



---

## FUNDACION ESQUEL – AMW CONSULTORES

Marco Chagcha  
María Dolores Fuentes

---

### PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES

Módulo:

## **UN NUEVO CONCEPTO: LIDERAZGO INTEGRADOR**

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

---

Profesor: DOLORES PADILLA CHIRIBOGA

E-mail: [dpadilla@esquel.org.ec](mailto:dpadilla@esquel.org.ec)

Telefono: 2453800 -232 - 099700326

Horario:

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un concepto que en las últimas décadas ha sido tratado de forma amplia. Esto ha sido así porque muchos casos de éxito y fracaso de distintos tipos de procesos e intervenciones sociales han sido evaluados teniendo al liderazgo como explicación de los resultados alcanzados.

El liderazgo entonces se ha convertido en un objeto de estudio de la gerencia social y empresarial. Y de hecho, al ser las instituciones espacios compuestos por personas es definitivamente cierto que el liderazgo es una dimensión central respecto de la tarea de promover el desarrollo de una organización y del cumplimiento de sus objetivos.

Pese a que reconocemos que existen muchos tipos de liderazgo, este módulo, se concentrará en un tipo: en el liderazgo integrador.

Detrás de esta decisión está la apuesta por un concepto de liderazgo que enfatiza en las articulaciones, en la necesidad de provocar una acción colectiva que con base a visiones compartidas, es capaz de empoderar actores que son a su vez la base de los procesos de transformación.

El liderazgo del que hablamos lo denominamos como liderazgo integrador. Es el paradigma sobre el que este tipo de liderazgo se asienta, el que nos interesa promover en oposición a aquel que mira al líder como un individuo, como un sujeto de cierta manera aislado de sus relaciones y contextos.

Por el contrario, el camino que trazamos en este módulo es una reflexión que reconoce la dimensión individual del líder como persona pero nos interesa avanzar en la ruta de la construcción del nosotros.

## ➔ OBJETIVOS:

### OBJETIVO GENERAL

- Proponer una reflexión que indague tanto a nivel personal como colectivo, sobre el ejercicio de la voluntad que crea, construye, y decide procesos que apuntalan transformaciones, soluciones, apuestas de futuro, para conseguir una convivencia más digna para todos y todas

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al aplicar este módulo, los y las participantes obtendrán como resultado:

- Conocer el LIDERAZGO INTEGRADOR, y de esta manera habrán reflexionado sobre su sentido, construido un concepto y realizado prácticas de acercamiento al ejercicio de un nuevo liderazgo.
- Contribuir en cada participante, a fortalecer una conciencia crítica más ciudadana, en el afán de incidir en su entorno social y personal, y especialmente en su gestión al interior de su organización.

## ➔ ORIENTACIONES DE ESTUDIO



Para que inicie en condiciones óptimas su estudio, recuerde organizar todo el material que usted necesita. Prepare un adecuado ambiente de trabajo, deberá preferir un lugar tranquilo y relajado, que cuente con buena iluminación, el cual le ayudará a una mayor concentración en los temas de estudio y por ende una mejor comprensión. Debe organizar su tiempo a fin de que pueda cumplir con el cronograma establecido.

Creemos que el desafío de esta modalidad de estudio reclama una buena dosis de disciplina por un lado, auméntele una fuerte porción de responsabilidad y creatividad.

Nuestro aporte a través del módulo es básicamente provocar interés, búsquedas, lecturas, decisiones que permitan ampliar sus referencias, recoger lo más significativo de las propuestas, incorporarlas a su gestión como actor social, ciudadano y miembro de una organización social.

Confiamos plenamente que este módulo aporte a su conocimiento, pero especialmente fortalezca su compromiso.

## ÍNDICE

### **MÓDULO 2: EL LIDERAZGO INTEGRADOR**

2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	5
2.2. EL LIDERAZGO TRADICIONAL VS.NUEVAS MIRADAS	10
2.3. UNA OPCIÓN O UN JUEGO.....	15
2.4. LIDERAZGO INTEGRADOR.....	17
2.5. LIDERAZGO FACILITADOR.....	22
2.6. LIDERAZGO TRANSFORMADOR.....	29

## ➔ DESARROLLO DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO I: REFERENCIAS CONCEPTUALES

Trataremos de acercarnos a un concepto, cuyas definiciones son múltiples y que responden a una extensa gama de enfoques, concepciones e intereses, con fin de abonar con elementos que contribuyan al final de este módulo, a conocer a fondo el tema que nos convoca.

Desde Alejandro Magno pasando por Cristo, Che Guevara, John Lennon, Martin L. King, Dolores Caguango y Nela Martínez, cientos de nombres se nos ocurre cuando queremos abordar el tema de LIDERAZGO.

Así también múltiples son sus conceptos, definiciones que atraviesan enciclopedias y diccionarios.

#### TAREA DE INICIO

Por lo tanto empecemos esta reflexión conjunta con una breve tarea de inicio:

- ✓ Escoja 5 personas que son sus líderes preferidos
- ✓ Por qué los escogió?
- ✓ Qué es para usted un líder

Contestadas las preguntas, es importante que las guarde para que nos sirva de referencia para las siguientes unidades.

Para explorar un poco más sobre este tema les propongo leer estos textos que nos remiten a un primer momento. En su cuaderno anote, los elementos o planteamientos que le provoquen inquietudes. Sobre estos podemos dialogar.

#### PRIMERA LECTURA: sobre la persona, El Líder

##### Que es un líder? <sup>1</sup>

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del

equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que esta comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. A continuación están algunas de las cualidades de un líder fuerte:

**Buen Escucha:** Sus compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea. Manteniendo su mente abierta a otras ideas, Ud. puede crear nuevas formas de lograr sus metas. Es su trabajo asegurarse de que cada uno en el grupo esta siendo escuchado. Escuche sus ideas y acepte sus críticas constructivas.

**Concentrado:** constantemente recuérdese a si mismo y al grupo las metas y misión del Proyecto. Si Ud. permanece en la dirección correcta y mantiene a los otros en esta dirección, todos permanecerán motivados y serán más productivos. Como líder del grupo, es importante que Ud. programe tiempo con su equipo de Proyecto para establecer y examinar las metas que Ud. espera lograr.

**Organizado:** Un líder puede establecer el tono para su equipo. Un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también.

**Disponible:** Como líder, Ud. es responsable de mucho y probablemente va a estar muy ocupado algunas veces. Sin embargo, necesita encontrar tiempo para hablar con su equipo. Una buena forma de hacer esto es establecer frecuentes reuniones de grupo, de manera que las preguntas o dudas no se prolonguen mucho tiempo sin su atención.

**Incluye a los otros:** Un líder no debe hacer todo el trabajo. Haciendo todo Ud. mismo es una manera pobre de usar el tiempo y previene el crecimiento de su equipo. Al contrario, un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo y aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas.

**Decisivo:** a pesar de que una parte importante de ser líder involucra escuchar a la gente a su alrededor, recuerde que Ud. no siempre estará habilitado para comprometerse. Cuando esto pase no sienta miedo de tomar una decisión final, aun si algunos miembros del equipo no están de acuerdo con Ud.

**Seguro:** Esta podría ser la característica más importante de un líder. Si Ud. no cree en usted mismo y en los éxitos de su Proyecto, nadie más lo hará. Muestre a otros que Ud. es dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho.

## **SEGUNDA LECTURA: sobre la acción, El Liderazgo**

### **“Reflexiones recientes acerca del liderazgo”, de Steven D. Pierce<sup>2</sup>**

El tema del liderazgo ha sido desde hace tiempo un tema de interés tanto de estudiosos como de practicantes. Durante el siglo veinte se dieron muchas

---

<sup>2</sup> LIDERAZGO INTEGRADOR.- Fundación Esquel. Quito 2002

definiciones distintas de liderazgo. De acuerdo con un eminente estudioso del tema, en el período de *boom* de los estudios de liderazgo, que fue la década de los ochentas, estas definiciones cayeron sobre todo en seis categorías distintas<sup>3</sup>:

1. El liderazgo es un proceso por el que se consigue que los seguidores cumplan los deseos del líder. Ejemplos de esta escuela de pensamiento son las teorías acerca del *Gran Hombre/Mujer* y el reciente énfasis sobre *Liderazgo carismático*. Es una escuela de pensamiento que recibió muchas municiones de figuras políticas dominantes como Thatcher, Reagan, Gorbachov, Castro, así como del modelo de liderazgo en negocios tal como Lee Lacocca, etc. El liderazgo, según esta definición 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. Según esta definición, el liderazgo es equivalente a la habilidad del líder de motivar a un grupo de seguidores a alcanzar unos fines y objetivos organizacionales específicos. Esta categoría enfatiza capacidades como facilitar la formación de un grupo, las relaciones humanas e interpersonales. Su enfoque principal es sobre el estilo y el contexto en distintas situaciones, con lo que abre el camino a las 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 influencia es el concepto más ampliamente asociado con el liderazgo. La mayoría de los estudiosos hacen una distinción entre la influencia no-coercitiva y el cumplimiento coercitivo o forzado, y enfatizan que el liderazgo es del tipo no-coercitivo. Como en las otras dos categorías, 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 las cualidades del líder. Aunque este concepto ha gozado de cierta popularidad por más de 100 años, se hizo particularmente famoso durante los ochentas. Impulsado por muchos libros recientes que enfatizan el liderazgo como excelencia, el liderazgo cualitativo fue y sigue siendo la fuente de muchas de las más populares publicaciones sobre liderazgo.

