

**RESTLESS
DEVELOPMENT**

Kit de
Herramientas para
Capacitación en

PODER JUVENIL

Módulo 2





Módulo 2

USAR TU PODER JUVENIL PARA LIDERAR A OTRAS OTROS Y OTRES



Paso 1

Base e intercambio

Durante el primer paso de este módulo, apoyaremos a las personas líderes a crear un espacio seguro para el aprendizaje, aprovechando sus propias experiencias vividas. También exploraremos la comprensión del grupo sobre el liderazgo y facilitaremos conversaciones sobre los estilos de liderazgo y lo que significa usar su “Poder Juvenil” para liderar a otras, otros y otras.

Después de completar este paso, las personas participantes deben comprender su estilo de liderazgo y cómo pueden querer adaptarlo en el futuro. También deben comprender algunos de los desafíos comunes de liderazgo que enfrentan y ser capaces de articular la adopción de un enfoque de “Poder Juvenil” para encontrar soluciones.

Como persona facilitadora, debe tener una buena comprensión por parte de las personas participantes de su comprensión y enfoques para liderar a los demás, y algunos de los desafíos que enfrentan en su organización. Esto debería permitirle adaptar y contextualizar los siguientes dos pasos del módulo.

Tiempo total:
5 horas.

Espacios seguros

15 mins

Establecer la cultura para el taller

- Damos la bienvenida al taller.
- Recapitula la discusión sobre espacios seguros que se realizó durante el Módulo 1' ¿Qué significa tener un espacio seguro?' [si el grupo es nuevo, repite la sesión].
- Asegúrate de que las personas participantes sepan que son libres de tomar descansos según sea necesario.
- Comparte protocolos de protección y bienestar.

Ejercicio para sentar las bases

15 mins

Animar a todas las personas a sentirse cómodas en el taller

- Damos la bienvenida al taller. Explica que comenzaremos con un ejercicio para sentar las bases que nos ayude a concentrarnos.
- Pídeles a todas las personas que se sienten en un lugar cómodo. Pídeles a todas las personas que escriban;
 - Mira a tu alrededor y nombra cinco cosas que puedas ver a tu alrededor.
 - Concéntrate en cuatro cosas que puedas sentir.
 - Nombra tres cosas que puedas escuchar a tu alrededor
 - Observa dos cosas que puedes oler a tu alrededor en este momento.
 - una cosa que puedes saborear
- Pregunta a las personas participantes, ¿cómo se sienten?
- Explica que este ejercicio debería ayudar a las personas participantes a sentirse conectadas y enfocadas en las tareas que se avecinan.

¿Qué es el poder juvenil?

30 mins

Recapitular la comprensión de los grupos sobre el Poder Juvenil

- Explica que en el Módulo 2 nos centraremos en cómo podemos usar nuestro Poder Juvenil para liderar a otras personas y construir un Poder Juvenil Colectivo.
- Facilitar la discusión en grupo a través de:
 - *¿Qué significa Poder Juvenil para mí?"*
 - *¿Cómo sería el Poder Juvenil Colectivo?*
- Si las personas participantes han completado el Módulo 1, esta es una buena oportunidad para reflexionar sobre el aprendizaje y las acciones tomadas desde entonces.
- Si no lo han hecho, recapitula algunos de los mensajes clave.

¿Cómo lidero?

60 mins

Reconocer la diversidad en los enfoques de liderazgo

- Lee cada una de las siguientes afirmaciones. Si están de acuerdo con la afirmación, deben caminar hacia el lado de "De acuerdo o en desacuerdo" de la sala.
- Después de cada punto pide a 2 personas, una "De acuerdo" y una "En desacuerdo" que expliquen por qué.
 - Declaraciones de liderazgo;
 1. Tomo decisiones basadas en la información que he recibido de otros
 2. Me gusta seguir reglas y políticas que me ayuden a liderar
 3. Creo que las personas líderes deben ser enérgicas y buenas para hablar en público
 4. Siempre me gusta empujar a la gente a pensar de manera diferente y desafiar la norma.
 5. Utilizo mi historia personal para inspirar y motivar a las demás personas
 6. Prefiero estar detrás de escena organizando todo lo que está al frente
 7. Me gusta poder recompensar a las personas por su trabajo
 8. Siempre escucho primero, antes de hablar.
 9. No me gusta usar el término líder para describirme
 10. Tengo una visión de cómo debería ser, y otras personas deberían seguirme.
 - Reflexiona sobre la actividad (por ejemplo, tenemos muchas personas que son así, menos que creen en esto)
 - Reconoce que todas las personas tienen diferentes enfoques de liderazgo. No queremos que todas estén de acuerdo entre sí, ni siquiera la persona facilitadora.
 - Explica que el propósito del taller es explorar diferentes ideas y no dar un modelo de "talla única" que se aplique a todas las organizaciones.
 - Anima a las personas participantes a ingresar a las sesiones con una mente abierta y cuestionadora, dispuestas a escuchar y aprender de las demás personas.

Desafíos de liderazgo comunes

45 mins

Ayudar a las personas participantes a identificar desafíos comunes de liderazgo

- Explica a las personas participantes que vamos a reflexionar sobre nuestras experiencias liderando grupos de personas, ya sea en organizaciones formales o en redes informales.
- Pide a las personas participantes que trabajen en pares.
- ¿Cuál ha sido el mayor reto al que te has enfrentado?
- Anima a las personas participantes a escuchar activamente y no interrumpirse unas a otras. Pídale a la compañera que “escucha” que escriba los desafíos clave en las notas post-it.
- Facilita una discusión grupal para compartir algunos de los desafíos que las personas participantes han enfrentado.
-
- Esto podría incluir
 - Manejo de conflictos entre personas
 - Encontrar financiación para el trabajo
 - Desafíos personales
 - Síndrome del impostor
 - Problemas con el manejo de tiempo
- Una vez que haya identificado algunos de los desafíos comunes, pide a cada pareja que elija uno para enfocarse en uno y discutirlo.
 - ¿Como enfrentaríamos ese reto? Que haríamos?
 - ¿Cuáles son los obstáculos que nos encontramos?

Adopta un enfoque de liderazgo de “Poder Juvenil”

60 mins

Permite que las personas participantes establezcan la conexión entre los principios del Poder Juvenil y los desafíos de liderazgo que enfrentan.

- Explica que vamos a hacer un juego de roles. Pide a 10 participantes que se ofrezcan como voluntarios.
- Explica el escenario de la entrevista televisiva y da a cada uno de los voluntarios un personaje del Anexo 2.1
- Estas citas se basan en diferentes enfoques de liderazgo basados en los Principios de Poder Juvenil (copia en el Anexo 1.3)
- Anima a las personas participantes a ser creativas con el juego de roles y continúa la discusión, con la persona presentadora de televisión preguntando a las personas líderes qué diferentes enfoques tomarían.

- Pídele a la “audiencia” que comparta sus reflexiones.
 - ¿Qué piensas del juego de roles?
 - ¿Te hizo pensar de manera diferente sobre los desafíos a los que te enfrentas?
 - ¿Cómo te sientes ahora al usar tu “Poder Juvenil” para liderar a otras personas?

Liderar desde el medio: un enfoque en el “liderazgo 360”

75 mins

Ayudar a las personas participantes a considerar cómo lideran desde el medio: arriba, abajo y de un lado a otro

- **“El juego de la silla”**
 - Divide a las personas participantes en tres grupos.
 - Pide en secreto a cada grupo que mueva las sillas a un rincón diferente del salón.
 - Deja que las personas participantes intenten mover las sillas.
 - Después de unos minutos, detén el juego y pide a las personas participantes que reflexionen sobre cómo se sintieron.
 - Reflexiona que a menudo nos sentimos así como líderes, atraídas en muchas direcciones. Todas las personas tenemos personas que son más importantes para nosotros o ante quienes tenemos una responsabilidad ascendente (hay muchas personas ante quienes incluso el rol más importante es responsable hacia arriba, por lo que esto se aplica a todas nosotras), responsabilidad descendente ante las personas que administramos y responsabilidad lateral ante sus pares
 - Explica que vamos a explorar las presiones que “liderar desde el medio” nos presenta y practica las herramientas para ayudarnos a liderar de manera más efectiva “hacia arriba”, “hacia abajo” y “a de un lado a otro”.
- **Liderazgo 360**

Explica que vamos a profundizar en los desafíos específicos que a menudo se enfrentan cuando se trata de liderar “desde el medio” .

