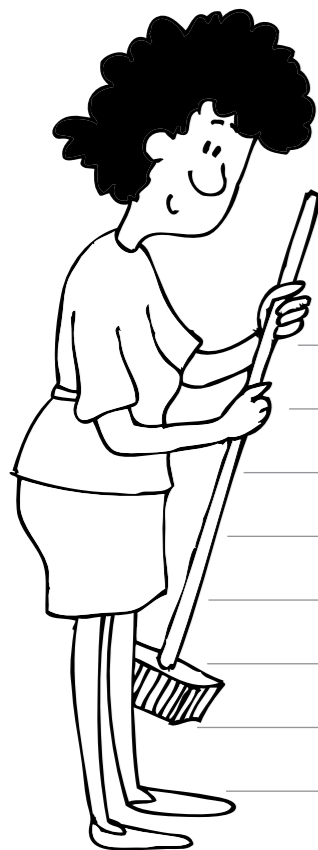
Ejemplos de la vida real y dramatizar los contenidos de la inteligencia Emocional

Si el grupo total tiene más de 14 mujeres participando, puede dividirse en siete mini grupos. Cada uno de ellos va a leer las definiciones de los 21 comportamientos y dará ejemplos de la realidad que muestra esta aptitud. Pueden elegir los ejemplos de sus diferentes relaciones presentados en el modelo Mujer y Lideraza.

Cada grupo puede hacer un dramatiza-

do sobre lo que significa no tener y tener las aptitudes del grupo. Puede ser una escena con todas las aptitudes presentes. Los otros grupos pueden adivinar qué aptitud se está mostrando

Después de conocer las aptitudes (son los contenidos de cada cuadrado) de Inteligencia Emocional vamos a conversar un poco sobre una lidereza ideal en su tipo de trabajo.



Notas

Notas

Material para trabajar y leer sobre la Inteligencia Emocional

DEFINICIONES

Conciencia personal

CONOCERSE, CON SUS EMOCIONES, PREFERENCIAS, RECURSOS E INTUICIONES

<p>1</p> <p>CONCIENCIA EMOCIONAL</p> <p>Reconocer las propias emociones y sus efectos</p>	<p>Las personas con esta aptitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saben qué emociones experimentan y por qué • Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen • Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño • Conocen sus valores y metas y se guían por ellos
<p>2</p> <p>AUTOEVALUACIÓN ADECUADA</p> <p>Conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocen sus puntos fuertes y sus limitantes • Son reflexivas y aprenden de la experiencia • Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas • Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectivas con respecto a sí mismas
<p>3</p> <p>CONFIANZA EN UNO MISMO</p> <p>Fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se muestran seguras de sí mismas; tienen presencia • Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto • Son decididas; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones



Autocontrol

MANEJAR SUS EMOCIONES, IMPULSOS Y RECURSOS

<p>4</p> <p>AUTOCONTROL EMOCIONAL</p> <p>Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones fuertes • Se mantienen compuestas y positivas aun en momentos difíciles • Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión
<p>5</p> <p>TRANSPARENCIA</p> <p>Mantener normas de honestidad e integridad</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actúan éticamente y están por encima de todo reproche • Inspiran confianza por ser respetables y auténticas • Admiten sus propios errores y confrontan a otros con sus actos faltos de ética • Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean populares
<p>6</p> <p>METICULOSIDAD</p> <p>Cuidar los detalles en todo lo que hace</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplen con los compromisos y las promesas • Se hacen responsables de satisfacer los objetivos y también los detalles • Son organizados y cuidadosos en el trabajo
<p>7</p> <p>ADAPTABILIDAD</p> <p>Flexibilidad para manejar cambios</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejan muchas tareas al mismo tiempo y nuevas prioridades • Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias cambiantes • Son flexibles en su visión de los hechos
<p>8</p> <p>OPTIMISMO</p> <p>Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ven oportunidades más que amenazas • No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito • Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales • Ver el mundo como un vaso que está medio lleno, más que medio vacío



<p>9</p> <p>ORIENTACIÓN HACIA LA EXCELENCIA</p> <p>Esforzarse por mejorar</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar metas • Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados • Adoptan ideas novedosas y aceptan riesgos • Buscan información para reducir la incertidumbre y maneras para trabajar mejor • Aprenden a mejorar su desempeño
<p>10</p> <p>INICIATIVA</p> <p>Disposición para aprovechar las oportunidades y ser activo</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas • Encuentran soluciones originales para los problemas • Generan ideas nuevas • Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad • Van tras un objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas • Tratan de encontrar posibilidades dentro de reglas muy estrictas • Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos no muy comunes