5. El liderazgo es equivalente a “gerencia”. Con mucho la más dominante escuela de pensamiento, el liderazgo como gerencia, como el término indica se enfoca casi enteramente en las habilidades gerenciales. Esta tendencia básicamente relega al papel del liderazgo a aquellos que tienen autoridad o una posición predominante. 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.

Aunque varias disciplinas han realizado estudios sobre el liderazgo –las ciencias

---

<sup>3</sup> Para una discusión completa y comprehensiva de las tendencias en los estudios de liderazgo, ver el importante estudio de Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport, Praeger Press, (1991).



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. Incluso una rápida visita a la librería más cercana demostraría que quienes lo enfocan desde los estudios empresariales son la mayoría de los autores que tienen la palabra líder en el título. De allí que la definición más común de liderazgo sea la de gerente y que el buen liderazgo se iguale con la excelencia en la gerencia. No debería esto ocasionar una gran sorpresa, dado el predominio de las empresas e industrias en el siglo 20. Rost llama a este enfoque la “escuela industrial de liderazgo”<sup>4</sup>.

6. El liderazgo es transformación. Las definiciones van desde el liderazgo orientado hacia la visión social pasando por el cambio social, hasta aquel de transformar a las organizaciones para que alcancen niveles más altos de productividad y excelencia. La mayoría invocan el acto de voluntad de una persona (el “líder”) para construir el mundo social para otros (los “seguidores”).

Con pocas excepciones, cada una de estas escuelas conceptuales del liderazgo y las teorías e hipótesis que salen de cada una, mantiene que existe algún tipo de relación de influencia entre el líder y los seguidores. Más aún, la “escuela industrial” de liderazgo, que, en lo esencial, sostiene que liderazgo es buen *management*, influencia profundamente a todos los grupos de definiciones. Es tan ubicua su influencia que no es difícil concluir con Rost que el liderazgo como buena gerencia es el paradigma del liderazgo del siglo veinte<sup>5</sup>.

Todos estos enfoques o corrientes, creemos que son parciales y han demostrado ser claramente inadecuados y muy limitados cuando se trata de enfrentar problemas y preocupaciones críticas de la humanidad, tales como la pobreza, la injusticia social, todo tipo de conflictos, las desigualdades y exclusiones, etc. La vida real rara vez es un reflejo de la gerencia corporativa y los problemas de la vida real no pueden ser aislados y manipulados con el mismo grado de control interno disponible dentro de las corporaciones. Debido a la naturaleza diversa y compartida y a la severidad de los principales problemas sociales actuales, lo que se requiere es un nuevo paradigma.<sup>i</sup>

## **Luego de estas lecturas referenciales, nos permitimos compartir nuestro primer acercamiento al tema:**

Desde la experiencia institucional de Fundación Esquel<sup>6</sup>, y luego de un profundo estudio sobre “los tipos, estilos, modelos de ”liderazgos” que han marcado los escenarios públicos en nuestro país, creímos que se hacía indispensable mirar que Liderazgo necesitamos, desde la sociedad civil y desde el trabajo que realizamos.

<sup>4</sup> Rost, pp. 91-95.

<sup>5</sup> Ibid, p.94.

<sup>6</sup> Fundación Esquel es una organización de la sociedad civil ecuatoriana fundada en 1990. Hacia principios del año 2000 fue parte de un proceso global de discusión sobre el tema de liderazgo promovido por el Instituto Synergos de Nueva York. El programa impulsa “el liderazgo constructor de puentes”, es decir Liderazgo Integrador.

*El liderazgo social que nos interesa es aquel que genera la capacidad para romper conceptos prevalecientes y el que busca cambiar contextos que anidan injusticia y desigualdades. Contextos en los que las estructuras de poder generan exclusión e inequidad.*

Bajo este enfoque, queremos comprender y dimensionar que no es cualquier liderazgo el que necesitamos al cumplir nuestras responsabilidades de activistas sociales. No sólo interesa gerenciar con eficiencia, que si es necesario, sino y sobre todo, interesa aportar a la ruptura de viejos esquemas y ataduras, con un claro propósito de contribuir en el cambio social.

Un segundo enfoque de liderazgo sugiere que antes de hablar de líderes, hay que hablar de liderazgos como procesos y, son esos procesos los que provocan transformaciones más sostenidas, las que logran una real incidencia en la sociedad. Por tanto, nuestro tipo de liderazgo no está vinculado tanto a las personas, a los individuos, que tienen buena vista, frente a unos ciegos que no ven, y que son los encargados de conducir a los demás por el camino de la luz.

El concepto que proponemos aborda un tema de personas, de organizaciones, de instituciones, de consensos o de disensos dinámicos, que emergen y que generan procesos sociales, políticos, culturales, entre otros. De este modo, se pone menos atención en el líder y la lideresa, como individuos, y se otorga mucha más atención a los procesos horizontales de liderazgo, con la presencia de muchos actores, y vinculados a demandas colectivas.

Un tercer enfoque asociado al de liderazgo es que no puede haber procesos de liderazgo, válidos y sostenibles, si no están vinculados a una institucionalidad sea: pública, privada, de sociedad civil, de redes formales, informales, consorcios.

Por lo tanto insistimos que al hablar de liderazgo, hablamos más bien, de un tejido horizontal activo en la sociedad, sin desconocer que existe dentro del concepto una dimensión individual, pues la persona que ejerce ese liderazgo requieren desarrollar unas capacidades y destrezas para empujar procesos, para motivar a su gente, para impulsar otros liderazgos.

*A esta persona nos permitimos atribuirle una fuerte dosis de pasión, algo “dentro de sí” en su interior, que de coherencia cuando visibiliza sus convicciones*

Nosotros entendemos que el proceso de liderazgo es más horizontal, y tiene que tomar en cuenta tres dimensiones. Primero, el contexto. No hay líderes desapegados de un contexto específico, muy definido, que los incluye, que los determina. Segundo, que las instituciones son una herramienta fundamental para movilizar los cambios en la sociedad, y tercero, que el individuo debe tener características intrínsecas y herramientas para el trabajo.

Quisimos en este capítulo acercarnos al concepto de Liderazgo, desde algunas ópticas y desde la nuestra, para también identificar al líder en su dimensión individual. Tenemos entonces el marco referencial de nuestro módulo.

## AUTOEVALUACIÓN

### Ejercicio de análisis:

- ✓ En un ejercicio honesto compare las respuestas emitidas a las preguntas de la página 6 y analice que tan lejanas o cercanas estuvieron las mismas de los conceptos que hemos propuesto sobre el liderazgo. ¿Han incidido los temas compartidos para una mejor comprensión de este concepto y sus enfoques?

---

---

---

## CAPÍTULO II: EL LIDERAZGO TRADICIONAL VS. NUEVAS MIRADAS

En este espacio insistiremos en indagar sobre nuestro tema, pues a lo largo de la historia se ha construido un imaginario social que refuerza un solo modelo que persiste, como única referencia, en especial en el ámbito público.

Dice G. Ortiz en su artículo “Acercamiento al Tema del Liderazgo”<sup>7</sup>, que la palabra *líder* tiene un origen inglés, y proviene del vocablo anglosajón *Leith* “que describía a quién conducía físicamente a un grupo en la batalla aún a riesgo de morir en ella.

De ese significado bélico concreto se extendió su significado a todo aquel que conduce, que guía, que dirige”. Pero, con una característica especial, que el personaje que lidera está inmerso en el grupo. Esta peculiaridad es lo que distingue al concepto “líder, de otros similares, pero no igual hay que decir, como el concepto de director, conductor o gerente”

Desde este punto de origen (semántico) intentemos construir el siguiente cuadro que pretende configurar mejor nuestro imaginario al rededor del tema del liderazgo:

---

<sup>7</sup> Liderazgo Integrador. Fundación Esquel. Quito 2002

## TAREA DE INICIO

**Escribir por lo menos 10 características de los liderazgos tradicionales, frente a un nuevo liderazgo (ponemos algunos ejemplos)**

EL LIDERAZGO TRADICIONAL	EL NUEVO LIDERAZGO
<b>No maneja información, ni herramientas. Se guarda la poca información que tiene</b>	<b>Maneja y promueve información (sabe donde buscarla) (tiene cultura) Tiene un maletín de herramientas</b>
<b>Dice al grupo lo que hay que hacer</b>	<b>Facilita la planificación y gestión del grupo</b>
<b>Competitivo</b>	<b>Disfruta del éxito de los demás</b>
<b>Se escucha a si mismo</b>	<b>Escucha a los demás</b>
<b>Impulsivo</b>	<b>Reflexivo</b>

- ✓ Persiste, según usted en nuestro contexto, el imaginario tradicional
- ✓ Analice la siguiente cita y háganos conocer su opinión:

**Un insigne líder político el Dr. José María Velasco Ibarra, al aceptar su tercera candidatura como presidente de la República escribía a un amigo, diciendo:**

“Hoy me tiene bajo la aplastante responsabilidad que sobre mi ha puesto un pueblo todo. En este instante las masas humanas me siguen (perdóneme la irreverente comparación) cómo seguían a Cristo las multitudes judías. La única

desgracia es que yo soy un simple mortal y carezco de eficacia creadora”<sup>8</sup> ( El gran ausente- R. Norris pag. 130)

## Los mitos pesan

**“Toda sociedad se reconoce a sí misma por medio de sus imaginarios, formas simbólicas que representan el nosotros”, decía Lechner.**

A través de la historia se configuran innumerables mitos y leyendas que nos hablan de líderes de toda índole que se erigen como nuestros referentes. Los modelos que de allí surgen dejan impreso en el imaginario social, unas cuántas características que el saber popular considera imprescindibles en la naturaleza de las personas que se reconocen como líderes. .