Muestra las siguientes afirmaciones en una pared/rotafolio

- “Siento la presión de estar atrapado en el medio”
- “Estoy siguiendo a una persona líder ineficaz”
- “Tengo una cabeza, pero tengo que usar muchos sombreros”
- “A menudo, aquellas personas que no están al frente son ignoradas”
- A las personas líderes les gusta estar al frente en lugar de en el medio”

- “Es difícil defender la visión, si no la creaste”
- “Es difícil liderar a otras más altos que yo”
- Pide a las personas participantes que marquen con una marca en el papel si esto es algo que han experimentado.
- Reflexiona sobre los “resultados” y explica que estos son desafíos comunes de liderazgo. Sin embargo, son más comunes cuando se lidera desde el medio.
- Explica que cuando se lidera desde el medio, debe influir en los que están arriba, abajo y al lado. Esto se llama **Liderazgo 360**.
- Divide a las personas participantes en 3 grupos y entrega las indicaciones en el Anexo 2.2 para centrarse en
 - Liderando hacia arriba
 - Liderando en todo
 - Liderando hacia abajo
- Pide a las personas participantes que discutan y reflexionen sobre las indicaciones. Pide a las personas participantes que identifiquen si hay algún otro consejo importante que agregarían.
- Pide a cada grupo (en orden ascendente, transversal y descendente) que comparta sus mejores consejos.
- Concluye la discusión recordando a las personas que el liderazgo 360 es un enfoque en el que la influencia personal que puede tener sobre los demás es fundamental. Un buen líder influye en TODOS los que le rodean, no tiene por qué ser la persona más veterana de la sala o del grupo.
- En preparación para el Paso 2, pide a las personas participantes que completen el Cuestionario de Liderazgo Situacional (Anexo 2.3 - Parte 1). Aconseja que esto pudiera tardar entre 30 y 45 minutos en completarse.

ADAPTAR E INCLUIR

Para estudiantes visuales/pérdida auditiva

anota los puntos clave de las discusiones en un rotafolio y dibuja imágenes y diagramas para ayudar a explicar para que todos puedan seguir la conversación. También considera adaptar el ejercicio de “Sentar la base “ para centrarse en los sentidos que las personas participantes están utilizando.

Para aquellas con desafíos físicos

Hagan la actividad ¿Cómo lidero? sentadas, levantando las manos para ‘De acuerdo’ y ‘En desacuerdo’. También considera adaptar el juego ‘Silla’ para usar tazas o bolígrafos reorganizados en una mesa.

Confidencialidad

Recuerda a las personas participantes que no deben usar ningún nombre o detalle personal cuando discutan los desafíos, para proteger la privacidad de quienes puedan haber estado involucradas.

Equilibrio de género

Asegúrate de que haya un equilibrio de género durante el juego de roles y alentar a las personas participantes más silenciosas a participar

Hazlo en pare

Anima a aquellas personas que puedan tener dificultades con el trabajo individual a sentarse juntas para completar el cuestionario de liderazgo situacional.

¿No hay suficiente tiempo?

Concéntrate en fundamentar y crear un espacio seguro y compartir los desafíos de liderazgo.

Consejos para la persona facilitadora

Si se plantea un problema desafiante o controvertido durante las discusiones, da a las personas un espacio de tiempo limitado para hablar y compartir sus opiniones, y luego toma un descanso para que todas las personas puedan digerir y regular sus emociones. Aprovechar este tiempo para comunicarte con cualquier persona participante que pueda estar molesta o frustrada. Después del descanso, reconoce la conversación anterior, pero avanza a la siguiente actividad



Paso 2 Aprendizaje y prueba

Durante el segundo paso de este módulo, crearemos una oportunidad para que las personas líderes jóvenes adquieran nuevos conocimientos y habilidades y prueben y generen confianza al usarlos en un entorno de apoyo. Durante esta sesión, nos basaremos en las discusiones anteriores sobre los estilos de liderazgo personal para continuar con las ideas sobre el uso de los enfoques de “Poder Juvenil” para fortalecer la colectiva.

Como resultado de completar este módulo, las personas participantes deben tener una buena comprensión de cómo se forman los grupos y las organizaciones y las estructuras más comunes que toman. También deben tener una comprensión más sólida de tres enfoques clave de liderazgo progresivo: liderazgo feminista, liderazgo transformacional y liderazgo basado en valores.

Como persona facilitadora después del Paso 2, debe comprender cómo las personas participantes entienden las estructuras y los estilos de liderazgo de su propia organización. También debes desarrollar un sentido de qué aspectos de los estilos de liderazgo progresivo quieren llevar adelante las personas participantes.

Tiempo total:
5 horas

¿Qué tipo de persona líder soy y cómo puedo adaptarme?

[Liderazgo Situacional]

60 mins

Facilitar que las personas participantes identifiquen y analicen los diferentes estilos de liderazgo que utilizan en diferentes situaciones.

- Asegúrate de que todas las personas hayan completado el Cuestionario (Anexo 2.3 - Parte 1). Deja tiempo para que las personas participantes completen la actividad.
- Explica que ahora vamos a analizar los resultados del cuestionario. Esto nos ayudará a entender si somos más **directivos o solidarios** en nuestro estilo de liderazgo.
- Muestra la tabla en el Anexo 2.3 (Parte 2) en la pared/ rotafolio.
- Explica que hay 4 estilos de liderazgo principales que tienen las personas;
 - Estilo 1: Altamente directivo y poco solidario
 - Estilo 2: Altamente directivo y de gran apoyo
 - Estilo 3: Baja directiva y gran apoyo
 - Estilo 4: Baja directiva bajo apoyo
- Pide a las personas participantes que usen el “Cuadro de Mando” para hacer un recuento de sus resultados.
- Pide a las personas participantes que compartan.
 - ¿Cuál fue el estilo que más usaste?
 - ¿Cuál fue el estilo que menos usaste
 - ¿Crees que siempre elegiste el enfoque más efectivo?
- Explica que a menudo, como líderes, creemos que debemos elegir un estilo o enfoque y aplicarlo de manera consistente. Sin embargo, las personas líderes más fuertes son aquellas que pueden adaptar su estilo a cada situación. Esto se llama liderazgo situacional.

Ciclo de construcción de movimientos

60 mins

Proporcionar a las personas participantes un marco para comprender el ciclo y las estructuras de su propio movimiento u organización

- Explica que, al igual que tienes que adaptar tu estilo de liderazgo en función de la situación, tu enfoque de liderazgo también puede verse afectado por la “etapa” en la que se encuentra tu organización o movimiento en tu desarrollo o ciclo.
- Explica que durante esta sesión vamos a analizar los ciclos o viajes que realizan las organizaciones y los movimientos, y el impacto que esto tiene en los estilos y estructuras de liderazgo.
- Presenta el ciclo de formación del grupo dibujando el diagrama (Anexo 2.4) en el rotafolio/tablero.
- Explica las etapas;
 - **Formación:** Las personas miembros se reúnen, aprenden unas de otras y determinan el propósito del grupo.
 - **Reflexión:** los miembros se comunican de manera más directa y se conocen entre sí. Los conflictos entre las personas miembros del grupo a menudo surgirán durante esta etapa.
 - **Normalización:** las personas miembros establecen reglas habladas o tácitas sobre cómo se comunican y trabajan. Se establece el estado, el rango y los roles en el grupo.
 - **Desempeño:** Las personas miembros cumplen su propósito y alcanzan su meta.
 - **Aplazamiento:** las personas miembros abandonan el grupo y forman o se unen a otros grupos.
- Presenta la idea de las estructuras de liderazgo. Utiliza los diagramas del Anexo 2.5 para compartir ejemplos
 - **Jerárquico:** ¡Una línea de reportaje, hacia arriba a la persona jefe!
 - **Funcional:** Organizado por departamento o equipo con múltiples líderes.
 - **Plano:** Todas las personas tienen roles diferentes, pero todas son iguales y toman decisiones conjuntamente.
 - **Red:** Un grupo suelto de organizaciones, que pueden seleccionar representantes para votar en las decisiones.
- Divide a las personas participantes en 5 grupos, dando a cada uno una etapa, por ejemplo, Formación.

- Pídele a cada grupo que discuta lo siguiente
 - ¿Cuáles crees que son los principales desafíos en esta etapa?
 - ¿Qué tipo de estructura de liderazgo crees que se necesita?
- Pídele a cada grupo que retroalimente su discusión;
- Pídele a las personas participantes que reflexionen y compartan
 - ¿En qué etapa crees que se encuentra tu organización/red?
 - ¿Cómo te afecta esto como líder?

Exploración de modelos de liderazgo- Parte 1 (preparación)

90 mins

Apoyar a las personas participantes para que exploren modelos de liderazgo progresivo.

- Explica que vamos a trabajar en tres equipos para explorar 3 modelos de liderazgo adicionales.
 1. Liderazgo feminista
 2. Liderazgo transformador
 3. Liderazgo basado en valores:
- Entrega a cada equipo una copia de la sección correspondiente del Anexo 2.6.
- Explica que cada grupo tiene la tarea de diseñar una sesión de 10-15 minutos para enseñar a las demás personas sobre el estilo de liderazgo.
- Anima al grupo a pensar en métodos creativos, como el juego de roles, para demostrar cómo se “vería” el estilo de liderazgo en una situación real.
- Anima a los grupos a salir o busca un espacio separado para hacer tus preparativos.

Exploración de modelos de liderazgo- Parte 2 (prueba)

90 mins

Ayuda a las personas participantes a comprender cómo se podrían implementar modelos de liderazgo progresivo.

