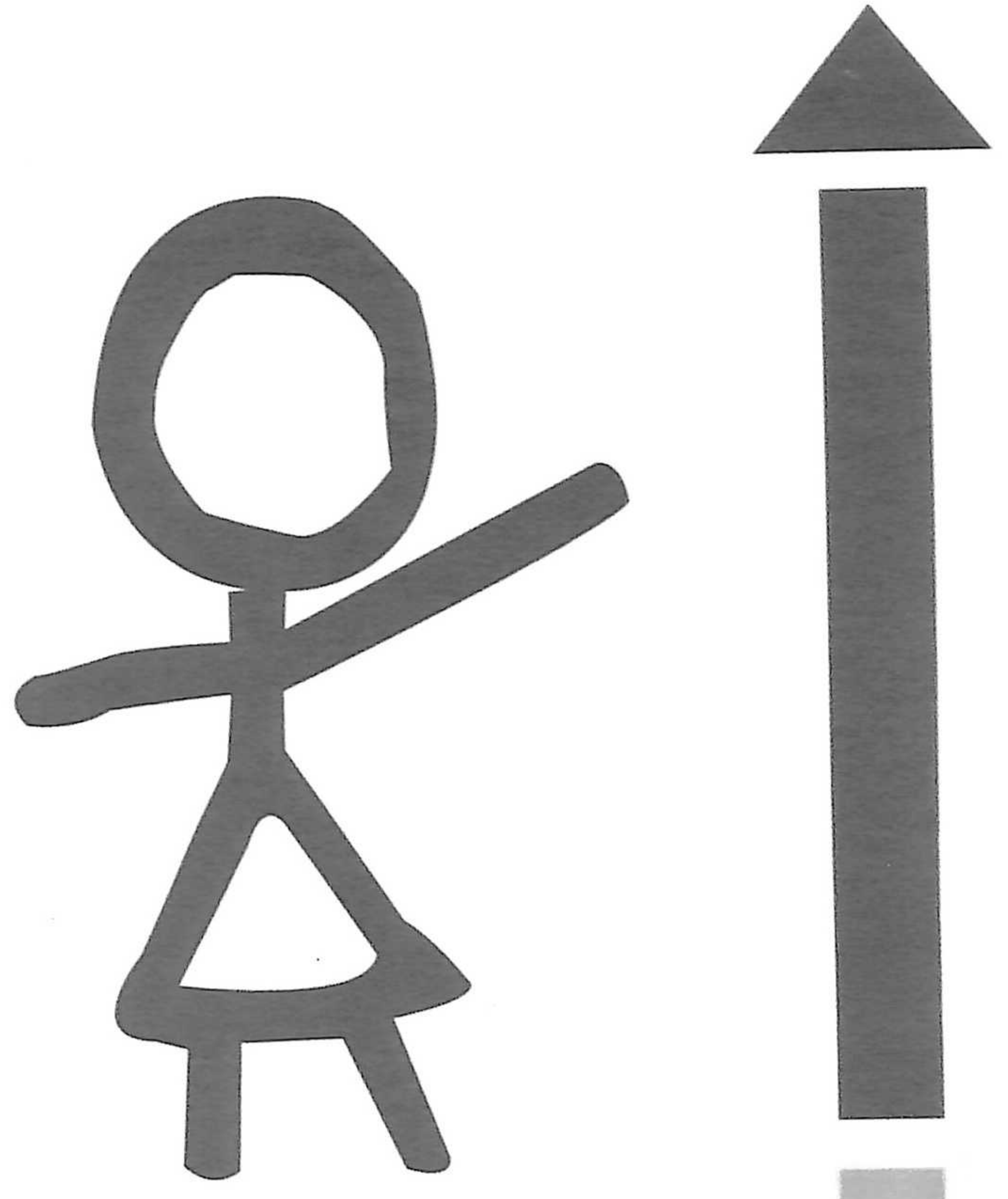


S.UE(DL)
F(2):2
v.5

-TINAMIT-
PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN GUATEMALA
GTM/B7-310/2001/0164
Unión Europea, por la paz y la cohesión social
Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-



módulo 5



Liderazgo



documento de apoyo

Contrato L-12-2006/JN
Asociación Mujer Vamos Adelante
GOPA Consultants

SE PROHIBE
Subrayar y/o marginar este libro,
en caso de devolverlo subrayado.
SE COBRARA SU VALOR



Tinamit

12 Avenida 1-48 zona 3, Quetzaltenango
Telefax: (502) 77630935/36/40; 77631030
sedenacional@proyectotinamit.org.gt
www.proyectotinamit.org.gt

PROYECTO TINAMIT

"Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Guatemala"

Director Nacional: Ing. Orlan Rodas

Jefe de Asistencia Técnica Internacional:

Lic. Graziano Tonello

Servicios de Asistencia Técnica para Fortalecimiento y
Articulación del Movimiento de Mujeres y Apoyo al Proceso
de Ejercicio de la Ciudadanía Plena.

**CONSORCIO: ASOCIACIÓN MUJER VAMOS
ADELANTE - GOPA CONSULTANTS -**

Coordinadora Consorcio:

Licda. Mercedes Asturias de Castañeda

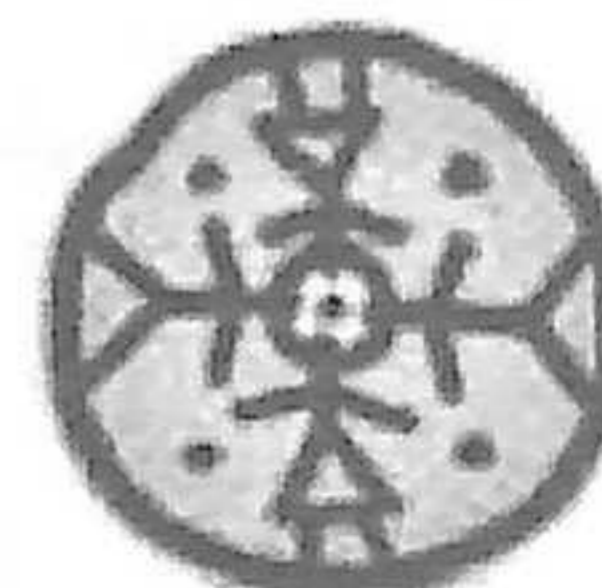
Documento de Apoyo

MÓDULO 5: LIDERAZGO

Autoras: Ernestina Ardón Quezada

Vilma Consuelo González López

Liderazgo



documento de apoyo

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



S.UE (DL)
 F(2):2
 U.S

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
Actividad No. 1.....	9
1. ¿Qué es liderazgo?.....	10
Tipos de liderazgos	11
Habilidades a fortalecer en las mujeres para su liderazgo.....	16
2. Atributos de mayor importancia en el liderazgo.....	17
Como cambiar modelos mentales para ser mejores lideresas..	18
3. La Creencia en la nobleza esencial del Ser Humano	19
Actividad No. 2.....	22
4. Liderazgo orientado al servicio	23
Actividad No. 3	25
5. El propósito del liderazgo:	
La transformación personal y social.....	26
Actividad No. 4	28
6. La responsabilidad moral de indagar y aplicar la verdad.....	29
Actividad No. 5	30
7. La Trascendencia	31
Actividad No. 6.....	32
8. El Desarrollo de Capacidades	33
Actividad No. 7	37
9. Anexos:.....	39
Ejercicios	
1 El diagnóstico de nuestra realidad.....	40
2 El autodiagnóstico.....	41
3 El diagnóstico de nuestro municipio	42
10. Bibliografía	43

BIBLIOTECA CENTRAL (UBERQUI) Q. 10.00

INTRODUCCIÓN

Este módulo se enfoca en la necesidad que estamos atravesando, ya que estamos viviendo una época a nivel mundial de cambios dramáticos y acelerados que han venido a alterar profundamente la naturaleza de la sociedad, y la ha sumergido a un estado de ansiedad y confusión, una época donde la problemática económica, los problemas ambientales, la violencia e inseguridad y la pobreza que vive nuestro país cada día crece. Una época donde las personas han olvidado el compromiso con los principios y valores morales y los conceptos del deber, la solidaridad, la reciprocidad y la lealtad. Todo esto se evidencia en la corrupción entre los funcionarios en todos los niveles de la sociedad y en la desunión de las organizaciones, familias, etc.

