



Movimiento Interamericano de Profesionales Cristianos

Desarrollando Liderazgo con Visión

Contents

Introducción	2
Sección A: El Panorama General y Yo.....	2
Sección B: ¿Qué es éticamente correcto e incorrecto?	4
Sección C: ¿Qué es liderazgo?	6
Sección D: Liderazgo e Interacción Interdisciplinaria.....	8
Sección E: Preparación Personal	10

Introducción

El propósito de este taller es iniciar un proceso de formación diseñado para el movimiento de líderes profesionales y cristianos. Los cuales puedan contribuir e impactar de manera positiva en la sociedad costarricense una vez terminado el módulo. Este manual corresponde al primer taller de este tipo. La visión a futuro es continuar con módulos más avanzados para proveer las herramientas adecuadas a los participantes a lo largo del camino.

Este primer módulo consiste de 5 secciones; las cuales están diseñadas para que los participantes puedan desarrollar sus propias capacidades mientras contribuyen al aprendizaje del grupo.

Sección A: El Panorama General y Yo

¿Cómo se ve mi ambiente general?

Nuestra naturaleza humana nos dice que somos seres sociales. Por lo tanto, todas las personas forman parte de grupos que mantienen al menos una característica común. Un ejemplo concreto de esto es la familia, la iglesia, la sociedad o incluso la policía y el gobierno. Tómese su tiempo para hacer una lista de por lo menos 10 lugares donde usted forma parte de un grupo que impacta o es impactado por la sociedad Costarricense.

¿Cuál es mi propio impacto en el Panorama General?

Por favor indique cuál (solo 1) de las siguientes declaraciones le parece más correcta:

- “Me resulta difícil lograr cosas positivas en mi trabajo porque el ambiente no me lo permite.”
- “Pienso que buscar oportunidades e intentar varias cosas diferentes es la receta al éxito”.

Determinismo vs. Libre Albedrío

- Determinismo: esta línea filosófica postula que todos los acontecimientos en nuestra vida están causalmente determinados. Esto significa que existe una relación causa-efecto entre el pasado, nuestro presente y el futuro. El ejemplo más popular (introducido por Ellsworth Huntington) es el planteamiento de que el desarrollo de las civilizaciones depende del clima.
- Libre Albedrío: Sin más rodeos, esta línea filosófica plantea que los seres humanos tienen el poder de elegir y tomar sus propias decisiones independientemente de su entorno.

Ejemplos Bíblicos sobre Determinismo y Libre Albedrío

- Determinismo:
 - Fil. 2.13.: “porque Dios es el que en vosotros produce así el querer como el hacer, por su buena voluntad.”
- Libre Albedrío:
 - Cuando Jesús es crucificado junto a los dos asesinos, uno de ellos decide pedir perdón mientras que el otro decide burlarse de Él. Este momento puede ser interpretado como la decisión de ambos asesinos sobre la vida eterna y la muerte.

Contextualizando Teoría y Práctica

Ahora bien, después de esta introducción teórica, es posible que usted haya dado con una respuesta certera a este gran dilema: Determinismo y Libre Albedrío no son temas que llevan a una respuesta absoluta. Por lo tanto, si esta es su conclusión el siguiente paso importante es entender cuál es su lugar dentro de la sociedad. Usted impacta la vida de mucha gente (¡incluso sin darse cuenta!). A continuación lo invito a reflexionar sobre los rasgos que un buen ciudadano DEBE tener para impactar positivamente en su ambiente laboral/social/familiar/etc.

Motivación Personal

Usted es un profesional altamente capacitado, con gran potencial de liderazgo y con mucho entusiasmo por lograr cosas en su vida, lo más probable es que se imagina a si mismo logrando algo grande (ya sea económicamente, socialmente, dentro de su iglesia o dentro de su familia). Sin embargo, alguna vez se preguntó: ¿Por qué quiere hacer lo que hace?

Dar una respuesta sincera es el punto de partida. Este es un ejercicio personal que puede realizar solo. Sin embargo, en el marco de este taller la pregunta se traduce en: ¿Por qué quiero formar parte de esta red de profesionales cristianos? ¿Qué es lo que quiero lograr dentro del grupo y fuera de él? Estas preguntas deberán guiarlo durante este periodo y una vez acabado el taller para que el beneficio sea mayor y los resultados sean visibles.

Sección B: ¿Qué es éticamente correcto e incorrecto?

1-Corintios 10: 23.: “*Todo me es lícito, mas no todo me conviene: Todo me es lícito, mas no todo edifica*”.