Conciencia social

CAPTACIÓN DE SENTIMIENTOS, NECESIDADES E INTERESES DE OTROS

<p>11</p> <p>EMPATÍA</p> <p>Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas de otros e interesarse activamente por sus preocupaciones</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Están atentos a las pistas emocionales de los demás y saben escuchar • Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden • Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás • Respetan y se relacionan bien con gente de diferentes culturas y entornos
--	---

<p>12</p> <p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</p> <p>Interpretar las corrientes emocionales de un grupo u organización y sus relaciones de poder</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saben leer con precisión las relaciones claves de poder • Detectan las redes sociales importantes • Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores • Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización • Entienden los valores y culturas de grupos y organizaciones
<p>13</p> <p>ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO</p> <p>Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entienden las necesidades de los clientes y ofrecen los servicios o productos de acuerdo con ellas. • Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad • Ofrecen de buena manera asistencia adecuada • Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza.



Control de relaciones

HABILIDADES PARA ALCANZAR RESPUESTAS DESEABLES

<p>14</p> <p>DESARROLLO DE OTROS</p> <p>Ayudar a los demás a desarrollarse y percibir sus necesidades de ayuda</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso de otros • Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar • Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro
--	--

<p>15</p> <p>LIDERAZGO INSPIRADOR</p> <p>Inspirar y guiar a individuos o grupos</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulan y despiertan entusiasmo para una visión y una misión compartidas • Se ponen en la primera posición cuando es necesario, cualquiera sea su cargo • Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad • Guían mediante el ejemplo
<p>16</p> <p>INFLUENCIA</p> <p>Aplicar tácticas efectivas para convencer y buscar apoyo</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son hábiles para convencer a la gente • Ajustan sus presentaciones para estimular y convencer a otros • Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo • Recurren a puestas en escena dramáticas para establecer con claridad su punto de vista
<p>17</p> <p>COMUNICACIÓN</p> <p>Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son efectivas en el intercambio, registrando las emociones de otros para adaptar su mensaje • Enfrentan directamente los asuntos difíciles • Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información con los involucrados de manera abierta • Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas • Usan ejemplos, lenguaje no verbal o ayudas visuales para clarificar o enfatizar un mensaje
<p>18</p> <p>CATALIZADOR DE CAMBIOS</p> <p>Iniciar o manejar los cambios</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos • Desafían lo establecido para reconocer la necesidad de cambio • Son defensores del cambio y reclutan a otros para efectuarlo • Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros



<p>19</p> <p>MANEJO DE CONFLICTOS</p> <p>Negociar y resolver desacuerdos</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles • Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos • Alientan el debate y la discusión franca. Orquestan soluciones que benefician a todos
<p>20</p> <p>FORMAR REDES</p> <p>Alimentar las relaciones con otras y otros y con otras organizaciones</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas • Buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas • Construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros • Hacen y mantienen amistades personales entre las y los compañeros de trabajo
<p>21</p> <p>COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Trabajar con otros para lograr objetivos compartidos. Identificar los intereses comunes para alcanzar objetivos colectivos.</p>	<p>Las personas con esta aptitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibran la realización de la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales • Colaboran, compartiendo planes, información y recursos • Promueven un clima amigable y cooperativo • Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar • Impulsan a todos los miembros hacia la participación activa y entusiasta • Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso • Protegen al grupo y su reputación; comparten los méritos

Con todas las definiciones totalmente claras y entendidas vamos a pensar en lideresas ideales en nuestras vidas. Ahora es muy importante que las participantes discutan con mucha seriedad sobre personas en su situación.



UNA LIDEREZA IDEAL EN NUESTRAS REALIDADES:

Pasos del juego una lidereza ideal en muestras realidades:

1. Trabajar en grupos pequeños de máximo cinco personas
2. Leer todas las definiciones y explicaciones con voz alta, una persona después de la otra
3. Contribuir con ejemplos de la realidad de cada persona en una ronda de aportes que muestren esta aptitud en un caso específico
4. Determinar la valoración de entre 0 y 3 sobre una lidereza ideal en Ecuador. Es un trabajo en grupo. No es importante consensuar o llegar a un acuerdo a la hora de evaluar.
5. Terminar de valorar a una lidereza ideal en su propia situación, individualmente.

