

Liderazgo de empoderamiento: orientación al poder



OBJETIVOS

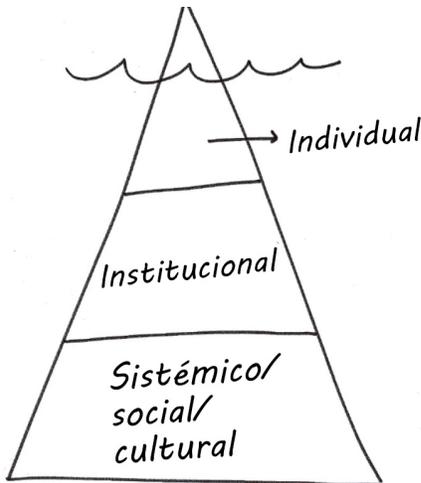
Al final de esta unidad, las participantes podrán hacer lo siguiente:

- Nombrar tres niveles en los que opera el poder.
- Describir cuatro modelos diferentes de liderazgo.
- Identificar y aplicar cualidades y habilidades de un líder empoderador.



INSTRUCCIONES

1. Antes de que comience la sesión, dibuje el siguiente diagrama sobre los niveles de poder en el rotafolio.



2. Muestre los objetivos y el resumen de la sesión (diapositivas 2 y 3).
3. Orientación al poder (15 minutos)
 - Muestre las diapositivas sobre la definición de poder y dónde opera el poder (diapositivas 4 y 5).
 - El poder se desarrolla en tres niveles diferentes en nuestra sociedad (muestre el gráfico dibujado en papel del rotafolio). Dirija una discusión sobre ejemplos en cada nivel y escríbalos en el diagrama.
 - Individual/interpersonal: las actitudes y los comportamientos pueden ser intencionales o no intencionales. Pregunte: "¿Cuáles son ejemplos de cómo el poder o el privilegio afecta a las personas con VIH a nivel individual?"

(continuación)



Roles C3 relacionados

Desarrollar capacidades individuales y comunitarias, mediación cultural entre las personas, las comunidades y los sistemas de salud y servicios sociales.

Habilidades C3 relacionadas

Habilidades de comunicación, habilidades interpersonales y de construcción de relaciones, habilidades de desarrollo de capacidades, habilidades de defensa, habilidades profesionales y conducta



Métodos de enseñanza

Presentación breve, lluvia de ideas, actividad en grupos pequeños, redacción individual



Tiempo previsto

90 minutos



Conceptos clave

Poder, sistémico, institucional, individual, actitudes, comportamientos, intencional, no intencional, autoritario, paternalista, participativo, de empoderamiento



Materiales

- Computadora con acceso a internet y proyector
- Diapositivas de PowerPoint
- Hojas de rotafolio
- Marcadores

Folleto

- Estilos de liderazgo: cuatro modelos
- Expresiones de poder
- Escenarios de liderazgo de empoderamiento
- Habilidades de las promotoras de salud
- Cualidades de las promotoras de salud
- Características del liderazgo de empoderamiento
- Tarjeta de "Mi compromiso de liderazgo"

Liderazgo de empoderamiento: orientación al poder



INSTRUCCIONES *(continuación)*

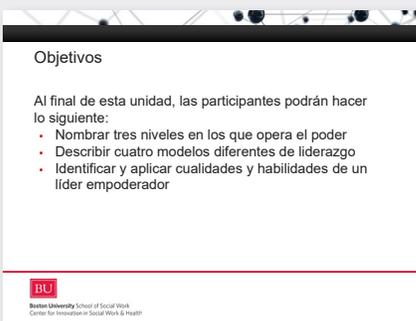
- Institucional: el privilegio o la opresión se promulgan mediante leyes, políticas, procedimientos y prácticas dentro de las instituciones y organizaciones (intencionalmente o no). Pregunte: “¿Cuáles son ejemplos de cómo el poder o el privilegio afecta a las personas con VIH a nivel institucional?”
 - Sistémico/social/cultural: los valores, las creencias y las normas crean lo que es “correcto” y “normal” en la sociedad. La interacción de políticas, prácticas y programas de diferentes instituciones promulga privilegios u opresión. Pregunte: “¿Cuáles son ejemplos de cómo el poder o el privilegio afecta a las personas con VIH a nivel sistémico o sociocultural?”
 - Digamos que podemos pensar en esta imagen como un iceberg. A menudo, lo que vemos y en lo que nos enfocamos es en las formas individuales en que el poder, el privilegio y la opresión se representan en nuestra sociedad. Sin embargo, las formas sistémicas que desempeñan el poder, el privilegio y la opresión crean la base para las experiencias individuales de privilegio y opresión.
 - Pregunte: “¿Cómo creen que el poder se relaciona con la forma en que entendemos y practicamos el liderazgo?”
 - Mencione lo siguiente: la forma en que entendemos y abordamos el liderazgo se trata esencialmente de cómo usamos el poder. Tengan esto en cuenta a medida que avanzamos en nuestra próxima actividad sobre diferentes estilos de liderazgo.
4. Cuatro modelos de liderazgo (20 minutos)
- Analicen en grupo los tipos de liderazgo: autoritario, paternalista, participativo y de empoderamiento (siga las notas y las preguntas en las diapositivas 6 a 10).
 - Distribuya el folleto “Estilos de liderazgo.
5. Habilidades y cualidades del liderazgo de empoderamiento” (45 minutos).
- Muestre las diapositivas sobre la definición y las citas de empoderamiento (diapositiva 11). Pregunte: “¿Qué observan sobre estas definiciones y citas? ¿Cómo se conectan con su trabajo?”
 - Actividad: Escenarios de empoderamiento (30 minutos)
 - Distribuya el folleto “Características del liderazgo de empoderamiento” y los escenarios posibles y divida a las participantes en grupos pequeños.
 - Explique que las participantes ahora tendrán la oportunidad de trabajar en grupos pequeños para pensar sobre cómo sería un enfoque de empoderamiento en diferentes escenarios. Lean los escenarios en su grupo y hablen sobre lo que podría ser un enfoque de liderazgo de empoderamiento en el escenario. Pueden utilizar el folleto de habilidades y cualidades de las CHW como guía de referencia. Lo alentamos a que agregue sus pensamientos o ideas al folleto de habilidades y cualidades (diapositiva 12).
 - Deles a las participantes 20 minutos para que trabajen en grupos pequeños. Vuelva a convocar al grupo grande para intercambiar comentarios y realizar un análisis.
 - Mi compromiso (10 minutos)
 - Al concluir esta sesión sobre el liderazgo de empoderamiento, queremos darles un poco de tiempo para reflexionar individualmente sobre las habilidades de liderazgo que les gustaría mejorar y qué pasos pueden tomar para fortalecer esas habilidades.
 - Distribuya las tarjetas de “Mi compromiso de liderazgo” y pídale a las participantes que las completen.
6. Cierre la actividad.
- Finalice agradeciéndoles a las participantes por su participación.

