



**LIDERAZGO: DEL CONCEPTO A LA  
PRÁCTICA SOCIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**AUTOR:  
Modesto Rivas Ayora**

**Quito – Ecuador  
Mayo 2006**



# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>04</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>06</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I. LECTURA GENERAL SOBRE LIDERAZGO</b>	<b>07</b>
La Etimología de los términos líder y liderazgo	07
La importancia del tema	08
Definiciones de liderazgo e interpretaciones	09
Las características de un líder	12
El liderazgo demandado por la sociedad	12
<b>II. ¿CÓMO FORMAR A UN LÍDER ?</b>	<b>15</b>
Liderazgo y destrezas para la vida, y participación comunitaria en sectores populares y rurales	15
Liderazgo y destrezas para la vida	16
- Componente 1: Crecimiento personal, liderazgo y comunicación	16
- Componente 2: Tolerancia cultural	17
- Componente 3: Ética social	18
Práctica social comunitaria	18
- Componente 1: Trabajo comunitario	19
- Componente 2: Voluntariado comunitario	20
- Componente 3: Proyectos productivos o sociales juveniles	21
<b>III. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAR Y CALIFICAR A LÍDERES SOCIALES</b>	<b>22</b>
La motivación de la propuesta	22
Identificación de líderes sociales	23
Objetivo del estudio	23
¿Cómo identificar a un líder?	24
Metodología propuesta para identificar a un líder	25

- Definición de líder	25
- La Matriz Categorial	25
- Relaciones categoriales e interrelaciones entre dimensiones (temas)	27
Validez Metodológica	29
- La encuesta	29
- Procesamiento de la información	31
Interpretación de resultados	34
Lectura de los resultados	36
<b>IV. LIDERAZGO INTEGRADOR</b>	<b>40</b>
Antecedentes	40
El proceso del Liderazgo Integrador	40
Instrumentos para la formación en Liderazgo Integrador	42
Propósitos del Liderazgo Integrador	42
Definiciones de Liderazgo Integrador	44
Elementos para la definición de Liderazgo Integrador	45
Rol del Liderazgo Integrador	45
El Líder Integrador	46
Implementación del Programa de Liderazgo Integrador (PLI) en el Ecuador	47
Funcionamiento del Sistema de Capacitación del PLI	49
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 1:</b> Formulario de encuesta para calificar e identificar a Líderes Sociales	63
<b>Anexo 2:</b> Ponderadores para el cálculo de calificación de líderes	70

## INTRODUCCIÓN:

Fuertes cambios experimenta el mundo de hoy, derivados de procesos económicos, sociales, políticos y de la presencia dinámica de nuevas tecnologías de información y comunicación, mismos que polarizan aún más la concentración de la riqueza que favorece a emporios empresariales fusionados y afectan a un enorme contingente de la población mundial que se encuentra en situación de sobrevivencia y pobreza extrema.

Los esfuerzos llevados a cabo en los países en desarrollo para superar las problemáticas sociales son insuficientes, entre otras razones por la: falta de inversiones sociales, limitada cobertura de atención, moderada capacidad de gestión, ausencia de líderes y de capital social preparado para conducir procesos en los que participen sujetos y actores sociales.

Varios son los elementos que pueden coadyuvar al enfrentamiento y solución de los problemas sociales, en particular uno, el liderazgo. De hecho el articulador de estos esfuerzos es el ciudadano con perfil de líder que debe ser identificado y formado a tal propósito. El liderazgo ha cobrado importancia sustantiva en los dos últimos quinquenios, derivando en la producción de una extensa literatura que se la estudia en universidades prestigiosas, desde distintos enfoques, dando lugar a la presencia de temas específicos, siendo el campo de mayor atención el que hace referencia al sector empresarial y administrativo; sin embargo, hay aspectos que no han sido suficientemente tratados, como por ejemplo ¿cómo formar a un líder?, o ¿cómo identificar y calificar a un líder? mediante el empleo de instrumentos técnicos, aspectos sobre los que precisamente esta investigación enfatiza y da respuestas a través de proponer enfoques y mallas curriculares de capacitación y aplicar metodologías de investigación inéditas.

La presente investigación intitulada “**Liderazgo: del Concepto a la Práctica Social**”, considera el tratamiento de cuatro temas, debidamente interrelacionados entre sí, cuyo desarrollo permite comprender la importancia del liderazgo, desarrollar metodologías para la formación e identificación de líderes y examinar el alcance del Liderazgo Integrador. Las propuestas y metodologías desarrolladas en último término permitirán el fortalecimiento de programas de liderazgo que se ejecuten.

El **Capítulo I**, ofrece una “**Lectura General sobre Liderazgo**”, a partir de identificar la etimología del término, descubrir la importancia dada al tema, interpretar el alcance de sus definiciones y manifestar el tipo de

liderazgo que en la hora actual demandan las sociedades de los países en vías de desarrollo para contrarrestar sus problemas. El **Capítulo II**, señala “**¿Cómo formar a un líder?**”, a través de un proceso de capacitación sobre “Liderazgo y destrezas para la vida” y “Práctica social comunitaria”, temas que recogen una currícula estructurada en componentes, cuyo aprendizaje y práctica social generan un conjunto de recursos y técnicas para encaminar al líder en su deber ciudadano y como actor en campos de acción diferentes. El **Capítulo III**, propone una “**Metodología para identificar y calificar a líderes sociales**”, cuya validez fue probada mediante un ejercicio práctico. Este procedimiento permite desentrañar el uso correcto del adjetivo; es decir, ¿son líderes quienes se autocalifican, los que son así llamados por los medios o los que son identificados por cumplir un conjunto de requisitos?. El **Capítulo IV**, trata sobre los elementos del “**Liderazgo Integrador**”, propuesta alternativa encaminada a convocar a líderes, dirigentes, guías y otros que reúnen características similares para trabajar alrededor de un esfuerzo social compartido, previo a lo cual se someten a un riguroso proceso de capacitación denominado Programa de Liderazgo Integrador (PLI), de reciente aplicación en el país, con resultados exitosos. Como complemento a los aspectos tratados en los diferentes capítulos se arriba a un cuadro de “**Conclusiones y Recomendaciones**”, que recoge señalamientos encaminados a mejorar cada uno de los aspectos tratados para fortalecer los PLI.

## **OBJETIVO**

Contribuir con el tratamiento del tema del liderazgo ubicando su lectura en el nivel académico, así como formulando propuestas y metodologías encaminadas a la formación e identificación de líderes sociales, con el propósito de aportar con elementos encaminados a la solución de problemas sociales, especialmente en espacios urbano populares y rurales.

# LIDERAZGO: DEL CONCEPTO A LA PRÁCTICA SOCIAL

## CAPÍTULO I LECTURA GENERAL SOBRE LIDERAZGO

### La etimología de los términos líder y liderazgo

Cuando se trata de describir a un líder, sea hombre o mujer, de inmediato se lo asocia con un estratega, un interprete de los intereses de sus representados, un comunicador, e incluso, quien reúne la ambivalencia de ser un soñador y al mismo tiempo práctico. Se califica al líder como el actor presente (al frente de...) y al liderazgo como la acción que ejecuta ese actor, es decir, el instrumento frente a la acción. Pero cuál es el origen de estos términos ?

*Gonzalo Ortiz (2002), al respecto señala que “La palabra líder tiene un origen Inglés, aunque haya sido aceptado por la Real Academia de la Lengua Española hace algún tiempo. En inglés a su vez, proviene del viejo vocablo anglosajón 'leith' que describía a quien conducía físicamente a un grupo en la batalla... De ese significado bélico... se extendió su significado a todo aquel que conduce, que guía, que dirige, aunque quedó por lo bajo y sobreentendido que se refiere aquel que está al frente,... aquel que conduce inmerso físicamente en el grupo. Y precisamente ese ,matiz específico es lo que distingue al concepto de 'líder' de conceptos similares, pero no iguales, como 'director', 'conductor' o 'gerente' o 'general'... En efecto, el verbo 'to lead' es, según el Diccionario Oxford, 'to conduct, guide, esp. By going in front', lo que muestra ese matiz importante de que el líder es quien va él mismo al frente” (Pág. 15).*

En las naciones de origen latino, el empleo de los conceptos de líder y liderazgo, durante el último siglo se enmarcaron en el ámbito político, es decir, se refirió al liderazgo político.

Alrededor de este punto Ortiz (2002), subraya que, **“Esto quizás se debió a que Max Weber, en los propios inicios de la sociología como estudio sistemático de la sociedad**

***utilizó el concepto de líder para referirse a las formas de conducción de las organizaciones sociales” (Pág.15).***

### **La importancia del tema**

Más allá de lo indicado en el punto anterior, desde los inicios mismos de la humanidad estuvieron presentes los términos líder y liderazgo en el “diccionario social” y en las expresiones populares. En cada época a estas palabras se les dio una connotación diferente, porque respondían a acciones y a momentos histórico sociales diferenciados. Desde hace unos treinta años a esta parte, estos términos constituyen materia de investigación y tratamiento especializado, puesto que forman parte de las mallas curriculares e investigaciones de un buen número de centros de educación superior del mundo, especialmente de las Universidades y Escuelas de Administración de Negocios de los países capitalistas desarrollados: Harvard, Princeton, Yale, Washington University en USA, London School of Economics en Inglaterra, Universidad de Navarra en España y otras.

***Ortiz (2002), indica que en el “... año 2002 hay un renacimiento de los estudios de liderazgo en las principales universidades del mundo desarrollado. En un artículo titulado.... 'The re-emergence of leadership' la ... revista The Economist aseguraba en enero de 2002 que, aunque varios temas han crecido constantemente en los últimos años en los programas de estudio empresariales, lo más dramático es el renacimiento del tema de liderazgo. Esto se debe, dice el artículo,... a la escasez de líderes ejecutivos preparados que se siente en todas partes” (Pág. 14).***

De las anotaciones precedentes es posible concluir que la investigación del tema del liderazgo y la formación de líderes no sólo es estratégico para las empresas transnacionales que pilotan la economía global, sino también para la formación de dirigentes y conductores de la sociedad civil y del área gubernamental de los países, en los más diversos campos.

***Pierce Steven D. (2002), expresa que “Aunque varias disciplinas han realizado estudios sobre el liderazgo – las ciencias de la educación, la psicología del comportamiento y las ciencias políticas, por ejemplo – la administración de negocios es de lejos la que encabeza la investigación y la producción de material sobre liderazgo” (Pág. 24).***

## Definiciones de liderazgo e interpretaciones

Hay definiciones sobre liderazgo del más diverso orden, como es de suponer, cada una responde al área de competencia del autor o al campo de interés tratado. A continuación se recogen varias de ellas:

Sun Tzu (2002) sentenció **“Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas no serás nunca derrotado. Cuando seas ignorante acerca del enemigo pero te conozcas a ti mismo, tus chances de ganar o perder son iguales. Si lo ignoras todo acerca de tu enemigo y de ti mismo, tienes la seguridad de ser derrotado en cada batalla”** (Pág. 24).

John P. Kotter (1998), subraya que **“El liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define cómo debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacer realidad a pesar de los obstáculos”**. (Pág. 28).

Nicolás Maquiavelo (2001), decía que **“No hay nada más difícil de emprender y más peligroso que conducir, que asumir el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tiene como acérrimos enemigos a todos aquellos que lo han hecho bien bajo las antiguas condiciones y tibios defensores a los que lo harían bien bajo las nuevas condiciones”** (Citado por Pazmiño Cruzatti Iván, 2001: Pág. 15).

Stephen R. Covey (2001), destaca que **“El liderazgo no es administración... El liderazgo aborda ¿cuáles son las cosas que quiero realizar?. En palabras de Peter Druker y Warren Bennis, 'Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas'. La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto”** (Pág. 116).