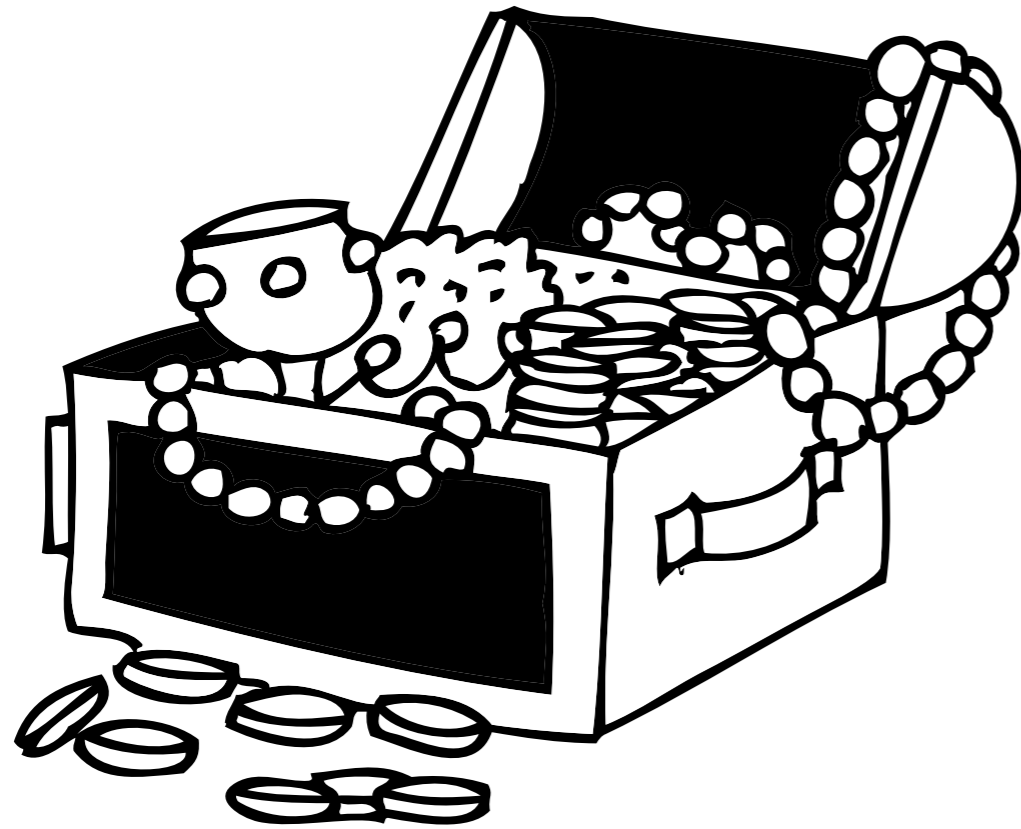
VALORAR ENTRE 0 Y 3 LA IMPORTANCIA DE TENER ESTA APTITUD Y JUSTIFICAR POR QUÉ	UNA LIDEREZA IDEAL EN ECUADOR ENTRE 0 Y 3	UNA LIDEREZA IDEAL EN MI SITUACIÓN ENTRE 0 Y 3
Autoconciencia		
Conciencia emocional		
Autoevaluación precisa		
Confianza en uno mismo		
Autocontrol		
Autocontrol emocional		
Transparencia		
Meticulosidad		
Adaptabilidad		
Optimismo		
Orientación hacia excelencia		
Iniciativa		



VALORAR ENTRE 0 Y 3 LA IMPORTANCIA DE TENER ESTA APTITUD Y JUSTIFICAR POR QUÉ	UNA LIDEREZA IDEAL EN ECUADOR ENTRE 0 Y 3	UNA LIDEREZA IDEAL EN MI SITUACIÓN ENTRE 0 Y 3
Conciencia social		
Empatía		
Conciencia organizacional		
Orientación al servicio		
Control de relaciones		
Desarrollo de otros		
Liderazgo inspirador		
Influencia		
Comunicación		
Catalizador de los cambios		
Manejo de conflictos		
Creador de redes		
Colaboración y trabajo en equipo		



El modelo de aprendizaje autoconducido



El Dr. Richard Boyatzis ha desarrollado el modelo de aprendizaje autoconducido que normalmente comienza con el ideal que tiene una persona en su vida y luego le siguen cinco pasos más que están detallados abajo. Después viene el análisis sobre la diferencia entre el ideal y la valoración de sí misma (participante) para crear un camino propio de desarrollo y crecimiento.