Liderazgo de empoderamiento: orientación al poder



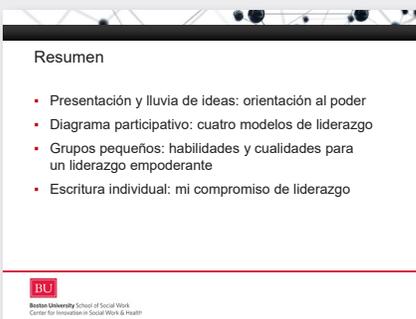
DIAPPOSITIVA 1

Deles la bienvenida a las participantes a la sesión sobre el liderazgo de empoderamiento.



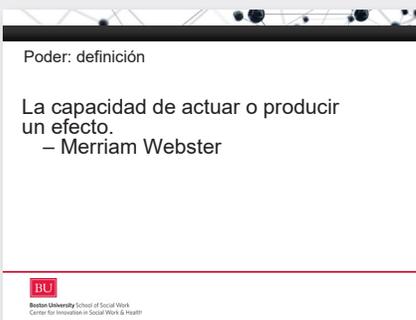
DIAPPOSITIVA 2

Revise los objetivos.



DIAPPOSITIVA 3

- Revise la diapositiva.
- Explique: para comenzar nuestra conversación sobre el liderazgo de empoderamiento, primero tenemos que comenzar con un análisis sobre el poder.
- Pregunte: "¿Qué se les viene a la mente cuando escuchan la palabra 'poder'?"



DIAPPOSITIVA 4

- Muestre la definición.
- El poder a menudo está vinculado al privilegio basado en la identidad o posición de autoridad de una persona. Por ejemplo, alguien podría estar en una posición de autoridad como supervisor, pero puede o no tener privilegios en la institución o en una sociedad más amplia en función de su identidad racial o de género o su estado migratorio.

Donde opera el poder

- **Sistémico/social/cultural**
 - Valores, creencias y normas
 - Interacción de políticas, prácticas y programas de instituciones
- **Institucional**
 - Leyes, políticas, procedimientos y prácticas
- **Individual/interpersonal**
 - Actitudes y comportamientos



Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

Modelos de liderazgo

Actividad grupal



Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

Cuatro modelos de liderazgo



Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

Cuatro modelos de liderazgo



Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

DIAPPOSITIVA 5

Muestre el diagrama de los tipos de poder y dirija un análisis sobre los ejemplos de estos tipos de poder (consulte el plan de la clase).

DIAPPOSITIVA 6

Explique que hay muchos tipos diferentes de liderazgo. Ahora exploraremos cuatro modelos diferentes de liderazgo.

DIAPPOSITIVA 7

- Pregunte: "¿Qué les dice o sugiere este modelo? ¿Qué clase de líder es este? ¿Cómo podríamos llamar a este líder? ¿Cuándo sería apropiado usar este modelo de liderazgo? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de este modelo?"
- Explique: podríamos llamar a este estilo "autoritario" o "autocrático".
- *Aclare el significado de cada tipo de liderazgo haciendo referencia al folleto sobre los cuatro estilos de liderazgo.*

DIAPPOSITIVA 8

- Pregunte: "¿Qué les dice o sugiere este modelo? ¿Qué clase de líder es este? ¿Cómo podríamos llamar a este líder? ¿Cuándo sería apropiado usar este modelo de liderazgo? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de este modelo?"
- Explique: podríamos llamar a este estilo "paternalista" o "maternalista".
- *Aclare el significado de cada tipo de liderazgo haciendo referencia al folleto sobre los cuatro estilos de liderazgo.*

Cuatro modelos de liderazgo

Solo tenemos unos minutos.
Este es el plan, ¿qué piensan?
Buena idea.
No me gusta.
No entiendo.