Warren Bennis (2000), indica que **“El liderazgo...es una transacción entre el líder y sus seguidores, y la meta o sueño. Existe una coincidencia entre los líderes y los seguidores que los hace aliarse en apoyo de una causa común”** (Pág. 33).

Alfonso Siliceo Aguilar (2001) afirmaba que **“... Podemos describir este concepto como la influencia para el logro de**

***un fin valioso... El fenómeno del liderazgo no es estático; se trata de un sistema dinámico en el cual hay, o más bien debe haber, una interrelación y reciprocidad de influencias valiosas y benéficas para ambos integrantes del binomio (líderes y seguidores)”*** (Pág. 44).

Las definiciones descritas sugieren desde una lectura general que: para emprender con prácticas de liderazgo, es vital conocer al contendor e identificar al espacio alrededor del cual actuar para superar un problema, ganar una contienda o lograr una utilidad comercial; que muchas instituciones u organizaciones no cuentan con liderazgo por lo que suponen que la superación de los problemas radica en la administración del cambio, sin reconocer que una transformación efectiva depende de un 70 al 90% del liderazgo (Kotter), es más, ***“... ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo, pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en paradigmas de administración”*** (Covey Stephen R., 2001: Pág. 117); el liderazgo deriva en cambios implícitos que afectan la realidad por lo que su aplicación encontrará opositores; el liderazgo siendo como es un ejercicio dinámico e interactuante, demanda una fluida comunicación en las transacciones entre el líder y los seguidores; y los cambios en el entorno determinan que el liderazgo efectivo esté presente en todos los espacios de la actividad humana.

Steven D. Pierce (2002), en su documento “La superación del cisma social”, señala que Joseph C. Rost (Leadership for the Twenty-First Century, Westport, Praeger Press 1991), clasifica las definiciones de liderazgo en seis categorías, cuya síntesis es la siguiente:

1) **El liderazgo es un proceso por el que se consigue que los seguidores cumplan los deseos del líder.** El liderazgo, según este concepto no sólo estaría centrado en el líder sino personificado en el propio líder; 2) **El liderazgo es conseguir los fines de un grupo u organización.** Su enfoque principal es sobre el estilo y el contexto en distintas situaciones, con lo que abre el camino a teorías acerca del Liderazgo por Características y al Liderazgo Situacional. Inclusive estas teorías introducen el concepto de efectividad y eficiencia en el sentido de que el fracaso en obtener las metas refleja negativamente las habilidades del líder; 3) **El liderazgo se define como influencia.** La definición enfatiza la capacidad del líder de ejercer su voluntad y el empleo de varias herramientas para influenciar en los seguidores a fin de que se comporten de cierta manera; 4) **El liderazgo es la suma de cualidades del líder.** El Liderazgo Cualitativo fue y sigue siendo la fuente de muchas de las populares publicaciones sobre liderazgo; 5) **El liderazgo es equivalente a “gerencia”.** Se enfoca casi enteramente en las habilidades gerenciales. El liderazgo viene a ser el ejercicio de la autoridad y el empleo de la influencia que un superior hace sobre sus

subordinados, sea individualmente o como grupo; y 6) **El liderazgo es transformación**. El Liderazgo Transformacional es central al concepto de Liderazgo Integrador. Las definiciones van desde el liderazgo orientado hacia la visión social pasando por el cambio social y hasta aquel de transformar a las organizaciones para que alcancen los niveles más altos de productividad y excelencia (Págs. 23,24 y 25).

### Las Características de un líder

La preparación de un líder a través de la educación, formación, capacitación, práctica social y otras actividades, moldean su actitud personal y le facilitan de instrumentos para el ejercicio del liderazgo. Un líder moderno debe reunir un sinnúmero de características de orden personal, técnico y como ejecutor, algunas de las cuales se recogen en el cuadro siguiente, mismas que en un esfuerzo permanente deben perseguir niveles de perfeccionamiento:

#### CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER \*

<b>PERSONALES (Esfera Actitudinal)</b>	<b>TÉCNICAS (Esfera Cognitiva)</b>	<b>EJECUTOR (Esfera Procedimental)</b>
Predisposición para asumir responsabilidades	Visión y comunicación trascendente con sus representados	Disposición y experiencia para liderar procesos: prever, planear, organizar, delegar, coordinar, controlar, evaluar
Recursos personales interiores	Capacidad de compromiso	Capacidad para prever y resolver conflictos
Generosidad y desprendimiento	Capacidad para detectar problemas, guiar y evaluar	Comunicador directo y simple con sus colaboradores inmediatos
Integridad personal (ética y moral)	Capacidad para formar seguidores	Demócrata en el ejercicio de la función
Disciplina para el trabajo	Trabajo en equipo	Líder imparcial
Control personal	Orientador de la Cultura Organizacional	Habilidades sociopolíticas y para la negociación.
Tolerancia	Conocimiento sobre la realidad	

\* Las características mencionadas fueron tomadas de varios libros como también de las apreciaciones del autor de este documento.

### El liderazgo demandado por la sociedad

La sociedad de hoy es mucha más compleja que las pasadas y lo será aún más en el futuro, por: un nuevo orden internacional caracterizado por la globalización de la economía mundial; nuevas formas en las relaciones económicas internacionales; un sostenido incremento en la acumulación de la riqueza de parte de corporaciones transnacionales concretadas en la fusión de grandes emporios empresariales y en el control del comercio internacional; el desarrollo de nuevas tecnologías

de información y comunicación; el empleo de dinero alternativo (plástico); el agotamiento progresivo de las reservas hidrocarburíferas a nivel mundial; la coexistencia de la riqueza y la pobreza extrema sobre todo en países pobres y en vías de desarrollo; y el agudizamiento de los problemas sociales, en especial: desempleo, subocupación, bajos salarios, migración masiva de capital social de países pobres al exterior, inseguridad social, mala calidad de la educación, baja cobertura de atención de salud y otras anomias sociales. A este cuadro hay que sumar la inestabilidad política de los Estados, guerras religiosas y otras de baja intensidad que ponen en riesgo la gobernabilidad, permanencia de los Estados y aún su supervivencia.

Frente a esta situación y en circunstancias en que hay carencia de líderes a nivel mundial, nacional y locales, la pregunta que se impone, es cómo resolver los problemas de diferente magnitud y qué tipos de líderes demandan las sociedades ?

Iván Pazmiño Cruzatti (2001), subraya que ***“Es alguien que toma acciones concretas en búsqueda de dar solución a problemas que aquejan a una organización o a una sociedad,... es alguien que comprende que la vida no es un producto terminado, sino que tenemos que generar las oportunidades necesarias para lograr nuestra realización... La sociedad necesita con urgencia un héroe, alguien para quien su diario trabajo sea un privilegio y un medio para alcanzar la trascendencia y la autorrealización. Alguien que sea capaz de crear algo: un concepto, una idea, una propuesta, una organización, una cultura, una vida”*** (Págs. 13 y 14).

Este mismo autor sugiere la aplicación de un ***“Modelo de Liderazgo Transformador”***, que ***“Es una tendencia actual, cuyo concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. Bajo este enfoque, el liderazgo es un proceso de permanente readecuación inherente a toda la vida. El Liderazgo Transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, en cuanto a sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo a su desempeño”*** (Págs. 87 y 88).

## **CAPÍTULO II**

### **¿CÓMO FORMAR A UN LÍDER?**

Sigue vigente la pregunta: ¿un líder nace o se hace?. Hay quienes sostienen que el entorno social en el que crece y se desenvuelve el ser humano, sumado a aptitudes naturales y a procesos de formación pueden hacer de aquel un líder que puede operar en diferentes esferas de la vida social, económica, política u otras. Al margen de esta discusión, la práctica social recomienda que quien tiene determinadas características y es proactivo por naturaleza, requiere ser educado, capacitado, dirigido, emulado para que a partir de un momento determinado (no establecido) pueda probar y exhibir su características de dirigente, conductor, etc.

La literatura disponible, trata de manera preferente sobre las experiencias del liderazgo, sobre las características que debe reunir un líder, de cómo calificar a un líder; sin embargo, son limitados los aportes respecto a cómo formar a un líder y casi inexistentes los aportes que sugieran cómo identificarlos. Precisamente estos dos últimos temas son motivo de atención de los capítulos II y III de este documento, mediante aportes conceptuales y metodológicos del autor.

#### **Liderazgo y destrezas para la vida, y participación comunitaria en sectores urbano populares y rurales**

Se sugiere un proceso de capacitación cuyo fin u objetivo sea lograr que los ciudadanos, especialmente los jóvenes, alteren su rol de sujetos pasivos por el de actores pro activos o líderes, es decir, que en el marco de un ejercicio sostenido, asuman la responsabilidad de liderar o contribuir con procesos de cambio social, económico, político o en otras esferas, en calidad de líderes, dirigentes, voluntarios o promotores sociales, con nuevas concepciones y comprometidos con procesos de transformación de sus localidades o comunidades.

#### **- Liderazgo y Destrezas para la Vida**

La capacitación alrededor de este tema busca potenciar el desarrollo de capacidades que contribuyan decididamente con la formación de un ciudadano que debe enfrentar con seguridad y solvencia su desafío personal en el presente y futuro y su responsabilidad ante la sociedad como elemento activo de la misma.

El eje temático “Liderazgo y destrezas para la vida” cuenta con tres componentes de capacitación debidamente interrelacionados: a)

Crecimiento Personal, Liderazgo y Comunicación, b) Tolerancia Cultural y c) Ética Social, mismos que coadyuvarán con el crecimiento individual y social, a respetar al otro y a distinguir los valores en los que se fundamenta una sociedad, llegando a constituir los pilares de la conducta humana moderna transformadora.

### Componente 1: Crecimiento personal, liderazgo y comunicación

Hay una relación exacta entre el crecimiento personal y el liderazgo, mismas que se hallan enlazadas por la comunicación en un esfuerzo por construir un hombre nuevo.

Para educar a un líder, conductor o dirigente<sup>1</sup>, es necesario provocar su desarrollo y perseverancia alrededor de cuatro inteligencias distintas pero interrelacionadas, que analizan, que se intercomunican, sin ignorar a ninguna de ellas porque se causa un desequilibrio, integrándolas y buscando su armonía. Estas inteligencias son: a) **el físico** porque necesitamos del cuerpo para vivir, b) **la mente** para volver perfectible la conciencia c) **las emociones** para controlar los sentimientos y d) **el alma** para perfeccionar el espíritu. Estas inteligencias se complementan con la comunicación.

Para aportar con el crecimiento personal, su formación y llevar una vida fructífera, los convocados deberán capacitarse a través de módulos y talleres alrededor de:

#### INTELIGENCIAS PARA LA FORMACION DE LÍDERES \*

PARA EL DESARROLLO DE LO FISICO	PARA EL DESARROLLO DE LA MENTE	PARA EL CONTROL DE LAS EMOCIONES	PARA EL DESARROLLO ESPIRITUAL	PARA FOMENTAR LA COMUNICACION
Sensibilización corporal	Seguridad personal	Autoestima y actitudes frente a la vida	Identidad personal	Reracionamiento interno
Prevención de adicciones y transgresiones personales: alcoholismo, drogas, video juegos, TV.	Resolución de conflictos personales, familiares y de grupo	Educación para los sentimientos	Conciencia interior	Reracionamiento con los demás

\* Formulación sustentada en una propuesta realizada por Modesto Rivas (2001, Pág. 18).

<sup>1</sup> El adjetivo es secundario, pues su importancia está determinada por el rol que pueda cumplir al interior de un grupo organizado o por constituirse, o alrededor de una localidad o comunidad.

## **Componente 2: Tolerancia Cultural**

La tolerancia cultural como una perspectiva humana de justicia y de convivencia civilizada que permita aceptar y respetar ideas, etnias, diferencias culturales y de género, religiones, y demás, habilitan la formación de un ciudadano universal; de ahí que este tema descuidado por la familia y los centros de educación, debe incorporarse como elemento fundamental de la construcción de liderazgo y destrezas para la vida.