Ortega y Gasset sostiene: “el líder es difícil de lograr, pues debe unir fuerza vital, impetuosidad y agudeza...pero debe hablar cómo el espíritu divino sobre las aguas...haciendo tormentas e imponiendo calmas”

De entre las múltiples características que podríamos proponer, una lectura objetiva nos llevaría a identificar en los distintos referentes unos elementos constantes que hacen al líder:

- Conduce inmerso en el grupo
- No manda sino guía
- Siempre el está al frente
- El hacerlo primero, anima a los otros
- El líder desarrolla condiciones excepcionales
- Imaginativo y creíble
- El líder tiene don de mando, pesa su influencia.

## El Liderazgo - El liderazgo empresarial:

En las últimas décadas del pasado siglo, el Liderazgo tuvo un gran boom en el ámbito de las empresas, organizaciones y grupos. Warren Bennis reconocido como el pionero en los estudios de este tema sostuvo en 1976 que “el problema en Estados Unidos y en especial de sus empresas es que tenían muchos gerentes y pocos líderes”. Pronto vimos inundar las librerías con tema y tornarse en mercancía que se podía vender a través de recetas no solo efectivas, si no también productivas

## Otras vías para mirar el liderazgo

No está demás señalar que en el imaginario actual sobre qué y quién es líder, la imagen generalizada que se construye es la de - el líder hombre-. En efecto, el noventa por ciento de referencias que hemos investigado, se refieren por líder a

---

<sup>8</sup> R.Norris. El gran Ausente. Biografía de Velasco Ibarra. Ediciones Libri Mundi. Quito 2004

un ente masculino, fuerte, duro, impositivo, que impone su voluntad, ejerce su poder, y responde a la figura del patriarca aún dolorosamente vigente.

Pese a lo anterior, también hay que decir que el esfuerzo hecho por las mujeres por visibilizarse como actrices sociales, cómo ciudadanas participantes y deliberantes, hace que hoy la visión de liderazgo como un ejercicio propio al género masculino se vea cuestionado. Esto, por la fuerza de las evidencias del importante papel que cumplen las mujeres en la conducción de diferentes procesos y como referentes visibles de los mismos. Es por eso que hoy se reconoce ampliamente que debemos construir un nuevo paradigma de liderazgo.

Por otra parte, se puede decir que en los nuevos contextos globalizados, las nuevas coyunturas políticas, el crecimiento vertiginoso de canales de información y comunicación alteraron las relaciones productivas y de mercado, pero también nos cambiaron los modos de vida, las formas de relacionarnos, las expectativas y los imaginarios.

Ningún aspecto de la vida humana se queda frente a ese contexto fuera de la exigencia de cambio. En este nuevo escenario, Bernardo Toro nos propone que “el liderazgo se define como la capacidad que tiene una persona o un grupo de ofrecer soluciones éticas y viables a problemas colectivos. Es la capacidad de construir lo público, de construir lo que conviene a todos de igual manera para su dignidad”.<sup>9</sup>

Esta aproximación nos ubica frente a unos líderes en plena acción, con voluntad de poder, es decir estamos reconociendo al sujeto social, que a partir de la apropiación de su dignidad, es titular de derechos, que al ejercerlos puede transformar aquellas situaciones que le afectan directamente: su salud, su educación, etc.

### **El “devenir en sujeto” de Touraine**

Según Touraine<sup>10</sup>, “Devenir sujeto, no se refiere ni al individuo, ni al “yo mismo” construido por la organización social, *sino que es el trabajo por el cual un individuo se transforma en actor*, es decir, en agente capaz de transformar su situación en lugar de reproducirla, por obra de sus comportamientos.”<sup>11</sup> Y luego plantea la incidencia política de este proceso: “la modernidad permite que la razón y el sujeto puedan unirse y que el agente de esa unión sea el movimiento social, así la transformación de la defensa personal y cultural del sujeto se torna acción colectiva dirigida contra el poder que somete.”<sup>12</sup> Por lo tanto este sujeto pone en evidencia que cada acción en sí misma puede ser liberadora, es afirmación, es conciencia, es formación.

### **Una evaluación general de nuestro proceso social frente al liderazgo**

---

<sup>9</sup> Bernardo Toro: El ciudadano y su papel en la construcción de lo social. Documento fotocopiado

<sup>10</sup> Alain Touraine. Igualdad y diversidad. Fondo de Cultura Económica. México 2002

Alain Touraine. Crítica de la Modernidad. Fondo de Cultura Económico. México. 1994.

<sup>12</sup> Ibíd.

En términos muy generales nos atrevemos a plantear que las últimas tres décadas del siglo pasado, nos dejaron muchos saldos en contra en nuestro país. Provocaron una sinuosa curva de equivocaciones y desequilibrios que dejaron como resultado una institucionalidad seriamente debilitada, un entorno social sin credibilidad ni confianza, y un sistema político que se mostró torpe a la hora de dar respuestas a la crisis estructural que enfrentábamos.

Creemos que estos efectos de la crisis indujeron que los sectores sociales, que durante centenares de años venían acumulando sobre sus espaldas la pesada carga de la injusticia social, de la discriminación violenta, de la marginalidad económica, de la exclusión extrema en muchos casos aprendan a resistir y, en esa resistencia, reconocerse, autoafirmarse y proyectarse en el escenario social y político.

En esa resistencia fortalecieron sus identidades personales y colectivas. Creció su sentido de pertenencia y, paulatinamente, su conciencia. Es decir, sus niveles de reflexión y decisión, su conocimiento sobre las realidades que enfrentaban, y se organizaron. Encontrando en la organización social la fuerza de la voluntad colectiva y de la solidaridad que permite avanzar.

Si bien estos procesos históricamente tienen sus raíces en momentos anteriores, debemos rescatar en este lapso, la presencia vigorosa de centenares de grupos, organizaciones, frentes, sectores que fueron legitimando sus demandas y denuncias, logrando así visibilizarse en la esfera nacional. Posicionaron sus propuestas, y algunos sectores se constituyeron en *movimientos sociales*, dimensionando un nuevo Ecuador cuya riqueza se funda hoy en la diversidad de sus actores sociales y en las diferencias que los caracterizan.

La apertura del sistema educativo, los avances para derrotar el analfabetismo, la multiplicación de organizaciones de base motivadas por sus necesidades y carencias, los proyectos y promotores populares regados en los barrios y comunidades, las Fundaciones y ONGS, la Iglesia de los pobres, hicieron lo suyo en este proceso: apoyarlo, impulsarlo y, en muchos casos, articularlo.

En 1990 la Confederación de Nacionalidades Indígenas (CONAIE), realizó su primer levantamiento como paso inicial de las permanentes exigencias de un movimiento que presentó a la sociedad ecuatoriana, con fuerza y claridad, sus demandas centrales: el país debía reconocerse Multicultural y Plurinacional.

Pero no fueron solo los indígenas, también las mujeres animadas por nuevos vientos y un torrente de información adecuada, las ciudadanas ecuatorianas rompieron el silencio y el aislamiento milenarios y encontraron en la organización su espacio de intercambio, valoración y re-creación de sus propias vidas y, al mismo tiempo, el de la realización de sus derechos.

Procesos, más o menos similares transitaban los movimientos ambientalistas, los grupos afroecuatorianos, las agrupaciones juveniles, los espacios que representaban los intereses de los niños, niñas y adolescentes; las organizaciones de Jubilados. Entonces, el convivir democrático empezó a reflejar

profundas rupturas y complejidades agudizadas por la ya estructural situación de crisis, la que fermentó y posibilitó que los sectores sociales empiecen a conocer, defender y exigir que se respeten sus derechos. Desde la vida crecieron los espacios de emancipación.

*Entre ese Estado deteriorado, la presencia dinámica de los actores sociales, y las necesidades vitales de la vida cotidiana, se posicionó el espacio de los derechos ciudadanos que norman y regulan estas relaciones. **En este proceso se formó el sujeto que debe ejercerlos, el actor social cuyas prácticas de liderazgo forjo la organización social.***

Procuramos en este capítulo reconocer un imaginario que reproduce una versión tradicional del liderazgo, unas características casi míticas del líder, y abordamos brevísimamente un contexto del cual emergió el Sujeto de Derechos, que hoy es actor en ejercicio de una ciudadanía activa.