A estas alturas, quizás se siente mucho más consciente sobre su entorno y su propio rol dentro de la sociedad. Con suerte, los conceptos de libre albedrío y determinismo lo han ayudado a entender que los seres humanos no están destinados a vivir dentro de los límites de una teoría, todo lo contrario: somos llamados a tomar el control y trabajar para enriquecer nuestras comunidades. Sin embargo, ¿Qué significa hacer el bien? ¿Qué significa actuar correctamente?

¿Cómo entender la ley?

El filósofo Austriaco Ludwig Wittgenstein demostró que existe una diferencia importante entre *seguir* las reglas (ej. No robar) y *actuar de acuerdo* con las reglas (ej. Tomar la misma ruta a la oficina cada día). Cuando un individuo actúa de acuerdo con las reglas, el comportamiento es regular sin la necesidad de que exista una regla explícita. Por lo tanto, este tipo de comportamiento es más susceptible a fallar: usted podría romper la regla.

Tres Teorías General de Ética

- **Ética del Consecuencialismo:** El resultado del comportamiento determina el contenido moral de este. En otras palabras: Uno debe actuar éticamente si los beneficios de la acción son mayores que los costos.
- **Ética Deontológica:** La moralidad de un acto es determinado por la naturaleza del mismo. El filósofo Immanuel Kant es aún más explícito y nos dice que para actuar de una forma moralmente correcta debemos buscar el bien supremo el cual debe ser bueno en sí mismo y sin restricción.
- **Ética de la Virtud:** esta línea de pensamiento nace en la antigua Grecia y nos dice que lo importante no son las reglas en sí mismas pero el carácter moral del individuo.

Dilemas Éticos

- 1) **Dilema Moral de Heinz:** En una ciudad de Europa hay una mujer que padece un tipo especial de cáncer y va a morir pronto. Hay un medicamento que los médicos piensan que puede salvarla. Es una forma de radio que un farmacéutico de la misma ciudad acaba de descubrir. La medicina es cara porque el farmacéutico está cobrando diez veces lo que le costó hacerla. Él pagó 200 € por el material y cobra 2.000 € por una dosis del medicamento. El esposo de la mujer enferma, Joseph Heinz, acude a todo el mundo que conoce para pedir prestando dinero, pero sólo ha podido reunir unos 1.000 €, o sea, la mitad de lo que cuesta. Heinz se entrevista con el farmacéutico para decirle que su esposa se está muriendo y le ruega que le venda el medicamento más barato o le deje pagar más tarde. El farmacéutico se niega y, ante esto, Heinz, desesperado, piensa atracar la farmacia para robar la medicina. ¿Debe Heinz robar la medicina?
- 2) **Discriminación:** Pedro y María están estudiando en el instituto desde primer curso de la Enseñanza Secundaria; se conocen y se llevan bien, pero no forman parte del mismo grupo de amigos. El año pasado terminaron sus estudios de bachillerato y se presentaron a la prueba de acceso a la universidad. Los dos querían estudiar Medicina, carrera para la que es necesaria

una nota superior al 7,6. María obtuvo sólo un 7,5 por lo que no podía matricularse, pero Pedro se quedó en un 6,5. Como Pedro padece una minusvalía, dado que no puede mover las piernas y tiene que ir en silla de ruedas, solicita ser admitido teniendo en cuenta que está discapacitado y que deben existir plazas reservadas para personas afectadas por minusvalía. ¿Debe la administración educativa darle la plaza a Pedro, aunque su nota es inferior a la de María?

- 3) **Explotación Laboral:** Hace algunos años, la prensa internacional denunció que grandes empresas multinacionales (entre ellas, algunas de las grandes marcas de ropa y zapatos deportivos) utilizaban a niños en sus fábricas instaladas en países del Tercer Mundo. Según los reportajes publicados, las condiciones de explotación laboral que se producían en esas fábricas eran escandalosas. De esa manera, las empresas conseguían fabricar el producto a un precio mucho menor que el que tendrían que pagar si esas prendas se hubiesen fabricado en países con legislaciones respetuosas con los Derechos Humanos y protectoras de los derechos laborales y sindicales de los trabajadores. Algunas de estas multinacionales se justificaron, argumentando que ellos no fabricaban directamente las prendas, puesto que concedían la patente a empresas nacionales de esos Estados (es decir, subcontrataban la fabricación), las cuales se encargaban de todo el proceso. Según ellas, ignoraban que en esas fábricas trabajasen niños y que fueran vulnerados sistemáticamente los derechos laborales; al parecer, se enteraron por la prensa de la explotación económica y personal de sus trabajadores. Si tú tuvieras constancia de que una empresa multinacional de ropa deportiva acude a esas prácticas, ¿comprarías ropa de esa marca, aunque fuese más barata y te gustasen especialmente las prendas que fabrica?