Se introducirá a los participantes en el tratamiento del tema a través de los siguientes talleres:

- Perspectiva de género.
- Racismo.
- Opciones religiosas.
- Migración e inmigración

## **Componente 3: Ética Social**

La dimensión alcanzada por los actos de corrupción a nivel de los países de América Latina, especialmente referidos al manejo de fondos públicos, ubica en la mente del colectivo social a éste, por su visibilidad, como la única acción anti ética, cuando en realidad alrededor de la ética social concurren innumerables valores y elementos que no son observados y cuya importancia es igualmente determinante para la convivencia social y el desarrollo de un país.

A través de este componente se examinan problemas, causas y acciones para la aplicación cotidiana de la ética social, como: la libertad, la justicia, la política, la filosofía, la identidad nacional, la responsabilidad social y otros temas. Los talleres que serán abordados son:

- Ética Social
- Construcción Ciudadana.

### **- Práctica Social Comunitaria**

Mediante este eje temático se busca ofrecer instrumentos que permitan reconocer las acciones básicas del trabajo en la comunidad, como también alcanzar compromisos entre los participantes para iniciar en unos casos y fortalecer en otros este ejercicio. Se considerarán los siguientes componentes:

Modesto Rivas (2002) en su propuesta “Modelo de Participación Comunitaria en Sectores Rurales para el Fortalecimiento de la Educación en Escuelas Uni y

Pluridocentes”, destaca que la **“Participación comunitaria permite crear conciencia, reflexión y acción; persigue que la comunidad interiorice una propuesta para la transformación de su vida y de su entorno; conlleva el compromiso de los actores, porque la mayor inversión es el compromiso, el que a su vez permite compartir principios, conocer y transformar realidades sociales”** (Pág. 5).

### **Componente 1: Trabajo Comunitario**

Los temas que serán abordados dicen relación a/a: la identificación de las características económicas y sociales de una comunidad; establecimiento de vínculos entre el líder, voluntario o promotor social y la comunidad; conocimiento de sistemas organizacionales; y programación y ejecución de acciones conjuntas.

El reconocimiento de las acciones básicas del trabajo en la comunidad se dará, mediante talleres que giren alrededor de los siguientes módulos:

- Diagnóstico Rápido Participativo.
- Una Comunidad para el Aprendizaje
- Involucramiento en la Comunidad.
- Responsabilidad con la Comunidad.

### **Componente 2: Voluntariado comunitario**

Luego de ofrecida la capacitación alrededor de los instrumentos del trabajo comunitario, se persigue consolidar la formación del liderazgo y voluntariado introduciendo temáticas nuevas referidas a acciones de trabajo en grupo y de tipo individual, las mismas que serán aplicadas a los participantes de las localidades y comunidades urbano populares y rurales atendidas, mediante la ejecución de los módulos siguientes:

- Equipos de Trabajo.
- Tutorías.
- Responsabilidad con la Comunidad

El ejercicio de módulos y talleres en localidades y comunidades considerará la realización de:

- **Tutorías**, especialmente a cargo de jóvenes, para que niños con desventajas mejoren su entendimiento de la lecto escritura, estimulen su creatividad y desarrollen su percepción matemática, a fin de resolver problemas de su vida cotidiana;

Según la Fundación SES (2002), ***“La tutoría significa un encuentro de persona a persona, es decir, una relación en la que cada uno ejerce libre y responsablemente su ser. El respeto mutuo por el carácter del otro como ser único y diferente es lo que permite que esta relación se transforme en un encuentro”*** (Pág. 70).

- **Padrinazgos**, particularmente desde los jóvenes para transferir a niños y adolescentes determinados valores cívicos y Derechos Humanos: sociales, económicos, políticos y culturales; y
- **Ejercicios Comunitarios**, encaminados a superar dificultades de organización y problemas sociales específicos.

### **Componente 3: Propuestas productivas o sociales juveniles**

Su propósito consiste en calificar o formar a jóvenes para promover la generación de iniciativas productivas o sociales que sirvan a sus localidades y comunidades.

Para facilitar el involucramiento de jóvenes urbano populares y rurales en tareas locales y comunitarias, se ofrecerán técnicas para la formulación de propuestas sociales mediante talleres de:

- Mercados y posibilidades.
- Formulación de proyectos productivos y/o sociales.
- Captación de recursos para la ejecución de propuestas.
- Ejecución de proyectos.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAR Y CALIFICAR A LÍDERES SOCIALES**

#### **La Motivación de la Propuesta**

El marketing publicitario, la presencia frecuente en los medios, el paso transitorio por posiciones de poder o de mando, o simplemente circunstancias no previstas han ubicado a ciudadanos en condiciones de "líderes". Los más serios, que son pocos, no han aceptado el adjetivo, en tanto que otros han terminado creyéndose tales. La ausencia de un método o instrumento técnico para calificarlos o no de tales, es el móvil que ha permitido esta situación.

El presente trabajo, es una propuesta metodológica para identificar y calificar a líderes sociales, toda vez que la literatura disponible no ofrece esa posibilidad, mismo que se pone a consideración de la comunidad académica para recibir su opinión, y más que eso, para motivar a que la propuesta sea mejorada o remplazada por un instrumento de mayor idoneidad.

La metodología empleada consiste en:

- Asumir, en primer lugar, una definición de líder,
- Establecer una matriz categorial que recoja variables, dimensiones e indicadores de opinión para determinar los aspectos que pueden o deben identificar a un líder,
- Definir los mecanismos para recoger la información, esto es, el registro social medido a través de encuestas, e
- Interpretar los resultados.

La metodología referida, atravesó una prueba que la validó al haberse consultado a un grupo calificado de ecuatorianos sobre la condición y características de seis personajes públicos: un político y educador, un ex militar y empresario, un empresario y político, un educador, un dirigente estudiantil y una dirigente indígena.

El presente trabajo aborda en consecuencia las siguientes partes: el objetivo de estudio, el ¿cómo identificar a un líder?, la metodología para identificar a un al líder, y la comprobación de la validez metodológica. Se acompaña como anexo la boleta de la encuesta practicada.

## **Identificación de líderes sociales**

En muchas ocasiones se califica a un ciudadano como líder, pero no se reflexiona acerca de los argumentos que sustentan esa posición, o con base al empleo de qué instrumentos es posible certificar que es un líder.

Teniendo como marco referencial una ideología, son las acciones sociales, políticas, empresariales, comunitarias, religiosas, deportivas y otras, el campo natural de la acción de un líder, y desde donde inicia emprendimientos que derivan en procesos de diverso orden que trascienden en el tiempo. La literatura disponible, que es abundante, no establece lineamientos, o una malla curricular para educar y formar a un líder, como tampoco ofrece pautas para identificar y calificar de tal a un ciudadano (a).

### **El objetivo del estudio**

Bajo las circunstancias descritas, el objetivo del presente trabajo consiste en desarrollar una metodología para calificar o no a un líder, así como probar su validez aplicándola en ciudadanos cuyo campo de actividad es diverso: políticos, militares, empresarios, educadores, estudiantes y dirigentes indígenas.

### **¿Cómo identificar a un líder ?**

Hasta hace tres décadas, en el Ecuador, el líder político y otros que comandaban acciones en las esferas productivas, económicas, sociales, registraban características conservadoras, si no todos en su ideología, sí en su gestión y práctica social, pues administraban sus espacios de responsabilidad sin beneficio de inventario; la improvisación era el mecanismo para la conducción de procesos y el discurso vibrante el mecanismo para acceder al poder. Esta situación derivaba del estado de organización de los partidos políticos, gremios empresariales y sociales, por el caudillismo imperante a nivel nacional y caciquismo a nivel de provincias y por el ejercicio del clientelismo político como práctica democrática; por el grado de desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas; por la situación social de la nación, particularmente de la educación y la cultura; por el relativo grado de expansión urbana y gran concentración de población en áreas rurales; por el limitado rol de los medios de comunicación; y por las características del manejo de las relaciones internacionales (movimiento comercial, de invisibles, de capitales y de tecnología) e inserción del país en la economía mundial.

En el curso de las últimas décadas, como consecuencia de una serie de factores se ha producido un salto cualitativo y cuantitativo en la sociedad y en la economía que exige conductores sociales con nuevas características, que sepan comunicarse y dirigir, que conozcan la

realidad que persiguen transformar, que sean visionarios y manejen instrumentos administrativos, que sean honestos y transparentes.

### La Metodología propuesta para identificar a un líder

#### - Definición de líder

El punto de partida del trabajo metodológico consiste en asumir una definición de líder. Al respecto, hay tantas como documentos sobre el tema se han escrito, unas de carácter general y otras que refieren al campo específico de su actividad. Para el presente trabajo se asume la definición dada por David Casares Arrangoiz, quien considera al líder enmarcado en una filosofía de vida, con competencias e incursionando en diversos campos de acción modernos.

Casares (2000), dice ***“El Líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquello que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral”*** (Pág. 29).

#### - La Matriz Categorial

Para calificar a un líder se requiere contar con una Matriz Categorial que considere variables, dimensiones e indicadores de opinión, que serán recogidos en la boleta de la encuesta. La Matriz que se propone es la siguiente:

**MATRIZ CATEGORIAL O DE VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE OPINIÓN
<b>Comunicación</b>	Grado de Comunicación	Mucho, poco, nada.
	Confiabilidad	Mucha, poca, ninguna.
	Interés	Alto, poco, ningún.
<b>Desarrollo Humano</b>	Concreción	Concreta, poco concreta, difusa.
	Seguridad Personal	Alta, normal, baja.
	Reconocimiento de Errores	Reconoce, no reconoce.
<b>Ética</b>	Motivación	Motivador, poco motivador, no motiva.
	Código de Ética Personal	Ser un referente social, no ser un referente social.
	Libertad	Permanente, relativa, no la respeta.

	Justicia	Muy apegado, apegado, no apegado.
	Honestidad	Honrado, deshonesto, desconoce.
<b>Organización</b>	Autoridad	Tiene autoridad, tiene poca autoridad, es influenciable.
	Estratega	Si, no.
	Conducción de Procesos	Conduce, propone, no propone.
	Mediación de Conflictos	Mediador, no mediador, no responde.
	Trabajo en Equipo	Trabaja en equipo, no trabaja.
	Delegación de Responsabilidades (Empoderamiento)	Delega, delega ocasionalmente, no delega.
	Visión	Visionario, poco visionario, no visionario.
	Creatividad	Muy creativo, creativo, poco creativo, nada creativo.
<b>Ejercicio del Poder</b>	Democracia	Demócrata, autócrata.
	Valoración de la Opinión de Terceros	Alto grado, medianamente, muy poco.
	Sensibilidad frente a la Toma de Decisiones	Muy alta, relativa, poca.
<b>Conocimiento de la Realidad</b>	Conocimiento de la Realidad Nacional	Profunda, aceptable con vacíos.
	Conocimiento de la Realidad Externa	Profunda, aceptable, con vacíos.
	Sistemas Organizativos de la Sociedad	Conoce debidamente, conoce medianamente, no lo conoce.

De principio una Matriz Categorical sirve para definir los elementos que permitirán el desarrollo del Marco Teórico de una investigación o proyecto. Al respecto Leopoldo Lavayen V. (2005), anota que:

***“La Matriz Categorical (o variables) del proyecto, constituye un referente importante para elegir el repertorio de contenidos (distractores) para los Fundamentos Teóricos. Esta relación resulta lógica, por cuanto los fundamentos teóricos son la base para el análisis e interpretación de los resultados del estudio” (Pág. 14).***

Para el caso que se propone, la Matriz Categorical se emplea para definir las variables, dimensiones e indicadores de opinión de la encuesta (Anexo 1), la que medirá el nivel de liderazgo que le corresponde a un ciudadano (a). Luego, a través de este trabajo se descubre un nuevo uso alternativo de esta metodología.