BU Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

DIAPPOSITIVA 9

- Pregunte: “¿Qué les dice o sugiere este modelo? ¿Qué clase de líder es este? ¿Cómo podríamos llamar a este líder? ¿Cuándo sería apropiado usar este modelo de liderazgo? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de este modelo?”
- Explique que podríamos llamar a este estilo “participativo”.
- *Aclare el significado de cada tipo de liderazgo haciendo referencia al folleto sobre los cuatro estilos de liderazgo.*

Cuatro modelos de liderazgo

Juntos podemos hacerlo.
Buena. Esto es lo que dijimos que queríamos hacer.
Hicimos un buen plan.
Me gusta.
Si se puede.

BU Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

DIAPPOSITIVA 10

- Pregunte: “¿Qué les dice o sugiere este modelo? ¿Qué clase de líder es este? ¿Cómo podríamos llamar a este líder? ¿Cuándo sería apropiado usar este modelo de liderazgo? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de este modelo?”
- Explique que podríamos llamar a este estilo “de empoderamiento”.
- *Aclare el significado de cada tipo de liderazgo haciendo referencia al folleto sobre los cuatro estilos de liderazgo.*
- Reflexión: pregunte: “¿Qué estilo o estilos de liderazgo serán más efectivos en sus roles como CHW en su comunidad?”
- Consulte el folleto “Expresiones de poder”. Comparta que los modelos de “poder con”, “poder para” y “poder interior” pueden ser formas útiles para que comprendamos un enfoque de liderazgo de empoderamiento.

Empoderamiento: una definición y reflexión

- “El empoderamiento es el proceso mediante el que las personas adquieren un mayor control sobre las decisiones y acciones que afectan su salud”.
– Organización Mundial de la Salud, 1986
- “El poder sin amor es peligroso y abusivo, y el amor sin poder es sentimental y anémico. El mejor poder es el amor que implementa las demandas de justicia, y la mejor justicia es el poder que corrige todo lo que se opone al amor”. – Dr. Martin Luther King, Jr.

BU Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

DIAPPOSITIVA 11

- Como mencionamos en la última actividad, adoptar un enfoque de empoderamiento sobre cómo lideramos y trabajamos con otros es la mejor práctica para las CHW. Queríamos ofrecer información adicional sobre lo que es el empoderamiento y algunas de las habilidades y cualidades relacionadas.
- Lea la definición y la cita del Dr. King.
- Pregunte: “¿Qué observan sobre estas definiciones y citas? ¿Cómo se conectan con su trabajo?”

Actividad: escenarios de empoderamiento

1. Lean los escenarios en grupo.
2. Analicen cómo sería un enfoque de empoderamiento para cada escenario.
3. Usen el folleto de habilidades y cualidades de empoderamiento como guía de referencia. Agreguen sus ideas sobre las habilidades y cualidades adicionales de un líder empoderante.
4. Prepárense para compartir de forma breve un ejemplo de un enfoque de empoderamiento a partir de su análisis.

BU Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health

DIAPPOSITIVA 12

- Distribuya el folleto “Características del liderazgo de empoderamiento” y los escenarios posibles y divida a las participantes en grupos pequeños.
- Explique que las participantes ahora tendrán la oportunidad de trabajar en grupos pequeños para pensar sobre cómo sería un enfoque de empoderamiento en diferentes escenarios. Lean los escenarios en grupo y hablen sobre lo que podría ser un enfoque de liderazgo de empoderamiento en el escenario. Pueden utilizar el folleto de habilidades y cualidades como guía de referencia. Lo alentamos a que agregue sus pensamientos e ideas al folleto de habilidades y cualidades.
- Deles a las participantes 20 minutos para que trabajen en grupos pequeños. Vuelva a convocar al grupo grande para intercambiar comentarios.