## AUTOEVALUACIÓN

**Comente la siguiente cita de Gabriel García Márquez, (publicada en “Por un país al alcance de los niños”) :**

**Haciendo alusión al líder “que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética – y tal vez un estética- para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal...que canalice hace la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la depredación y la violencia, y nos abra al fin la segunda oportunidad sobre la tierra”**

A estas alturas conteste estas preguntas:

- 1.- ¿El líder nace o se hace?
- 2.- ¿Si los contextos cambian, los imaginarios persisten?
- 3.- ¿Será necesario que en nuestro país se hace indispensable liderazgos fuertes, impositivos, autoritarios, por ser como somos?

## CAPÍTULO III: UNA OPCIÓN O UN JUEGO

En este momento quisiéramos invitarles a un ejercicio personal, que puede ser convertido en un juego, o en un elemento útil.

A propósito del módulo por cierto lo que nos interesa es impulsar a los participantes de este proceso de capacitación a asumir su rol de líderes.



Empecemos.

No es posible caminar si no tenemos una visión hacia dónde vamos, solos o acompañados, pero hay que caminar ....

1. Lea los siguientes párrafos:

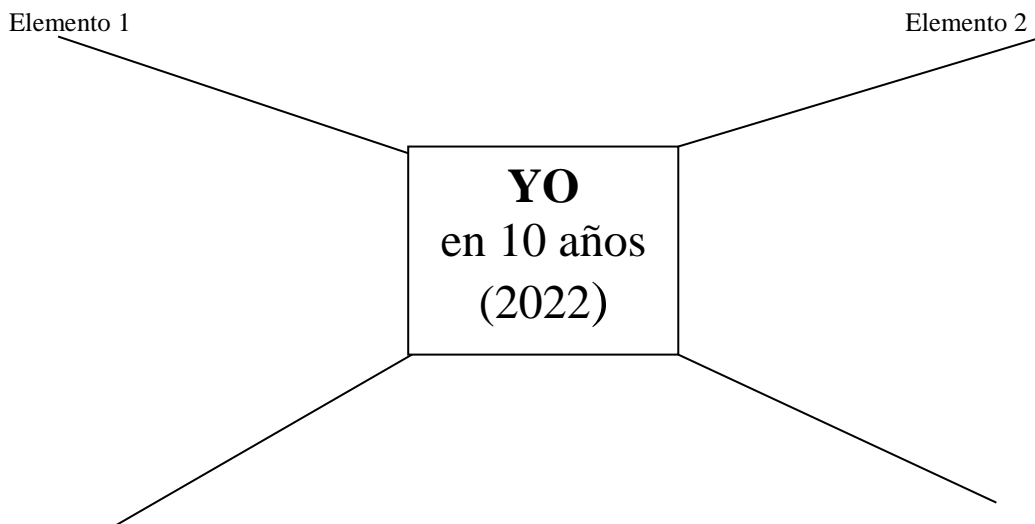
Visión de futuro es el horizonte a donde se quiere llegar y una herramienta estratégica que orienta las decisiones. La visión da proyección al liderazgo, una perspectiva de llegar ambiciosamente lejos.

Partir de una visión de futuro permite superar más fácilmente los obstáculos y bajar las tensiones de los problemas. Sin una visión, los objetivos de trabajo son inmediatistas y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias.

Los líderes tienen más clara la visión, pero deben diseminarla por toda la organización. Se debe buscar por todos los medios que se interiorice la visión entre todos porque es el objetivo común que les une, la razón por la que van a trabajar juntos.

#### SIGUIENTES PASOS:

- ✓ Diseñe en una hoja grande el gráfico siguiente. En el centro está Usted, en 10 años. Luego se ponen algunos ejes significativos, los elementos que considera sustantivos para su proyecto de vida.
- ✓ Mejor si se pregunta ¿Cómo veo mi proceso después de 10 años? ¿Dónde me veo en 10 años.



1. Llene esta matriz con “las fuerzas impulsoras” que usted advierte, llevan a, o impiden, el logro de sus objetivos deseados, y le recomendamos priorice con un buen análisis de por medio.

Estas preguntas pueden ayudar: ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio que busco? ¿Qué factores detienen o conspiran contra ese cambio? ¿Cuáles son las ideas, motores del cambio?

<b>Fuerzas impulsoras</b>	
<b>A favor</b>	<b>En contra</b>

- ✓ Te recomendamos escribir tus comentarios en tu cuaderno y cada cierto tiempo podrías revisar este juego que podría resultar, como tu punto de referencia para medir los altos y bajos del camino

## CAPÍTULO IV: EL LIDERAZGO INTEGRADOR

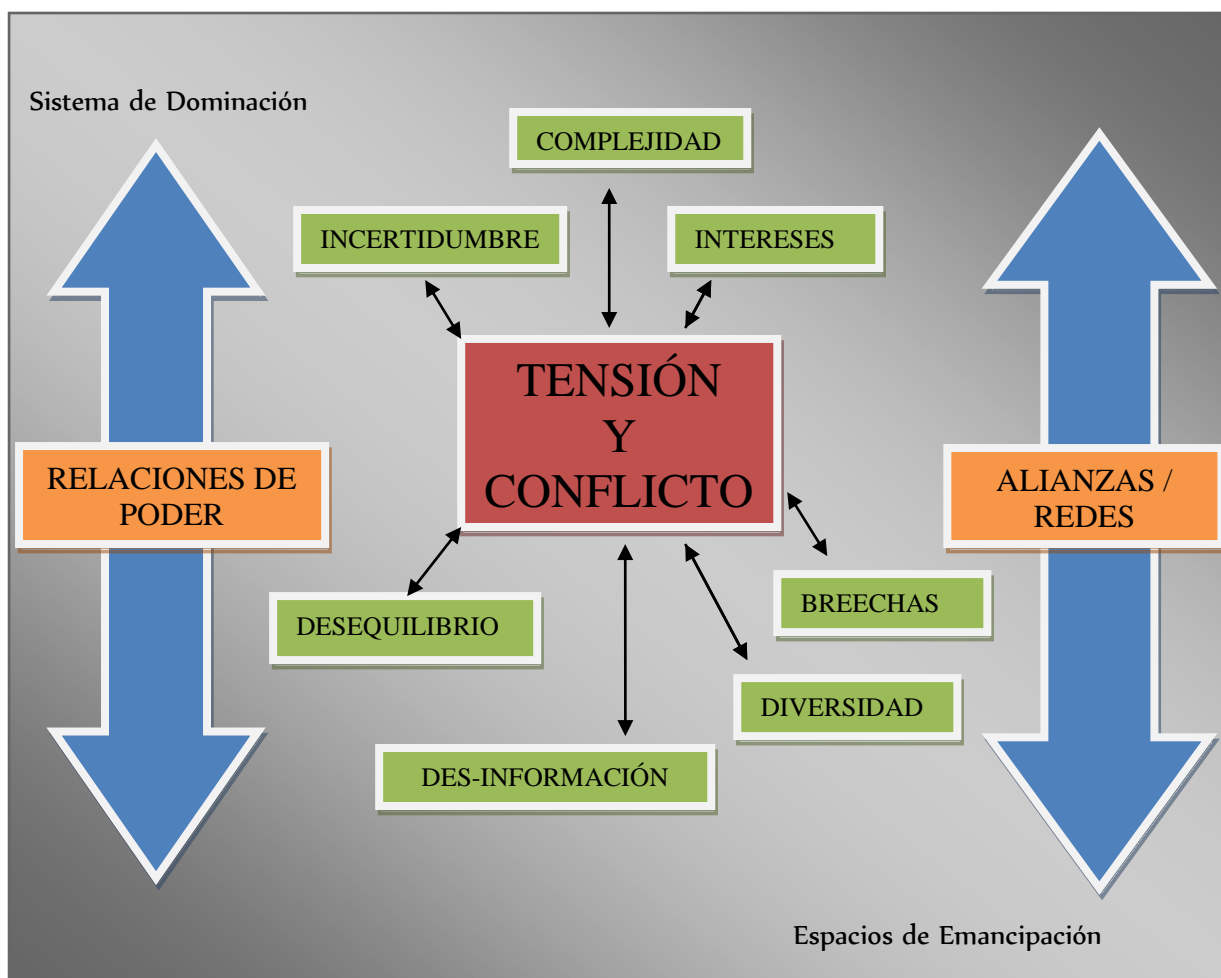
Creemos haber preparado el camino para presentarles nuestra propuesta: EL LIDERAZGO INTEGRADOR, con el afán de que contribuya a profundizar la reflexión y a mejorar nuestra gestión.

### TAREA DE INICIO

- ✓ Analice este gráfico

Nuestras sociedades se caracterizan por impulsar procesos de desarrollo entre  
TENSIONES Y CONFLICTOS

## SISTEMA SOCIAL



### NUESTRA PROPUESTA

Este escenario nos invita a pensar en el Ecuador de hoy. Luego de aprobar la Constitución vigente, vivimos un proceso acelerado de cambios: la normativa que regula nuestra convivencia como organización social, el nuevo dimensionamiento del estado, el quiebre del sistema político, una sociedad civil dispersa y fragmentada.

También quisiéramos destacar que a lo largo de nuestra historia, la base que ha sostenido los procesos de cambio ha sido la organización social como espacio en el que sus participantes dan forma al intercambio humano.

Toro señala: “Las organizaciones y las instituciones nos ayudan a reducir la incertidumbre, porque proporcionan una estructura a la vida cotidiana a la vez que definen y limitan el conjunto de comportamientos de los individuos”<sup>13</sup>.