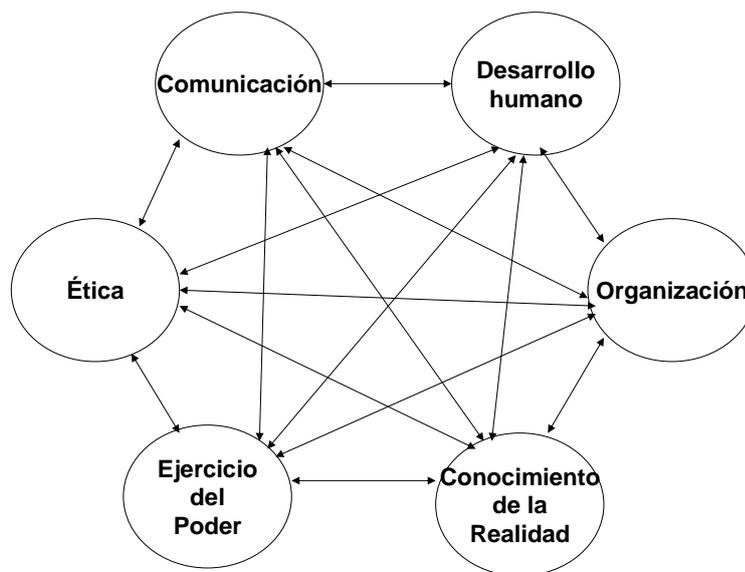
Lavayen V. (2005) sobre el uso de la Matriz Categorical, señala ***“El posicionamiento personal es una percepción crítica y reflexiva del investigador, respecto a las teorías y postulados que se desarrollan en los fundamentos teóricos del proyecto. En el comentario crítico, el investigador debe identificar el posicionamiento epistemológico que caracteriza a la fundamentación teórica, y sobre esta base, definir sus propios puntos de vista” (Pág. 14).***

- **Relaciones categoriales e interrelaciones entre dimensiones (temas)**

Para asegurar que las categorías y sus dimensiones guarden relación y sean complementarias entre sí (enfoque sistémico), se procedió con un examen de consistencia, mismo que facilitó el realizar ajustes, los que en último término permitió afinar el contenido de la boleta de la encuesta.

Si se relacionan entre sí las categorías seleccionadas, se observará que hay una total correspondencia, puesto que se vinculan unas con otras, así: comunicación con organización, organización con ejercicio del poder, ejercicio del poder con conocimiento de la realidad, conocimiento de la realidad con comunicación, comunicación con desarrollo humano, desarrollo humano con ética (relación lineal).

**Relación Sistémica**



Si se amplía la esfera del ejercicio, igualmente se comprueba la correspondencia existente entre las categorías; así, por ejemplo: conocimiento de la realidad, se relaciona con ejercicio del poder, con ética, con comunicación, con organización y con desarrollo humano (múltiple relacionalidad).

Si el ejercicio se traslada al examen de las relaciones entre las dimensiones (temas) de cada una de las categorías, se prueba su consistencia. Por ejemplo: grado de comunicación guarda correspondencia con concreción, confiabilidad e interés al interior de la categoría comunicación, y con seguridad personal, libertad, autoridad, democracia, conocimiento de la realidad nacional, que son dimensiones de otras categorías. Otro ejemplo: Confiabilidad guarda correspondencia

con: motivación, código de ética personal, justicia, honestidad, mediación de conflictos, creatividad, valoración de opinión de terceros. Se procedió con múltiples ejercicios, que permitieron finalmente asegurar la consistencia entre los elementos de la Matriz Categorical.



Guido Toledo Rodríguez (2004), al referirse al enfoque sistémico, dice: ***“Se caracteriza por concebir todo objeto como una totalidad compleja o como un componente de tal. Por consiguiente quien adopta este enfoque intenta descubrir los diversos aspectos de una cuestión, así como de los problemas relacionados con ella, evita así las visiones unilaterales o sectoriales, y las correspondientes soluciones simplistas... el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés ... muestra como la estructura social condiciona la actitud individual y cómo ésta, a su vez, sostiene o modifica aquella”*** (Pág. 30).

### **Validez metodológica**

#### **- La encuesta**

Los resultados logrados de la aplicación de la encuesta, misma que observó rigurosidad técnica, permite la validación de la metodología empleada. La boleta de la encuesta (Formulario de Encuesta para Calificar e Identificar a Líderes Sociales) que se acompaña como Anexo 1, está constituida por 25 preguntas directas y 4 de opinión. Estas últimas se incorporaron para reforzar algunas de las preguntas directas consideradas de gran importancia en la consulta.

Previa a su aplicación, la encuesta pasó por una **prueba piloto**, que sirvió para realizar cambios, ajustes o nuevas preguntas o formular la pregunta de manera más clara para que el entrevistado no sea influenciado por el encuestador o perciba de manera diferente el sentido de la interrogación.

Los encuestadores seleccionados son profesionales con criterio (6 estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales), quienes participaron, además, en la elaboración del instrumento y a quienes se capacitó en la técnica de recolección de la información. El universo de entrevistados llegó a 36 personas, para responder sobre 6 personajes de la vida nacional. Los entrevistados fueron seleccionados a fin de cumplir con un requisito de la encuesta, esto es que sean "... ciudadanos con cierto nivel escolar y de conocimientos y por tanto reflexivos, atendiendo las exigencias de la consulta"<sup>2</sup>.

La información perseguida fue con fines exclusivamente académicos, por los que se mantuvo la confidencialidad de los encuestados. La boleta empleada para medir el grado de liderazgo de ciudadanos destacados del país fue la misma, puesto que el fin último del trabajo consistió en comprobar la validez del instrumento, respecto a su aplicación en casos de líderes actuando en espacios diversos.

Los personajes objeto de la consulta fueron:

<b>CAMPO DE ACTIVIDAD</b>	<b>PERSONAJE</b>	<b>CAMPO DE ACTIVIDAD</b>	<b>PERSONAJE</b>
Política	Ab. León Roldós	Educación	MSc. Edison Yépez
Milicia y empresa	Gral. Solón Espinoza	Estudiante universitario	Sr. Luis Córdova
Empresa y política	Ab. Álvaro Noboa	Dirigencia indígena	Dra. Lourdes Tibán

En resumen, los elementos de validación de la metodología empleada, son entre otros: la construcción de la boleta a partir de una Matriz Categorical, misma que consideró una relación sistémica entre variables y dimensiones; la calidad del instrumento propuesto (la encuesta); la intervención de profesionales en calidad de encuestadores; la selección de las personas consultadas que provienen de diferentes campos de actividad; el tamaño de la muestra; los procesos de codificación, tabulación e interpretación de resultados; y la comprobación de que el instrumento puede ser empleado para calificar a líderes que actúan en diferentes espacios de actividad.

<sup>2</sup> Característica recogida en el Instructivo General del "Formulario de Encuesta para Calificar e Identificar a Líderes Sociales".





## - Interpretación de resultados

Los resultados del procesamiento de la encuesta fueron transferidos a una Matriz Interpretativa, que dejó al descubierto que de los seis ciudadanos investigados, dos son líderes: Roldós (87.14%) que es un líder legitimado y Espinoza (83.54%) que es un líder reconocido; dos son líderes en formación: Yépez (85.98%) que es identificado como un líder en formación con gran despunte y Córdova (95.29%) definido como un interesante prospecto de líder; y dos personajes no son líderes: Tibán (76.22 %), que es considerada como gestora y Noboa (48.13%), al que se le califica como un animador.

### MATRIZ INTERPRETATIVA

PERSONAJE	NO ES LÍDER			LÍDER EN FORMACIÓN			ES LÍDER	
	Animador	Gestor	Gran Animador	Interesante Prospecto	Gran Despunte	Gran Opción	Reconocido	Legitimado
Ab. León Roldós								87.14 %
Gral. Solón Espinoza							83.54%	
Ab. Alvaro Noboa	48.13%							
MSc. Edison Yépez					85.98%			
Sr. Luis Córdova				95.29%				
Dra. Lourdes Tibán		76.22%						

Metodológicamente para la interpretación de resultados, primeramente se construyó la “Matriz Interpretativa” expuesta, que contiene una fila con tres categorías con sus correspondientes niveles y una columna con la nómina de los personajes examinados.

En segundo lugar, a cada una de las 25 preguntas (dimensiones) de la encuesta se le asignó una calificación de 4 puntos para obtener una valoración total de 100 puntos. A su vez, según la respuesta obtenida, a cada indicador de opinión de cada una de las preguntas, se le dio una calificación o ponderador (Anexo 2). Los ponderadores se multiplicaron por las calificaciones obtenidas por cada indicador y se dividió para 100, luego de lo cual se sumaron los resultados, que en ningún caso podían superar los 4 puntos por pregunta, y se obtuvieron las calificaciones parciales. La suma de las calificaciones parciales dieron lugar a una nota total por personaje calificado.

### PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO PARCIAL POR PREGUNTA

CATEGORÍAS	PODERADOR	ROLDÓS %	OPERACIÓN	NOTA PARCIAL
COMUNICACIÓN				3.75
Grado de Comunicación				
- Mucho	4 puntos	83	4x 83/100	3.32

- Poco	2.5 puntos	17	$2.5 \times 17 / 100$	0.43
- Nada	0 puntos	0		

En tercer lugar, para la ubicación de la calificación obtenida por cada personaje en la “Matriz Interpretativa”, previamente, se realizaron consultas de opinión a 10 ciudadanos calificados (políticos, empresarios, comunicadores sociales, maestros y estudiantes) sobre la ubicación que en la matriz le correspondía a cada uno los personajes objeto de la consulta, sin hacerles conocer los resultados de la encuesta, pero sí el proceso seguido en la investigación. La información obtenida fue confrontada con la hoja de vida de los sujetos de la consulta y con las calificaciones alcanzadas por cada uno de ellos, procedimiento que facilitó su ubicación en la matriz e identificación o no de su nivel de liderazgo.

#### - **Lectura de los resultados**

Una lectura pormenorizado de los resultados de la encuesta de uno de los personajes objeto del análisis se presenta a continuación:

### **ABOGADO LEÓN ROLDÓS**

Incursiona en la vida pública al ser nombrado Presidente de la Junta Monetaria en el Gobierno de su hermano el Presidente Jaime Roldós. A la muerte del mandatario, es designado por el Congreso Nacional Vicepresidente de la República, más tarde asumió el Rectorado de la Universidad de Guayaquil y una diputación. Por tres ocasiones terció por la Presidencia de la República. Es autor de varias obras y articulista de diferentes periódicos. Durante su dilatada vida pública ha sido reconocido por sus ejecutorias y su honradez.

#### **Lectura de indicadores de resultados**

##### - **Comunicación:**

Un 83% de los resultados de las encuestas indican que se comunica con facilidad y un 17% con dificultad. Sus mensajes tienen mucha credibilidad según un 67% de las respuestas y poca para un 33%. Las intervenciones del líder suscitan alto interés para un 50% de sus interlocutores y poco para un porcentaje similar. El 67% de opiniones subrayan que sus intervenciones son concretas y un 33% poco concretas

##### - **Desarrollo Humano:**

La seguridad personal y el reconocer sus errores son características del líder, en tanto que es un motivador a nivel medio según los consultados.

El 67% de las respuestas indican que posee una alta seguridad personal y un 55% que ella es normal. 5 de cada 6 entrevistados manifiestan que reconoce Roldós sus errores y 4 de cada 6 consultados, indican que es poco motivador

- **Ética:**

Sin duda la conducta de Roldós, es uno de sus fuertes, pues todos los ciudadanos sometidos a consulta reconocen que es un referente social, por el código de ética personal que práctica y por su honestidad absoluta. Un 83% de las respuestas lo califican como un defensor permanente de la libertad y un 67% y 33%, respectivamente, como muy apegado a las leyes y normas que caracterizan la convivencia civilizada del país.