Estilos de liderazgo: cuatro modelos

Liderazgo autocrático

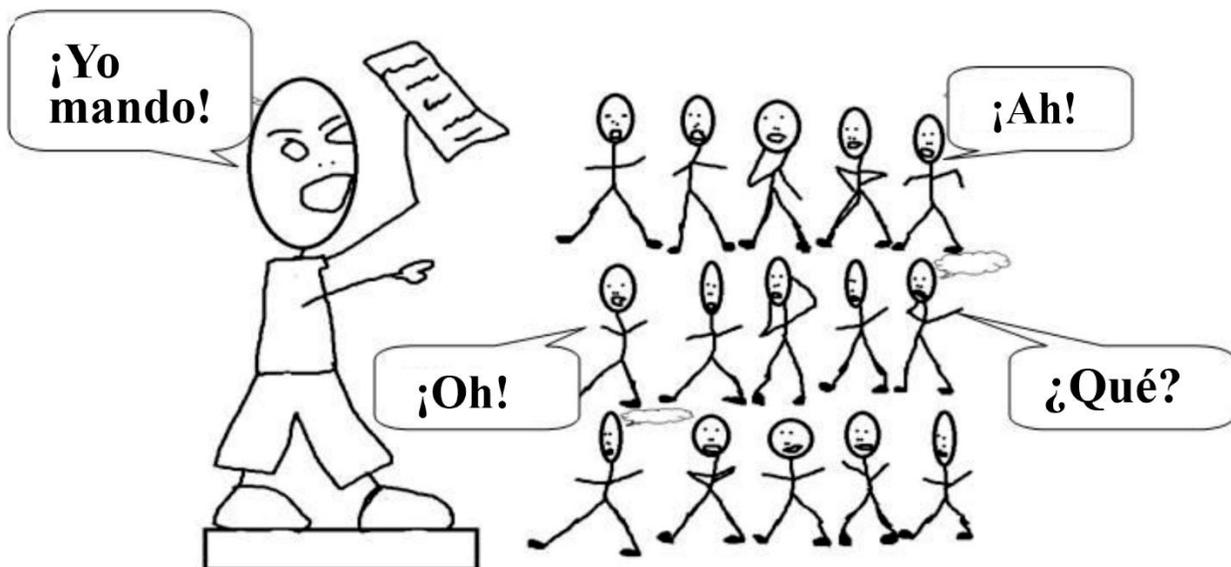
El liderazgo autocrático, también conocido como liderazgo autoritario, es un estilo de liderazgo caracterizado por el control del líder sobre todas las decisiones con poco o ningún aporte de los miembros del grupo.

Ventajas:

- El liderazgo autocrático puede ser beneficioso cuando las decisiones deben tomarse rápidamente sin consultar con un gran grupo de personas. Puede ser necesario en tiempos de crisis.
- En situaciones que son particularmente estresantes, como conflictos militares o emergencias, este estilo les permite a los miembros del grupo concentrarse en realizar tareas específicas sin preocuparse por tomar decisiones complejas. Como resultado, los miembros del grupo pueden tener muchas habilidades para realizar ciertas tareas.

Desventajas:

- El liderazgo autocrático no fomenta la iniciativa, la creatividad ni la responsabilidad personal de los miembros del grupo.
- Los líderes que usan estilos de liderazgo autocrático cuando no son necesarios a menudo son vistos como mandones, controladores y dictatoriales, lo que puede generar resentimiento entre los miembros del grupo.
- El liderazgo autocrático puede generar una falta de soluciones creativas a los problemas, lo que en última instancia puede dañar el desempeño del grupo.



Liderazgo paternalista

El liderazgo paternalista se basa en la idea de que el líder está en una mejor posición que los seguidores para saber qué es lo mejor para todos. En pocas palabras, es la forma de liderazgo de un “líder como figura paterna experta”.

Ventajas:

- Los líderes que muestran un liderazgo benevolente pueden mejorar la reciprocidad al ayudar a otros cuando se enfrentan a dificultades y emergencias personales.
- A veces, es posible que las personas que tienen un rol de “seguidor” quieran ser lideradas por alguien a quien ven como un cuidador.

Desventajas:

- Si se toma una decisión incorrecta, los seguidores pueden sentirse insatisfechos con el líder.
- Los miembros del grupo dependen del líder para que los guíe, en lugar de aprender a resolver sus propios problemas.



Liderazgo participativo

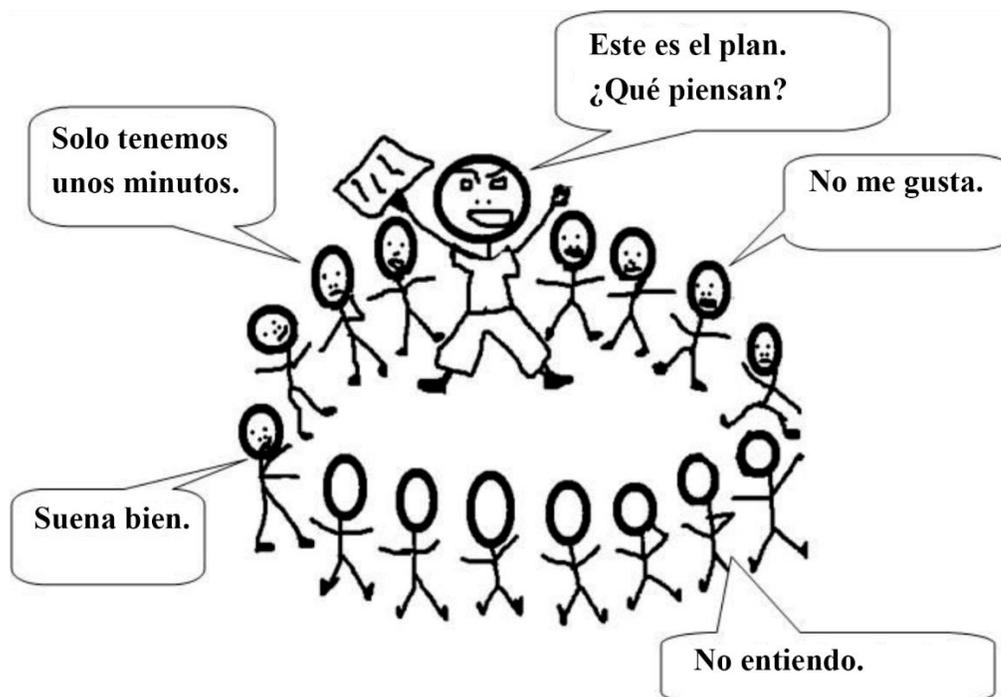
Un líder participativo busca involucrar a otras personas en el proceso de toma de decisiones. La cantidad de influencia que se les da a los demás varía según las preferencias y creencias del líder. Los miembros del grupo o el líder proponen una decisión y, luego, el líder escucha los comentarios y toma la decisión final.