Por todo esto que está ocurriendo en nuestro mundo, es importante que las mujeres asuman un Liderazgo Moral, que les permita identificar sus fortalezas y debilidades, e ir rehaciendo y trabajando su transformación personal; mejorar sus relaciones interpersonales y, lograr un compromiso verdadero para apoyar la transformación social de su comunidad, región y país.

Por lo que a continuación presentamos, que es el liderazgo, los diferentes tipos de liderazgo y el efecto de estos en los grupos; los elementos del marco conceptual de un liderazgo más moral y de cómo fortalecer las capacidades del liderazgo.

Ya terminando y con el ánimo de fortalecer habilidades en las mujeres se presentan tres herramientas básicas para fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres; que son: 1) el diagnóstico de la realidad; 2) el autodiagnóstico y, 3) el diagnóstico de nuestro municipio. Todo esto con el objetivo de que propicien en sus organizaciones y grupos formas de participación social que ayuden a fortalecer la democracia en Guatemala.

Es importante mencionar que el contenido en este módulo, son resúmenes y análisis de libros mencionados en la bibliografía al final; que después de leerlos, analizarlos y compararlos con otros materiales, creímos importante incluirlos para apoyar el aprendizaje y el buen desarrollo del encuentro de mujeres.

PARTICIPEMOS, REFLEXIONEMOS, APRENDAMOS, Y ANALICEMOS

1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

El liderazgo no es el resultado de alguna herencia genética extraordinaria, las principales habilidades del liderazgo pueden ser aprendidas y los atributos personales pueden ser mejorados. Pero aprender a ser líder no es un simple ejercicio. Es un desafío que se evoluciona durante toda la vida, que es mejorado por las oportunidades que se presentan durante la vida de una, de aumentar los conocimientos y habilidades y de ejercer liderazgo.

El liderazgo tiene que ser transformativo, que trata de lograr valores morales y propósito en la sociedad, que capacita y da poderes a otros, motivando con el propósito de lograr un cambio. Es una "fuerza" dentro de un grupo trabajando hacia una meta común.

El proceso de desarrollo del liderazgo está centrado en la gente, se relaciona a la dimensión humana de las actividades de los individuos, grupos de gente y sistemas.

► ¿Cómo se puede iniciar este proceso?

En el hogar, con la familia, en el lugar de trabajo, en los ambientes comunitarios y educativos. Y lo podemos lograr compartiendo con otras, dialogando, motivando, innovando, siendo creativas y tratando de buscar un cambio positivo como ser humanas que somos.

El desarrollo del liderazgo no debe ser confundido con entrenamiento para la o él administrador/a, ya que el liderazgo es una parte esencial de una buena administración. Pero el liderazgo está preocupado íntimamente con la "dimensión humana" de cualquier persona, grupo, organización, etc. No solo hacer las cosas correctamente, sino hacer las cosas correctas se vuelve una parte consciente del liderazgo.

En un grupo, comunidad, se encuentran diversos tipos de lideresas, algunas por el trabajo que han desarrollado con grupos y organizaciones son muy respetadas y admiradas por las personas que las conocen, otras tienen una serie de dificultades con su comunidad porque tienen características que las hacen diferentes, ya que no todas las lideresas responden a las necesidades de su grupo, organización y

¿QUIÉN ES UNA LIDERESA?

Es la mujer que guía, que orienta y facilita el trabajo de un grupo, acompaña a su grupo u organización en el logro de sus objetivos.



comunidad, muchas veces dejan a un lado los intereses, objetivos y necesidades del grupo y luchan por sus propios intereses y necesidades.



Es necesario conocer los distintos tipos de lideranzas que pueden existir en un grupo o comunidad, para saber si pueden ayudar a realizar un buen trabajo o no. También es importante saber que además de los distintos tipos de lideranzas que hay, muchas veces existen competencias entre ellas, ya sea porque una tiene más dinero que otra, porque una es ladina y la otra es indígena, o porque una es Quiché y la otra es Mam, en fin las lideranzas muchas veces compiten por obtener reconocimiento de un grupo o de una comunidad, por espacios y recursos.

TIPOS DE LIDERAZGO		
TIPO	CARACTERÍSTICAS	REFLEXIÓN
AUTORITARIA	<p>Es la que da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad.</p> <p>Evita el diálogo y no da explicaciones acerca de sus órdenes.</p> <p>No es efectiva en crear la unidad de grupo, tampoco se ocupa en desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo.</p> <p>Estas características penetran el liderazgo en todos los niveles de la sociedad, comenzando con la unidad familiar, donde la mujer se vuelve muchas veces esclava del esposo.</p> <p>Un ejemplo de estas líderes autoritarias son:</p> <p>Los que se encuentran en las organizaciones militares. También es común en las relaciones obrero-patrón.</p>	<p>Este liderazgo es uno de los impedimentos más serios para fomentar la evolución de una cultura verdaderamente democrática.</p>

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UNA LIDERESA

- Comprenden lo que quieren y necesitan las demás mujeres que integran el grupo.
- Logra la participación de las demás mujeres.
- Facilita el diálogo, la comunicación y la confianza en su grupo u organización.
- Tiene respeto para ella misma y para las demás mujeres.
- Compromiso para trabajar con y para las mujeres.
- Ayuda al grupo a encontrar solución a los problemas que enfrentan.

TIPOS DE LIDERAZGO

TIPO	CARACTERÍSTICAS	REFLEXIÓN
<p>PATERNALISTA </p>	<p>Trata a las/os miembros del grupo como una madre o padre trataría a sus hijos, el o ella, los, cuidan, las/os protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellas/os, a veces puede preguntar a las demás personas del grupo sus opiniones y dar una imagen externa de democrática y participativa pero al final ella toma las decisiones.</p> <p>Este liderazgo paternalista no ayuda a las personas a desarrollar sus propias capacidades.</p> <p>Esta líder muchas veces piensa que ellas no tienen capacidades. Ella o él siente satisfacción de cuán necesaria es para los otras/os miembros del grupo.</p> <p>Este modelo de liderazgo se da en las organizaciones religiosas o caritativas; en programas gubernamentales y en algunas organizaciones no gubernamentales o sociales de desarrollo.</p> <p>Cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal.</p> <p>El líder hace todo y cuida a los miembros del grupo.</p> <p>Si la líder o el líder se va de la organización o del grupo muchas veces la organización se viene abajo o se quejan los demás miembros y quieren otro igual.</p>	<p>El liderazgo paternalista cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal.</p>
<p>SABELOTODO </p>	<p>Es la líder que por tener mayor conocimiento trata de dominar al grupo. Porque ella es la que sabe.</p>	<p>La persona con mayor conocimiento a menudo trata de</p>