- **Organización:**

La virtud de trabajar en equipo, de ser un estratega, de mediar en conflictos y de delegar responsabilidades es reconocida en Roldós. Efectivamente el 100% de los consultados, señalaron que el líder promueve el trabajo en equipo en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta. 5 de cada 6 consultados reconoce que es un estratega, un gran mediador y visionario, cualidades que le son naturales y potenciadas por su experiencia adquirida en la vida pública y profesional. La creatividad y el ejercicio de autoridad son aspectos sobre los cuales el líder debe trabajar, pues 4 de cada 6 consultados, indican que es mediana.

- **Ejercicio del Poder:**

Otra característica fuerte del líder es su convicción y práctica democrática, pues así lo reconocieron todos los entrevistados, quienes, además en un 50% señalaron que Roldós valora en alto grado la opinión de terceros y que tiene una muy alta sensibilidad social en la toma de decisiones, en tanto que el 50% restante, sí bien reconoce en él estos méritos, lo hacen en una escala menor.

- **Conocimiento de la Realidad:**

La formación de Roldós y su práctica social, le ubican como conocedor profundo de los sistemas organizativos de la sociedad (100%), un conocedor profundo de la realidad nacional y externa (83% y 67%, respectivamente).

Las calificaciones obtenidas ubican a Roldós como un ciudadano calificado para el ejercicio del poder

## CAPÍTULO IV

### LIDERAZGO INTEGRADOR

#### **Antecedentes**

Synergos Institute<sup>3</sup>, propuso que para enfrentar los problemas del desarrollo social en países en vías de desarrollo, era necesario trabajar alrededor del Liderazgo Integrador (*Bridging Leadership*), tema sobre el cual venía laborando esta entidad desde finales de la década pasada. A esta iniciativa se sumó la Fundación Esquel Ecuador en el año 2001, como también organizaciones de otras naciones. Synergos formuló el Programa de Liderazgo Integrador (Bridging Leadership Program), que planteó la concreción de objetivos compartidos en función de acciones establecidas, considerando las características de los espacios geográficos de cada nación en la que iba a operar el programa. A fin de avanzar sobre la base teórica del programa y formular metodologías de trabajo, se estableció el Grupo de Trabajo Global (GTG) de las organizaciones participantes, procedentes de América Latina: Brasil, Ecuador y México; de África: Sudáfrica, Mozambique, Zimbague, Bostwana y Lesoto; de Asia: Filipinas, Tailandia e Indonesia; y tres estados de USA.

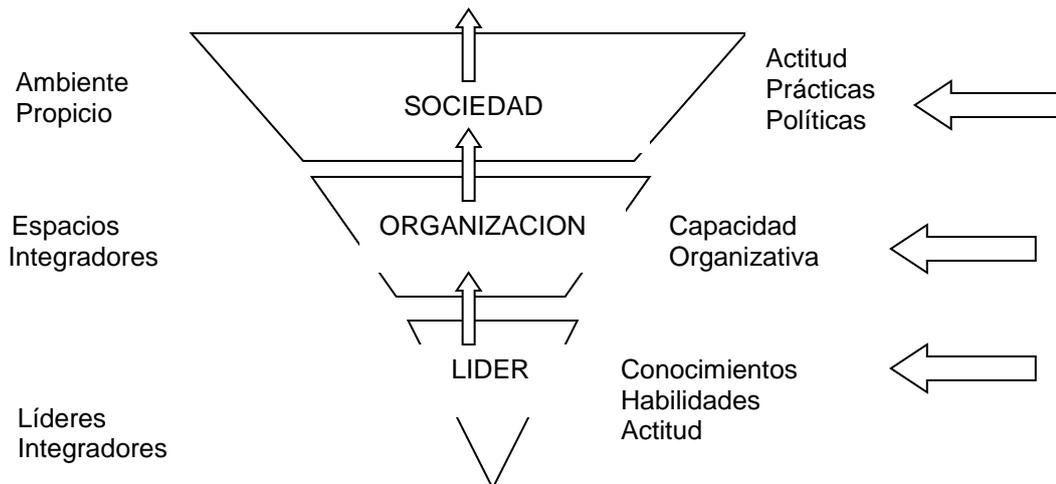
#### **El proceso del Liderazgo Integrador**

El Liderazgo Integrador es un proceso que inicia sus actividades a partir de convocar a líderes individuales vinculados con grupos, organizaciones u otra forma de asociación, los cuales integran un tejido social. El grafico siguiente da a conocer la manera como el Liderazgo Integrador concibe un proceso de organización para el cambio, mejoramiento o transformación social de un espacio territorial determinado:

#### **PROCESO DE CAMBIO REAL**

---

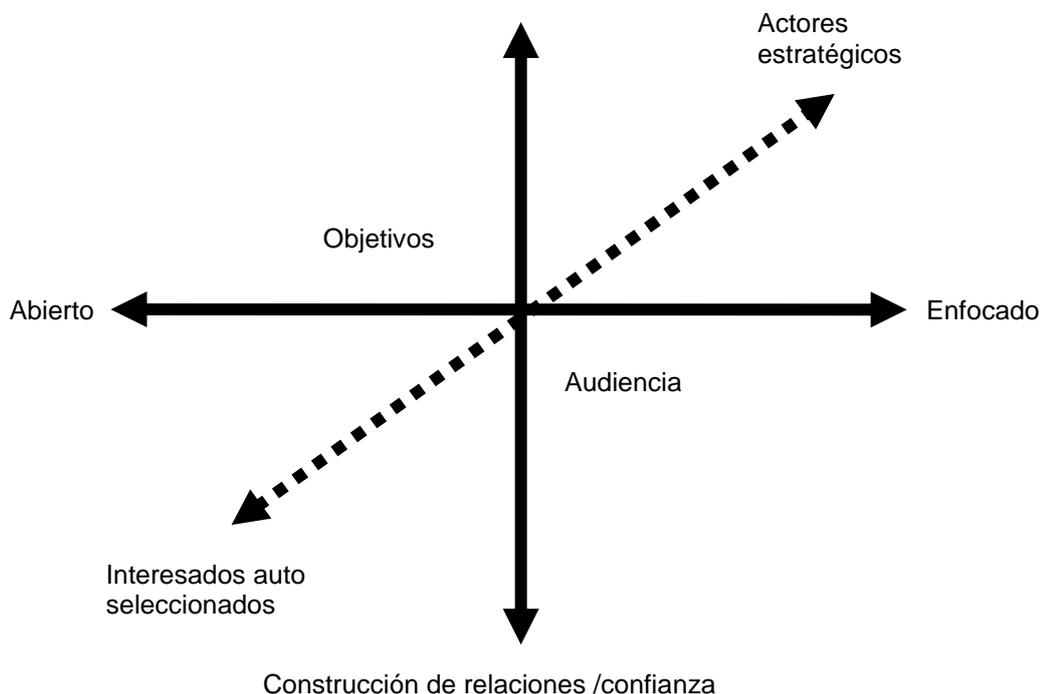
<sup>3</sup> **Synergos Institute** es una ONG norteamericana que apoya acciones de desarrollo social emprendidas por instituciones de la sociedad civil alrededor del mundo.



Steven D. Pierce (2002), al respecto comenta: ***“... los líderes integradores requieren, una habilidades y una actitudes para convertirse en verdaderos líderes, y los medios para adquirir dichas cualidades son la formación más la práctica en situaciones reales. Para que las organizaciones se puedan identificar como espacios integradores deben demostrar ciertas competencias... tales como sistemas de rendición de cuentas, capacidad para ejecutar actividades relacionadas con la misión, generación adecuada de beneficios, una administración efectiva de los recursos humanos, sensibilidad hacia los electores y habilidad para conseguir y utilizar la información.... Una sociedad conformada por organizaciones integradoras es necesaria pero no suficiente para alcanzar una transformación social sustentable. La sociedad debe ofrecer políticas básicas, prácticas y actitudes que alienten la colaboración y la acumulación de capital social (Pág. 32).***

El Liderazgo Integrador procura impulsar un diálogo entre un amplio abanico de sujetos y actores sociales; así como, considerará que las actividades iniciales estén concebidas para promover relaciones de confianza y de transparencia. El gráfico esquematiza este propósito:

Acción  
colectiva



### **Instrumentos para la formación en Liderazgo Integrador**

Los instrumentos para formar en Liderazgo Integrador son: la capacitación, el conocimiento de técnica, el desarrollo de destrezas y la praxis social de ciudadanos con predisposición para el cambio, con mística por el servicio social, productivo o político, de forma que puedan ejercer liderazgo integrador en cualquier espacio, urbano o rural, privado o público.

### **Propósitos del Liderazgo Integrador**

El mundo actual demanda un liderazgo alternativo o un nuevo tipo de liderazgo para socialmente contrarrestar situaciones de pobreza, injusticia, marginalidad, exclusión, inseguridad y agobiamiento social; degradación ambiental, enfermedades diseminadas que afectan a masas de población indefensas, efectos de catástrofes naturales, etc. Para alcanzar resultados o impactos importantes alrededor de los problemas mencionados o de otros, es necesario el concurso de diversos actores que provengan del gobierno, de las empresas, de las organizaciones de la sociedad civil, de la cooperación internacional, y de otros espacios, capaces de generar ideas innovadoras y viables, contribuir con recursos diversos y que se encuentren en condiciones de trabajar conjuntamente por una causa, mediante alianzas estratégicas

consensuadas, en donde cada sujeto o actor social asuma un rol determinado y comparta otras responsabilidades. El Liderazgo Integrador facilita el modelo y las metodologías para ejercitar estos propósitos.

La única manera de lograr resultados positivos en el marco del desarrollo comunitario local, urbano o rural, es sin duda, mediante el esfuerzo compartido de distintos sujetos y actores sociales, lo que es posible si se establecen canales al interior de grupos, relaciones entre grupos, y correspondencia entre grupos y diferentes organizaciones; pero, el proceso inicialmente enfrenta a un limitante natural, debido a que un buen número, sino la mayoría de participantes y dirigentes de estos espacios, carecen de los conocimientos, destrezas y técnicas para la colaboración conjunta que supere a iniciativas individuales. **“Por eso es indispensable aprender qué hace a la gente volverse un líder integrador, y difundir y enseñar esos valores, conocimientos y habilidades”** (Marchán Cornelio 2002, Pág. 6).

Sin un esfuerzo conjunto que cohesione capacidades, experiencias, y voluntades, no es posible superar los problemas de las comunidades, en situación de alto riesgo social, de los países en vías de desarrollo, pues únicamente este mecanismo de la unidad permitirá que las comunidades mencionadas puedan reaccionar basándose en sus propias potencialidades, alterar su actitud ciudadana y fortalecer la democracia removiendo estructuras políticas vigentes que bloquean el progreso nacional.

En las comunidades y en otros espacios se registran emprendimientos muy interesantes; en este sentido, el Liderazgo Integrador persigue rescatar las lecciones dadas por líderes cohesionadores, colaborativos, integradores para ordenarlas, documentarlas, procesarlas para luego ser entregadas a otros ciudadanos, grupos sociales e instituciones. En consecuencia el Liderazgo Integrador se construye sobre los cimientos del Liderazgo Transformador.

### **Definiciones de Liderazgo Integrador**

Al decir de Cornelio Marchán (2002), los integrantes del Grupo de Trabajo Global (GTG) **“Han coincidido en definir al Liderazgo Integrador (Bridging Leadership) como la capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración para alcanzar cambios sociales significativos a través de la acción colectiva de múltiples y diversos actores interesados... Más propiamente, el Liderazgo Integrador es una relación de influencia entre personas dentro y entre grupos, organizaciones y comunidades que aceptan trabajar juntos y buscan cambios reales que relejen sus propósitos comunes** (Pág. 11).

Steven D. Pierce (2002), indica **que “El Liderazgo Integrador (Briding Leadership), es... la capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración para alcanzar cambios sociales significativos a través de la acción colectiva de múltiples y diversos interesados** (Pág. 20).