Ventajas:

- Los líderes participativos alientan a los miembros del grupo a participar y compartir ideas y opiniones, a pesar de que el líder es quien tiene la última palabra sobre la decisión.
- Los miembros del grupo se sienten involucrados en el proceso.

Desventajas:

- El liderazgo participativo puede ser una farsa cuando los líderes piden opiniones y luego las ignoran, lo que probablemente genere sentimientos de traición.
- En última instancia, los que encabezan el grupo son los que tienen el poder para tomar decisiones.
- Es probable que los miembros del grupo se mantengan involucrados porque se satisfacen sus necesidades básicas. Sin embargo, no están motivados para dar lo mejor en todo momento.



Liderazgo de empoderamiento

El empoderamiento es “un proceso de acción social en el que los individuos y grupos actúan para dominar sus vidas en el contexto que permite cambiar su entorno social y político”. (Wallerstein, 1994) Los líderes de empoderamiento ayudan a otros a desarrollar la capacidad de cambiar su situación.

Ventajas:

- El liderazgo de empoderamiento fortalece la capacidad de liderazgo de todos y crea circunstancias en las que todos pueden participar.
- Los problemas se identifican y analizan en grupo. Todos buscan las mejores soluciones para su comunidad.
- Este estilo brinda a las personas la oportunidad de pensar, actuar y tomar la iniciativa y la responsabilidad en función de sus propias habilidades.

Desventajas:

- El liderazgo de empoderamiento requiere un alto nivel de experiencia y habilidad.
- Crear confianza y relaciones dentro de los grupos puede llevar mucho tiempo.
- Pocas personas han tenido experiencia con el liderazgo de empoderamiento y han experimentado con más frecuencia un liderazgo autoritario. Esto puede provocar que los miembros del grupo se sientan perdidos en el proceso y regresen a modelos más familiares de liderazgo autoritario o paternalista. Esto, a su vez, puede tener un efecto negativo en los miembros e impedir el progreso del grupo.



(Fuentes: *Education for Transformation*, 1992; Kendra Cherry; About.com Guide; James Withers; eHow Contributor; LeaderToday.org by Bacal and Associates; *The Free Dictionary* by Farflex; Michigan Leadership Studies; Wallerstein, 1994)

Expresiones de poder

El poder a menudo se define solo en términos negativos y como una forma de dominación, pero también puede ser una fuerza positiva para la capacidad individual y colectiva de actuar por el cambio. En *A New Weave of Power* (2002, página 55), Lisa VeneKlasen y Valerie Miller describen cuatro “expresiones de poder” de la siguiente manera:

Poder sobre



La forma de poder más reconocida, el “poder sobre” (*power over*), tiene muchas asociaciones negativas para las personas, como la represión, la fuerza, la coerción, la discriminación, la corrupción y el abuso. El poder se ve como un tipo de situación donde unos ganan y otros pierden. Tener poder implica tomarlo de otra persona y, luego, usarlo para dominar y evitar que otros lo obtengan. En política, quienes controlan los recursos y la toma de decisiones tienen poder sobre los que no lo tienen. Cuando a las personas se les niega el acceso a recursos importantes como la tierra, la atención médica y el empleo, el “poder sobre” perpetúa la desigualdad, la injusticia y la pobreza. En ausencia de modelos y relaciones alternativas, las personas repiten el patrón de “poder sobre” en sus relaciones personales, comunidades e instituciones. Esto también es cierto para las personas que provienen de un grupo marginado o “impotente”. Cuando ganan poder en posiciones de liderazgo, a veces imitan al opresor. Por esta razón, los defensores no pueden esperar que la experiencia de ser excluidos prepare a las personas para convertirse en líderes democráticos. Las formas nuevas de liderazgo y de toma de decisiones deben definirse, enseñarse y recompensarse explícitamente para promover formas de poder más democráticas. Los practicantes y los

académicos han buscado formas más colaborativas de ejercer y usar el poder. Son tres las alternativas (“poder con”, “poder para” y “poder interior”) que ofrecen formas positivas de expresar el poder y crean la posibilidad de construir relaciones más equitativas. Al afirmar la capacidad de las personas para actuar de forma creativa, proporcionan algunos principios básicos para construir estrategias de empoderamiento.

Poder con



El “poder con” (*power with*) tiene que ver con encontrar un punto en común entre diferentes intereses y construir una fuerza colectiva. Se basa en el apoyo mutuo, la solidaridad y la colaboración, el “poder con” multiplica los talentos y los conocimientos individuales. Puede ayudar a construir puentes que vinculen diferentes intereses para transformar o reducir conflictos sociales y promover relaciones equitativas. Los grupos de defensa buscan aliados y forman coaliciones basándose en la noción de “poder con”.