Contextualización con la Palabra de Dios

Como joven profesional cristiano, usted se enfrenta a una infinidad de dilemas que lo dejan en un punto muy ambiguo. Actualmente, temas como el aborto, homosexualidad y varias políticas públicas son asuntos que prueban ser una encrucijada. Para sumar a eso, quizás observa que en su rubro de trabajo resulta más rentable dedicarse a actividades ilícitas (de cualquier magnitud) que trabajar honestamente. Lamentablemente la vida no es como una receta de cocina y la pregunta ¿Qué podemos hacer? Muchas veces parece no tener solución. Sin embargo, Dios nos da una advertencia clara que puede servirnos como punto de partida:

Revelaciones 3.15-16.: “¹⁵Yo conozco tus obras, que ni eres frío ni caliente. ¡Ojalá fueras frío o caliente! ¹⁶Pero por cuanto eres tibio y no frío ni caliente, te vomitaré de mi boca”.

Sección C: ¿Qué es liderazgo?

El poder que tiene una persona es importante cuando se habla de liderazgo. Poder se refiere en este contexto a la habilidad o capacidad de ejercer autoridad. Por este motivo, los psicólogos sociales John French y Bertram Raven desarrollaron un modelo llamado ‘Las 5 fuentes del Poder Social’, las cuales incrementan la capacidad de un líder de influenciar las actitudes, comportamientos y valores de un grupo, estas son:

- Poder Referente: Basado en los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad de los seguidores hacia el líder.
- Poder del Experto: Ejercido por aquel que tiene un grado superior de conocimiento y habilidades sobre un tema específico.
- Poder Legítimo: Este tipo de poder es otorgado a través de normas establecidas. Por ejemplo, el Primer Ministro de un Estado.
- Poder por Recompensa: Basado en la capacidad que el líder tiene para entregar recompensas a sus seguidores.
- Poder Coercitivo: Es basado en la capacidad que el líder tiene para castigar a otros.

¿Qué se requiere para tener un buen liderazgo?

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Características	
Otorga recompensas por cumplimiento de labores.	Carismático e Idealista.
Monitorea constantemente a sus seguidores.	Inspira y Motiva.
Altamente crítico hacia sus seguidores.	Estimula Innovación y Creatividad.
Se enfoca en resultados únicamente.	Escucha a las necesidades individuales.

¿Por qué los líderes son carismáticos?

Individuo Carismático	Prototipo de un Líder
Desafía el Proceso	Inteligencia (Inteligente, Bien Informado.)
Inspira una Visión Compartida	Dinamismo (Energético, Fuerte, Dinámico.)
Construye el Camino	Dedicación (Motivado, Trabajador y Comprometido.)
Permite que Otros Actúen	Sensibilidad (Comprensivo, Sincero, Servicial.)
Alienta el Corazón	

3 Perspectivas sobre Liderazgo

1. **Teoría de Contingencia:** La efectividad de un líder depende de 3 factores situacionales: La relación Líder-Seguidores (Buena vs. Mala); Estructura de la Tarea (Clara vs. No Clara) y el Poder/Autoridad de un líder (Fuerte vs. Débil).
2. **Teoría de la Relación Líder-Miembro:** Dentro de un grupo existe dos tipos de miembros: los seguidores que están ‘en el grupo’ y los que están ‘fuera del grupo’. Las personas que están

‘en el grupo’ son aquellos que mantienen mayor afinidad con el líder y por lo general son más participativos y comprometidos con el grupo. Consecuentemente, aquellos individuos que están ‘fuera del grupo’ son menos activos dentro del grupo y con el tiempo tienden a abandonar el grupo.

3. **Teoría de la Identidad Social:** El conjunto compartido de características del grupo determina el prototipo de líder que el grupo necesita. Por lo tanto, podemos concluir que el éxito de un Líder depende en gran manera de cómo es percibido por sus seguidores.

Identificando mis Filtros Personales

Para crear una atmosfera de aceptación y tolerancia uno necesita estar consciente de todos los estereotipos y prejuicios con los que llegamos al grupo. A menudo, estos filtros influyen el ambiente dentro del grupo y es fácil observar como ciertos tipos de comportamientos emergen. Es bueno entender que cada persona ve el mundo de una forma diferente y que por lo tanto es posible que exista una brecha entre lo que usted piensa de la gente y lo que ellos piensen de usted. Por lo tanto por favor tome su tiempo para responder las siguientes preguntas:

¿Qué filtros cree tener que le impiden lograr un contacto genuino con la gente?