12.B. Toro . El papel del Ciudadano en la construcción de lo social.Doc. fotocopiado

De este planteamiento Bernardo Toro deduce que: “las personas se hacen sujetos sociales y políticos al generar organización... a través de las mismas estos sujetos pueden definir un futuro común como máxima expresión de autonomía, es decir de ciudadanía”.

Este autor concluye sosteniendo que “la mayor riqueza de una sociedad es su TEJIDO SOCIAL, es decir el entramado que generan entre si las diferentes organizaciones. A mayor número de organizaciones, mayor dinámica, fortaleza y auto regulación logra la sociedad”

Adicionalmente, según el sociólogo chileno N. Lechner<sup>14</sup> este tejido social cuenta con tres elementos fundamentales para obtener sus mejores objetivos:

- la confianza,
- la cooperación,
- el civismo,

Estos son factores que definen la fuerza de la acción colectiva que puede realizar un proyecto común.

### **Definiendo el concepto**

Concebimos al ***liderazgo integrador*** 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.**

En definitiva, se trata de una relación de influencia entre personas dentro y entre grupos, organizaciones y comunidades que aceptan trabajar juntos y buscan cambios reales que reflejen sus propósitos comunes.

El liderazgo integrador no es una cualidad genética ni es una característica que solamente pueda darse en pocas personas. Está demostrado que no son individuos signados por una estrella los que realizan las transformaciones sociales.

Por el contrario, son las propias sociedades las que lo hacen, movidas por grupos catalizadores de los cambios, esto es hombres y mujeres líderes transformadores e integradores que generan cohesión social. La tarea es construir, mejorar, reparar puentes entre los diversos, los diferentes, quienes pueden lograr entenderse en busca del bien común.

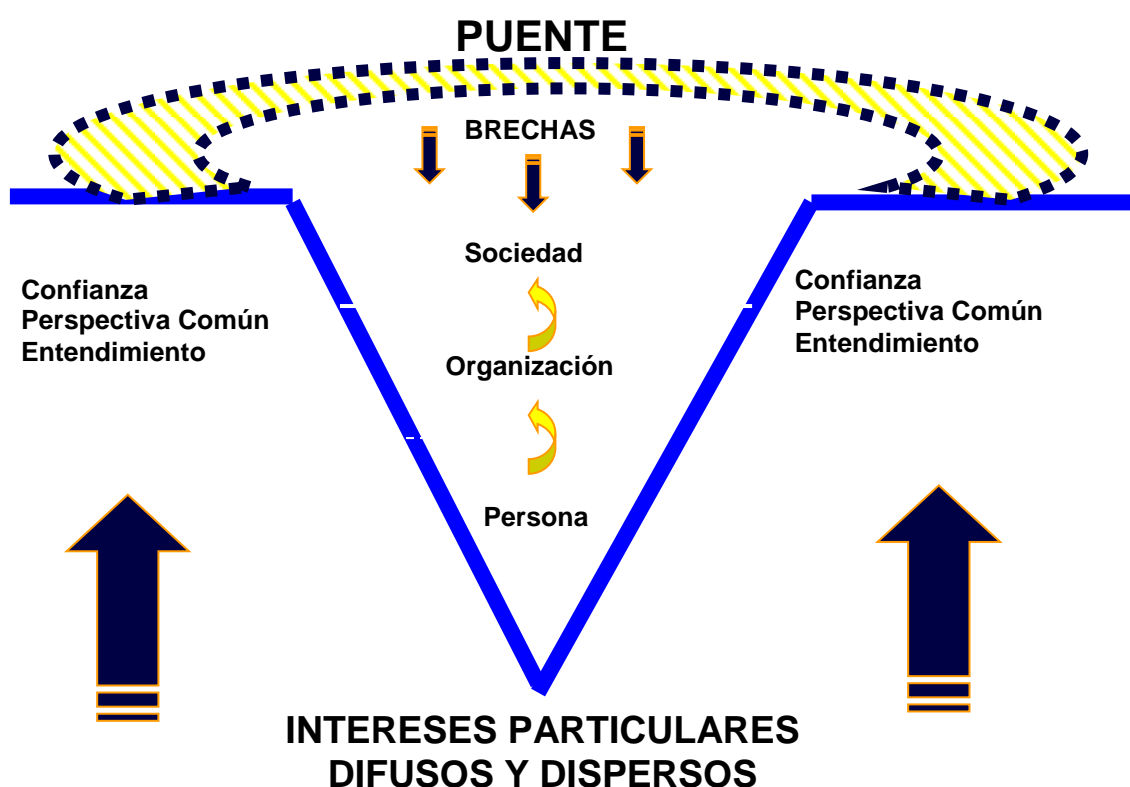
El L.I. es un método para canalizar y coordinar la energía, los intereses y los recursos de actores múltiples y diversos que tienen algún interés en el tema, de manera que construyan un capital de relaciones y confianza. Y puesto que el L.I. está cimentado en valores compartidos, una comprensión común y unos propósitos mutuos, el método es especialmente útil para impulsar la colaboración.

---

<sup>14</sup> N. Lechner. La dimensión subjetiva de la Política. Lom Ediciones. 2002

La visión de un liderazgo integrador incluye colectivos e individuos articulados entre si; se pone énfasis en los sujetos y en el fortalecimiento de las capacidades de éstos, para relacionarse mejor con sus comunidades, para lograr acuerdos y para ejercer de mejor manera el servicio, los mandatos y compromisos adquiridos para con la colectividad.

El liderazgo integrador es esencial para solucionar los problemas ya que puede hacer puentes, que permite que muchas personas e instituciones de orígenes muy distintos, inclusive de intereses distintos, trabajen juntos y logren resultados



Nuestras sociedades requieren de un liderazgo: que construye puentes, crea alianzas, fortalece el tejido social, busca mínimos comunes, en base al entendimiento y la confianza entre las personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Se trata de potenciar el liderazgo desde la persona y la ciudadanía, una relación entre el yo y el otro, entre el autoestima personal y la responsabilidad social. Un liderazgo con habilidades dirigidas a la concertación, al análisis de la situación, la convocatoria, la facilitación del diálogo, la construcción de acuerdos y consensos, la empatía y la forma de preservar y enriquecerse con la diversidad, así como comunicación, interacción y trabajo participativo.

## **Este liderazgo está articulado a procesos**

Interesa resaltar que casi siempre la intervención social se mueve por un objetivo superior que anima y genera procesos, en los que los actores participantes van construyendo su conciencia crítica, identifican problemas y necesidades, reflexionan sobre esperanzas y expectativas buscando las mejores alternativas de solución, colaboración y respuesta.

El proceso implica ver a más largo plazo, incidir en la calidad de vida y expectativas de los actores, lograr impactos que trasciendan a la política pública, producir resultados exitosos y efectivos, pero especialmente, recuperar espacios de emancipación en aras de una vida más digna para sus participantes y apostarle al sujeto social, como protagonista de su estar en el mundo.

Dice Romero<sup>15</sup>, “La gestión social demanda de una racionalidad alterna. Hemos argumentado que la base de esta nueva racionalidad se encuentra en la mezcla de los valores, la potencia y la convicción política”... “La gestión social es un acto político para el cambio social y la distribución del poder a favor de los grupos sociales que pugnan por su reconocimiento. Sus componentes fundamentales son la creciente conciencia, el acto de negociación, y la profesionalización del acto social y un destino claro en torno a la construcción de una sociedad más justa y digna”

En esta perspectiva, y en el afán de buscar nuevas formas y prácticas de liderazgo, es pertinente plantear una intervención inteligente para la sustentabilidad, cuyo objetivo estratégico es la oportunidad, sagacidad y creatividad de una intervención que apunte, complete, integre, proyecte un proceso social que genere estructuras de poder alternativo y fortalezca a los sujetos sociales. La calificamos de Inteligente, porque requiere de una gran dosis de creatividad y de visión estratégica para saber cuando, cómo y para qué se la hace.

En general hemos constatado que los procesos se detienen con gran facilidad por qué no hay espacios de reflexión sobre los obstáculos que surgen en el camino. Los proyectos en esta perspectiva cumplen con relativa facilidad su cronograma y objetivos, mientras que los procesos sociales, mirados sistémicamente, generan resistencias, provocan conflictos de intereses, choques de puntos de vista, enfrentan a actores. Por ello es fundamental identificar los nudos críticos que están impidiendo la marcha, el ritmo o el impulso del proceso.

En este marco de procesos, debemos redefinir las características de un nuevo liderazgo, pasando a ser más significativas aquellas que permiten conectarse con la gente, visualizar futuros y construirlos en colectivo. El liderazgo es político y recupera la política y el poder como el espacio del bien común, de lo público, de la ciudadanía. A todo esto lo denominamos liderazgo integrador.

El liderazgo comunica, articula el propósito de manera que involucre a los otros; convoca y asegura que grupos y personas críticas estén presentes; genera participación y reconoce el protagonismo de la gente en todo momento del

---

<sup>15</sup> Romero, José. Gestión Social, nuevos escenarios de la acción política. PNUD, México 2002

proceso; dialoga y consulta; construye confianza y establece vínculos duraderos entre personas y grupos; provoca entendimientos: consulta, busca el consenso y media, permitiendo conciliar necesidades, resultados y relaciones; genera un diálogo intercultural, de saberes, como un espacio común de aprendizaje, y; en definitiva, crea puentes y hace que los demás se reconozcan y colaboren entre sí.