- Dé a cada grupo 20 minutos para compartir su presentación/ desempeño.
- Asigna 10 minutos después de cada presentación para preguntas y discusión.
- Pide a las personas participantes que utilicen el resto de la sesión [y la tarde/noche, si corresponde] para digerir la información que han recibido hoy.
- Anima a las personas participantes a pensar en las diferentes estructuras y estilos de liderazgo que se han discutido:
- Pídeles que reflexionen sobre sí mismas como líderes y sobre sus propias organizaciones o movimientos.
- Da a las personas participantes algunas notas post-it para que se lleven y escriban;
 - ¿Con qué se quedaría?
 - ¿Qué les gustaría cambiar?

Por ejemplo

Mantener: estructura no jerárquica, todas las personas son escuchadas también.

Cambio: Sé una persona líder más transformadora

ADAPTAR E INCLUIR!

Para estudiantes visuales y personas participantes sordas

asegúrate de tener una audiodescripción e interpretación en lenguaje de señas durante el juego de roles.

¿Luchas con la creatividad?

Si a las personas participantes les resulta difícil crear un juego de roles, bríndales un escenario o ejemplo para comenzar.

Utiliza tus propios valores:

si estás facilitando este taller en nombre de Restless Development, adapta el ejemplo de “Liderazgo basado en valores” para utilizar los [Principios de WeLead](#). O puedes adaptar aún más la actividad para utilizar los propios valores de tu organización.

Contexto cultural

Ten en cuenta que el término “feminista” se puede entender de manera diferente en diferentes culturas y contextos políticos. Proporciona apoyo adicional al grupo que trabaja en esta presentación, si es necesario. Para ayudarte a prepararte como persona facilitadora, consulta el [laboratorio de acción feminista](#).

¡Sobrecarga de información!

Esta sesión incluye mucha información nueva y técnica. Recuerda que algunas personas tardan más que otras en digerir la información nueva. Anima a las personas participantes a hablar contigo durante los descansos y después de la sesión para aclarar cualquier cosa.

¿No hay suficiente tiempo?

Facilita una discusión grupal más corta sobre los ciclos organizativos en lugar de grupos de trabajo.

Consejos para la persona facilitadora

Cuando compartas ejemplos de principios o valores de otras organizaciones, recuerda siempre a las personas participantes que estos son solo ejemplos y no un conjunto de instrucciones a seguir. Enfatiza que cada organización es diferente y tendrá sus propias prioridades y formas de trabajar”



Paso 3

Acción y rendición de cuentas

Durante el paso final de este módulo, alentaremos a las personas líderes jóvenes a identificar sus propias acciones, ponerlas en práctica y responsabilizarse mutuamente después de la sesión de capacitación. También facilitaremos el desarrollo de habilidades en dos habilidades básicas de liderazgo; retroalimentación y facilitación.

Como resultado de completar este paso, las personas participantes deben tener una comprensión clara de las acciones que les gustaría tomar después del taller de manera individual, pero también en sus organizaciones.

Como persona facilitadora después del Paso 3, debes comprender los compromisos que las personas participantes han asumido para tomar medidas y ser capaces de identificar posibles barreras o el apoyo adicional necesario para poner en práctica las acciones. También deberías haber recibido retroalimentación sobre tu estilo de facilitación y ser capaz de demostrar a las personas participantes el aprendizaje que estás llevándote del taller.

Tiempo Total:
5 horas



Lo que valoramos y el cambio que queremos hacer

30 mins

Ayudar a las personas participantes a identificar qué cambios quieren hacer en la forma en que lideran a las demás.

- Escribe “Mantener” y “Cambiar” en la pared/rotafolio.
- Cuando las personas participantes entren en la sala, pídeles que pongan sus notas post-it preparadas previamente en la pared.

Motiva un “paseo” para que todas puedan ver lo que se ha puesto en las tablas/tableros.

- Facilita la discusión en grupo a través de:
 - *¿Cómo se relaciona esto con el Poder Juvenil - los Principios del Poder Juvenil?*

Conviértete en una persona oyente activa

60 mins

Ayudar a las personas participantes a mejorar sus habilidades de escucha

Juego del “Teléfono”

- Pide a las personas participantes que se paren en fila o se sientan en círculo. Lee en primera persona el siguiente mensaje
- “Escuchar es una de las habilidades más importantes que podemos tener, pero a menudo lo damos por sentado. Lo bien que escuchamos puede influir en nuestras relaciones con nuestras colegas y nuestras familias. ¡Escuchar nos ayuda a aprender y crecer como líderes!”
- Pídele a cada persona que pase el mensaje a la siguiente persona, susurrando. Al final, pídele a la última persona participante que comparta la declaración.
- ¡Es muy probable que la última persona tenga un mensaje muy diferente!
- Explica que una habilidad clave en el liderazgo es la escucha activa. Pide a las personas participantes que compartan.
- ¿Qué crees que hace que una persona oyente sea activa?
- Comparte los siguientes “Mejores consejos”
 - Hablar menos y escuchar más.
 - Estar ansioso por aprender de los demás

- Buscar la verdad, haz más preguntas
- Preocúpate más por lo que está bien que por quién está bien
- Hacer que los demás se sientan valorados: escuchar las necesidades y los deseos de las personas

Cómo tomar bien la retroalimentación

90 mins

Dar a las personas participantes la oportunidad de practicar técnicas de "retroalimentación 360"

Explica que la fortaleza de una persona líder depende de su capacidad para recibir e incorporar retroalimentación.

Explica que vamos a probar un método llamado "retroalimentación 360". Explica que nos vamos a dar retroalimentación sobre nuestra participación en el taller hasta el momento.

- Divide a las personas participantes en grupos de cinco. Asegúrate de que los grupos sean diversos en edad, género y organización.
- Pídele a una persona que se siente en el medio, con las otras espaciadas a su alrededor. Pídele a cada persona que dé dos retroalimentaciones. Una debe ser positiva y una debe ser constructiva.
- Por ejemplo
 - Positiva: Me gusta cómo siempre buscas nuevas personas con las que trabajar.
 - Constructiva: Creo que podrías hablar más y contribuir a las discusiones.
- Explica que la persona en el medio solo puede decir "gracias por la retroalimentación". No se les permite dar explicaciones ni hacer más preguntas.
- Rotar, para que todas tengan la oportunidad de recibir retroalimentación.
- Pídeles a todas las personas participantes que tomen un descanso de 10 minutos y animalos a salir a caminar, sentarse en un lugar tranquilo (por ejemplo, ¡no usen el teléfono y revisen los correos electrónicos!)
- En una discusión grupal, pide a las personas participantes que reflexionen

- ¿Cómo te sentiste al dar esa retroalimentación?
- ¿Cómo te sentiste al recibir la retroalimentación?
- ¿Preferirías hacerlo de forma anónima o por escrito, o viste el beneficio del cara a cara?
- ¿Alguna vez han probado algo similar en sus organizaciones?

Facilitación inclusiva

60 mins

Aumentar la comprensión de las personas participantes sobre la facilitación inclusiva

- Explica que una habilidad clave para las personas líderes es la facilitación inclusiva.
- Pregunta a las personas participantes ¿Qué significa para ti la facilitación inclusiva?
- Comparte el Anexo 2.7 'Lista de verificación inclusiva de la reunión de la persona facilitadora'. Pide a las personas participantes que trabajen en grupos pequeños para revisarlo y decidir si hay algo más que agregarían.
- ¡Luego pide a las personas participantes que lo usen para evaluar cómo ha ido este taller! Pídeles que discutan
 - ¿Crees que este taller/reunión fue inclusivo?
 - ¿Cómo se podría haber mejorado la facilitación? ¿Qué harías diferente?
- [¡este también es un gran ejemplo de usted, un persona facilitadora y líder, que recopila y acepta comentarios!]

Avanzar, usar nuestro poder para liderar a otras personas

60 mins

Apoyar a las personas participantes para que asuman un compromiso personal utilizando su Poder Juvenil para liderar a otras personas

- Explica que durante esta sesión final vamos a ver qué acciones debemos tomar para usar nuestro Poder Juvenil para liderar a otras personas.
- Pide a las personas participantes que reflexionen sobre el Módulo y consideren
 - ¿Qué has aprendido sobre cómo puedes usar tu Poder Juvenil para liderar a otras personas?
 - ¿Qué te gustaría conservar y cambiar en la forma en que diriges tu organización? (o cómo es dirigida por otras personas)
 - ¿Qué acción quieres tomar en el futuro?
 - ¿Qué apoyo necesitas de la colectiva para que esto suceda?
- Cierra la sesión, agradeciendo a las personas participantes por su honestidad, apertura y participación activa.

ADAPTAR E INCLUIR!

Para las personas con discapacidades físicas

adapta la actividad “Mantener” y “Cambiar” para que se realice en grupos pequeños en las mesas.