Poder para



El “poder para” (*power to*) se refiere al potencial único de cada persona para moldear su vida y su mundo. Cuando se basa en el apoyo mutuo, abre las posibilidades de una acción conjunta o un “poder con”. La educación ciudadana y el desarrollo de liderazgo para la defensa se basan en la creencia de que cada individuo tiene el poder de marcar la diferencia.

Poder interior



El “poder interior” (*power within*) tiene que ver con el sentido de autoestima y autoconocimiento de una persona. Incluye la capacidad de reconocer las diferencias individuales y aún así respetarlas. El “poder interior” es la capacidad de imaginar y tener esperanza; confirma la búsqueda humana común de dignidad y realización. Muchos esfuerzos populares usan historias personales y reflexiones para ayudar a las personas a reafirmar el valor personal y a reconocer su “poder para” y “poder con”. Los académicos que escriben sobre el desarrollo y el cambio social hacen referencia a estas formas de poder como agencia: la capacidad de actuar y cambiar el mundo.

Consulte también el libro de Jo Rowlands *Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras* (1997, página 13) publicado por Oxfam que trata estas formas de poder.
<https://www.powercube.net/other-forms-of-power/expressions-of-power/>

Escenarios de empoderamiento

Escenario de empoderamiento n.º 1

Un gerente de proyecto presenta un programa nuevo a su equipo. Han tenido varias reuniones con los líderes para tratar de obtener los recursos necesarios para que el equipo pueda hacer un buen trabajo sin agotarse en el proceso. El gerente del proyecto acude al equipo para proporcionarle los objetivos y las actividades, pero no quiere aburrirlos con los detalles. Se toman el tiempo para hablar sobre el programa y el gerente está interesado en escuchar comentarios. Sin embargo, el equipo tiene la sensación de que la organización ya tomó la decisión de seguir con el programa nuevo.

Escenario de empoderamiento n.º 2

Todos los lunes por la mañana, en nuestro departamento tenemos una reunión de equipo. Suelen asistir 10 personas. Es una reunión social y hay aperitivos. El gerente del departamento felicita los éxitos de la semana pasada y revisa una lista de actividades y desafíos que pueden surgir en la próxima semana. Al final de la reunión, se usan al menos 15 minutos para preguntas y respuestas.

Escenario de empoderamiento n.º 3

No se están cumpliendo los objetivos de un proyecto o está retrasado. El gerente del proyecto envía un correo electrónico detallado con un plan de acción que lo pondrá al día. Más adelante esa semana convocan a una reunión con todo el equipo y un “consultor” interno para discutir estrategias para evitar que el proyecto se descarrile en el futuro.

Escenario de empoderamiento n.º 4

Dos miembros del equipo tienen una pelea personal. Esto ha provocado tensiones en todo el equipo y el departamento. El gerente habla con cada miembro del personal individualmente y trata de llegar al fondo de la historia. Sin embargo, dejan en claro que si los miembros continúan alterando el ambiente de trabajo, cada uno podría recibir medidas disciplinarias.



Escenario de empoderamiento n.º 5

Cuatro miembros del equipo reciben un sueldo parcial de un proyecto de tres años. El proyecto está al final del segundo año. El liderazgo en la organización siempre busca maneras de atraer fondos nuevos. Además, parece que son buenos en eso. Sin embargo, no se ha hablado sobre el futuro.

Escenario de empoderamiento n.º 6

Nuestra clínica abrirá una sucursal a unos 30 minutos de su ubicación actual. Se intentará proporcionar los mismos servicios que se ofrecen en la clínica principal. El liderazgo está entusiasmado porque se ofrecerán programas a los residentes de esta área que alguna vez estuvo desatendida. La divulgación será una actividad importante. El gerente reservó un día entero para analizar cómo el equipo trabajará en este nuevo emprendimiento. Se servirá el almuerzo.

Escenario de empoderamiento n.º 7

La organización está desarrollando un plan de preparación para casos de desastres en la clínica. Se ha convocado un grupo de trabajo interdisciplinario para desarrollar este plan durante los próximos seis meses. El liderazgo ha contactado a su equipo para ofrecer que dos miembros trabajen en este comité.

Las habilidades de las CHW eficaces

Las CHW y los coordinadores del programa de CHW entrevistados para el Proyecto Consenso Básico de las Promotoras de Salud (2016) informaron que las CHW deben tener las siguientes habilidades para ser eficaces en su trabajo. Las *habilidades* son aptitudes que se pueden obtener con estudio y práctica.