## **Este liderazgo es visionario**

El liderazgo debe ver más allá de lo inmediato y cotidiano, advertir, mostrar. Permite ver intereses comunes y beneficios de la acción conjunta al entender la relación entre los niveles locales, regionales, nacionales y mundiales; se imagina cómo articular a estos niveles entre sí, y ayuda a todos a mirar objetivos de largo plazo en una dimensión de un futuro positivo y alentador. El líder moviliza procesos hacia las visiones y crea condiciones para que la gente lo haga.

El conocimiento y comprensión del contexto permite ampliar y aclarar la visión de los grupos humanos y se establece relaciones necesarias que puedan entender e incidir en la complejidad que es la realidad. El conocimiento del contexto, del espacio de lo público y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones, alternativas, para llevar adelante un plan y manejar supuestos acertados. El liderazgo es un ejercicio de la política como acción en el espacio de lo público y de las políticas públicas como forma de incidir en los cambios necesarios.

## **Si bien hemos insistido en la comprensión del rol que juega el colectivo en esta propuesta, Sin embargo, este enfoque se fundamenta en la Persona:**

En su obra *“Leaders without Borders”*<sup>16</sup>, Mark Gerson afirma que “liderazgo no es solo qué hacemos, sino quiénes somos. Es una metáfora que alude al desafío personal que asumimos en estos compromisos que adquirimos: “sobre cómo estamos cambiando nosotros mismos, y cómo estamos cambiando al mundo que nos rodea”<sup>17</sup>.

El liderazgo es, en consecuencia, un proceso, y una relación que habla a nuestro verdadero núcleo central como personas y que refleja nuestra esencia. Todos los enfoques del liderazgo se basan en un conjunto de principios y valores, sean explícitos o implícitos. Los valores esenciales que Gerson detalla en su penetrante trabajo calzan al *liderazgo integrador* como un traje hecho a medida. Él anota que estos valores surgen de tendencias entrecruzadas que reflejan un nuevo tipo de liderazgo mucho mejor adaptado para responder a los retos de hoy. Estas tendencias y valores son:

---

<sup>16</sup> Citado por S. Pierce. Liderazgo Integrador.F.Esquel.Quito 2002

<sup>17</sup> Ver Mark Gerzon, *Leaders without Borders: Leadership as Practical Work and Spiritual Path*,2001, manuscrito inédito.

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| • De la tradición al cambio –                | <b>aprendizaje</b>              |
| • Del estado nacional a la economía global – | <b>inclusión</b>                |
| • De la homogeneidad a la diversidad –       | <b>respeto</b>                  |
| • Del trabajo solitario al equipo –          | <b>colaboración</b>             |
| • De la imagen a la autenticidad –           | <b>integridad<sup>18</sup>.</b> |

Al finalizar esta unidad resumimos que el Líder y el Liderazgo Integrador, toma en cuenta el contexto nacional y organizacional, visibiliza y respeta la existencia de diversas identidades diferentes que convivimos, de intereses y posiciones antagónicas que se enfrentan, y apuesta a gestionar la diversidad que nos caracteriza, a través de una propuesta que pretende generar cooperación, solidaridad y ciudadanía.

#### AUTOEVALUACIÓN

- ✓ Haga una breve lista, síntesis de lo que propone el LIDERAZGO INTEGRADOR
- ✓ Hasta donde hemos avanzado, cuáles serían cinco características clave del Líder que impulsa el enfoque integrador
- ✓ En dónde centra usted el punto de quiebre con los modelos tradicionales
- ✓ Cuales serían las herramientas indispensables de un Líder Integrador

## CAPÍTULO V: EL LIDERAZGO FACILITA PROCESOS, DIALOGOS, Y PONE EN COMÚN

Intentamos en esta unidad echar cables a tierra, y encontrar herramientas para hacer posible la construcción de puentes, la búsqueda de acuerdos y soluciones, fomentar la colaboración y la confianza para ejercer el Liderazgo que integra, que cohesiona. Eso se hace a través de facilitar encuentros entre los diversos actores por medio del diálogo como un acto de comunicación

#### TAREAS DE INICIO

- ✓ Le invitamos a realizar un trabajo práctico con todos los miembros de su organización. Obviamente que la mayoría de ustedes lo hacen cotidianamente, por lo tanto no se trata de una gran elaboración sino de ejercitar lo que es **sentir la facilitación**.
- ✓ Escoja uno de estos tres temas:

---

<sup>18</sup> Gerzon, pp. 13-57.



1. Iniciar un proceso de entendimiento entre pobladores desorganizados.
2. iniciar un proceso de negociación entre dos grupos comunitarios enfrentados
3. Un grupo comunitario prepara su diálogo con las autoridades locales

Cada actuación durará entre de 20 minutos a 30. Luego se realiza una reflexión amplia y abierta sobre lo que es facilitar. El eje es reflexionar sobre ¿Cómo se siente facilitar? Con un buen espíritu crítico se recoge los aspectos centrales, desde los participantes, sobre la actitud, la actuación del Facilitador, y especialmente como se relaciona con los demás del grupo, sus comportamientos y capacidades presentes y ausentes. Esta reflexión puede durar 1 hora o más

## El ser humano es comunicación

**“El ser humano** es un ser relacional que se desarrolla en un proceso dinámico de encuentros consigo mismo, con los demás y con su entorno micro y macro social. No somos seres aislados sino que convivimos en comunidades, en sociedades plurales. La vida nos obliga a establecer vínculos comunicativos continuamente. Vínculos que nos permiten el progresivo proceso de construcción de la identidad, la moralidad y el conocimiento”<sup>19</sup>.

Según su raíz etimológica, COMUNICACIÓN SIGNIFICA PONER EN COMÚN, por lo tanto desde nuestro enfoque, es creadora de relaciones, sentidos, cultura y en esa perspectiva permite canalizar energías de lo individual a lo colectivo, potenciar al sujeto y al capital social, elevar el nivel de conciencia crítica, y logra acuerdos desde las diferencias, al consenso.

Por lo tanto el ser social desde que es, se pone en diálogo con su entorno, y hoy el diálogo se ha convertido, según A. Cortina, en un principio ético que encierra valores de justicia y solidaridad, en un procedimiento democrático que asegura el conocimiento y respeto del otro, y una herramienta eficaz para el liderazgo social.

Esto solo es posible cuando se dan ciertas condiciones que hay que crearlas y aprenderlas. Desde la ética dialógica, los conceptos de persona e igualdad se reúnen en la figura del interlocutor válido. El sujeto y su interlocutor(es) válido, tienen derecho a expresarse, y su exposición puede ser aceptada porque fue comprendida, la argumentación es fundamentada, su conocimiento es fiable, se basa en la verdad. El oyente escucha, entiende, interpreta, se posiciona y define. Esencia del proceso dialógico según Habermas.

Así se crea el espacio para la interacción de actores – sujetos, que desde su capacidad de acción y reflexión logran participar en la toma de decisiones en los aspectos que afectan directamente su vida y la de su contexto. Pero para llegar a esto es indispensable partir del reconocimiento de los niveles de producción

---

<sup>19</sup> Adela Cortina: Ética y Educación. Barcelona. Ciss Praxis.2.000

simbólica, de las subjetividades colectivas, que permite identificar “demandas y problemas y conectarse con lo que la gente siente y percibe”.

El diálogo válido, sostiene Cortina, es aquel que se realiza en condiciones de simetría. Es decir, aquel diálogo en el que los interlocutores no abusan de poder, reconocen y valoran lo que propone el otro... capaz de defender, problematizar, oponerse, deliberar sobre nuevas opciones, de manera autónoma

La comunicación para el desarrollo democrático expande y equilibra el acceso y la participación, tanto a niveles de medios masivos como interpersonales, por lo tanto debemos, en primera instancia informar como base para el conocer, y aportar a que se gesten interlocutores que cuenten con un piso básico y común para el diálogo.

## **El liderazgo es en esencia un ejercicio de comunicación - facilitación**

Hemos constatado que para poner en común, el diálogo es una gran herramienta, pero requiere de quién “facilite” para conseguir el Acuerdo. La gran mayoría de diálogos-encuentros entre la diversidad, pluralidad de actores, requieren de una facilitación.

Facilitar es incrementar las capacidades de comunicación-diálogo entre personas que se juntan en un proceso y/o eventos, para la búsqueda de respuestas comunes, gestionando cooperación. Al facilitar se contribuye decididamente a la cultura del diálogo. Es un aporte que puede marcar la diferencia entre procesos exitosos y eventos sin control.

El sistema social se moviliza por la Acción Comunicativa, o sea la “situación en la que los actores aceptan coordinar de modo interno sus planes y sus objetivos, a condición de que haya o se alcance, mediante la negociación, un acuerdo sobre las situaciones y sus consecuencias”<sup>20</sup>.