Para participantes sordos

Asegúrate de que tengan una persona intérprete de lenguaje de señas para apoyarles durante el juego del teléfono. No les pidas que se queden fuera del juego, ¡adáptalo!

Formas indirectas de retroalimentación

si las personas participantes, debido a su origen cultural o religioso, se sienten incómodas al dar retroalimentación directa a sus superiores u otras personas participantes, adapta las actividades de “retroalimentación 360” o “facilitación inclusiva”, permíteles contribuir de forma anónima escribiendo las respuestas.

¿No tienes suficiente tiempo?

Céntrate en establecer objetivos y acciones personales después del taller. Pídele al grupo que elija retroalimentación 360 o facilitación inclusiva.

Consejo para la persona facilitadora

Al apoyar a las personas participantes a dar y recibir retroalimentación, reconoce que esto puede ser un desafío para algunas personas, especialmente si hay dinámicas de género y poder existentes en la sala. Da ejemplos alegres o divertidos para hacer que la actividad sea agradable y menos seria “por ejemplo, eres excelente para hacer los energizantes, pero usas demasiadas notas post-it

Módulo 2

ANEXO DEL KIT DE HERRAMIENTAS

Anexo 2.1	Personas Líderes de poder juvenil - Juego de roles
Anexo 2.2	Leadership - Prompts
Anexo 2.3	PART 1: Situational Leadership Questionnaire
Anexo 2.3	PART 2: Situational Leadership Analysis
Anexo 2.4	Group Formation Cycle
Anexo 2.5	Examples of Leadership Structures
Anexo 2.6	Styles of Leadership
Anexo 2.7	Inclusive Facilitation - Checklist

Anexo 2.1

Personas Líderes de poder juvenil - Entrevista de televisión Juego de roles

“Bienvenida, bienvenida y bienvenide a este programa especial del Canal 2 sobre Liderazgo Juvenil. Hoy vamos a hablar con algunas personas jóvenes líderes para conocer sus experiencias”

“Entonces, la primera pregunta es, ¿qué te hace una buena persona líder?”

“Tengo otra pregunta para la audiencia, ¿qué hacen cuando se enfrentan a un desafío, como [INSERTAR DESAFÍO] “

Anfitrión de TV

<p>“Estoy muy orgulloso de mi equipo. Son jóvenes y enérgicos y tienen mucho que ofrecer al mundo” James, líder de una empresa social de reciclaje.</p>	<p>“Me gusta hablar con mi equipo sobre mi visión de hacia dónde quiero que vaya la organización, lo que quiero que logremos. Es importante tener esperanza y ser positivo” Anita, la directora de una joven compañía de danza.</p>	<p>“Pienso en cada joven como un líder a su manera, solo tenemos diferentes roles que desempeñar” Natalie, fundadora de una organización de derechos de las niñas.</p>
<p>“Para mí, la capacidad de ser adaptable y resiliente es lo más importante. Los desafíos siempre vendrán, pero es la forma de lidiar con ellos” Judith, la líder del equipo de un proyecto de educación entre pares.</p>	<p>“La honestidad es lo más importante: ¿cómo puedes esperar que alguien te escuche si no confía en ti?” Frank, el CEO de una organización de derechos de las personas con discapacidad.</p>	<p>“Me gusta estar en contacto con las personas jóvenes de mi equipo. Siempre envío mensajes por WhatsApp y los mantengo actualizados” Mohamad, el cofundador de una compañía de producción musical.</p>
<p>“Me gusta que no todos en mi organización sean iguales. Todos venimos de diferentes orígenes y aportamos diferentes habilidades y experiencias al equipo”. Anjana, directora de campaña de una red de justicia climática.</p>	<p>Escuche antes de hablar. Mi equipo está en el terreno y trabajando con la gente, para que sepan lo que está pasando” Raquel, la fundadora de una organización comunitaria que ayuda a las personas sin hogar.</p>	<p>“Mi trabajo es ayudar a establecer los vínculos entre las personas miembros del equipo, para que las personas no terminen trabajando por su cuenta. Todo nuestro trabajo está interconectado” Yukio, el gerente de un equipo de respuesta a emergencias.</p>

Anexo 2.2

Liderazgo 360 - Indicaciones

Los mejores consejos para “liderar hacia arriba”

- Lidera excepcionalmente bien.
- Aligerar la carga de las personas líderes haciendo muy bien tu trabajo
- Estar dispuesto a hacer las tareas que otras personas no harán
- Conoce la personalidad y los intereses de tus personas líderes
- Estar preparado durante las reuniones - no pierdas tu tiempo
- Debes saber cuándo empujarlos y cuándo contenerlos

Los mejores consejos para “liderar de un lado a otro”

- Ser un amigo y un oído atento
- Evita los chismes y la política de la oficina
- Conoce a mucha gente en toda la organización
- Que gane el mejor
- No finjas que eres perfecto

Los mejores consejos para “liderar hacia abajo”

- Reduce la velocidad y expresa que te importa
- Ve a todos como un 10: cree en su potencial
- Desarrolla a las personas miembros de tu equipo como personas
- Modela el mejor comportamiento
- Comparte la visión de la organización
- Recompensa los resultados

Anexo 2.3 (Parte 1) Cuestionario de Liderazgo Situacional

El propósito del Cuestionario de Liderazgo Situacional es proporcionarle información sobre tus percepciones de tu propio estilo de liderazgo. El instrumento consiste en veinte situaciones laborales típicas que involucran a un líder y uno o más miembros del personal. Después de cada situación se encuentran cuatro acciones posibles que un líder puede tomar. Supón que eres la persona líder involucrada en cada una de las veinte situaciones. En cada una de las situaciones, debes elegir una de las cuatro decisiones de la persona líder.

Encierra en un círculo la letra de la decisión que crees que sería la más cercana

Describe tu comportamiento en la situación presentada. Encierra en un círculo solamente una opción.

1. Ha pedido a una nueva persona empleada que escriba un informe para comprar nuevos equipos para el departamento. Ella necesita aprender más sobre este equipo para tomar una decisión acertada sobre opciones y costos. Siente que esta tarea la estirará aún más con su agenda ya llena. Tu podrías:

A. Decirle que quieres el informe. Explica lo que quieres en el informe. Delinea los pasos que debe tomar para conocer el nuevo equipo.

Establece reuniones semanales con ella para hacer un seguimiento del progreso.

B. Pedirle que presente el informe. Discute su importancia. Pídele una fecha límite Plazo de Finalización. Dale los recursos que crees que necesita. Revisa periódicamente

para seguir el progreso.

C. Decirle que quieres el informe y discute su importancia. Explica qué quieres en el informe. Describe los pasos que debes seguir para obtener más información sobre el equipo. Escucha sus preocupaciones y usa sus ideas cuando sea posible. Planifica reuniones semanales para hacer un seguimiento de su progreso.

D. Pedirle que presente el informe. Discute su importancia. Explora las barreras que sientes que debe eliminarse y las estrategias para eliminarlos. Pídele que establezca una fecha límite para completar y consultar periódicamente con ella para hacer un seguimiento del progreso.

2. Tu grupo de trabajo ha estado trabajando arduamente para completar el informe de todo el departamento. Un nuevo miembro del personal se ha unido al grupo. Debe presentar las cifras de costos al final de la próxima semana pero no sabe nada sobre los requisitos y el formato del informe. Esta emocionado de aprender más sobre su papel en el grupo. Tu podrías...

A. Decirle exactamente lo que se necesita. Especifica el formato y los requisitos. Preséntale a otros miembros del grupo de trabajo. Consulta con él con frecuencia durante la semana para monitorear el progreso y especificar cualquier corrección.

B. Preguntarle si hay algo que puedas hacer para ayudarlo. Preséntalo a otra fuerza de tarea. Explora con él lo que cree que necesita para ponerse al día. Consulta con él con frecuencia durante la semana para ver cómo le va.

C. Especificar el formato del informe y la información necesaria, y solicitar sus ideas. Preséntale a cada miembro del grupo de trabajo. Consulta con él con frecuencia durante la semana para ver cómo está progresando el informe y ayudar con las modificaciones.

D. Darle la bienvenida y presentarle a las personas miembros del grupo de trabajo que podrían ayudarlo. Consulta con él durante la semana para ver cómo está.

3. Recientemente has notado un problema de desempeño con una de tus personas. Parece mostrar una actitud de indiferencia. Solo tu constante insistencia ha logrado que la tarea se completará. Sospechas que puede no tener suficiente experiencia para completar la tarea de alta prioritaria que le has dado. Tu podrías...

A. Especificar los pasos que debe seguir y los resultados que deseas. Aclarar los plazos y trámites necesarios. Comprobar con frecuencia si la tarea avanza como debería.

B. Especificar los pasos que debe seguir y los resultados que deseas. Pedirle sus ideas e incorporarlas según corresponda. Pedirle que comparta sus sentimientos sobre esta asignación de tareas, verificar con frecuencia para ver si la tarea está progresando como debería.