El modelo se llama: LOS CINCO DESCUBRIMIENTOS:

Descubrimiento 1: ¿Qué es mi ideal?

Descubrimiento 2: ¿Cómo soy hoy?

Descubrimiento 3: ¿Cómo sería mi plan de desarrollo?

Descubrimiento 4: ¿Cómo podría experimentar y practicar?

Descubrimiento 5: ¿Quién podría ayudarme?

Luego de trabajar en el modelo de aprendizaje autoconducido podemos explorar lo que significaron los modelos de lideranzas en nuestras vidas, ya que de ellas aprendimos a ser como somos.

Liderezas en nuestras vidas



POR QUÉ SOMOS COMO SOMOS DE LO INDIVIDUAL A LO COLECTIVO

Un momento muy importante dentro de este proceso es la reflexión de las participantes acerca de por qué somos como somos. Las participantes comprenden interiormente que las experiencias vividas y las personas

que se han cruzado en sus vidas han dejado huellas profundas, negativas o positivas, en la mente y cuerpo de las personas, y eso les da características específicas a cada una de ellas, esto permite a la persona sentirse única e irrepetible. Así, las mujeres piensan en ellas mismas como únicas, con sus cualidades, fortalezas, recursos internos y competencias, convirtiéndose en lideranzas de sus propias vidas y de sus organizaciones.

Vamos a ver que cada persona tiene algo importante que pueda contribuir al conocimiento colectivo sobre ser lidereza y también que cada persona tiene la capacidad de compartirlo a través de una presentación cuando está en un ambiente de confianza y de aprendizaje común.

Para comprender el ser lidereza se pueden utilizar varias técnicas interesantes que a continuación están detalladas:

Actividad rompehielo

Antes de iniciar cualquier juego es muy importante crear un clima de relajación y confianza donde las mujeres se sientan a gusto y se puedan abrir sin temor. En este ambiente es fácil respetar las reglas del juego. Se puede hacer una pequeña dinámica como preguntar a las participantes su segundo nombre, plato típico favorito y color favorito, y luego, al azar, preguntar a cualquier participante cuál es el plato típico, segundo nombre o color favorito de otra compañera,



así se formará una cadena y las personas se relajarán, entre risas, ya que este es un juego de memoria, asociación y confianza.

MATERIALES PARA EL JUEGO POR QUÉ SOMOS COMO SOMOS:

- Acuarelas y pinceles (si no hay acuarelas están bien crayones, lápices de colores, etc.)
- Hojas grandes

PASOS DEL JUEGO:

1. Cada mujer tiene que hacer silencio: hacer un ejercicio simple de respiración como sentarse cómodamente en la silla, cerrar los ojos y respirar profundamente tres veces; esto sirve para que la persona se calme y le sea fácil escuchar.
2. Luego, cada persona va a preguntar a otra compañera sobre su vida, su trabajo, acerca de cómo se siente con su familia, qué sueños tiene. La mujer que hace las preguntas escucha atentamente las respuestas de su amiga.
3. Luego, la mujer que contestó las preguntas hace las preguntas a su compañera y escucha atentamente las respuestas.
4. Al acabar las preguntas, cada mujer toma una hoja y pinturas y dibuja lo que comprendió, lo que sintió e interpretó de la historia que escuchó a su amiga.
5. Finalmente, la mujer cuenta a todas las participantes lo que su amiga le contó, usando el dibujo que hizo después de escuchar a su compañera.
6. La facilitadora ayudará al grupo a hacer una síntesis sobre qué características positivas y qué características negativas se han visto y escuchado en las presentaciones.

Todas las personas tienen una lidereza que ha impactado en su vida de manera positiva o negativa, y lo importante es cómo cada

participante ha tomado lo mejor de estos encuentros. Por eso, en esta actividad las participantes recordarán y analizarán cómo ha cambiado su vida al conocer a estas liderezas que son de carne y hueso, mujeres como sus madres, abuelas, tías, maestras, dueñas de tiendas o negocios etc.