*Finalmente, el mismo Pierce (2002), destaca que “El Liderazgo Integrador comparte elementos conceptuales con el liderazgo transformacional en el sentido de que es normativo, es decir, que es un enfoque del liderazgo enfocado en enfrentar problemas o conflictos que requieren un cambio social de importancia y que busca una transformación real y positiva en las vidas de las poblaciones marginadas o desaventajadas* (Pág. 25).

### **Elementos para la definición de Liderazgo Integrador**

La literatura disponible, y particularmente Pierce, señalan que los elementos que facilitan la definición del Liderazgo Integrador están relacionados con cuatro aspectos: a saber: a) el liderazgo es una **relación multidireccional y no coercitiva**, b) los **actores involucrados son líderes y seguidores**, los primeros se diferencian de otros líderes por ser concertadores y colaboradores, en tanto que seguidores activos influyen sobre los líderes, c) **la idea de cambio es lo central**, misma que debe alterar un problema concreto, pero también pueden buscarse otros cambios colaterales, y d) la concertación o acuerdos deben conducir al **desarrollo de propósitos comunes**, lo que en último término reflejará una influencia no coercitiva. Lo anteriormente indicado sugiere que el Liderazgo Integrador está dado fundamentalmente por la relación, intercomunicación e interacción entre ciudadanos que operan dentro y entre grupos u organizaciones que deciden trabajar de manera compartida en busca de cambios efectivos y en función de propósitos comunes, y no necesariamente el Liderazgo Integrador se define por la relación entre líderes y seguidores.

### **Rol del Liderazgo Integrador**

El Liderazgo Integrador es un método de trabajo orientado a superar problemas sociales estructurales, de preferencia complejos o grandes, proceso que se inicia con la **convocatoria de ciudadanos** que laboran y están ubicados alrededor de una determinada comunidad o localidad, mismos que deben reunir ciertas características: ser o tener perfiles de líderes, conocimiento de los problemas locales, interés por la comunidad, grado cultural y de formación escolar determinado, disponibilidad de

tiempo, identificación personal con la necesidad de superar los problemas locales, transparencia personal, y otros atributos.

En segundo lugar, se facilita la **vinculación entre líderes, actores y sujetos sociales o seguidores**, al interior de grupos y entre grupos u organizaciones, observando como principio el respeto de la identidad, cultura y valores de cada uno. Para la relación y conexión mencionada, es importante el papel que cumplen los líderes integradores.

Una acción siguiente, es la de **convenir consensos o acuerdos** entre los miembros al rededor de los objetivos que se persiguen y de las actividades a llevarse a cabo, previo a lo cual corresponde, disponer de una lectura compartida de la situación y causas de los problemas identificados.

Finalmente, se impulsa la **organización y ejecución de acciones convenidas**. Este procedimiento, por lo que indica Pierce (2002), **“Es un intento de añadir un enfoque holístico y de valorar las necesidades y el impacto potencial del liderazgo en el individuo, la organización y la sociedad”** (Pág. 21).

Este estilo de liderazgo, organiza los intereses, potencializa los recursos y maximiza los atributos y destrezas de cada actor o grupo, viabilizando la consecución de acciones, productos y objetivos encaminados a lograr un nivel de desarrollo local sustentable.

### **El Líder Integrador**

Si se ensaya una definición de Líder Integrador, la que más se ajusta a su perfil es la dada por Modesto Rivas (2001):

***“El Líder Integrador es un ciudadano que mira hacia delante, que busca el camino o la dirección a seguir, que sabe cómo mirar el bosque y distinguir los árboles, que entiende a los demás, que sabe establecer o descubrir conexiones entre los seres humanos, que ve lo invisible y escucha lo inaudible, que conoce en dónde encontrar las respuestas a los problemas. El autorespeto y el respeto es la característica de quien quiere dirigir a otros y robustecerse con el criterio de aquellos. Es alguien que asume sin temor las consecuencias de las decisiones tomadas por la firmeza de sus propósitos y defensa de lo asumido. Es una persona que va más allá de sus intereses con pasión y espíritu para que las comunidades sean un lugar compartido por todos”*** (Pág.18).

Si se parte de la consideración de que Líder Integrador es un ser social, entonces su interés y metas es trabajar por solucionar problemas sociales al margen de ser objeto de reconocimientos por el esfuerzo generado. Por principio una de las características del Líder Integrador es el saber escuchar para entender el criterio, la demanda de los demás y compaginar con su punto de vista. Debe ser transparente y frontal para alcanzar un alto nivel de credibilidad dentro y fuera de su organización o grupo, lo que le permitirá representar a sus delegados, asumir decisiones y riesgos, y proponer soluciones alternativas o nuevas frente a un problema o situación presentada. El líder integrador debe desarrollar habilidades para construir redes de trabajo y alianzas estratégicas, que permitan la intervención de diferentes actores y organizaciones.

### **Implementación del Programa de Liderazgo Integrador (PLI) en el Ecuador**

Uno de los grandes problemas del Ecuador, radica en el hecho de que carece de líderes que destaquen en los diversos campos de actividad, especialmente en los de orden social. Caracteriza a los denominados líderes de los espacios políticos, empresariales, comerciales, educativos, sociales, acciones clientelares, personalistas, desconectadas de un claro entendimiento de la realidad, además de excluyentes y sectarios; ***“sin embargo, también es posible encontrar en el Ecuador ejemplos de personas e instituciones que ejercen aún sin saberlo, lo que puede llamarse Liderazgo Integrador”*** (Marchán Cornelio 2002, Pág. 6).

La Fundación Esquel, en el 2001, formuló el Programa de Liderazgo Integrador (PLI), para lo que recogió materiales, registros de experiencia propias y de otras instituciones, definió el marco teórico, analizó alianzas y definió mallas curriculares para capacitación. Su propuesta fue avalizada mediante discusiones y reuniones al interior del Grupo de Trabajo Global (GTG) realizado en Filipinas y Sudáfrica, luego de cual presentó dos propuestas: una primera, tuvo el carácter de plan piloto, la que fue ejecutada en el período septiembre de 2001 –diciembre de 2003, la que fue cofinanciada por la Agencia de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), y una segunda que se implementó en el lapso 2003 – 2005 con recursos de la Fundación Internacional para el Desarrollo.

Marchán (2002), subraya que el objetivo del Programa es ***“... identificar, entrenar y apoyar a los llamados “líderes integradores”, provenientes de gobiernos, partidos políticos, la sociedad civil y las empresas, quienes trabajarán juntando a diferentes sectores para alcanzar soluciones a fin de alcanzar una mayor prosperidad para todos”*** (Pág. 8).

El PLI para su ejecución estableció las siguientes estrategias básicas consideradas como indispensables para contribuir a la organización y el

cambio social, político y económico de las localidades que participan: 1) La **promoción del empleo productivo** para apoyar a proyectos económicamente sostenibles y socialmente eficientes mediante la articulación de micro, pequeñas y medianas empresas y facilidades crediticias y de asistencia técnica, 2) La **formación de capital humano y el desarrollo de las potencialidades individuales**, sobre el entendido de que trabajar alrededor del recurso humano (inteligente) es la más provechosa de las inversiones que puede realizar un país, por sus consecuencias en la redistribución de la riqueza, 3) En el campo político, **respuestas concretas para fortalecer procesos democráticos**, y 4) La **actitud tolerante de los líderes**, que laboren en espacios de base o medios de poder, para que aprendan a laborar con equipos de trabajo y a respetar el criterio de sus interlocutores y terceras personas.

Lo que busca el PLI, dice Marchán (2002), *“... es lograr que las colectividades encuentren dentro de sí el poder e influencia que tienen como entes sociales, y eso a través de capacitar a miembros e esas colectividades en el arte de la colaboración... La visión de un Liderazgo Integrador para Ecuador incluyó un perfil de líder con características definidas, porque nos interesa formar sujetos que ejerzan un liderazgo distinto. Cuando se habla de Liderazgo Integrador no se habla de colectivos ni sólo de individuos; se pone énfasis en los sujetos y en el fortalecimiento de las capacidades de éstos para relacionarse mejor, para lograr acuerdos y para ejercer de mejor manera su vocación de servicio y los mandatos y compromisos adquiridos para la con la comunidad”* (Pág. 10).

## **Funcionamiento del Sistema de Capacitación del PLI**

Para fortalecer las capacidades internas y promover el desarrollo local, el PLI propone un Sistema de Capacitación, concebido a partir de la demanda de la comunidad, de un análisis de la realidad social y de la asignación de roles y responsabilidades a los actores del proceso.

### **- Momentos del Sistema de Capacitación**

El Sistema de Capacitación propuesto y llevado a cabo por el PLI con muy buenos resultados se concreta a través de tres momentos:

#### **PRIMER MOMENTO: Estado de situación del proceso social donde se quiere intervenir**

La Fundación Esquel (2005) a través del documento “Programa de Liderazgo Integrador: Guía Práctica del Sistema de Capacitación” indica que *“... el objetivo es recoger suficiente información – amplia y pertinente- acerca del proceso social donde existe la posibilidad de intervenir. Es indispensable conocer y analizar a*

***profundidad el proceso, las instituciones y los actores participantes. Se requiere aplicar esa gran dosis de creatividad y de visión estratégica para saber cuándo, cómo y pasos para qué aplicar la Propuesta de Liderazgo Integrador al interior de dicho proceso social y visualizar el grado de sostenibilidad del mismo*** ( Pág. 22).

### **Conocer el proceso social de un modo objetivo**

Para el PLI es importante vincularse con un proceso social en marcha y conocerlo para estimar los resultados de la intervención del programa en cuanto a “***...fortalecer las capacidades y el tejido social de ese espacio territorial***” (Fundación Esquel 2005, Pág. 23). Para ello se establecerá una línea de base, que refleje sobre las posibilidades del proceso social que se persigue implementar. Así mismo, se comprobará la veracidad de la información, se identificarán recursos y actores y se entrevistarán a estos últimos.

### **Selección de Participantes**

Constituye una parte vital del proceso, porque de la selección de los participantes, dependerá en buena medida el cumplimiento de los objetivos que proponga el Programa. Efectivamente, los aportes del PLI a través del desarrollo de valores, transferencia de conocimientos, promoción de destrezas y competencias, actuarán sobre las competencias de los actores y sujetos involucrados.

Al respecto, Esquel (2005) indica que, “***Lo que busca el PLI, es lograr que las colectividades encuentren dentro de sí el poder e influencia que tienen como entes sociales, a través de desarrollar las capacidades de los miembros de esas colectividades, en el arte de la colaboración***” (Pág. 26).

Los criterios que orientan la selección de los participantes son de: a) **diversidad**, que considera, la equidad de género, etnias, culturas, edad (20-40 años), procedencia: urbano popular, marginal o rural, y vinculación con organizaciones o grupos; b) **experiencia**, es decir que el postulante registre experiencia en procesos sociales y alguna caracterización de líder; c) **participación**, esto es que el participante se encuentre vinculado a algún programa, proyecto o acción social determinada para que pueda poner en práctica lo aprendido en el Curso Básico de Liderazgo; y d) **ética**, que sugiere que el candidato observe integridad, confiabilidad y legitimidad personal.

### **Instituciones que respaldan el proceso**

El PLI debe seleccionar a organizaciones sólidas y con presencia institucional, consistentes, que tengan credibilidad, para asegurar la sostenibilidad del proceso. Lo sugerido demanda una identificación de la

entidad respecto a su base legal, esquemas técnico, administrativo y financiero, experiencias institucionales, posicionamiento social y político, programas y proyectos ejecutados y en marcha y otra información complementaria.

### Propuesta de Capacitación

Para cada caso, en particular, el PLI estudia la propuesta de intervención, la que es discutida y tratada en su forma, contenido con los representantes de los correspondientes espacios.