No olvidemos que a lo largo de la historia, los sistemas de dominación tienen formas de colonización que buscan mantener las estructuras de poder vigentes. Para estos sistemas, la comunicación siempre ha sido funcional...han impuesto a la fuerza por la vía de la sumisión. Hoy los sujetos de derechos crean sus espacios de emancipación en el mundo de la vida y de la construcción democrática, escenario en el que convive la tensión o conflicto como espacio en que se dirimen verdades y se construyen acuerdos que determinan la acción social.

La acción comunicativa, promovida por líderes, se sostiene en la interacción de los actores y su fin es el entendimiento, es la comprensión para que los actores logren un acuerdo. Este proceso requiere de una fundamentación, una argumentación que tenga pretensiones de validez para que se logre el consenso.

---

<sup>20</sup> Habermas Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa I. Taurus. Madrid 1999. Conciencia moral y Acción Comunicativa. .pag.157.

En la base se encuentra la intersubjetividad, la relación dialéctica entre el yo y el otro, hablante y oyente.

El consenso surge cuando se dan ciertas condiciones como el derecho del hablante a exponer sus posiciones. Este expresa un contenido proposicional, oferta una relación, manifiesta su intención y ponen en tela de juicio su propuesta para que sea reconocida o cuestionada. La exposición del hablante puede ser aceptada cuando es comprendida, cuando la argumentación es fundamentada y su conocimiento es fiable.

El oyente por su parte tiene disposición a escuchar, para entender e interpretar; capta el significado de lo dicho; se posiciona y define; acepta o rechaza; debate, argumenta, y valida. Entonces se crea el acuerdo<sup>21</sup>.

**El liderazgo que crea puentes, logra resultados facilitando procesos y logrando entendimientos.** Recoge, conjuga y organiza las ideas que se generan en un grupo; acompaña un proceso de desarrollo social; abre caminos para identificar y llegar a consensos y solución de problemas comunes. Es un instrumento provocador de análisis para solucionar conflictos, debatir, reflexionar y confrontar para conseguir logros comunes.

En definitiva el liderazgo facilitador moviliza personas, grupos, instituciones y gobiernos y permite que un grupo encuentre un camino para avanzar hacia su propio futuro. Persuade, induce y provoca la participación, crea un lenguaje común y logra equidad en la diversidad y posibilita cambiar códigos mentales por paradigmas innovadores.

Líderes y lideresas son responsables de mantener los procesos enfocados y en movimiento, intervenir si se fragmentan, impedir que haya distorsiones o inequidades por presencias dominantes o desapercibidas, ayudar a concluir en las discusiones y notificar y advertir sobre dificultades del proceso. Para ello propicia una atmósfera de creatividad y desarrollo de capacidades; aprende, respeta, confía y crea empatía, sintonía con y entre el grupo.

Nuestra experiencia nos ha permitido recoger algunas ideas básicas sobre el arte de Facilitar, que las compartimos:

La facilitación, además de permitir que un grupo encuentre un camino para avanzar hacia su propio futuro, conlleva una serie de hallazgos significativos<sup>22</sup>:

- Es un generador de problemas.
- Permite lograr cambiar los roles establecidos.
- Persuade, induce y provoca la participación.
- Crea un lenguaje común.
- Logra equidad en la diversidad.
- Construye liderazgo potenciador.
- Es impartir y adquirir conocimientos.

---

<sup>21</sup> P.P. La Comunicación Libera. D.Padilla- Esquel

<sup>22</sup> Ibid

- Hace que nos escuchemos.
  - Posibilita cambiar códigos mentales por nuevos paradigmas innovadores.
- Es llevar las ideas a la concreción.

EL  
AR  
TE

## DE FACILITAR

### **LIDERAZGO FACILITADOR**

Recogemos algunas ideas sugerentes sobre lo que significa e implica la facilitación<sup>23</sup>:

- El arte de recoger, conjugar y plasmar ideas que se generan en un grupo
- Acompaña un proceso de desarrollo social.- Ayuda en procesos sociales.
- Abre caminos para llegar a la solución de problemas comunes
- Es un instrumento provocador de análisis profundo para solucionar conflictos
- Conduce a un colectivo hacia la identificación de objetivos comunes.
- Es la técnica de aplicación práctica que facilita la consecución de objetivos.
- Permite entender y organizar las necesidades de un grupo.
- Provocar debate, reflexión, confrontación, para conseguir logros comunes.
- Crea consensos para el desarrollo.
- Provoca espacios de comunicación.
- Es una técnica que guía un camino.
- Consigue objetivos a través de diálogos.
- Permite generar ideas, reflexiones y acuerdos para llegar a un objetivo común.
- Moviliza gobiernos y ejecutivos.

n/a facilitador/a es responsable de mantener el proceso enfocado y en movimiento, intervenir si se fragmenta, impedir que haya distorsiones por presencias dominantes o desapercibidas, ayudar a concluir en las discusiones, notificar y advertir sobre el tiempo y decidir si continúa la discusión a costa de otros puntos. Para lograr ello se recomienda:

- Propiciar una atmósfera de creatividad y desarrollo de capacidades.
- Encontrarse con la prudencia, coherencia y sensatez en el reflejo del otro mirándome a mi mismo.
- Aprender, respetar y confiar.
- Provocar el silencio meditado.
- Llevar adelante la actuación, sin inhibirse.
- Crear empatía, sintonía con y entre el grupo
- Ser un partero de ideas.

Es obvio que en este ejercicio no nos faltan problemas complejos, difíciles y marcan fronteras. Probablemente esta reflexión y unos pocos instrumentos pueden ayudarnos:

### **PLANIFICAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (Documento [Problemas](#))**

Todos tenemos problemas en nuestra actividad, pero no siempre sabemos como resolverlos. Lo más probable es que la solución no sea evidente y no debemos exigir

<sup>23</sup> Encuentro de dialogadores de Diálogo 21. Getsemaní-Quito, 18 a 20 de octubre de 2000.

respuestas inmediatas que sean falsas esperanzas y no resuelvan las dificultades. Si el problema existe es por que no es fácil resolverlo. Hay que reconocer que nadie lo sabe todo y no esperar soluciones milagrosas, abandonando el espejismo de una buena idea que lo arreglará todo. Para resolver un problema es indispensable primero identificarlo y analizarlo; aclarándolo de tal manera que estemos seguros de cuál es realmente la dificultad, para no tomar acción sobre un síntoma o un problema equivocado. Para planificar la solución de problemas se pueden seguir estos pasos:

**HACER UNA LISTA DE PROBLEMAS:** se hace en un papelógrafo un listado amplio de los problemas que tiene la unidad o dependencia, sin entrar todavía en el análisis de los mismos y sin quitar alguno. Se puede partir de una lluvia de ideas, o que cada uno escriba los problemas que considere más importantes.

**PRIORIZAR LOS PROBLEMAS:** se busca identificar los problemas más importantes para primero actuar sobre ellos. Para priorizar hay que calificar la incidencia del problema sobre el resultado esperado, en base a indicadores significativos. Recuerden que el 80% de dificultades proviene del 20% de los problemas.

**ANALIZAR LOS PROBLEMAS IMPORTANTES:** Se trata de identificar cual es realmente el problema, si se ha identificado un síntoma en lugar de un problema, y cuál es la magnitud, impacto, localización y significación del problema.

**ACTUAR SOBRE LO OBVIO:** Hay problemas o situaciones que son obvios y fáciles de resolver, sobre ellos hay que tomar acción inmediata y no es necesario entrar en una profundización o esperar una decisión que sea innecesaria. Esta acción puede dar resultados más significativos de lo que podría pensarse.

**IDENTIFICAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS:** Cuando se han detectado y analizado los problemas, se propone identificar sus causas principales para tomar acción sobre ellas, tratando así de eliminar el problema en su fuente y su posible recurrencia.

**ATACAR A LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS:** Los problemas se resuelven eliminando o controlando las causas que lo provocan. Hay que discutir las conclusiones con los actores principales y determinar qué acciones deben tomar para atacar a las causas del problema. El proceso de identificación de causas y soluciones es educativo, pone en marcha una discusión y los unos aprenden de los otros. Ayuda al grupo a concentrarse en el tema, da por resultado una búsqueda activa de causas, obliga a recopilar datos y pone de manifiesto el nivel de entendimiento de la gente.