PASOS PARA EL JUEGO LIDEREZAS EN NUESTRAS VIDAS:

1. Cada persona recuerde en silencio, a liderezas importantes en su vida desde la niñez hasta ahora.
2. Cada persona elige una de las liderezas y reflexiona: ¿por qué ha sido importante esa mujer en mi vida? Tal vez le impactó de manera positiva o negativa.
3. Ahora, cada mujer pinta con acuarelas los sentimientos que tuvo en esta situación al recordar a la lidereza. El trabajo se hace en silencio.
4. Luego se forman parejas entre personas que se conocen poco y cuentan sus historias sobre la lidereza elegida. El tiempo es de entre 10 y 15 minutos para cada una (una persona pregunta y la otra escucha, y luego se cambia de roles).
5. Que cada una tome notas para poder presentar la situación y los sentimientos de su

colega, y mire el dibujo. ¿Qué siente cuando ve el dibujo de su amiga y cómo esto le ayuda a comprender la historia que escuchó?

6. Al final, cada presentación termina con la respuesta a la pregunta: ¿qué aprendiste de la situación?

SUMAR Y ANALIZAR (Sacar conclusiones):

La facilitadora debe terminar el ejercicio ayudando al grupo a sacar un aprendizaje colectivo del aprendizaje individual que experimentó cada participante. ¿Qué características son positivas y qué características son negativas en una lidereza? ¿Qué podemos aprender de las historias de las compañeras? ¿Cómo ayudó a cada mujer esta experiencia? Ronda de reflexión sobre la metodología (reflexionar, pintar, hablar, y sintetizar).

Al saber cómo las imágenes de las liderezas han afectado la vida de las mujeres, podemos comprender por qué actúan de determinada manera y orientar a las mujeres a buscar su desarrollo y su norte en todos los aspectos de su vida: económico, familiar y personal.

En el libro de trabajo que viene abajo, Mujer y Lidereza, la idea es comenzar a responder a las preguntas sobre sí misma.

4. MUJER Y LIDEREZA

En esta parte del aprendizaje vamos a trabajar sobre las caras que tiene una lidereza como mujer, empresaria.

Las preguntas de este modelo significan que la persona es capaz de sentir confianza y de no tener miedo de recibir y dar retroalimentación.

El cambio interno es un camino lleno de retos y sorpresas que a veces son un poco complicadas, pero estos retos ayudan a las participantes a desarrollar compromisos consigo mismas y a vivir cambios positivos. Los cambios son pequeños o grandes, dependiendo de cuánto estén dispuestas las participantes a cambiar. A veces es necesario que las mujeres liderezas escuchen las opiniones que tienen de ellas sus compañeras, qué fortalezas y debilidades tienen para poder cambiar, es decir, recibir una retroalimentación.

En capítulo 1:

YO MISMA. Las preguntas tratan de cómo me veo hoy y cuáles son las expectativas sobre mí misma como empresaria. Después vienen tres subpreguntas más:

1. ¿Plan de desarrollo y compromisos personales?
2. ¿Cómo y cuándo hacerlo?
3. ¿Con la ayuda de quién?

El modelo **Mujer y Lideranza** continúa después con los siguientes capítulos:

2. Familia
3. El equipo de mi empresa
4. Mi grupo de crédito
5. Mi centro de crédito solidario
6. Clientes
7. Proveedores de servicios y productos
8. Entorno social
9. Entorno político y público

En cada parte hay una pregunta clave:

En capítulo 2:

MI FAMILIA. La pregunta clave es ¿cuáles son mis expectativas sobre mi liderazgo en relación con mi familia y mis derechos como mujer? (así, cada capítulo tiene la pregunta clave, por eso es muy importante estar atenta para poder llenar las columnas de mis expectativas, mis supuestos y expectativas reales).

Después hay tres columnas con tres subpreguntas:

1. Mis expectativas. Aquí van a escribir sus expectativas sobre el trabajo común en la casa, sobre la ayuda del marido, de las niñas y de los niños. Quizás quisiera tener un contrato con reglas del juego entre los miembros de la familia sobre el trato de todas y todos, responsabilidad mutua, compañerismo y tareas específicas durante diferentes períodos.