TIPOS DE LIDERAZGO

TIPO	CARACTERÍSTICAS	REFLEXIÓN
<p>SABELOTODO </p>	<p>Es la líder que aprovecha cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios, o experiencia previa. Le gusta hablar de sus habilidades. Muchas veces trata de disminuir la credibilidad de otras personas del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas o sugerencias, haciendo bromas de estas contribuciones.</p> <p>Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Por eso aunque el líder solicite las opiniones de ellas o ellos, les da temor expresar sus ideas para que no sean comparadas con los conocimientos superiores del "experto/a".</p>	<p>dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores.</p> <p>La falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de sus tareas.</p>
<p>Las que practican los tres modelos anteriores del liderazgo quizás sean sinceras en su deseo por ayudar al grupo o estimular su participación, pero no se dan cuenta de cómo con sus propias actitudes de superioridad obstruyen su capacidad de hacerlo.</p>		
<p>MANIPULADORA </p>	<p>La líder manipuladora sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.</p> <p>A menudo las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la política, con desilusión y falta de confianza.</p> <p>Cuando las personas se dan cuenta, se quejan de haber sido manipuladas, frecuentemente se vuelven cínicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que ofrece ayudarles.</p>	<p>La líder manipuladora sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.</p>



TIPOS DE LIDERAZGO

TIPO	CARACTERÍSTICAS	REFLEXIÓN
<p>DEMOCRÁTICA</p>	<p>Se daña el espíritu de cooperación en el grupo o en una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de una líder manipuladora, y tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente.</p> <p>Dos características distintivas del liderazgo democrático son el compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones.</p> <p>La líder democrática es elegida por las/os miembros del grupo, lo cual muchas veces significa que ella/él tiene la obligación de representar las ideas o intereses de sus electores.</p> <p>La líder democrática estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas.</p>	<p>Una líder que valora la participación espera hasta que las/os demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia.</p>

OTRAS LIDERESAS

Además de las lideresas mencionadas anteriormente dentro de la comunidad pueden encontrarse algunas con las siguientes características:

1. **La que es muy conocida:** es admirada, respetada o reconocida porque es muy buena para realizar algo.
2. **La pasiva:** que le encanta que nadie se da cuenta de que prefiere vivir apagada y cuando lo hace, su trabajo es lento.
3. **La facilista:** que es una persona que no critica los errores de sus compañeras a fin de quedar bien con ellas. Siempre esta de acuerdo con todo aquello que la pueda beneficiar. Este tipo de lidereza depende de las decisiones de sus compañeras para fijar sus metas y la forma de lograrlas.
4. **La participante:** colabora y concentra sus esfuerzos en las actividades comunales.

LA LIDERESA DEMOCRÁTICA:

Este tipo de liderazgo promueve y motiva la participación de todas las mujeres en las actividades y en la toma de decisiones.

Garantiza que todas las mujeres participen conscientemente en la toma de decisiones, promueve la unidad del grupo y estimula la creatividad e iniciativa en las demás.

Este tipo de lideresa, procura la participación plena de las mujeres en todos los niveles de la estructura de su grupo y organización, lo cual va mucho más allá de impulsar mecanismos de participación.

Este tipo de liderazgo al desarrollar otra serie de cualidades positivas, puede convertirse en una dirigente comunal.

Una buena lideresa tiene que fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes o valores.

En términos amplios y dentro del rango de sus propias responsabilidades y actividades, todas las lideresas deben:

- ▶ Estar completamente informados sobre su grupo, organización, asociación; sus valores y estrategias a seguir, para lograrlas.
- ▶ Ser capaces de identificar cuestiones centrales que afectan la implementación de sus estrategias nacionales.
- ▶ Ser capaces de especificar su propio rol personal en resolver aquellas cuestiones que caen dentro del área de sus responsabilidades.
- ▶ Ser capaces de definir acciones estratégicas para resolver esas cuestiones.
- ▶ Ser capaces de iniciar el cambio requerido.
- ▶ Estar conscientes del comportamiento humano en general y de lo que motiva y causa a la gente a crecer y a involucrarse en su propio desarrollo.

- ▶ Ser capaces de involucrar y movilizar a otros, infundiendo un sentido de propósito y un enfoque en la acción.
- ▶ Saber acerca del liderazgo, y como puede ser importante para lograr el cambio.
- ▶ Ser capaces de identificar y ayudar a otros a guiar.

El liderazgo de las mujeres tiene que ser sensitivo a las necesidades de la comunidad, por lo tanto las habilidades que tienen deben ser obtenidas o mejoradas.

▶ HABILIDADES A FORTALECER EN LAS MUJERES PARA SU LIDERAZGO

- ▶ Habilidades administrativas: como la habilidad de analizar, interpretar políticas, desarrollar proyecciones/objetivos futuros, decidir prioridades, conceptualizar el proceso de cómo estos pueden ser logrados y evaluar las actividades de una misma y de otras y otros.
- ▶ Habilidades como comunicación, negociación, promoción y resolución de conflictos, a la vez de convertirse en administradores más efectivos de gente y recursos.
- ▶ Habilidades de redes: conectar gente, grupos y organizaciones.
- ▶ Habilidades de instrucción o "consejería", desarrollar liderazgo en otros individuos, dando a esto el tiempo y la prioridad apropiada.
- ▶ Habilidades de trabajo en equipos: colaborar y promover trabajo en equipos, sea cual fuera la situación.
- ▶ Habilidad de ver claramente una meta distante, y al mismo tiempo aprovecharse de la oportunidad obtenible.
- ▶ Lo más importante, sin embargo son las habilidades necesarias para motivar y movilizar a las otras: hacerlas levantar, estimularlas, expandir sus horizontes y capacitarles a aprovechar a lo máximo sus recursos internos y sus habilidades.

2. ATRIBUTOS DE MAYOR IMPORTANCIA EN EL LIDERAZGO

- Ir más allá del auto-interés
- Fuertes valores morales, espirituales.
- Compasión, calor y simpatía para otros.
- Confianza, preocupación por otros.
- Liderazgo colectivo y compartido, asumiendo y compartiendo roles en un objetivo común.
- Desarrollar gente, comunicarse con gente.
- Usar el amor como fuente de energía fundamental; y
- Guiar de atrás pero con suficiente fuerza para seguir.

Por lo tanto, los atributos y valores de una mujer tienen un lugar de igual importancia en el desarrollo de liderazgo, como lo tiene el mejoramiento de habilidades y conocimiento de liderazgo.

Una lideresa no sólo tiene que tener el entendimiento de otras/os, sino también tiene que ser justa con todos.

Una líder tiene que ser firme en cuestiones de principio, pero también tiene que ser comprensiva y compasiva.

Una buena líder tiene que ser abierta en sus tratos.

Una líder no debe ser temerosa de tomar decisiones y, habiendo tomado las decisiones, nunca debe ser temerosa de ser asociada con ellas...

Un aspecto importante del desarrollo de liderazgo es el de que se concentren las mujeres en lo que tienen que hacer en sus propios roles de liderazgo, incluyendo la identificación de las habilidades y conocimientos que necesitan. Como resultado, adquirirán nuevos conocimientos y descubrirán las habilidades que tienen inherentemente, en especial aquellas que no son usadas, que están dormidas o bloqueadas.