C. Involucrarlo en la resolución de problemas para esta tarea. Ofrecer tu ayuda y animarle a usar sus ideas para completar el proyecto. Pedirle que comparta sus sentimientos sobre esta asignación de tareas. Revisar con frecuencia para ver que la tarea está progresando como debería.

D. Hacerle saber lo importante que es esta tarea. Pedirle que describa su plan para cumplir con la tarea y que te envíe una copia. Compruebe con frecuencia si la tarea avanza como debería.

4. La composición de tu grupo de trabajo ha cambiado debido a la reestructuración de la empresa. Los estándares de desempeño han disminuido. Se están incumpliendo los plazos y tu jefe está preocupada. Las personas miembros del grupo quieren mejorar su desempeño, pero necesitan más conocimientos y habilidades. Tu podrías...

A. Pedirles que desarrollen su propio plan para mejorar el desempeño. Estar disponible para apoyarles, si se te pide. Preguntarles qué capacitación creen que necesitan para mejorar desempeño y darles los recursos que necesitan. Continuar con el seguimiento en cuanto al desempeño.

B. Discutir tu plan para resolver este problema. Pedir su opinión e incluir sus ideas en tu plan, si es posible. Explica las razones de tu plan. Rastrear el desempeño para ver cómo se está llevando a cabo.

C. Describir los pasos específicos que quieres que sigan para resolver este problema. Ser específico sobre el tiempo necesario y las habilidades que deseas que aprendan. Continuar dando seguimiento al desempeño.

D. Ayudarles a determinar un plan y animarles a ser creativos. Apoyar sus elecciones. A medida que continúas haciendo un seguimiento del desempeño.

5. Debido a los recortes presupuestarios, es necesario consolidar. Tú le has pedido a una persona miembro altamente experimentada del departamento hacerse cargo de la consolidación. Esta persona ha trabajado en todas las áreas de tu departamento. En el pasado, ella ha estado entusiasmada de ayudar. Si bien sientes que ella es capaz de realizar la tarea, parece indiferente a tu tarea. Tu podrías...

A. Tranquilizarla. Describir los pasos que debería seguir para manejar este proyecto. Pídele sus ideas e incorporarlas cuando sea posible, pero asegúrate de que siga tu planteamiento general para ver cómo van las cosas.

B. Tranquilizarla. Pídale que maneje el proyecto como mejor le parezca. y hazle saber que estás disponible para ayudar. Se paciente, pero revisa con frecuencia para ver qué se está cumpliendo.

C. Tranquilizarla. Pídele que determine la mejor manera de abordar el proyecto. Ayúdala a desarrollar opciones y motívala a usar sus propias ideas. Frecuentemente verifica cómo le está yendo.

D. Tranquilizarla. Describir un plan general y especificar los pasos que deseas que siga. Revisa con frecuencia para ver cómo se están implementando los pasos.

6. Por segunda vez en un mes, tienes un problema con uno de tus empleados. Tus informes de progreso semanales han sido incompletos y tardíos. En el pasado año, ha presentado informes completados con precisión a tiempo. Es la primera vez que has hablado con él sobre este problema. Tu podrías...

A. Decirle que mejore la integridad y la puntualidad de su papeleo. Revisar las áreas que están incompletas. Asegúrate de que sepa lo que se espera y cómo rellenar cada sección del informe. Continuar con el seguimiento de su desempeño.

B. Pedirle que entregue su papeleo a tiempo y con precisión, sin presionarlo. Continuar con el seguimiento de su desempeño.

C. Discutir los estándares de tiempo y finalización con él. Escuchar sus preocupaciones, pero asegurarse de que sepa lo que se espera. Revisar cada sección del informe y responder a sus dudas. Usar sus ideas, si es posible. Continuar haciendo un seguimiento de su desempeño.

D. Preguntarle por qué el papeleo está incompleto. Escuchar sus preocupaciones y hacer lo que puedas para ayudarlo a comprender la importancia de la puntualidad e integridad. Continuar con el seguimiento de su desempeño.

7. Le has pedido a uno de tus empleados sénior que asuma un nuevo proyecto. Anteriormente, su desempeño ha sido sobresaliente. El proyecto que le has dado es importante al futuro de su grupo de trabajo. Está entusiasmado con la nueva tarea, pero no sabe por dónde empezar porque carece de información del proyecto. Tu relación con él es buena. Tu podrías...

A. Explicar por qué crees que tiene las habilidades para hacer el trabajo. Preguntarle qué problemas se anticipan y ayudarlo a explorar soluciones alternativas. Mantenerse en contacto para apoyarlo.

B. Especificarle cómo debe manejar el proyecto. Definir las actividades necesarias para completar el trabajo para ver cómo van las cosas.

C. Pedirle un plan para completar el proyecto en dos semanas y que te envíe una copia para tu aprobación. Darle tiempo suficiente para comenzar, sin presionar. Ofrecerle tu apoyo frecuente.

D. Describir cómo se debe manejar el proyecto y solicitar sus ideas y sugerencias. Incorporar sus ideas cuando sea posible, pero asegurarte de que siga tu esquema general. Verificar regularmente para ver cómo van las cosas.

8. Una de las personas miembros de tu personal se siente inseguro acerca de un trabajo que se le ha asignado. Él es altamente competente y sabe que tiene las habilidades para completar con éxito la tarea. La fecha para completar la tarea se acerca. Tu podrías...

A. Hacerle saber de tus preocupaciones sobre la fecha límite inminente. Ayudarlo a explorar cursos de acción alternativos y alentarle a usar sus propias ideas. Consultar con frecuencia con él para bríndele tu apoyo.

B. Discutir con él tus preocupaciones sobre la fecha límite inminente. Describir un plan de acción para que lo siga y obtener sus reacciones al plan. Modificar el plan si es posible, pero asegúrate de que siga tu esquema general. Verificar con frecuencia para ver cómo van las cosas

C. Especificar las razones para completar la tarea a tiempo. Delinear los pasos que te gustaría que comenzara a seguir. Pedirle que se sigan los pasos. Revisar con frecuencia para ver cómo está progresando.

D. Preguntarle si hay algún problema, pero dejar que resuelva el problema él mismo. Recordarle la fecha límite inminente, sin presionarlo. O pedirle una actualización en tres días.

9. Tu personal te ha pedido que considere un cambio en tu horario de trabajo. Sus cambios tiene sentido para ti? Tu personal es muy consciente de la necesidad de cambio. Las personas miembros son muy competentes y trabajan bien juntas. Tu podrías...

A. Ayudarles a explorar posibilidades alternativas de programación. Estar disponible para facilitar tu discusión grupal. Apoyar el plan que desarrollen. Verificar lo siguiente: cómo implementan su plan.

B. Diseñar el cronograma de trabajo tu misma. Explicar la razón de ser de tu diseño. Escuchar sus reacciones, pedir sus ideas y usar sus recomendaciones cuando sea posible. Verificar cómo llevan a cabo su horario.

C. Permitir que el personal establezca un horario de trabajo por su cuenta. Permítales implementar su plan después de aprobarlo. Consultar con ellas, ellos y ellos en una fecha posterior para evaluar su progreso.

D. Diseñar el cronograma de trabajo usted mismo. Explicar cómo funcionará el cronograma, y responder cualquier pregunta que puedan tener. Comprueba que tu horario se siguió,

10. Debido a un cambio organizacional, se te han asignado seis nuevas personas cuyo desempeño ha estado disminuyendo en los últimos tres meses. Parecen que no tienen el conocimiento y las habilidades de la tarea para hacer sus nuevos trabajos, y sus actitudes han empeorado debido al cambio. En una reunión de grupo, tu podrías...

A. Hacerles consciencia sobre su tendencia de desempeño de tres meses. Pídeles que decidan qué hacer al respecto y establecer una fecha límite para implementar su solución. Monitorear su progreso.

B. Hacerles consciencia sobre su tendencia de desempeño de tres meses. Concretar los pasos que quieres que sigan. Ofrece retroalimentación constructiva sobre cómo mejorar el desempeño. Sigue monitoreando el desempeño.

C. Hacerles consciencia sobre su tendencia de desempeño de tres meses. Describe los pasos que quieres que sigan, expliquen por qué y busquen sus comentarios. sus ideas. cuando sea posible, pero asegúrate de que sigan tu enfoque general. Continuar Seguir el desempeño

D. Hacerles consciencia sobre su tendencia de desempeño de tres meses. Preguntarles por qué su desempeño está disminuyendo. Escuchar sus preocupaciones e ideas. Ayudarlos a crear su propio plan para mejorar el desempeño. Rastrear su desempeño.

11. Un miembro de tu departamento ha tenido un buen desempeño en los últimos 22 meses. Está entusiasmado con los retos del próximo año. Los presupuestos y los objetivos de la unidad no han cambiado mucho respecto al año pasado. En una reunión con él para discutir los objetivos y un plan de acción para el próximo año, tu podrías....

A. Pedirle que te presente una descripción de sus objetivos y un plan de acción para el año que viene para que lo apruebes. Decirle que le llamarás si tienes alguna pregunta.