Habilidades de comunicación

- ✓ Habilidad para usar el lenguaje con confianza
- ✓ Habilidad para usar el lenguaje de manera que atraiga y motive
- ✓ Habilidad para comunicarse usando un lenguaje claro y simple
- ✓ Habilidad para comunicarse con empatía
- ✓ Habilidad para escuchar de forma activa
- ✓ Habilidad para preparar la comunicación escrita, incluida la comunicación electrónica (p. ej., correo electrónico, dispositivo de telecomunicaciones para sordos)
- ✓ Habilidad para documentar el trabajo
- ✓ Habilidad para comunicarse con la comunidad atendida (puede no ser fluido en el idioma de todas las comunidades atendidas)

Habilidades interpersonales y de construcción de relaciones

- ✓ Habilidad para proporcionar asesoramiento y apoyo social
- ✓ Habilidad para brindar asesoramiento de autogestión
- ✓ Habilidad para utilizar técnicas de entrevista (p. ej., entrevistas motivacionales)
- ✓ Habilidad para trabajar como miembro de un equipo
- ✓ Habilidad para manejar conflictos
- ✓ Habilidad para practicar la humildad cultural

Coordinación de servicios y habilidades de navegación

- ✓ Habilidad para coordinar la atención (incluida la identificación y el acceso a recursos y la superación de barreras)
- ✓ Habilidad para hacer referencias apropiadas
- ✓ Habilidad para facilitar el desarrollo de un plan de acción individual o grupal y el logro de objetivos
- ✓ Habilidad para coordinar actividades de CHW con servicios clínicos y otros servicios comunitarios
- ✓ Habilidad para realizar un seguimiento y registrar el cuidado de las referencias

Habilidades de desarrollo de capacidades

- ✓ Habilidad para ayudar a otros a identificar objetivos y desarrollar su máximo potencial
- ✓ Habilidad para trabajar de manera que aumente el empoderamiento individual y comunitario
- ✓ Habilidad para establecer contactos, establecer conexiones con la comunidad y formar coaliciones
- ✓ Habilidad para enseñar habilidades de autodefensa
- ✓ Habilidad para realizar una organización comunitaria

Habilidades de defensa

- ✓ Habilidad para contribuir con el desarrollo de políticas
- ✓ Habilidad para defender el cambio en las políticas
- ✓ Habilidad para defender a los individuos y las comunidades



Habilidades de educación y facilitación

- ✓ Habilidad para utilizar estrategias de enseñanza centradas en el alumno y de empoderamiento
- ✓ Habilidad para usar una variedad de técnicas educativas apropiadas y efectivas
- ✓ Habilidad para facilitar análisis grupales y toma de decisiones
- ✓ Habilidad para planificar y realizar clases y presentaciones para una variedad de grupos
- ✓ Habilidad para buscar información adecuada y responder preguntas sobre temas pertinentes
- ✓ Habilidad para encontrar y compartir la información solicitada
- ✓ Habilidad para colaborar con otros educadores
- ✓ Habilidad para recopilar y usar información de y con miembros de la comunidad

Habilidades de evaluación individual y comunitaria

- ✓ Habilidad para participar en la evaluación individual mediante la observación y la investigación activa
- ✓ Habilidad para participar en la evaluación de la comunidad mediante la observación y la investigación activa

Habilidades de alcance

- ✓ Habilidad para encontrar, reclutar y seguir casos
- ✓ Habilidad para preparar y difundir materiales
- ✓ Habilidad para construir y mantener un inventario actualizado de recursos

Habilidades y conducta profesional

- ✓ Habilidad para establecer metas y desarrollar y seguir un plan de trabajo
- ✓ Habilidad para equilibrar prioridades y gestionar el tiempo
- ✓ Habilidad para aplicar técnicas de pensamiento crítico y resolución de problemas
- ✓ Habilidad para usar la tecnología pertinente
- ✓ Habilidad para buscar educación continua y oportunidades de aprendizaje continuo
- ✓ Habilidad para maximizar la seguridad personal mientras se trabaja en entornos comunitarios o clínicos
- ✓ Habilidad para observar estándares éticos y legales (p. ej., Código de Ética de CHW, Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades [ADA], Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud [HIPAA])
- ✓ Habilidad para identificar situaciones que requieren informes obligatorios y llevar a cabo los requisitos de informes obligatorios
- ✓ Habilidad para participar en el desarrollo profesional de las CHW pares y en la creación de redes entre grupos de CHW
- ✓ Habilidad para establecer límites y practicar el cuidado personal



Habilidades de evaluación e investigación

- ✓ Habilidad para identificar preocupaciones importantes y realizar evaluaciones e investigaciones para comprender mejor las causas del problema
- ✓ Habilidad para aplicar las prácticas basadas en evidencia de la Investigación participativa basada en la comunidad (CBPR) y la Investigación de acción participativa (PAR)
- ✓ Habilidad para participar en procesos de evaluación e investigación, que incluyen:
 - Identificar cuestiones prioritarias y preguntas de evaluación e investigación
 - Desarrollar el diseño y los métodos de evaluación/investigación
 - Recopilar e interpretar los datos
 - Compartir los resultados y los hallazgos
 - Incluir a los interesados para que tomen medidas sobre los hallazgos

Base de conocimiento

- ✓ Conocimiento sobre los determinantes sociales de la salud y las disparidades relacionadas
- ✓ Conocimiento sobre problemas de salud pertinentes
- ✓ Conocimiento sobre estilos de vida saludables y cuidado personal
- ✓ Conocimiento sobre problemas de salud mental/conductual y su conexión con la salud física
- ✓ Conocimiento sobre las teorías del comportamiento de salud
- ✓ Conocimiento de los principios básicos de la salud pública
- ✓ Conocimiento sobre la comunidad atendida
- ✓ Conocimiento sobre los sistemas de salud y servicios sociales de los Estados Unidos