"En ningún tiempo en la historia humana el liderazgo a nivel nacional e internacional es tan vital para la preservación de la humanidad "un liderazgo dedicado e inspirado", un liderazgo de integridad moral, un liderazgo que puede hacer surgir lo mejor y lo más creativo de la humanidad".

► ¿CÓMO CAMBIAR MODELOS MENTALES PARA SER MEJORES LIDERESAS?

Si una lidereza desea cambiar o transformar su comportamiento, hace sentido que comience por cambiar esos modelos mentales que generan y sostienen los patrones de comportamiento que ella desea cambiar.

Los seres humanos creemos que la realidad funciona como la describen nuestros modelos mentales, a causa de ello, cuando surge alguna evidencia que contradice nuestros modelos mentales, tenemos la tendencia de no verla o buscamos una racionalización que desacredita tal evidencia como falsa o insignificante.

Los modelos mentales del liderazgo son causas determinantes en el comportamiento humano, porque estructuran la forma en que pensamos y actuamos. "Los pensamientos son como semillas que dan frutos" Así si deseamos cambiar o transformar nuestro comportamiento, hace sentido que comencemos por cambiar esos modelos mentales que generan y sostienen los patrones de comportamiento que deseamos cambiar.

El primer paso en el proceso de cambiar nuestros modelos mentales consiste en darse cuenta de la existencia de dicho modelo, una tiene que ser consciente de lo positivo y negativo que tenemos, y de nuestro comportamiento que tenemos. Necesitamos identificar las creencias, conceptos, actitudes y prejuicios que contribuyen a nuestro modelo mental, luego debemos cuestionar y analizar de manera crítica la validez y verdad de cada uno de estos elementos. Este proceso puede ser doloroso y hasta puede provocar un tipo de crisis existencial personal; pero es parte de la transformación personal.

Sin embargo, no es suficiente solo sacudir el suelo en que estamos caminando, también es necesario buscar y conscientemente establecer una nueva base para nuestro comportamiento.

Necesitamos tener un nuevo marco conceptual para reemplazar al modelo mental en cuestión y para guiar y consolidar el proceso de transformación personal. El cual es un ejercicio consciente donde tenemos que poner nuestra mente y nuestro espíritu como el mejor recurso.



Existen seis elementos que son esenciales y pueden ayudar para crear un “nuevo marco conceptual de un liderazgo en base a la moral”:

1. La creencia en la nobleza esencial del ser humano.
2. El liderazgo orientado hacia el servicio.
3. El propósito del liderazgo: la transformación personal y social.
4. La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad.
5. La trascendencia.
6. El desarrollo de capacidades.

3. LA CREENCIA EN LA NOBLEZA ESENCIAL DEL SER HUMANO

La manera en que vemos a la naturaleza humana influencia muchísimo en ¿cómo percibimos? y tratamos a las personas. Esto significa que el modelo de liderazgo ejercido por cada persona está estrechamente relacionado con sus convicciones fundamentales acerca de la naturaleza humana. Aunque muchas veces no pensamos acerca de nuestras creencias con respecto a la naturaleza humana, sin embargo estas creencias influyen nuestras actitudes hacia los demás, lo que esperamos de ellos y la forma en que los tratamos. Se espera que todas las demás personas se comporten de acuerdo a nuestro propio entendimiento y concepto de la naturaleza humana y se tiende a buscar evidencia que validen nuestra creencia, justificaciones.

Las creencias también aplican a nosotras mismas e influyen mucho en la autoimagen y las expectativas propias.

El concepto que tengamos acerca de lo que significa el ser humano, ya sea sano o no, determinará la manera en que nos percibimos a sí mismas y afectará nuestro propio potencial humano.

Veamos algunos conceptos de la naturaleza humana, en relación a como ven algunas otras personas a los seres humanos:

1. De raza superior o inferior: RACISMO.
2. Animales racionales: EL MONO DESNUDO.
3. Productos o víctimas de fuerzas que están más allá de su control dentro

- de la sociedad: DETERMINISMO.
4. Seres nacidos en el pecado y destinados a ser pecadores porque "el espíritu esta dispuesto pero la carne es débil": PECADORES.
 5. Seres creados a la imagen de Dios: NOBLEZA DEL SER HUMANO.

Aquellos que ven al hombre y a la mujer como un animal racional, consideran que es natural que los comportamientos de ambos sean por instinto y que estén motivados por los apetitos físicos y las emociones inferiores. Las personas con este punto de vista tienen a justificar sus acciones y conducta en términos de la satisfacción de sus propias necesidades. "Si satisface mis necesidades, entonces es bueno". Aquellos que piensan que la mujer y el hombre es un pecador enfatizan su incorregibilidad y su tendencia por errar. En algunos casos esto lleva a cierta humildad acerca de una/o mismo y a una comprensión compasiva de los errores de otro. "Es que somos humanos". Estos pueden caer en el fanatismo que desacredita la verdadera naturaleza de la religión en la sociedad.

En todo el mundo podemos ver las injusticias que son engendradas por **el concepto racista del ser humano**. Este concepto ha sido en algunos países institucionalizado y perpetuado por las estructuras de clases sociales que parecen ser basadas en determinantes económicas. Pero en realidad los ricos y los pobres están divididos más en virtud de su color o clase que por cualquier otro factor. Si una persona cree en el concepto racista, entonces su concepto de si misma dependerá de dónde cree que pertenece, en la división superior o inferior.

Este entendimiento racista ha sido la causa principal de la esclavitud de seres humanos y hasta ha fomentado el genocidio.

Las **filosofías deterministas**, ya sean religiosas o mundanas tienden ver a la vida de cada ser humano como que está determinada total o parcialmente por fuerzas que son más grandes que ella o él. Y muchas veces tienden a generar una resignación pasiva, una actitud fatalista hacia la vida y una renuncia a la responsabilidad.

No se considera que la persona es responsable por su conducta, sino mas bien una víctima de fuerzas mayores que cada una/o. Hay poca motivación para sumir responsabilidad y cambiar, más bien, hay una tendencia de culpar a otros por los problemas de uno y de racionalizar la conducta propia.

Abogan por la transformación social, sin darse cuenta de la necesidad de la transformación personal como una parte vital de este proceso.



Los que creen en la nobleza esencial del ser humano pueden o no tener una orientación religiosa. Los que son cristianos tienen la creencia que el hombre y la mujer fueron creados a la imagen y semejanza de Dios, y que el propósito de la vida es de desarrollar aquellos atributos espirituales, tales como el amor, la bondad, la unidad, la justicia, la veracidad y la pureza que son un reflejo de dicha imagen. Ellos reconocen que el hombre y la mujer tienen una naturaleza superior como inferior. Sin embargo, eligen enfocar sus pensamientos y acciones en desarrollar las potencialidades de su naturaleza superior, basándose en la convicción de que la luz elimina a la oscuridad y de que el desarrollo de cualidades espirituales y morales gradual y automáticamente eliminará los defectos.

Por lo general llegan a ser consientes de sus potencialidades, no importando cual sea su condición actual, siendo también felices por el sentimiento de propósito y significado en sus vidas.