B. Preparar una lista de objetivos y un plan de acción que creas que puede cumplir el año que viene. Envíasele y reúnete con él para ver si tiene alguna pregunta.

C. Preparar una lista de objetivos y un plan de acción que creas que puede conseguir el año que viene. Reúnete con él para analizar sus reacciones y sugerencias. Modifica el plan a medida que escuches sus ideas, pero asegúrate de que eres tú quien toma las decisiones finales.

D. Pedirle que le envíe un esquema de sus objetivos y un plan de acción para el año que viene. Revisar los objetivos y el plan con él. Escuchar sus ideas y ayudarlo a explorar alternativas. Dejar que él tome las decisiones finales sobre sus objetivos y su plan.

12. Tu unidad ha obtenido excelentes resultados de desempeño en los dos últimos años. Sin embargo, recientemente han sufrido tres grandes reveses debido a factores que escapan a su control, su desempeño y su moral han bajado drásticamente y su jefe está preocupado. En una reunión de grupo, tu podrías...

A. Discutir los contratiempos recientes. Indicar los pasos concretos que deseas que sigan para mejorar su rendimiento. Continuar haciendo un seguimiento del desempeño.

B. Preguntarles cómo se sienten con respecto a los contratiempos recientes. Escuchar sus preocupaciones, y animarles y ayudarles a explorar sus ideas para mejorar el desempeño. Continuar haciendo un seguimiento del desempeño.

C. Hablar de los contratiempos recientes. Aclarar los pasos que quieres que sigan para mejorar el desempeño. Escuchar sus ideas e incorporarlas, si es posible. Hacer hincapié en los resultados. Animarle a seguir intentándolo. S Continuar haciendo un seguimiento del desempeño.

D. Hablar de los contratiempos recientes, sin presionarlos. Pedirles que fijen un plazo para mejorar el desempeño y que se apoyen mutuamente en el camino. Continuar haciendo un seguimiento del desempeño.

13. Recientemente te han asignado un nuevo empleado que desempeñará un trabajo importante en tu unidad. Aunque no tiene experiencia, está entusiasmada y siente que tiene la confianza necesaria para hacer el trabajo. Tu podrías...

A. Permitirle tiempo para determinar lo que requiere el trabajo y cómo hacerlo. Hacerle saber por qué es importante el trabajo. Pedirle que se comuniquen contigo si necesita ayuda. Rastrear su progreso.

B. Especificar los resultados que deseas y cuándo los deseas. Definir claramente los pasos que debe tomar para lograr resultados. Mostrarle como hacer el trabajo. Rastrear su progreso.

C. Discutir los resultados que deseas y cuándo los deseas. Definir claramente los pasos que puede tomar para lograr resultados. Explicar por qué estos pasos son necesarios y obtener sus ideas. Usar sus ideas si es posible, pero asegúrate de que tu plan general sea seguido, rastrea su desempeño.

D. Preguntarle cómo planea abordar este trabajo. Ayudarla a explorar los problemas que anticipas generando posibles soluciones alternativas. Motivarla a llevar a cabo su Plan. Estar disponible para escuchar sus preocupaciones. Rastrea su desempeño.

14. Tu jefe te ha pedido que aumentes la producción de tu unidad en un 7%. Tú sabes que esto puede hacerse, pero requerirá tu implicación activa. Para liberar tu tiempo, debes reasignar a uno de tus empleados la tarea de desarrollar un nuevo sistema de control de costos. La persona que quieres tiene mucha experiencia en sistemas de control de costos, pero se siente un poco insegura a la hora de realizar esta tarea por sí sola. Tu podrías...

A. Asignarle la tarea y escuchar sus preocupaciones. Explicarle por qué crees que tiene la capacidad necesaria para llevar a cabo esta tarea. Ayudarla a explorar enfoques alternativos si crees que puede ser útil. Animarla y apoyarla proporcionándole los recursos necesarios. Haz seguimiento de su progreso.

B. Asignarle la tarea y escuchar sus preocupaciones. Discutir los pasos que debe seguir para completar la tarea. Pedirle ideas y sugerencias. Después de incorporar sus ideas, si es posible, asegurarte de que sigue tu planteamiento general. Haz un seguimiento de sus progresos.

C. Asignarle la tarea. Escuchar sus preocupaciones, pero deja que resuelva el problema. Darle tiempo para que se adapte y evitar pedirle resultados de inmediato. Haz seguimiento de su progreso.

D. Asignarle la tarea. Escuchar sus preocupaciones y minimizar sus sentimientos de inseguridad diciéndole específicamente cómo debe llevar a cabo la tarea. Explicarle los pasos que hay que dar. Seguir de cerca su progreso.

15. Tu jefe te ha pedido que designes a alguien para formar parte de un grupo de trabajo en toda la empresa. Este grupo de trabajo hará recomendaciones para reestructurar el plan de compensación de la empresa. Has elegido a una empleada muy productiva, que conoce la opinión de sus compañeros sobre el plan de compensación existente. Ha dirigido con éxito el grupo de trabajo de otra unidad. Quiere la tarea. Tú podrías...

A. Darle la tarea, pero decirle cómo debe representar el punto de vista de sus compañeros de trabajo. Especifique que le dará un informe de progreso dentro de los dos días posteriores a reunión del Equipo de Tareas

B. Pedirle que acepte la tarea. Ayudarla a desarrollar el punto de vista que tomara para el grupo de trabajo. Revisar periódicamente

C. Darle la tarea. Discutir lo que debe hacer para asegurarse de que las perspectiva de sus colegas trabajadoras es considerada por el grupo de trabajo. Pedirle sus ideas y asegurarte de que siga tu enfoque general. Pedirle que te informe después de cada reunión del Equipo de Tareas

D. Darle la tarea. Pedirle que te mantenga informada a medida que avancen las cosas. Revisar periódicamente

16. Debido a una enfermedad en tu familia, te has visto obligada a faltar a dos reuniones de un comité bajo tu dirección. Al asistir a la siguiente reunión, encuentras que el comité funciona bien y avanza hacia la consecución de sus objetivos. Todos las personas miembros del grupo vienen preparados, participan y parecen entusiasmados con su progreso. Tú no estás seguro de cuál debería ser tu papel. Tu podrías...

A. Agradecer a las personas miembros del comité el trabajo realizado hasta ahora. Que el grupo siga trabajando como lo ha hecho durante las dos últimas reuniones:

B. Agradecer a las personas miembros del comité el trabajo realizado hasta ahora. Fijar la agenda de la próxima reunión. Comenzar a dirigir las actividades del grupo.

C. Agradecer a las personas miembros del comité el trabajo realizado hasta ahora. Hacer lo posible para que las personas miembros se sientan importantes e implicados. Intentar solicitar ideas y sugerencias alternativas.

D. Agradecer a las personas miembros del comité el trabajo realizado hasta el momento. Establecer el orden del día de la próxima reunión, pero asegurarte de solicitar sus ideas y sugerencias.

17. Tu personal es muy competente y trabaja bien por su cuenta. Están muy entusiasmados gracias a un éxito reciente. Su rendimiento como grupo es excepcional. Ahora debes fijar los objetivos de la unidad para el próximo año. En una reunión de grupo tu..

A. Los elogias por los resultados del año pasado. Involucras al grupo en la resolución de problemas y el establecimiento de objetivos para el año próximo. Les animas a ser creativos y les ayudas a explorar alternativas. Haces un seguimiento de la aplicación de tu plan.

B. Los elogias por los resultados del año pasado. Les desafías fijando los objetivos para el año próximo. Esbozas los pasos de acción necesarios para alcanzar estos objetivos. Haces un seguimiento de la aplicación de tu plan.

C. Los elogias por los resultados del año pasado. Les pides que fijen los objetivos para el año próximo y definan el plan de acción necesario para alcanzarlos. Estés disponible para contribuir cuando se te pida. Haces un seguimiento de la aplicación de tu plan.

D. Los elogias por los resultados del año pasado. Estableces los objetivos para el año próximo y defines el plan de acción necesario para alcanzarlos. Solicitas sus ideas y sugerencias y las incorporas si es posible. Haces un seguimiento de la aplicación de tu planes.

18. Tu jefe y tú saben que su departamento necesita un nuevo conjunto de procedimientos de trabajo para mejorar el rendimiento a largo plazo. Las personas miembros del departamento están ansiosas por hacer algunos cambios pero, debido a sus funciones especializadas, carecen de los conocimientos y habilidades necesarios para comprender el panorama general. Tu podrías...

A. Definir los nuevos procedimientos. Organizar y dirigir la implementación. Involucrar al grupo en un debate de alternativas. Utilizar sus sugerencias cuando sea posible, pero hacer que sigan su planteamiento general. Hacer un seguimiento del uso que hacen de los nuevos procedimientos.

B. Definir y demostrar los nuevos procedimientos. Dirigir de cerca al grupo en su uso inicial de los procedimientos. Realiza un seguimiento de su uso.