¿Qué clase de filtros cree que la gente podría tener sobre su persona?

¿Qué puede hacer para contrarrestar estos filtros?

Sección D: Liderazgo e Interacción Interdisciplinaria

Parábola de los 6 Sabios Ciegos y el Elefante

Seis hombres sabios, inclinados a los estudios, decidieron averiguar qué era un elefante. Como eran ciegos, resolvieron hacerlo mediante el tacto. El primero en tocar al elefante, chocó contra su ancho y duro lomo y dijo: “El elefante es como una gran pared”. El segundo, palpando el colmillo, dijo: “Esto es tan redondo, agudo y liso que el elefante es como una lanza”. El tercero tocó la trompa y gritó: “¡Dios mío! El elefante es como una serpiente”. El cuarto extendió su mano hasta la rodilla y dijo: “Está claro que el elefante es como un árbol”. El quinto, que casualmente tocó una oreja, exclamó: “Aún el más ciego de los hombres se daría cuenta de que el elefante es como un abanico”. El último, quien tocó la cola movediza dijo: “El elefante es muy parecido a una sogá”. Y así, los sabios discutían largo y tendido. Cada uno excesivamente terco y violento en su opinión y, aunque parcialmente en lo cierto, estaban todos equivocados.

¿Cómo Arreglárselas para Explicar qué es un Elefante?

Supongamos que usted tiene la necesidad de explicar a una persona, que nunca ha visto ninguno, qué es un pendolón, una hipoteca y un elefante. Seguramente empezará por el ejemplo más obvio, el elefante. Así bien, usted le describe un animal mamífero, grande, gris, capaz de regarse a sí mismo con un chorro de agua. El problema reside en que el individuo en cuestión puede imaginarse una ballena, un águila, etc. Esto se debe a que todos nosotros somos prisioneros de nuestras imágenes mentales preexistentes. Entonces, a manera de ejercicio, conteste las siguientes preguntas:

Dentro de su profesión: ¿Qué conceptos/formas de trabajar/reglas implícitas podrían resultar completamente extrañas a un profesional perteneciente a un sector ajeno al suyo?

Cite alguna experiencia pasada donde usted no pudo comunicar de manera adecuada con un profesional de otra rama de trabajo. ¿Cuál fue el problema? ¿Qué debería haber sido diferente para lograr una comunicación certera? ¿Cómo puede evitar una situación similar en el futuro?

¿Cómo puede lograr ser profesional y cristiano al mismo tiempo? ¿Es posible realmente fusionar ambos?

Elabore una lista con 12 cosas que un profesional cristiano debe HACER y EVITAR dentro de su familia/trabajo/comunidad/país.

Sección E: Preparación Personal

Tipos de Comportamiento de un Líder y su Resultado

Ambiente de Aceptación	
Este tipo de Comportamiento	Resulta en este tipo de Respuesta
Buen Oyente	Experimentar
Comprensivo	Crear
Confiar en Otros	Exposición
Compartir	Autonomía
Reconocer Ideas de Otros	Participación
Recompensar Apropriadamente	Producción
Enfocarse en el proceso	Eficiencia
En vez de en el resultado	Efectividad

Ambiente Defensivo	
Este tipo de Comportamiento	Resulta en este tipo de Respuesta
Controlador	Conformidad
Castigador	Representar
Regulador	Dependencia
Dar ordenes	Evitar Iniciativa
Avergonzar a las personas	Esconderse y Depresión
Producir Culpa	Falta de Motivación o Emoción
Juzgar	Decepción
Racionalizar las situaciones	Juzgar
Recompensar Inapropiadamente	Actitud de Víctima

Salud y Estabilidad de un Líder

Trabajar con grupos puede resultar agotador para el Líder. Usted necesita estar presente y listo para asistir a otros; lo cual significa que usted necesita estar en balance y buena salud para ser capaz de hacer frente a las necesidades del grupo. Recuerde que su imagen personal juega un rol importante dentro de cómo la gente lo percibe como persona. Por lo tanto, usted puede examinar cómo se siente con respecto a las siguientes preguntas para conocer si se encuentra en balance y en estado de salud:

- ¿Emocionalmente?
- ¿Espiritualmente?
- ¿Mentalmente?
- ¿Físicamente?

En este momento: ¿Está usted trabajando con todo su potencial?