Podemos reconocer que la "realidad del mundo actual" puede ofrecer evidencia que apoya a algunos de los primeros cuatro conceptos que mencionamos y esta es la tendencia de los seres humanos de responder a las expectativas que ellas o ellos tienen de si mismos y que otras y otros tienen de ellos. Por ejemplo, si muchas personas creen que los seres humanos son animales racionales, entonces sus pensamientos y conducta serán profundamente influenciados por esta creencia y tendrán la tendencia de actuar como animales racionales. No obstante, el afirmar que muchos seres humanos actúan de esta manera, no es una prueba definitiva de que este concepto y entendimiento de la naturaleza humana es correcto. Si queremos cambiar la manera en que pensamos acerca de la naturaleza humana, y ser más positivas, entonces adoptaríamos un nuevo marco conceptual de transformación personal en nuestro comportamiento.

El liderazgo moral esta basado en una convicción profunda e inamovible de la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano. Aunque cada mujer u hombre nacen con una naturaleza que es esencialmente noble y esta dotada con una bondad potencial, podemos reconocer que estas características se manifiestan gradualmente como resultado de procesos apropiados de aprendizaje y transformación.

ACTIVIDAD 2

En base a la lectura anterior y en sus propias experiencias en la vida, elaboren una tabla, como la que se ilustra abajo, y comparen los 5 conceptos de la naturaleza humana. Si su grupo considera que hay otro concepto importante de la naturaleza humana que no fue incluido, agregue una sexta columna y analicen también ese concepto.

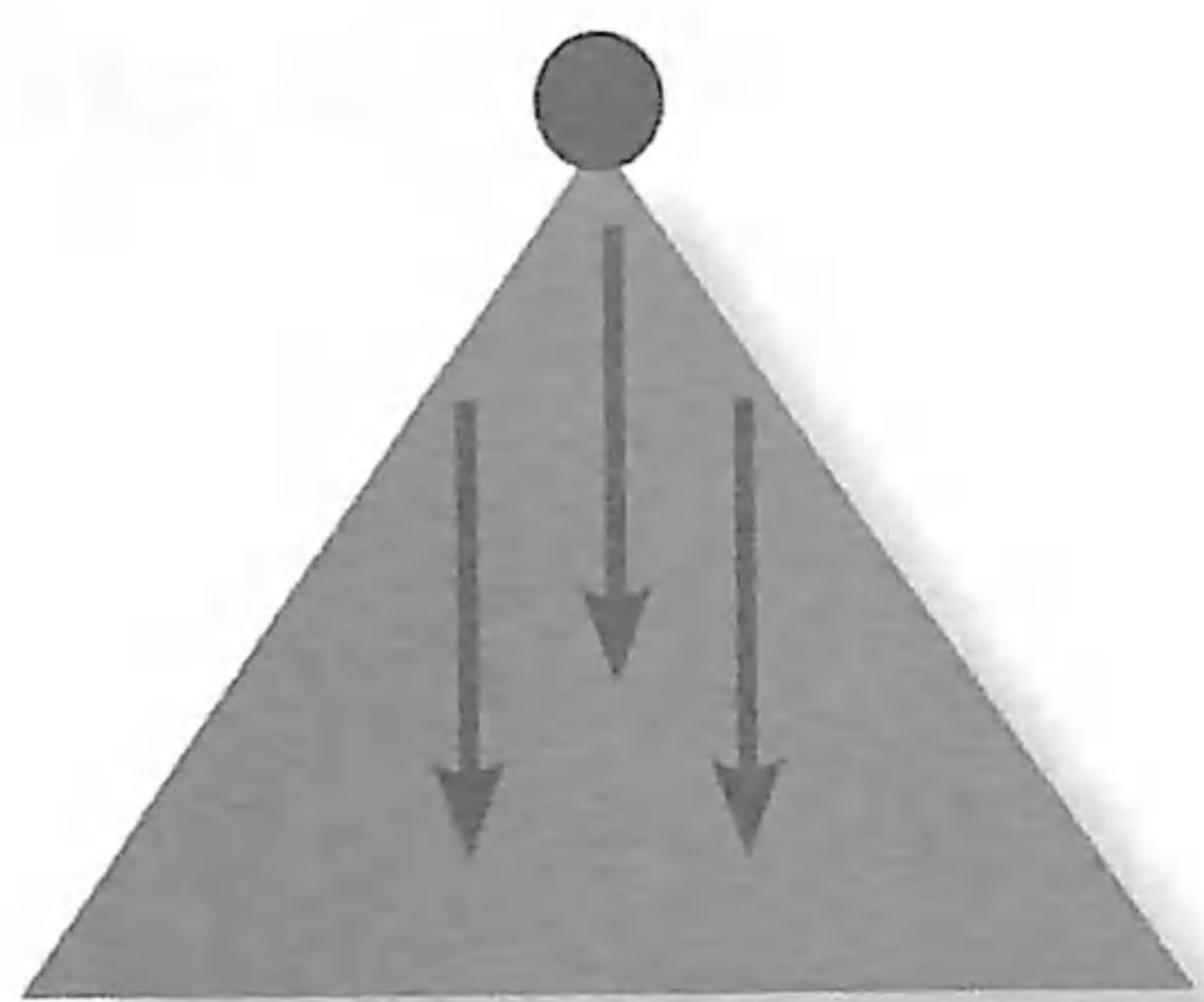
CONCEPTOS DE LA NATURALEZA HUMANA					
	Racista	Animal racional	Determinista	Pecador	Nobleza esencial
Concepto básico					
Visión de si mismo					
Visión de otros					
Tratamiento de otros					
Uso de la voluntad					
Uso de la razón					

4. EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA EL SERVICIO

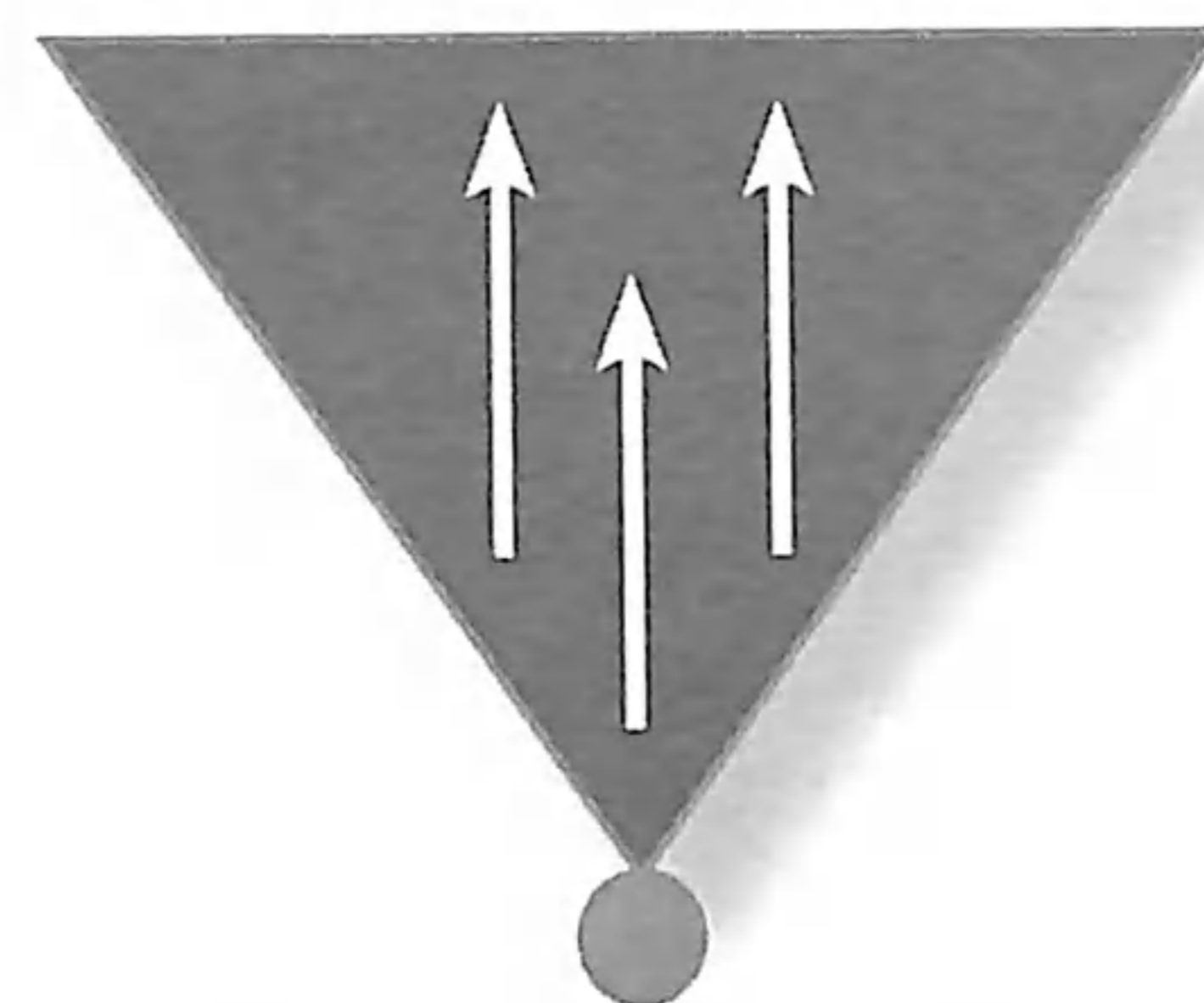
La característica fundamental del liderazgo moral ha de ser el espíritu del servicio. El verdadero liderazgo moral está ejercido por quien sirve mas a la comunidad, no por aquel que domina mas a la comunidad.

Desafortunadamente los modelos de liderazgo autoritario, paternalista, manipulador y sabelotodo siguen perjudicando a los mismos grupos que ellos pretenden servir; estos modelos de liderazgo buscan mantener el control sobre el grupo al consolidar el poder de la toma de decisiones en las manos del líder, de tal modo que el grupo sirva a su voluntad. Pero lo que necesitamos en este momento histórico es transferir el poder del líder individual al grupo. El liderazgo ha de ser accesible a todas y todos, no solo a unos pocos privilegiados.

Necesitamos construir un nuevo estilo de liderazgo dedicado a la transformación personal y colectiva, totalmente comprometido con los valores y principios morales, basado en la libre búsqueda de la verdad, inspirado por un sentido de trascendencia y guiado en el ejercicio de las capacidades por el ideal del servicio al bien común.



Liderazgo basado en el poder



Liderazgo orientado al servicio

Los modelos prevalecientes del liderazgo están basados en la dominación por medio del ejercicio de diferentes formas de poder. En estos modelos, el líder se considera superior a los otros miembros del grupo. Quiere dominar, para que el grupo sirva a su voluntad. En contraste la persona que ejerce el liderazgo moral trata de usar sus capacidades para servir a los demás. En vez de exaltarse y hacer una demostración de superioridad, sus palabras y acciones están caracterizadas por una sincera humildad.



El verdadero servicio no crea la dependencia, sino potencia a aquellos a quienes sirve.

El verdadero liderazgo potencia a las personas con las capacidades para lograr cosas por si mismas. . Cuando una o un verdadero líder ha terminado su trabajo, la gente dice, "Miren cuanto hemos logrado". El liderazgo moral se caracteriza por dar el crédito merecido a aquellos que comparten el trabajo, o al grupo total.

El Liderazgo moral nace del reconocimiento y plena aceptación de nuestra verdadera posición en la vida. Cuando estamos infundidas por el espíritu de servicio, no actuamos por temor al castigo, o por un sentido de obligación, ni siquiera por el deseo de ventajas personales. Más bien estamos motivadas, por el amor, el amor por algo superior a nosotras, el amor por la verdad, el amor por la humanidad, o más concretamente, el amor por la comunidad o por las personas a quienes servimos.

La persona que lucha por servir al bien común pronto descubre que es una fuente de satisfacción profunda y permanente.



ACTIVIDAD 3

1. ¿Cuál es la principal diferencia entre los modelos de liderazgo que están basados en el poder y el liderazgo orientado hacia el servicio?
2. ¿Cuál es el mejor servicio que podemos brindar a otros?
3. ¿Cuándo una buena líder termina su trabajo?, ¿Qué dicen los demás?
4. ¿Qué impulsa a una persona a actuar con un espíritu de servicio?, ¿Qué clase de tareas aspira hacer un líder que esta motivado por el espíritu de servicio?
5. ¿Cuáles son algunas de las satisfacciones del liderazgo orientado al servicio?

5. EL PROPÓSITO DEL LIDERAZO

▶ LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y SOCIAL

La vida humana tiene un doble propósito, que da dirección y significado a la existencia. Este doble proceso consiste en promover los procesos continuos de la transformación personal y de la transformación social. Cuando esto es reconocido y aceptado por cualquier persona como el objetivo de su propia existencia, provee una orientación fundamental para una vida activa y significativa.

El proceso de la transformación personal consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales de la persona alcanzan su expresión más elevada y noble.

Sin embargo, si la transformación personal no está motivada por el deseo de contribuir a la transformación social, la persona corre el riesgo de caer en el egocentrismo, desarrollando sus capacidades solamente para su beneficio personal.


El proceso de la transformación social es la promoción de una civilización en progreso continuo, basada en los principios de justicia, unidad y amor.

“Un grupo o comunidad que está comprometido con el proceso de la transformación social puede servir como un ambiente de apoyo que estimulará y sostendrá la transformación individual de sus miembros.”

Por supuesto, los valores y costumbres existentes en la sociedad tienen a influenciar el carácter y comportamiento de cada persona. Por lo tanto, en una sociedad donde la corrupción es la norma, se requiere de un mayor esfuerzo moral para que el individuo ponga en práctica la justicia e integridad, de lo que se requeriría en una sociedad donde la justicia e integridad son aceptadas todos como la norma. Es por esto que, en una época como la nuestra hay una necesidad de formar grupos que puedan fortalecer a los demás.

En conclusión, la mejor manera de lograr este doble proceso es:

1. Trabajar simultáneamente en las dos dimensiones, esforzarse por desarrollar las capacidades del liderazgo moral tanto en la vida propia como en las organizaciones y comunidades en que una sirve.

- 
2. Debemos trabajar junto con otras mujeres en pro de las metas de transformación personal y social. Compartiendo se nos hará mas fácil del cambio.
 3. Tener una visión del ideal que uno quiere alcanzar para que la transformación sea positiva y pueda contribuir para hacer un mundo mejor.
 4. Para trabajar por la transformación social, debemos tener una visión de la sociedad deseada y un compromiso consciente con los principios sobre los cuáles estará basada.

Otro requisito para la transformación es desarrollar capacidades. No es suficiente tener una elevada visión basada en ideales y valores acariciados.

Una tiene que desarrollar capacidades necesarias como, por ejemplo, es relativamente fácil hablar de la honestidad y una conducta recta. Es mucho más difícil desarrollar la capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en los principios éticos y morales, así como desarrollar el hábito de basar todas las decisiones y acciones propias en principios.