C. Involucrar al grupo en un debate sobre cuáles deberían ser los nuevos procedimientos. Fomentar su iniciativa y creatividad a la hora de desarrollar los nuevos procedimientos. Ayudarles a explorar posibles alternativas. Apoyar la implementación de los procedimientos. Hacer un seguimiento estrecho de los resultados.

D. Pedir al grupo que formule y aplique un conjunto de nuevos procedimientos. Responde a cualquier duda informativa, pero dales la responsabilidad de la tarea. Comprobar de cerca el uso de los nuevos procedimientos.

19. Recientemente fuiste nombrada responsable de tu unidad. Desde que asumiste el cargo, has notado un descenso del desempeño. Ha habido cambios en la tecnología y tu personal no domina las nuevas técnicas. Lo peor de todo es que no parecen estar motivadas para aprenderlas. En una reunión de grupo tu podrías...

A. Discutir de la disminución del desempeño del personal. Escuchar sus preocupaciones. Pídeles soluciones para mejorar el desempeño. Expresar tu confianza en sus estrategias. Destacar sus esfuerzos anteriores, pero hacer un seguimiento del desempeño a medida que llevan a cabo sus estrategias.

B. Describir las medidas correctivas necesarias que quieres que tomen. Discutir este esquema e incorporar tus ideas, pero asegurarte de que ponen en práctica tu plan de acciones correctivas. Hacer un seguimiento de sus resultados.

C. Informa al personal del descenso de desempeño. Pedirles que analicen el problema y redacten una serie de medidas para que las aprueben. Fijar un plazo para el plan. Hacer un seguimiento de su aplicación.

D. Describir y dirigir las medidas correctoras necesarias que quieres que tomen. Definir funciones, responsabilidades y normas. Comprobar con frecuencia si mejoran sus resultados.

20. Has observado que una de tus empleadas inexpertas no realiza correctamente ciertas tareas. Ha presentado informes inexactos e incompletos. No le entusiasma esta tarea y a menudo piensa que el papeleo es una pérdida de tiempo. Tu podrías...

A. Hacerle saber que está presentando informes inexactos e incompletos. Hablarle de las medidas que debe tomar y aclararle por qué son importantes. Pedirle sugerencias, pero asegurarse de que sigue el esquema general.

B. Hacerle saber que está presentando informes inexactos e incompletos. Pedirle que fije y cumpla sus propios plazos de entrega. Darle más tiempo para hacer bien su trabajo. Supervise su rendimiento.

C. Hacerle saber que presenta informes inexactos e incompletos. Preguntarle qué piensa hacer al respecto. Ayudarle a elaborar un plan para resolver sus problemas. Supervisar su rendimiento.

D. Hacerle saber que está presentando informes inexactos e incompletos. Indicarle las medidas que debe tomar y los plazos correspondientes. Enseñarle a completar los informes. Supervisar su desempeño.

Tarjeta de calificación

Style Flexibility				
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Totals				

Anexo 2.3 (Parte 2)
Análisis de Liderazgo Situacional

Comportamiento directivo	Comportamiento de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas y objetivos • Planificar el trabajo de la persona gerente por adelantado • Comunicar las prioridades del trabajo • Aclarar los roles del equipo en la realización de una tarea • Establecer límites de tiempo para trabajos futuros • Determinar métodos para evaluar el desempeño del administrador • Comprobar que el trabajo se realiza correctamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar los problemas de la persona gerente • Elogiar a la persona gerente en el cumplimiento de la tarea • Pedir sugerencias o aportes sobre el cumplimiento de la tarea • Animar a la persona gerente a que pueda hacer la tarea • Revelar información sobre sí mismo/ misma • Comunicar información sobre las tareas • Facilitar la resolución de problemas o la toma de decisiones

The 4 Styles Explained

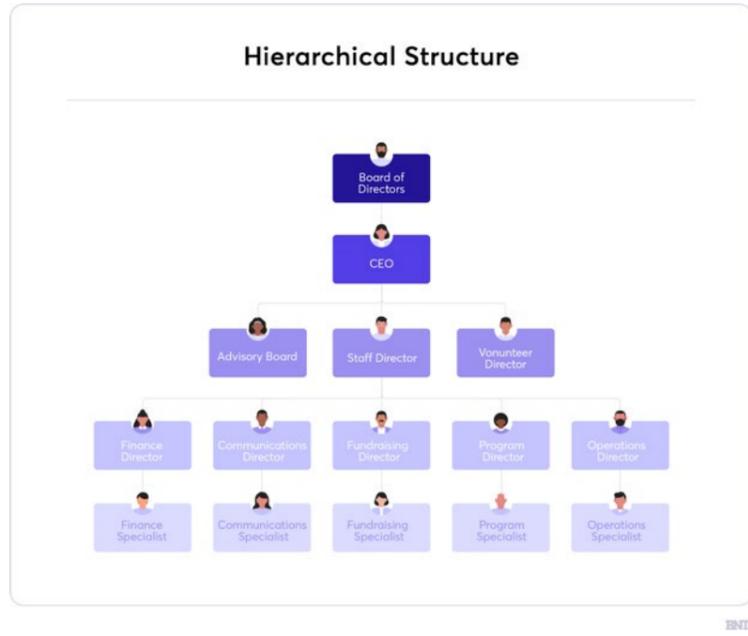
What does a Style 1 leader do? (high directive/low supportive)	What does Style 2 leader do? (high directive/high supportive)
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Identifies problems ☒ Sets goals & defines roles ☒ Develops action plans to solve problems ☒ Controls all decision making ☒ Provides specific directions & engages largely in one way communication ☒ Initiates problem solving & decision making ☒ Announces solutions & decisions ☒ Supervises and evaluates the work of subordinates 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Identifies problems ☒ Sets goals ☒ Develops action plans to solve problems and consults subordinate ☒ Explains decisions, solicits ideas and increased 2-way communication ☒ Supports and praises subordinates initiative ☒ Makes final decisions after hearing other ideas ☒ Directs subordinates work ☒ Evaluates subordinates work

What does a Style 3 leader do? (low directive/high supportive)	What does Style 4 leader do? (low directive/low supportive)
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Involves subordinate in problem identification and goal setting ☒ Asks subordinate to define how the task is to be done ☒ Provides assurance, support, resources and ideas if requested ☒ Shares responsibility for problem solving and decision making with subordinate ☒ Listens and facilitates subordinates problem solving and decision making ☒ Works with subordinate to evaluate their work 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Jointly defines problems with subordinate ☒ Allows subordinate to develop an action plan and subordinate controls decisions making ☒ Sets goals collaboratively ☒ Accepts subordinates decisions and only periodically monitors performance ☒ Allows subordinate to evaluate their own work ☒ Allow subordinate to take responsibility and credit

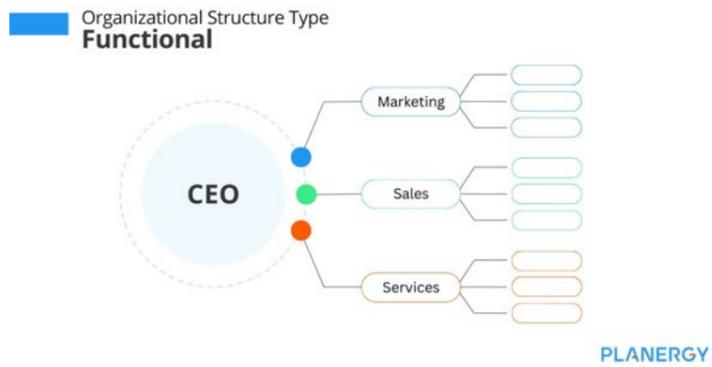
Anexo 2.4 Ciclo de Formación de Grupos



Anexo 2.5 Ejemplos de estructuras de liderazgo

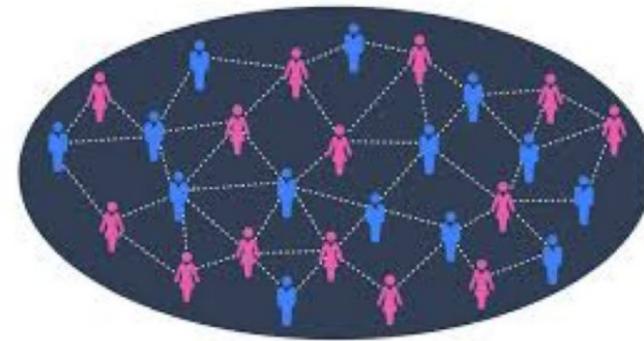


Estructura jerárquica



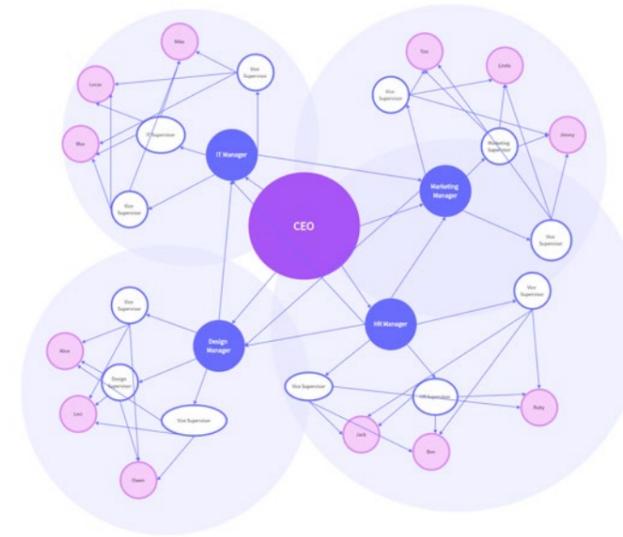
Estructura Funcional

FLAT ORGANIZATIONS



© Jacob Morgan (thefutureposition.com)

Estructura plana



Estructura reticular

Anexo 2.6. Estilos de liderazgo.