2. Mis supuestos (CREENCIAS). Cómo yo creo que nuestra relación en la familia podría ser. Cuáles son los riesgos, cuáles son las oportunidades. Ahora, lo importante es asumir un liderazgo fuerte, positivo y constructivo basado en lo que hemos aprendido en este módulo sobre diferentes aptitudes. La idea es iniciar comunicación entre todas

las personas de la familia y usar la metodología del Cuarteto, escuchando a todas las personas con respeto mutuo, y crear un ambiente de confianza y compromiso.

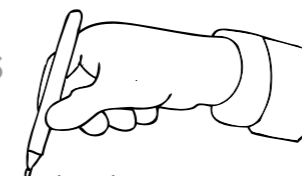


3. Expectativas reales. Después de invitarnos todas y todos a comunicarnos de una manera positiva, es posible llenar la tercera columna, porque ahora sabemos las preocupaciones de las/os involucradas/os.

Así se puede continuar todo el libro de trabajo, siguiendo estos pasos:

1. Responder a la pregunta de: Mis expectativas.
2. Después, llenar la columna sobre Mis supuestos.
3. Finalmente, usando todo lo aprendido, llenar la última columna.

Introducción a los ejercicios



Para apoyar en la búsqueda de nuevas maneras de conocer las expectativas de los otros en las diferentes relaciones (2-9), con una escucha activa, y para buscar maneras de influir en ellos positivamente para el desarrollo de su empresa, vamos a usar el grupo grande y la experiencia colectiva.

Pueden dividir el grupo grande en subgrupos. Un número ideal de cada subgrupo es de entre 4 y 6 personas. Cada subgrupo se

responsabiliza de una relación del modelo Mujer y Lideranza.

Si quedan, por ejemplo, los capítulos 6, 7 y 9, pueden cambiar grupos contando 1, 2, 3; 1, 2, 3, etc., hasta que todas sean parte de uno de los grupos. A continuación, hacemos una nueva ronda con los capítulos que quedan.

Ejercicios previos a llenar el libro de trabajo Mujer y Lideranza

Preparar una escena positiva (donde se tomen en cuenta todos los aspectos positivos de una persona) con comunicación constructiva (hablar en términos positivos, recalando los logros y sueños de las participantes) entre una lidereza y alguna o algunas de las personas en las diferentes relaciones del modelo Mujer y Lideranza.

La preparación necesita alrededor de 15 minutos y la dramatización con reflexión y retroalimentación de cada grupo, más o menos 15 minutos. Al final, cada participante tendrá más ideas sobre cómo llenar su libro de trabajo y cómo actuar como mujer y Lideranza en diferentes relaciones. ¡Buena suerte!



1. Yo misma

¿Cómo me veo hoy y cómo quisiera verme como empresaria?

Yo misma	Hoy	Mis expectativas sobre mí misma como empresaria
Mis sentimientos sobre mí misma		
Mis pensamientos sobre mí misma		
Mis capacidades en mi opinión		
Fortalezas con las que me siento muy bien		
Mis áreas que quisiera mejorar		
Mi captación de sentimientos, necesidades e intereses de otros		
Mi interés por estimular e influenciar en otras y otros para lograr buenos resultados		
Mis valores y metas		
Mis sentimientos sobre el préstamo y sobre mi empresa		
Mis sentimientos sobre mí en mi nuevo rol		

Plan de desarrollo y compromisos personales:

¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?



2. Mi familia

¿Cuáles son mis expectativas sobre mi liderazgo en relación con mi familia y mis derechos como mujer?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero de mi liderazgo en la casa donde también soy pareja y quizás mamá?	¿Qué creo que mi familia espera de mi cooperación en casa en mi nuevo rol?	Después de una conversación con todas y todos en casa, ¿qué actitudes, roles y compromisos han acordado para lograr cooperación entre todas y todos?

Plan de desarrollo y compromisos personales:

¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?



3. El equipo de mi empresa

¿Cómo me veo siendo lidereza con las personas con quienes trabajo?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero de mi liderazgo respecto a las personas con las que trabajo?	¿Qué expectativas creo yo que ellas tienen de mí?	Después de conversar: ¿Qué actitudes, roles y compromisos han acordado para poder cooperar bien?

Plan de desarrollo y compromisos personales:



¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?