ACTIVIDAD 4

Siempre se más fácil “hablar el hablar” que “andar el andar”.

1. ¿Cuál es el objetivo de la transformación personal?
2. ¿Cuál es el objetivo final de la transformación social?
3. Expliquen la relación que existe entre la transformación personal y la transformación social.
4. ¿Cuáles son dos requisitos necesarios para la transformación?
5. ¿Esta dispuesta a trabajar su transformación personal, explique cómo?
6. ¿Cómo se podría aplicar el concepto de la transformación personal y social en sus vidas, en su trabajo y en su comunidad?

6. LA RESPONSABILIDAD MORAL DE INDAGAR Y APLICAR LA VERDAD

Hay dos responsabilidades morales que son importantes para el cumplimiento de la dimensión moral del liderazgo que son:

1. Un compromiso con la búsqueda de la verdad y con la aceptación de aquellas verdades que han sido verificadas en forma individual a través de su indagación independiente.
2. La fiel aplicación en el proceso de la transformación personal y social, y en todos los demás aspectos de la vida propia, de las verdades que una ha aceptado.

Cuando una se esfuerza sinceramente por cumplir estas responsabilidades morales, la luz de la verdad guiará sus esfuerzos en cumplir el doble propósito de la vida. Así la verdad llega a ser la luz que guía los procesos de transformación.

¿QUÉ ES LA VERDAD?

Es la responsabilidad moral de cada persona, buscar la respuesta a esta pregunta y vivir consistentemente con las conclusiones a las que le ha llevado la averiguación de los hechos por ella misma.

Hay que tener cuidado con la verdad ideal, que indica cómo deberían ser las cosas. Esta es normativa y tiene que ver con los principios: éticos, morales y sociales. Que deberían guiar a los procesos de la transformación individual y social.

Ya sabiendo y teniendo la responsabilidad de saber acerca de la verdad, hay que buscar estrategias que lleven a la transformación de la verdad real de una manera que armonice con la verdad ideal. Esto implica desprenderse de las opiniones de los demás, en vez de aceptarlas automáticamente, sin pensar.

Cada persona ha de aprender a ver con sus propios ojos y a conocer con sus propios conocimientos y no por los conocimientos de otros.

“La Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas es un ejemplo de un conjunto de principios sociales que pueden servir como las base para desarrollar una sociedad global que fomentaría y nutriría nuestro bienestar colectivo y la dignidad humana”.

“Hay que librar nuestra mente de cualquier tipo de prejuicio, el prejuzgar sin conocimiento, ya que sólo a través de una evaluación justa podremos reconocer a la verdad.”

ACTIVIDAD 5

1. ¿Qué efecto tiene el ignorar la verdad en la vida de una?
2. ¿Cuál es la diferencia entre la verdad real y la verdad ideal?
3. ¿Cómo contribuye la comprensión de la verdad a la eficaz toma de decisiones que llevan hacia la transformación?

7. LA TRANSCENDENCIA

Cuando tomamos decisiones y acciones guiadas por valores y principios basados en la verdad, esto nos da un sentimiento de estar conectados con lo eterno y genera una experiencia de trascendencia.

► ¿Pero qué es la trascendencia?

La capacidad de desprendernos de la "realidad actual y de conectarnos con aquellos valores y principios que creemos son de valor eterno y que forman parte de nuestra visión. De esta manera es posible renovar nuestro compromiso y volver a enfrentar situaciones problemáticas con una perspectiva más amplia, un vigor renovado y una fuerza moral que nos permite seguir adelante con nuestro trabajo". Cecilia Díaz.

► La trascendencia nos da fuerzas para preservar, sin darnos por vencidas.

La trascendencia nos puede salvar de "ahogarnos en un vaso de agua", cuando los problemas amenazan con hundirnos. Nos puede dar fuerzas para mantenernos firmes y vivir de acuerdo con nuestros principios cuando encontramos tentaciones y necesitamos oponernos a nuestro ego o naturaleza baja. Nos puede recordar los principios que nos sirven como una fuente de inspiración y guía en el proceso de la toma de decisiones.

La habilidad y la práctica de cultivar una actitud trascendente tiene especial importancia en la búsqueda de soluciones a los problemas. Es importante saber como buscar conscientemente un estado de tranquilidad que facilite un estado de reflexión y conexión con lo eterno.

"Escuche!

Escuche el canto

del pájaro,

el viento en los

arboles,

el rugido del océano.

Mire a un árbol,

una hoja que cae,

una flor.

Como si fuera por

primera vez .

De repente pude

hacer contacto

con la Realidad,

con aquel Paraíso

del cual nosotros,

habiendo caído

desde la niñez,

estamos excluidos

por nuestro

conocimiento. "

Anthony de Mello

ACTIVIDAD 6

1. ¿Qué hace usted para lograr la trascendencia cuando tiene problemas, se siente frustrada, o le gustaría darse por vencida?

8. EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El concepto del liderazgo moral no sólo requiere un nuevo concepto de liderazgo, también requiere un nuevo concepto de la persona moral. La idea tradicional de una persona moral ha sido algo pasivo: la persona moral es un buena ciudadana, alguien que no causa problemas, que acepta las cosas como son.

La persona moral que se necesita en estos tiempos es algo más activa, que sea un actor social que este consciente y activamente ocupada en realizar acciones que promueven los procesos de transformación personal y social. Lo que implica que cada persona posea ciertas capacidades que le potencien para llevar a cabo acciones que contribuyan a la transformación y la promoción del bien común.

Estas capacidades consisten en la integración de cuatro tipos de elementos:

1. Conceptos.
2. Destrezas.
3. Actitudes.
4. Cualidades.

El reto esta en ir adquiriendo progresivamente estos elementos para conformar una capacidad específica.

A continuación se dará una breve descripción de los cuatro elementos que componen una capacidad:

CONCEPTOS	Para poner en práctica una capacidad, primero es necesario comprender los conceptos claves en que se fundamenta. Ejemplo: "la capacidad de participar efectivamente en la consulta", algunos de estos conceptos incluirían: el propósito de la consulta es la búsqueda de la verdad; el tomar en cuenta diversas percepciones de una situación contribuye a una comprensión más amplia de la verdad. Para poder consultar acerca de un tema en particular, también sería necesario familiarizarse con los datos y otra información pertinente al tema.
DESTREZAS	Consiste en las habilidades mecánicas o funcionales que son necesarias para implementar una capacidad. Por ejemplo: la habilidad de escuchar con atención, sumar correctamente, organizar y resumir las ideas, etc. Las destrezas contribuyen a la práctica eficaz de ciertas capacidades.