1. Liderazgo feminista

<p>¿Qué es el Liderazgo?</p> <p>El liderazgo patriarcal refuerza una dinámica de dominación y subordinación. Hace del poder un juego de suma cero: si consigo algo, hay menos para ti. El liderazgo feminista busca transformar esa dinámica: nos dice que podemos llegar a ser poderosas haciendo que las que nos rodean se sientan empoderadas, capaces y respetadas. Busca el poder con las demás en lugar del poder sobre las demás.</p> <p>(Action Aid, 2018)</p>	
<p>Principios de Liderazgo Feminista</p> <p>Algunas organizaciones han creado sus propios “Principios de Liderazgo Feminista” para ayudar a guiar su trabajo y cómo dirigen sus organizaciones. Aquí hay un ejemplo (Plan International, 2022)</p>	
<p>1. Autoconciencia y valentía Hacer un esfuerzo consciente para reconocer nuestras vulnerabilidades y valorar nuestras fortalezas mientras nos desafiamos a nosotras mismas y a las demás a mejorar a través de la autorreflexión y la retroalimentación mutua empática.</p>	<p>2. Cuidado personal y colectivo Cuidar nuestra salud individual y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y alentar a las personas miembros del equipo y a los socios colaboradores a priorizar el cuidado de una misma y de las demás. Esto se extiende también a la atención institucional, es decir, a las personas gerentes que equilibran la carga de trabajo de su personal, empoderan al personal para priorizar el autocuidado y promueven mejoras de infraestructura para crear un entorno de trabajo armonioso.</p>

<p>3. Responsabilidad colectiva Promover el establecimiento de objetivos colaborativos y crear espacios institucionales para que las personas miembros del equipo y las personas jóvenes participen y lideren en los procesos de toma de decisiones en igualdad de condiciones, tanto dentro como fuera de la organización.</p>	<p>4. Diversidad Reconocer, celebrar y promover la diversidad en toda la organización ampliando nuestra visión del mundo más allá de los binarios y fomentando el liderazgo de las personas más jóvenes, particularmente del Sur Global.</p>
<p>5. Tolerancia cero a la discriminación y el acoso sexual Denunciar todas las formas de discriminación, abuso de poder y acoso sexual e implementar las medidas disciplinarias apropiadas.</p>	<p>6. Abordar el sesgo Reconocer los prejuicios conscientes e inconscientes y verificar nuestro propio privilegio individual e institucional en función del género, la clase, la raza, la capacidad y otros factores.</p>
<p>7. Distribuir el poder Usar el poder de manera responsable para transformar los sistemas y brindar igualdad de oportunidades. Aprovechar el poder individual y colectivo para crear espacio para las personas jóvenes. Dar crédito al trabajo de las demás y participar de manera ética y no extractiva con las personas miembros del equipo y las comunidades.</p>	<p>8. Con ideas claras Promover la justicia de género y transformar las normas de género dañinas y reflejar este propósito tanto en nuestra vida personal como profesional. Aportar pasión y energía a nuestro trabajo</p>
<p>9. Contenta al cocrear Hacer del lugar de trabajo un espacio de colaboración y respeto mutuo donde las personas disfruten uniéndose.</p>	<p>10. Honrar el movimiento Reconocer, honrar y solidarizarse con las organizaciones feministas como fuertes aliadas que se asocian en acciones cruciales para crear un cambio duradero e impactante hacia la justicia de género.</p>
<p>Preguntas para el debate</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con cuál de los principios estás de acuerdo o en desacuerdo? • ¿Te consideras lideresa feminista? • ¿Hay alguna desventaja en el liderazgo feminista? 	

2. Liderazgo Transformador

<p>¿Qué es el liderazgo transformador?</p> <p>El liderazgo transformador es un proceso mediante el cual las personas líderes se involucran e influyen en las demás, y las motivan a trabajar más y mejor. El liderazgo transformador es un estilo que puede inspirar cambios positivos en quienes lo siguen. Las personas líderes transformadoras generalmente son enérgicas, entusiastas y apasionadas.</p>	
<p>Características de una persona líder transformador</p>	
<p>Estimulación intelectual: Desafiar el statu quo, fomentar la creatividad, explorar nuevas formas de hacer las cosas y aprender.</p>	<p>Consideración individualizada: alentar a las seguidoras individuales a compartir ideas y comunicarse directamente con ellas. Reconocer la contribución única de cada persona seguidora.</p>
<p>Motivación inspiradora: Una visión clara que pueden articular a las personas seguidoras, con pasión y motivación.</p>	<p>Influencia idealizada: un modelo a seguir para las personas seguidoras. Debido a que las personas seguidoras confían y respetan al líder, emulan a este individuo e interiorizan sus ideales.</p>
	
<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas para discusión <ul style="list-style-type: none"> ¿Puedes pensar en alguna persona líder que conozcas que sea transformador? • ¿Cuáles son los aspectos negativos y positivos de este enfoque? 	

3. El liderazgo basado en valores:

<p>¿Qué es el liderazgo basado en valores?</p> <p>El liderazgo basado en valores es un estilo de liderazgo que se basa en los valores tanto de la persona líder como de su equipo. Se basa en el concepto de que las personas se motivan a través de la implementación de sus valores personales en su vida diaria. Las organizaciones que siguen un conjunto compartido de creencias tienen personas empleadas que tienen más probabilidades de trabajar juntas, lo que puede aumentar la productividad.</p>	
<p>Ejemplo - Valores de Restless Development</p>	
 <p>"Cabeza"</p> <p>Somos expertas en nuestras realidades vividas. Innovamos y probamos cosas nuevas sin miedo al fracaso.</p>	 <p>"Corazón"</p> <p>Este es el núcleo de todo lo que hacemos. Priorizamos el bienestar de toda nuestra gente, apoyando a las personas jóvenes líderes para que prosperen.</p>
 <p>"Manos"</p> <p>Colaboramos y cambiamos el poder con las personas jóvenes y las comunidades. Conectamos, nutrimos, celebramos y financiamos a personas líderes jóvenes.</p>	 <p>"Voz"</p> <p>Somos honestas y transparentes. Usamos nuestra voz para lo que es correcto.</p>
<p>Preguntas para discusión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valores tienes tu o tu organización? • ¿Cómo implementas estos valores en tu trabajo diario? • ¿Cuáles podrían ser los desafíos del liderazgo basado en valores? 	

Anexo 2.7
Facilitación inclusiva-
Lista de verificación

Antes de la reunión			
Invita solo a las personas que necesiten estar allí		Comprueba las necesidades de accesibilidad y organiza traductores, intérpretes y lugares accesibles según sea necesario	
Obtener información para la agenda		Asignar roles: facilitador, tomador de notas, cronometrador, gerente de tecnología	
Asegurarse de tener suficiente presupuesto para las medidas de accesibilidad o para establecer expectativas apropiadas en términos de accesibilidad		

Durante la Reunión			
Pedir a las personas participantes qué necesitan para sentirse seguras y establecer "reglas de compromiso"		Establecer expectativas: revisar los objetivos y la agenda de las reuniones	
Animar a las personas participantes a compartir pronombres durante las presentaciones		Participación igualitaria: con contenido generado por las personas que están en la sala.	

Comienza la reunión con un 'check-in' para ver cómo se sienten todas las personas		Se curiosa: haz preguntas y demuestra una escucha activa de los puntos planteados.	
Respetar las diferencias y permite que las personas contribuyan de diferentes maneras (escritas, habladas)		Hacer una pausa: incluir tiempo para la reflexión, el pensamiento silencioso y el trabajo individual, para permitir que las voces más tranquilas hablen	
Idioma: crear una cultura de apreciación		Grupos pequeños - hacer una pausa para discutir y luego informar	
Ajustar las actividades para garantizar que todos los participantes puedan participar		consultar regularmente con las personas participantes que tienen necesidades de accesibilidad - ser flexible durante las reuniones	

Después de la Reunión			
Evaluación: descubre cómo fue la sesión, a través de conversaciones rápidas o encuestas.		Notas: siempre haz un seguimiento con notas y cualquier acuerdo o acción destacada	
.....		

**RESTLESS
DEVELOPMENT**