¿Tiene usted alguna práctica personal (hábito, rutinas) que le ayudan a mantener su estado de salud y balance?

Las siguientes preguntas están destinadas como preparación para asumir un rol de liderazgo:

- ¿Qué crees que es necesario para actuar como un buen líder?
- ¿Cuáles de estas cosas ya las está poniendo en práctica?
- ¿Qué necesitas dejar de hacer para ser un buen líder?
- ¿Qué necesitas fortalecer para ser un buen líder?

Fundamentos sobre Discursos Públicos (Este Espacio está Destinado para sus propias Notas Personales)

Plan Estratégico MIPC

Análisis de la Situación Actual

1. Análisis del Ambiente General Externo de la Organización/Proyecto

- a. **Político:** ¿Cuál es la situación política que rodea a mi organización/proyecto? ¿Qué aspectos políticos pueden dañar/beneficiar a mi organización/proyecto?
- b. **Económico:** ¿Qué consideraciones económicas pueden afectar el trabajo que me propongo a hacer? ¿Cómo se puede minimizar el impacto de estas?
- c. **Social:** ¿Qué facilidades/dificultades representan la sociedad para mi organización/proyecto? ¿Cómo puedo minimizar/maximizar el efecto de este?
- d. **Tecnológico:** ¿Qué recursos tengo para lograr que mi proyecto sea exitoso? ¿Qué tecnologías (materiales/medios) existen en el ambiente y cuales puedo explotar?
- e. **Legal:** ¿Qué aspectos legales debo tener en cuenta al momento de pensar en mi organización/proyecto?
- f. **Religioso:** ¿Qué aspectos religiosos de la sociedad debemos tener en mente para trabajar en esta?

2. Análisis Interno de la Organización

- a. **Fortalezas:** Todos los aspectos (incluyendo talentos de los miembros del grupo, reputación, factores físicos, etc.) que pueden facilitar y maximizar el desempeño del organización/proyecto.
- b. **Oportunidades:** Basado en sus fortalezas, aquellas que se encuentren en el ambiente externo a la organización/proyecto y que pueden traer el mayor provecho para su emprendimiento.
- c. **Debilidades:** Todos los aspectos (incluyendo tiempo, compromisos, falta de recursos) que hacen que la organización/proyecto sea vulnerable y poco eficiente.
- d. **Amenazas:** Basado en sus debilidades, aquellas que de aparecer en su ambiente podrían dañar irreparablemente su emprendimiento.

3. Misión, Visión y Objetivos

- a. **Visión:** Imagen a futuro sobre como deseamos que sea nuestra organización/proyecto. Ej. La visión de Disneylandia es ser un lugar donde las familias puedan ir a divertirse con sus hijos. Tener el parque de diversiones más limpio del mundo y donde la persona sea tratada como si fueran ciudadanos de primera clase, es decir como verdaderos invitados de honor.
- b. **Misión:** Define el negocio al que se dedica nuestra organización/proyecto, es lo que queremos hacer con este. Ej. La misión de Ford es producir automóviles de calidad superior, para que sus clientes alcancen satisfacción total.
- c. **Objetivos:** Representan la forma en la que la organización/proyecto alcanzará tanto su misión como visión. Estos deben ser específicos, medibles, realista y con un plazo límite. Ej. Ser la mayor cadena de supermercados al cabo de dos años.
- d. **Actividades:** Medidas para alcanzar los objetivos. Estas representan las herramientas que usamos para alcanzar un objetivo. Las actividades se relacionan con el plan de acción con la diferencia que un plan de acción busca obtener beneficios a largo plazo

y las actividades sirven como recursos que contribuyen a alcanzar los objetivos a lo largo del camino. Ej. Taller, marcha.

4. Plan de Acción (Para lograr los Objetivos)

- a. ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- b. ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- c. ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- d. ¿Qué recursos (dinero, equipo, etc.) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- e. **Comunicación** ¿Quién debería saber qué y a qué velocidad?

5. Monitoreo y Control

- a. **Control:** Realizar una comparación entre la situación inicial y la evolución de la organización/proyecto para observar si es que los objetivos fueron alcanzados y en que magnitud.
- b. **Monitoreo:**
 - i. ¿Qué aspectos del proyecto debemos monitorear?
 - ii. ¿Con qué frecuencia debemos monitorear el proyecto?
 - iii. ¿Qué acciones correctivas/incentivos deben aplicar en caso de ser necesarios?

6. Evaluación

Autorreflexión en un párrafo sobre todos los aspectos positivos y negativos del proceso. ¿Qué recomendaciones y errores se deben tener en cuenta en el futuro?