Informe del Proyecto Consenso Básico de las CHW: <https://www.c3project.org/>

Las cualidades de las CHW eficaces

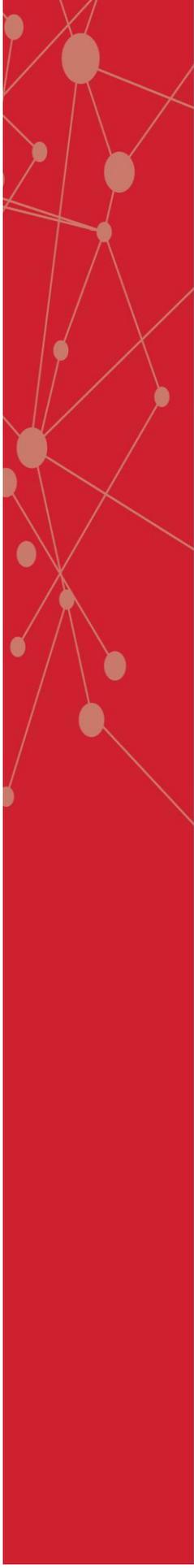
Las CHW y los coordinadores del programa de CHW entrevistados para el Estudio nacional de asesores de salud comunitaria (*National Community Health Advisor Study*) también dejaron en claro que las CHW deben tener ciertas cualidades para realizar este trabajo complejo y exigente.

Las *cualidades* son características personales que se pueden mejorar, pero no enseñar.¹

- ✓ Ser miembro o tener experiencia compartida con la comunidad en la que trabajan
- ✓ Ser amable, extrovertida, sociable
- ✓ Ser internamente fuerte y valiente, con una autoestima saludable
- ✓ Ser paciente
- ✓ Ser demente abierta y sin prejuicios
- ✓ Estar motivada y ser capaz de trabajar por cuenta propia
- ✓ Ser atenta, compasiva
- ✓ Ser honesta
- ✓ Estar comprometida y ser dedicada
- ✓ Ser respetuosa
- ✓ Ser abierta y tener ganas de crecer, cambiar y aprender
- ✓ Ser fiable, responsable, confiable
- ✓ Ser flexible y adaptable
- ✓ Estar deseosa de ayudar a la comunidad
- ✓ Ser persistente
- ✓ Ser creativa e ingeniosa
- ✓ Tener sentido del humor
- ✓ Brindar apoyo (ayuda) en vez de dar órdenes (decir qué hacer)
- ✓ Ser emocionalmente madura
- ✓ Ser un ejemplo para tratar de llevar un estilo de vida saludable

Las características del liderazgo de empoderamiento

- Genera un ambiente de confianza.
- Predica con el ejemplo.
- Hace grandes preguntas.
- Sabe cuándo liderar y cuándo administrar.
- Se concentra en las fortalezas.
- Motiva e inspira a otros a alcanzar su máximo potencial.
- Piensa en “lo correcto”.
- Respeta y pide respeto.
- Construye relaciones.
- Tiene una mentalidad de aprendizaje.
- Conoce sus limitaciones.
- Es creativo.
- Es consciente del poder y lo usa bien.
- Sabe motivar a los demás.
- Equilibra la participación.
- Es un oyente activo.
- Es emocionalmente maduro.



Mi compromiso de liderazgo personal

“La humildad nos conduce a la grandeza no a la debilidad. La forma más elevada de autorespeto es admitir las propias equivocaciones y corregirlas” .

— John J. McCloy

“La humildad es hacer la estimación correcta de uno mismo” .

— Charles H. Spurgeon



Habilidades de liderazgo
que me gustaría fortalecer
o mejorar:

Nombre: _____

Formas de fortalecer estas habilidades:

Nombre: _____

Agradecimientos

Este plan de estudios está basado en y adaptado de otros planes de capacitación para educadores pares y promotoras de salud, como el plan Pilares para el éxito entre pares (<https://ciswh.org/resources/HIV-peer-training-toolkit>) y el plan del Centro de Capacitación Comunitaria del Departamento de Salud del Condado de Multnomah (<https://multco.us/health/community-health/community-capacitation-center>)

Equipo

Serena Rajabiun

Simone Phillips

Alicia Downes

Maurice Evans

LaTrischa Miles

Jodi Davich

Beth Poteet

Rosalía Guerrero

Precious Jackson

María Campos Rojo

Este proyecto es y ha sido financiado por la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (HHS) con el número de subvención U69HA30462 "Mejor acceso a la atención médica: promotoras de salud para mejorar el vínculo con y la retención en la atención del VIH" (\$2 000 000 para fondos federales). Esta información o contenido y las conclusiones pertenecen al autor y no deben interpretarse como la posición ni la política oficial de la HRSA, el HHS o el gobierno de los EE. UU.

Cita sugerida:

Boston University Center for Innovation in Social Work & Health. (2019). *A Training Curriculum for Using Community Health Workers to Improve Linkage and Retention in HIV Care*. Extraído de <http://ciswh.org/chw/>



Boston University School of Social Work
Center for Innovation in Social Work & Health