4. Mi grupo de crédito

¿Cómo me veo siendo lidereza entre otras liderezas en mi grupo de crédito?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero de mi liderazgo respecto a mi grupo de crédito solidario?	¿Qué expectativas creo yo que ellas tienen de mí?	Después de conversar, ¿qué actitudes, roles y compromisos han acordado para poder cooperar bien?

Plan de desarrollo y compromisos personales:



¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?

5. Mi centro de crédito

¿Cómo me veo siendo lidereza entre liderezas y socia de mi cooperativa y el centro de crédito solidario?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero de mi liderazgo respecto a mi grupo de crédito?	¿Qué expectativas creo yo que ellas tienen de mí?	Después de conversar, ¿qué actitudes, roles y compromisos han acordado para poder cooperar bien?

Plan de desarrollo y compromisos personales:



¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?

6. Clientes

¿Qué expectativas tengo yo siendo lidereza de mi empresa con respecto a mis clientes?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero yo sobre mi liderazgo respecto a mis clientes?	¿Qué expectativas creo yo que mis clientes tienen sobre mi liderazgo?	Después de haber conversado con las y los clientes, ¿qué las y los hace felices?, ¿el trato? ¿los servicios? ¿los productos?

Plan de desarrollo y compromisos personales:



¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?

7. Proveedores de servicios y productos

¿Qué expectativas tengo yo como lidereza de mis proveedores y nuestro ambiente relacional?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero yo sobre mi liderazgo respecto a mis proveedores?	¿Qué expectativas creo yo que mis proveedores tienen sobre mi liderazgo?	Después de haber conversado, ¿qué actitudes, trato y compromisos han acordado entre ustedes?

Plan de desarrollo:

¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?



8. Entorno social

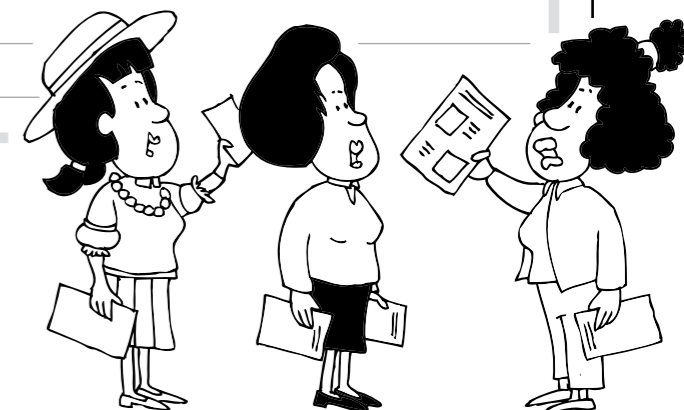
¿Qué expectativas tengo yo siendo lidereza de mi empresa con respecto a mis clientes?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero yo sobre mi liderazgo respecto a mis clientes?	¿Qué expectativas creo yo que mis clientes tienen sobre mi liderazgo?	Después de haber conversado con las y los clientes, ¿qué las y los hace felices?, ¿el trato? ¿los servicios? ¿los productos?

Plan de desarrollo y compromisos personales:

¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?



9. Entorno político y público

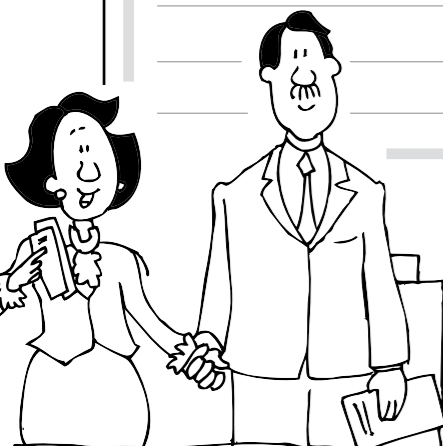
¿Qué expectativas tengo yo como lidereza en mi relación con los funcionarios públicos y políticos?

Mis expectativas	Mis supuestos	Expectativas reales
¿Qué espero yo de mi relación con los funcionarios públicos y con los políticos?	¿Qué expectativas creo yo que tendrán ellos de mí?	¿Qué expectativas tienen diferentes actores de mí?

Plan de desarrollo:

¿Cómo y cuándo hacerlo?

¿Con la ayuda de quién?



Notas

ISBN 978-9942-02-702-3



9 789942 027023