El Programa, cuenta con un Curso Básico de capacitación que “... **fortalece liderazgos al interior de procesos sociales e institucionales, efectivos y sostenibles;... da asistencia a los procesos; y... contribuye al diálogo, concertación y solución de conflictos**” (Fundación Esquel 2005, Pág 34). El Curso dispone de tres módulos que tratan, a través de nueve temas, aspectos relevantes del liderazgo, cada uno de los cuales es operativizado mediante un seminario – taller que recoge aspectos teóricos como también prácticos que permiten una construcción colectiva derivada de experiencias y vivencias de los participantes. El primer módulo, considera la responsabilidad individual frente a la comunidad; el segundo trata sobre la voluntad para alterar la realidad económica, social y política; y el tercero aborda temas referidos al manejo de los diversos recursos para la aplicación del liderazgo.

#### CURSO BASICO DE LIDERAZGO INTEGRADOR

MODULO 1	MODULO 2	MODULO 3
<b>Persona, Comunidad y Responsabilidad</b>	<b>Realidad y Voluntad (contexto y Decisión)</b>	<b>Recursos para el Cambio (Herramientas para la Gestión del Liderazgo)</b>
1.1 La Dimensión humana del Yo. 1.2 Tú y la comunidad 1.3 Concepto y alcance de Liderazgo	2.1 Contexto	3.1 Planificación Estratégica 3.2 Sostenibilidad y alianzas 3.3 Incidencia política y cabildeo 3.4 Manejo de conflictos 3.5 Comunicación

### Día del Compromiso

Concretada la intervención, el primer encuentro será el del “Día del Compromiso”, cuyo propósito es dar a conocer a los participantes el alcance de la propuesta y el proceso a seguir de manera conjunta. Se socializan los intereses y expectativas, las potencialidades y compromisos de los sujetos y actores sociales, para a través de este

ejercicio social concretar los objetivos propuestos a favor de la comunidad y de sus miembros.

## **SEGUNDO MOMENTO: Desarrollo de la propuesta**

Comprende tres actividades:

### **- Coordinación y ejecución.**

La institución ejecutora del proyecto debe organizar el proceso de intervención a través de: a) seleccionar y calificar a los promotores, instructores, mediadores o facilitadores; b) revisar la pedagogía, metodologías, contenidos curriculares, materiales y bibliografía; c) seleccionar los materiales y equipos; d) delegar a la contraparte local los detalles logísticos; e) atender las exigencias administrativas de Esquel; y e) establecer los procedimientos de monitoreo del proceso.

### **- Monitoreo**

Durante la realización de los módulos, se recoge información sobre: a) **la logística**, puesto que es necesario revisar las condiciones físicas del local, la alimentación, higiene, materiales y control del ruido, para asegurar efectividad en los eventos; b) **la tarea pedagógica** de los instructores, quienes deben informar sobre el grado de interés, de participación y efectos provocados entre los cursantes; los elementos que contribuyeron o limitaron el aprendizaje; y los productos generados por los participantes; c) **la asistencia e interés de los participantes**; y d) **los resultados alcanzados**, para examinar la pertinencia de la pedagogía y metodologías empleadas, la calidad de la capacitación, la participación individual y grupal, la cohesión del grupo, para en los ejercicios sucesivos superar las dificultades presentadas, mejorar o redireccionar el proceso. En último término el monitoreo llevado a cabo con la intervención de los actores permitirá un mayor involucramiento de éstos en el proceso y el desarrollo de acciones colaterales; así mismo, los resultados o productos alcanzados al finalizar el curso, deben permitir que los aprendizajes se traduzcan en acciones de colaboración, que incidan en el liderazgo de los actores, en la gestión institucional y en beneficios para la comunidad.

### **- Resultados**

Al concluir el curso se examinarán los productos generados, mismos que deben traducirse en acciones de colaboración que incidan en el liderazgo de los actores, en la gestión institucional y en los beneficios esperados por la comunidad.

## **TERCER MOMENTO: La evaluación**

Mediante un ejercicio de evaluación se trata de medir: a) el nivel de fortalecimiento institucional con el posicionamiento del tema de Liderazgo Integrador, b) el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad y de su tejido social con la práctica de alianzas entre diversos actores, c) los grados de decisión que ejercen los líderes locales en sus espacios de gestión, y d) las tendencias de cambios potenciales.

La evaluación, según la Fundación Esquel, considera como referentes las dimensiones política, ética del Liderazgo Integrador, gerencial y del aprendizaje; en tanto que, la Fundación Sustentabilidad – Educación – Solidaridad SES (2002), presenta como dimensiones de análisis para evaluar y sistematizar las dimensiones política, cultural, gerencial, de atributos personales de los líderes y de aprendizaje (Pág. 46). Entre una y otra institución realmente no hay una diferencia conceptual sobre el procedimiento, sino prioridades alrededor de los indicadores. La primera de las entidades mencionadas sugiere que debería emplearse como herramientas para el monitoreo y evaluación: la evaluación modular, la autoevaluación de los participantes, el informe final de la coordinación local y la valoración final del proceso de intervención.

### **Reflexión y comentarios**

En este capítulo, como puede advertirse, el autor de este documento, ordena e integra el alcance del Programa Liderazgo Integrador con base a un examen detenido de la información disponible, puesto que se trata de un ejercicio social nuevo, con pocos cultivadores; como también, introduce nuevos conceptos y criterios que fortalecen su alcance, sugiriendo que, en futuros ejercicios de capacitación de programas de Liderazgo Integrador, debe recrearse sus contenidos en función de los niveles de formación y características de los grupos humanos o comunidades atendidas; así como también, mejorando las metodologías empleadas en los procesos de evaluación a través de revisar e incluir nuevas categorías, dimensiones e indicadores, todo lo cual derivarán en una mejor calidad y resultados de estos ejercicios sociales.

## CONCLUSIONES

1. El objetivo que animó la realización de este estudio denominado “Liderazgo: Del Concepto a la Práctica Social”, se consiguió, al describir el tema, logrando una fácil comprensión y ubicación en el contexto de la ciencia social, al desarrollar instrumentos que permitan formar e identificar a líderes, y al dejar expedito el camino para que estos instrumentos sean empleados en el fortalecimiento de programas de Liderazgo Integrador, esto es seleccionando como participantes y actores de este último a quienes son identificados como líderes con el auxilio del instrumento desarrollado en el Capítulo III.
2. El liderazgo, en el curso de los diez últimos años ha sido objeto de particular atención, tanto que ha derivado en propuestas específicas por parte de investigadores, como son: Liderazgo por Características, Liderazgo Situacional, Liderazgo Cualitativo, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Situacional, para citar algunas; sin embargo, de lo señalado, buena parte de la literatura disponible hace referencia a aspectos de orden general, o únicamente son publicados con fines comerciales.
3. Las investigaciones sobre liderazgo enfocadas al campo empresarial y administrativo son las que se ubican en la vanguardia, tanto que han sido motivo de trabajos de alta especialización y llevadas a la cátedra por parte de prestigiosas universidades de países desarrollados.
4. En el campo del desarrollo social los temas referidos al líder y liderazgo, igualmente han asumido notoriedad, por haber alcanzado éxitos relevantes cuando han operado a favor del desarrollo de comunidades urbano marginales y rurales caracterizadas por atravesar situaciones de pobreza e indigencia, pero de hecho, es recomendable que el tema constituya un eje transversal de todo ejercicio social por su importancia en los procesos de convocatoria, participación, organización, ejecución y control de iniciativas locales o comunitarias.
5. Mucha tinta se ha empleado en el tratamiento del tema, pero falta aún mucho por investigar, tanto que aspectos referidos a “¿ cómo formar a un líder ?”, o instrumentar “metodologías para identificar y calificar a un líder” han sido insuficientemente abordados, temas en los que precisamente este trabajo enfatiza, mediante contribuciones inéditas, cuya validez fue comprobada in-situ. Estos aportes deben servir de punto de partida para que

investigadores con mayor conocimiento y con ideas nuevas puedan mejorar las propuestas y contribuir con su desarrollo.

6. El planteamiento que se formula para formar a un líder, es válido, pues el contenido propuesto fue probado por el autor de este documento a través de diversos ejercicios sociales (proyectos).
7. La metodología propuesta para identificar y calificar a un líder social, es igualmente válida, puesto que fue concebida con rigurosidad científica y técnica, y probada su validez mediante la aplicación práctica del instrumento.
8. Los programas de Liderazgo Integrador, desde el punto de vista teórico están bien concebidos, y su ejercicio a través de procesos de capacitación, sirven para cohesionar voluntades de líderes, dirigentes, promotores o ciudadanos proactivos a favor de esfuerzos sociales compartidos; sin embargo, éstos deben superar el espacio de acción alcanzado, permitiendo que las instituciones promotoras de la metodología o que hacen uso de ella, intervengan en calidad de actores permanentes en el proceso de ejecución de las propuestas sociales encaminadas a superar problemas, lo que facilitará el descubrir nuevos elementos in situ que retroalimenten el planteamiento teórico sobre el tema.
9. Los contenidos del Capítulo II y la metodología propuesta en el Capítulo III, pueden ser empleados en la aplicación de programas de Liderazgo Integrador, lo que aseguraría una mejor aplicación del mismo en diversos espacios de la comunidad.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

**Anello Eloy y Hernández Juanita de** (1998), "Liderazgo Moral". Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo. Ministerio de Educación y Cultura – EB/PRODEC. Quito – Ecuador.

**Arellano Estuardo** (2001), "14 Lecciones sobre Valores". Fundación Esquel – Embajada Británica. AH/ Editorial. Quito – Ecuador.

**Bennis Warren** (2000), "Conducir gente es tan difícil como arrear gatos: Los líderes, ¿se pueden hacer?". Ediciones Granica S. A. Santiago de Chile.

**Casares Arrangoiz David** (2000), "Liderazgo: Capacidades para dirigir". Fondo de Cultura Económica de México. México D. F. Segunda Reimpresión.

**Covey Stephen R.** (2001), "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Editorial Paidós SAICF. Bs. As. – Argentina.

**Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce** (2002), "Sí ... ¡de acuerdo!: como negociar sin ceder". Grupo Editorial Norma. Primera Reimpresión. Argentina.

**Fundación Esquel** (2002), "Liderazgo Integrador". Impresora Flores. Quito – Ecuador.

**Fundación Esquel** (2005), Programa de Liderazgo Integrador: Guía Práctica del sistema de Capacitación". Editorial Fraga. Quito – Ecuador.

**Fundación SES** (2002), "Sistema de Formación en Liderazgo Socioeducativo", SES. Bs. As. – Argentina.

**Heider John** (1994), "Tao del Liderazgo".

**Koestenbaum Meter** (1999), "Liderazgo: La grandeza interna", Prentice – Hall Hispanoamericana S. A., México.

**Kotter John P.** (1998), "El Liderazgo de Matsushita: Lecciones del empresario más destacado del Siglo XX". Ediciones Granica S. A. – Talleres Gráficos Color Efe. Bs. As. – Argentina.

**Kouzes Jim y Posner Barry** (1995), "El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios". Ediciones Granica S. A. Bs. As. – Argentina.

**Lavayen V. Leopoldo** (2005), "Manual Formulación de Proyectos de Investigación". Documento. Quito – Ecuador.

**Marchán Cornelio** (2002), "Notas sobre Liderazgo Integrador" en "Liderazgo Integrador". Fundación Esquel. Impresora Flores. Quito – Ecuador.

**Ortiz Gonzalo** (2002), "El Liderazgo: un acercamiento al tema" en "Liderazgo Integrador". Fundación Esquel. Impresora Flores. Quito – Ecuador.

**Pazmiño Cruzatti Iván** (2001), "Formación de Líderes". Asociación de Facultades de Filosofía y Ciencias de la Educación. AFEFCE. Quito – Ecuador.

**Pierce Steven D.** (2002), "La Superación del Cisma Social: el crucial papel del liderazgo" en "Liderazgo Integrador". Fundación Esquel. Impresora Flores. Quito – Ecuador.