<p>ACTITUDES</p>	<p>Las actitudes se refieren al aspecto afectivo de algunas capacidades. Pueden ser negativas y positivas. Ejemplos: Las negativas: como la duda o sospecha. Las positivas como el aprecio, la tolerancia y la apertura ante nuevas ideas o actividades. Otras pueden ser positivas en ciertas situaciones y negativas en otras, tales como el ojo crítico que puede ser útil al revisar un trabajo para identificar errores, pero que es contraproducente durante una lluvia de ideas.</p>
<p>CUALIDADES</p>	<p>Se refiere a las virtudes o atributos espirituales que constituyen el comportamiento humano ideal. Ejemplo: Honestidad, paciencia, bondad, firmeza, pureza, veracidad, cortesía, confiabilidad. Es importante no creer solamente en las cualidades, sino practicarlas en nuestras vidas.</p>

Una vez que hayamos aprendido los conceptos básicos relacionados con una capacidad, los cuales le dan una cierta idea de cómo se ve, se puede comenzar a practicarla. Y estos en general son aprendidos con bastante rapidez. Sin embargo la adquisición de las destrezas, actitudes y cualidades necesarias, requieren de práctica durante bastante tiempo y se pueden perfeccionar casi infinitamente. Por lo tanto una vez que se aprenden los conceptos, es importante tratar de practicar la capacidad. Pero esto no debería llevar a una actitud de orgullo o complacencia de que uno haya "aprendido" o "dominado" la capacidad. Más bien una ha de tratar de permanecer humildemente consciente de las deficiencias en sus destrezas, actitudes y cualidades, así como también de los errores en su comprensión de los conceptos y trabajar constantemente para mejorar estos elementos.

<p>CAPACIDADES PARA UN BUEN LIDERAZGO</p>	
<p>CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar el ego: la autoevaluación. 2. La capacidad de aprender de la reflexión constante sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y progresivamente. 3. La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.



CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL	4. La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.
	5. La capacidad de oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas: la autodisciplina.
	6. La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principios morales y éticos.
	7. La capacidad de pensar constantemente en la búsqueda de soluciones
CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A MEJORES RELACIONES INTERPERSONALES	8. La capacidad de inculcar con amor los pensamientos y acciones propias.
	9. La capacidad de alentar a otras y otros, brindar alegría a sus corazones.
	10. La capacidad de participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones colectivas.
	11. La capacidad de ser un miembro cariñoso y responsable de una familia.
CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN HACIA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL	12. La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad.
	13. La capacidad de crear una visión de un futuro deseado basado en valores y principios compartidos y de articularla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
	14. La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.
	15. La capacidad de contribuir al establecimiento de la justicia.

**CAPACIDADES QUE
CONTRIBUYEN
HACIA LA
TRANSFORMACIÓN
SOCIAL**

16. La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.

17. La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar sus talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.

18. La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada.

ACTIVIDAD 7

1. Comente acerca de cinco capacidades del liderazgo moral que le llama la atención o que a usted le parece especialmente importante.

YA PARA TERMINAR, UNAS ULTIMAS RECOMENDACIONES

El estilo de las y los líderes es la manera en que desempeñan su papel, la manera en la que se relacionan con las y los demás; y si bien, esta manera de relacionarse parte de las características de su propia personalidad, se centra en una serie de principios y convicciones que orientan en todo momento sus decisiones y acciones; le permiten ver, analizar y compartir.

El estilo juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que pertenece. Las y los líderes que asumen un estilo horizontal, tienen presente el potencial de las y los integrantes de su organización, su experiencia, conocimientos y habilidades. No les sustituye.

No es raro observar que la mayoría de las organizaciones adolecen de liderazgo y esto no es gratuito, se ha confundido el papel de las y los líderes, creyendo que éste tiene el mando, control o responsabilidad de una organización. No es así, el trabajo de la o el líder y su estilo debe ser horizontal estableciendo mecanismos para la participación, inclusión y decisión de todas y todos los miembros del grupo.

Para lograr esto, es importante hacer un gran esfuerzo de autoconocimiento y disciplina, ser capaz de cambiarse a sí misma, con base en la detección de sus limitaciones, solución de sus carencias, y potenciando sus fortalezas para forjarse como una mejor líder.

El principal paso hacia un liderazgo efectivo es el desarrollo de una visión. establecer en colectivo esta dirección es decisivo para una entidad que es de la colectividad y se alimenta de ella. En la visión, cada persona debe entrever el beneficio colectivo así como su propia visión personal del futuro, de no ser así, difícilmente podrá ser persuadida por el entusiasmo y compromiso.

A continuación se enuncian algunas consideraciones que pueden servir para la construcción del liderazgo de las mujeres.

- ▶ Mantener una actitud positiva pero realista ante los problemas y retos de la organización. Las y los líderes necesitan de métodos que les permitan conocer la realidad, analizarla, comprenderla.
- ▶ Establecer líneas de comunicación abierta y franca con las y los integrantes de un grupo. El liderazgo participativo no se basa en la consulta. El liderazgo horizontal no se culpa ni culpa a las y los demás cuando algo sale mal. Delimita responsabilidades y adopta métodos ordenados para prever o detectar errores durante el desarrollo de ciertas tareas o de un proyecto.
- ▶ Aprende a manejar diferencias y conflictos en un grupo. No se impone, argumenta sus puntos de vista, y reconoce cuando se equivoca o cuando no hay acuerdos.
- ▶ Decir no cuando considere negativa o irreal la intervención de alguna o alguno de los miembros en el desarrollo de la organización, hay que enfrentar los problemas al momento, evitará desgaste de tiempo y desgaste en el grupo; tener empatía con las y los integrantes del grupo, es la habilidad de ponerse en los zapatos del otro, es algo que toda líder debe tener o desarrollar.

**ADELANTE, A FORTALECER SU LIDERAZGO CON CONOCIMIENTOS,
CAMBIANDO ACTITUDES Y APRENDIENDO NUEVAS DESTREZAS
Y HABILIDADES PARA APORTAR REALMENTE A LA TRANSFORMACIÓN
SOCIAL DE NUESTRA COMUNIDAD Y DE NUESTRO PAIS.**



9. ANEXOS

EJERCICIOS

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA EL LIDERAZGO Y NUESTRA PARTICIPACIÓN

1. El diagnóstico de nuestra realidad.
2. El autodiagnóstico.
3. El diagnóstico de nuestro municipio.

EJERCICIO No. 1

EL DIAGNÓSTICO DE NUESTRA REALIDAD

EJERCICIO No. 2

EL AUTODIAGNÓSTICO

EJERCICIO No. 3

EL DIAGNÓSTICO DE NUESTRO MUNICIPIO

10. BIBLIOGRAFÍA

Elloy Anello, Hernández Juanita, Capacitación de Agentes de Desarrollo Comunitario, "Liderazgo Moral". La Paz, Bolivia, 1966.

Munné, Federic, "La estructura de roles: el liderazgo", en Psicología social, Biblioteca Básica de Psicología, Ediciones CEAC, Barcelona, 1993.

Dahlbom-Hall, Barbro, Liderazgo femenino en las organizaciones, Instituto Nicaragüense de la mujer/ASDI, Managua, Nicaragua, 1996.

CEAAL / Red de Educación popular entre mujeres, "Educación Popular y Liderazgo de las Mujeres" Quito, Ecuador, 1990.

Díaz, Cecilia, "El diagnóstico para la Participación", San José Costa Rica, Centro de estudios y Publicaciones ALFORJA, 1995.



12 Avenida 1-48 zona 3, Quetzaltenango
Telefax: (502) 77630935/36/40; 77631030
sedenacional@proyectotinamit.org.gt
www.proyectotinamit.org.gt

**Biblioteca Central
USAC**



El presente folleto, ha sido elaborado gracias al apoyo del Proyecto TINAMIT, el cual es parte del convenio bilateral No. GTM/B-7 310/2001/0164, firmado entre la Unión Europea y el Estado de Guatemala a través de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-; su contenido es responsabilidad de sus autoras y no compromete a la Comisión Europea ni a la -SCEP-.