**Rafia Howard** (1996), "El arte y la ciencia de la negociación". Fondo de Cultura Económica de México. México D. F. Primera Reimpresión.

**Rivas Ayora Modesto** (2001), "Desarrollo Juvenil y Lucha contra la Pobreza". Pág. 18. Documento inédito. Quito - Ecuador.

**Rivas Ayora Modesto** (2002), "Modelo de Participación Comunitaria en Sectores Rurales para el Fortalecimiento de la Educación en Escuelas Uni y Pluridocentes". Investigación preparada para la Fundación Esquel – Ecuador. Quito – Ecuador.

**Robbins Harvey y Finley Michael** (1999), "Por qué fallan los equipos: los problemas y cómo corregirlos" Ediciones Granica S. A. – LIFUSA, Barcelona – España.

**Sotomayor M. Manuel y Segovia Baus Fausto** (2001), "Trabajo en Equipo, Negociación y Resolución de Conflictos". Asociación de Facultades de Filosofía y Ciencias de la Educación, AFEFCE. Quito – Ecuador.

**Toledo Rodríguez Guido** (2004), "Gerencia sistémica, estratégica y virtual". Editorial Ecuador. Quito – Ecuador.

**Schmidt Warren H. y Gallanher "BJ"** (2003), "¡No siempre se tiene la razón!". Grupo Editorial Norma. Bogota – Colombia.

**Siliceo Aguilar Alfonso y otros** (2001), "Liderazgo: el don del servicio: ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?". Mc Graw Hill. México.

**Sun Tzu** (2002), "El Arte de la Guerra". Talleres Gráficos Nuevo Offset. Bs. As. – Argentina.

**Zalles Jorge H.** (2004), "Barreras al Diálogo y al Consenso". Grupo Editorial Norma S. A. Quito – Ecuador.

# ANEXOS

**ANEXO 1****FORMULARIO DE ENCUESTA PARA CALIFICAR E IDENTIFICAR A LÍDERES SOCIALES****INSTRUCTIVO GENERAL:**

Con la aplicación del presente instrumento, se busca probar la validez de una metodología encaminada a calificar e identificar a líderes sociales que puedan observar ciudadanos dedicados a diferentes actividades.

Las preguntas que se formulan son directas y de opinión, mismas que se harán a ciudadanos con cierto nivel escolar y de conocimientos y por tanto reflexivos, atendiendo las exigencias de la consulta.

La información que se persigue alcanzar es con fines exclusivamente académicos, en tanto que los registros de las boletas serán de carácter confidencial.

La misma boleta será empleada para medir el grado de liderazgo asumido por políticos, militares, empresarios, educadores, jóvenes, y dirigentes indígenas.

## FORMULARIO DE ENCUESTA PARA CALIFICAR E IDENTIFICAR A LÍDERES SOCIALES

BOLETA No. ....

LOCALIDAD: .....

FECHA: .....

“LÍDER” REFERENTE: .....

ENCUESTADOR: .....

### PREGUNTAS:

#### A. COMUNICACIÓN

##### 1. GRADO DE COMUNICACIÓN

Si usted le ha escuchado hablar al “líder” en algún medio, le entendió:

Mucho .....  
 Poco .....  
 Nada .....  
 No opina .....

##### 2. CONFIABILIDAD

Cuándo escucha las intervenciones del “líder”, el tema al que se refiere, merece de su parte:

Mucha confiabilidad .....  
 Poca confiabilidad .....  
 Ninguna confiabilidad .....  
 No opina .....

##### 3. INTERÉS

Cuando el “líder” interviene, usted le presta:

Alto interés .....  
 Poco interés .....  
 Ningún interés .....

#### 4. CONCRECIÓN

Podría calificar las intervenciones del "líder" como:

Concretas .....  
 Poco concretas .....  
 Difusas .....

#### B. DESARROLLO HUMANO

##### 5. SEGURIDAD PERSONAL:

Juzga usted que el nivel de seguridad personal del "líder" es:

Alto .....  
 Normal .....  
 Bajo .....

A que factores atribuye usted el nivel de seguridad personal del líder ?

.....  
 .....

##### 6. RECONOCE ERRORES

A su juicio, cuando el "líder" comete errores, los:

Reconoce .....  
 No los reconoce .....

##### 7. MOTIVADOR

Es una cualidad del "líder" la de ser:

Motivador de acciones .....  
 Poco motivador .....  
 No motiva .....

#### C. ÉTICA

##### 8. CÓDIGO DE ÉTICA PERSONAL

Considera que el "líder" dispone de un Código de Ética Personal que le permite:

Ser un referente social .....  
 No ser un referente social .....

En que basa su respuesta?:

.....  
 .....  
**9. LIBERTAD**

Es el "líder" un ciudadano que respeta el ejercicio de la libertad de manera:

Permanente .....  
 Relativa .....  
 No la respeta .....

**10. JUSTICIA**

Los actos cumplidos por el "líder", de cuanto usted conoce, respecto a las normas que regulan la convivencia ciudadana, son:

Muy apegados .....  
 Apegados .....  
 No apegados .....  
 Desconoce .....

**11. HONESTIDAD**

Las acciones emprendidas por el líder, dejan al descubierto que es un ciudadano:

Honrado .....  
 Dishonesto .....  
 Desconoce .....

**D. ORGANIZACIÓN**

**12. AUTORIDAD:**

Demuestra el "líder" que dispone en sus decisiones de:

Autoridad .....  
 Poca autoridad .....  
 Es influenciado .....

Cómo interpreta usted la respuesta dada?

.....  
 .....

**13. ESTRATEGA**

Desde su lectura, es el "Líder", un estratega en la toma de sus decisiones:

Sí .....  
No .....

**14. CONDUCTOR DE PROCESOS**

El "Líder" ha promovido acciones que han permitido:

Conducir procesos .....  
Proponer procesos .....  
No los ha propuesto .....

**15. MEDIADOR DE CONFLICTOS**

Demuestra el "Líder" capacidad naturales, preparación y experiencia para

Mediar y resolver conflictos .....  
No mediar en la resolución de conflictos .....

**16. TRABAJA EN EQUIPO**

Es una característica del "Líder" el:

Trabajar en equipo .....  
No trabajar en equipo .....

**17. DELEGA RESPONSABILIDADES (EMPODERADOR)**

El "Líder" para encontrar respuestas a los problemas:

Delega responsabilidades a terceros .....  
Delega muy ocasionalmente responsabilidades .....  
No delega responsabilidades .....

**18. VISIONARIO**

Puede calificar al "Líder" como:

Visionario .....  
Poco visionario .....  
No visionario .....

**19. CREATIVO**

Le parece a usted que el "Líder" es un ciudadano:

Muy creativo .....  
Creativo .....  
Poco creativo .....

Nada creativo .....

## **E. EJERCICIO DEL PODER**

### **20. DEMÓCRATA**

De cuanto usted conoce o con base a las referencias que usted tiene, califica al "líder", como un:

Demócrata .....  
Autócrata .....

En qué basa su opinión ?

.....  
.....

### **21. VALORA LA OPINIÓN DE TERCEROS**

Antes de tomar una decisión importante, el "líder", a su juicio, valora las opiniones de terceros (asesores, opinión nacional, medios, otros):

En alto grado .....  
Medianamente .....  
Muy poco .....

### **22. SENSIBLE EN LA TOMA DE DECISIONES**

Considera usted que el líder antes de tomar una decisión de importancia sopesa el interés colectivo y su costo social, de manera:

Muy alta .....  
Relativa .....  
Con poca sensibilidad .....

## **F. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD**

### **23. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD NACIONAL**

A su juicio, el manejo de los diferente temas por parte del "líder", demuestran que su conocimiento de la realidad política, económica, social, institucional y administrativa nacional es:

Profunda .....  
Aceptable .....  
Con vacíos .....  
Desconoce .....

**24. CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD EXTERNA**

A su juicio, El manejo de los diferente temas por parte del "líder", demuestran que su conocimiento de la realidad política, económica y social externa es:

Profunda .....  
Aceptable .....  
Con vacíos .....  
Desconoce .....

**25 SISTEMAS ORGANIZATIVOS DE LA SOCIEDAD**

A su entender, el "líder", alrededor de los sistemas organizativos de la sociedad ecuatoriana, o los de su área específica de influencia:

Los conoce debidamente .....  
Los conoce medianamente .....  
No los conoce .....

## ANEXO 2

## PONDERADORES PARA EL CÁLCULO DE CALIFICACIÓN DE LÍDERES

CATEGORIA	P *	CATEGORIA	P*	CATEGORIA	P*
<b>COMUNICACIÓN</b>		- Relativa	2.5	<b>Visionario</b>	
<b>Grado de Comunicación</b>		- No la respeta	0.0	- Visionario	4.0
- Mucho	4.0	- No sabe	0.0	- Poco Visionario	2.5
- Poco	2.5	<b>Justicia</b>		- No Visionario	0.0
- Nada	0.0	- Muy apegado	4.0	<b>Creativo</b>	
<b>Confiabilidad</b>		- Apegado	2.5	- Muy creativo	4.0
- Mucha	4.0	- No apegado	1.0	- Creativo	2.5
- Poca	2.5	- Desconoce	0.0	- Poco creativo	1.0
- Ninguna	0.0	<b>Honestidad</b>		- Nada Creativo	0.0
- No opina	0.0	- Honrado	4.0	<b>EJERCICIO DEL PODER</b>	
<b>Interés</b>		- Deshonesto	0.0	<b>Democrático</b>	
- Alto	4.0	- Desconoce	0.0	- Demócrata	4.0
- Poco	2.5	<b>ORGANIZACIÓN</b>		- Autócrata	0.0
- Ningún	0.0	<b>Autoridad</b>		<b>Valora la opinión de terceros</b>	
<b>Concreción</b>		- Tiene Autoridad	4.0	- Alto grado	4.0
- Concreta	4.0	- Tiene poca Autoridad	2.5	- Medianamente	2.5
- Poco concreta	2.5	- Es influenciable	1.0	- Muy poco	1.0
- Difusa	1.0	<b>Estratega</b>		<b>Sensible en la Toma de Decisiones</b>	
<b>DESARROLLO HUMANO</b>		- Si	4.0	- Muy alta	4.0
<b>Seguridad Personal</b>		- No	0.0	- Relativa	2.5
- Alto	4.0	<b>Conductor de Procesos</b>		- Poca	1.0
- Normal	2.5	- Conducir	4.0	<b>CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD</b>	
- Bajo	1.0	- Proponer	2.5	<b>Realidad Nacional</b>	
<b>Reconoce Errores</b>		- No propone	0.0	- Profunda	4.0
- Reconoce	4.0	<b>Mediador de Conflictos</b>		- Aceptable	2.5
- No reconoce	0.0	- Mediar	4.0	- Con vacíos	1.0
<b>Motivador</b>		- No Mediar	0.0	- Desconoce	0.0
- Motivador	4.0	- No responde	0.0	<b>Realidad Internacional</b>	
- Poco Motivador	2.5	<b>Trabaja en Equipo</b>		- Profunda	4.0
- No Motiva	0.0	- Trabaja en Equipo	4.0	- Aceptable	2.5
<b>ÉTICA</b>		- No Trabaja	0.0	- Con vacíos	1.0
<b>Código de Ética Personal</b>		<b>Delega Responsabilidades</b>		- Desconoce	0.0
- Ser un Referente Social	4.0	- Delega	4.0	<b>Sistemas Organizativos de la Sociedad</b>	
- No ser un Referente Social	0.0	- Delega ocasionalmente	2.5	- Conoce debidamente	4.0
<b>Libertad</b>		- No Delega	0.0	- Conoce medianamente	2.5
- Permanente	4.0			- No los conoce	0.0

P\* ponderador

--

GERENCIA EN LIDERAZGO 1.doc