Ahora hagamos un ejercicio práctico, siguiendo estas recomendaciones:

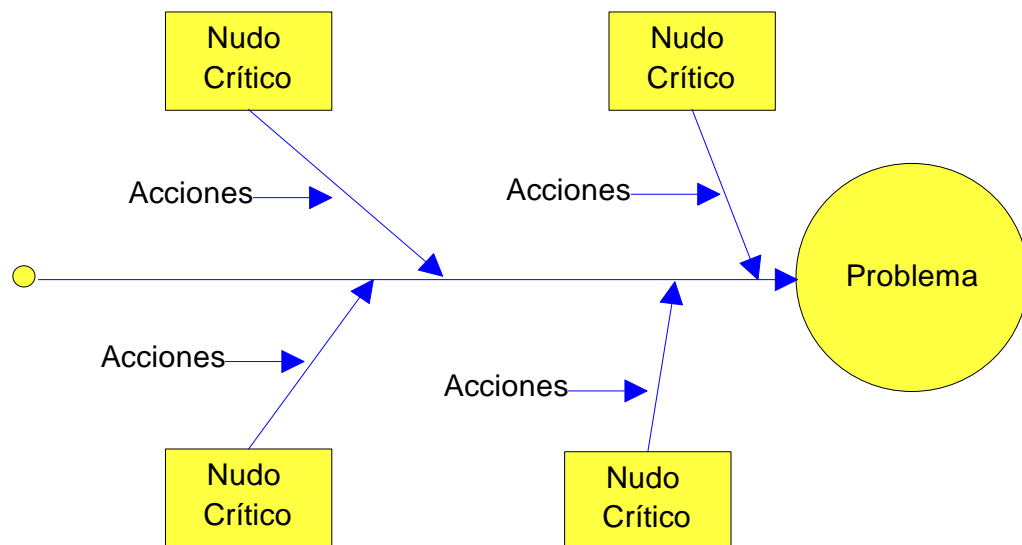
1. Identificar el problema preguntándose primero por sus síntomas (sentimientos sobre el problema), hasta encontrar cuál es realmente la situación problemática, a quién, dónde y cuando afecta más.
2. Lluvia de ideas de causas del problema (escribir la lluvia de ideas en una hoja): Se puede hacer una lluvia de ideas sobre cuales son las causas que provocan el problema, usando un diagrama de causa-efecto (espina de pescado de Ishikawa), donde una flecha larga señala el problema. Las ramas que se desprenden de esta representan las categorías principales de causas y las más pequeñas, son las causas de las causas.

3. Preguntas para identificar nudos críticos:

¿Si se supera la causa se avanza decididamente hacia la solución del problema?  
¿Es posible superar de manera directa la causa?

4. Acciones para enfrentar las causas o nudos críticos

Se identifican acciones dirigidas a atacar cada una de las causas o nudos



críticos y se escriben estas en la espina. El resultado del dibujo será un análisis completo del problema, sus causas y soluciones.

**AUTOEVALUACIÓN:**

**¿De estas cinco propuestas sobre el rol del Facilitador, con cuales se queda para utilizarlas?**

1. Se siente valioso y responsable de su cambio, del cambio del otro y del medio
  2. Acoge sus errores y éxitos como indicadores de lo que hay que hacer
  3. Siente que es importante como parte de un todo
  4. Sabe que el todo es importante para cada parte
  5. Se atreve a ser diferente, a hacer cosas nuevas
- ¿Cuál es el mayor desafío del Facilitador a diferencia del capacitador?
- 
- 
- 
- 

## CAPÍTULO VI: ¿COMO APUNTAR A LAS TRANSFORMACIONES?

En este último momento quisiéramos exhortar a nuestros líderes participantes de este proceso a encontrar una nueva dimensión del trabajo que realizamos y que le compromete al líder en su acción y decisión política. Nuestra acción sistemática en un proceso persigue una utopía, transformar una realidad concreta que nos afecta como persona y como comunidad.

Hasta aquí podríamos decir tratando de resumir, que: **La comprensión de un contexto complejo y sistémico que nos rodea, nos obliga a repensar el rol del Liderazgo. La constitución del sujeto como actor social involucrándose en la vigencia de sus derechos, nos ubica en un escenario en el que la gestión social implica cohesionar las fuerzas dinámicas que interactúan, para solidariamente encontrar respuestas a los problemas que afectan la dignidad humana.**

Por lo tanto el **contexto requiere transformaciones** que mejore las condiciones de vida de la ciudadanía, que incluya en igualdad de condiciones a los actores, que se preserve la naturaleza para las futuras generaciones. En consecuencia el **actor social también requiere de transformaciones trascendentes** para que su acción sea coherente, su vivir consistente y su proyección saludable y armónica.

### Así nos acercamos a la Dimensión ética del liderazgo

El **liderazgo integrador** se basa en la dimensión ética de la persona y su relación con la comunidad. Se entiende por ética la consecuencia de los actos de líderes y lideresas con su propio marco valorativo, cada líder parte de su propia reserva moral como base del trabajo social. No se trata de predefinir los valores, menos aún en el marco de sociedades donde conviven diversas culturas, sino de

descubrirlos y aplicarlos, en una dimensión que se relaciona con la cultura, identidad, respeto, coherencia, ejercicio de derechos, solidaridad y compromiso.

El liderazgo pasa a ser una mediación con intencionalidad, donde la gente entiende, donde se encuentra y se involucra éticamente con su situación y la necesidad de generar cambios en ella<sup>24</sup>.

Mediante esta dimensión ética, el líder aprende continuamente, se encuentra en un diálogo de saberes y se vuelve efectivo. Si pretende ser coherente con sus convicciones, debe ser consistente. Por lo tanto maneja información y tiene un discurso informado y propositivo, se ponen al frente de las circunstancias y ponen voluntad en el cumplimiento de su misión, a la vez que viven la vida como una aventura positiva. Son sinérgicos, creen en los demás y recogen sus iniciativas. En definitiva irradian energía positiva, movilizan y dan vitalidad a los demás, con gran capacidad creativa.

### **Dimensión pedagógica del liderazgo**

El compromiso ético, la comunicación, la facilitación y disposición a la participación, imprimen a la gestión del liderazgo social y político una perspectiva pedagógica, en la cual gran parte de su acción está dirigida a permitir y lograr el aprendizaje de los demás.

Desde Paulo Freire hay un avance muy significativo en la concepción de pedagogía, que da sustento al liderazgo social. En vez de que la enseñanza sea la transmisión de “conocimientos” desde lo culto hacia lo profano, se pasa al concepto de aprendizaje mediante un diálogo de saberes y construcciones colectivas. Este cambio de la enseñanza al aprendizaje pone a la acción pedagógica como un procesamiento de la experiencia y de la práctica y un paso hacia la acción. El aprendizaje pasa a ser una actitud cotidiana, fuera de las aulas. La dimensión pedagógica se articula a los procesos, donde se recoge, mantiene, recrea y transforma lo que existe, lo que vale, la cultura, mediante un diálogo crítico y creativo con la realidad.

Nuestra gestión implica impulsar en cada líder y lidereza la capacidad de aprender y comprender las situaciones con que se enfrentan. “Es desarrollar poder de percibir, detectar, identificar, discriminar, sopesar y formular los elementos y relaciones de las diferentes situaciones”<sup>25</sup>. El único modo de lograr este aprendizaje es mediante la participación, o sea mediante el desempeño de los involucrados en roles diversos y su actuación comprometida, activa e inteligente en los procesos en los que se encuentran. Así se recoge y se impulsa el saber social.

El saber social está compuesto por conocimientos, prácticas, destrezas, tradiciones, ritos, mitos, valores e instrumentos que permiten a los grupos

---

<sup>24</sup> Feurestein R. El método Cognitivo

<sup>25</sup> Pilonieta, Germán. Patos afuera, patos adentro y el papel del bobo. Un viraje metodológico en la educación de adultos. Colombia. 1995.



sobrevivir, convivir, producir y dar sentido a su vida<sup>26</sup>. Sin embargo, los saberes más importantes de una sociedad son los relacionados con el uso, por lo que requieren de un procesamiento especial para constituirse en tales.

Por las consideraciones hechas, la formación en liderazgo no puede partir del espacio de la educación convencional, que “pretende ajustar al individuo a la sociedad tal como existe”<sup>27</sup>, sino enmarcarse en un ámbito de autonomía, exploración, cuestionamiento y ensanchamiento de los límites que permita a mujeres y hombres orientarse hacia la trascendencia<sup>28</sup>

Nuestra tarea, entonces, como gestores sociales consiste en:

- recoger y simular experiencias,
- generar reflexión colectiva,
- sistematizar y ordenar los conocimientos y
- formalizar el saber.

Se constituye así una comunidad de aprendizaje, un espacio de encuentro participativo y vivencial donde responsabilidades, recursos y aportes son compartidos.

La tarea de la capacitación, en definitiva, solamente hace sentido si está vinculada a los procesos de la gente y esta se convierte en facilitación del aprendizaje de la propia gente. En este sentido, el objetivo general de nuestro aporte es insertarnos en los procesos y ayudar a sus líderes a subir un peldaño en su escalera de crecimiento personal y colectivo.

Para llevar a cabo este proceso partimos de los siguientes principios, un listado que nos puede ayudar a formular una propuesta de política educativa y una estrategia de cambio pedagógico:

- Los líderes se forman, no nacen espontáneamente.
- El aprendizaje nace de la reflexión sobre la acción y la conceptualización de la práctica<sup>29</sup>.
- La respuesta dada por los grupos humanos a sus necesidades y problemáticas genera saberes que deben ser recogidos e incorporados al conocimiento.
- La formación es un **acompañamiento transformador** que facilita el reconocimiento de supuestos, creencias y modelos mentales existentes.
- Se aprende de nosotros mismo, de los otros y del ambiente.
- El aprendizaje es una construcción colectiva donde todos son protagonistas en interacción con otros. Es una comunidad de aprendizaje: un espacio de diálogo entre experiencias y saberes que confrontan conceptos y prácticas, diversidad y diferencias, exclusiones e integraciones.
- El aprendizaje reconoce al otro, como interlocutor válido en el aprender a aprender.

---

<sup>26</sup> José Bernardo Toro. Educación para la Democracia.- Fundación Social. Colombia. 2002.

<sup>27</sup> Marilyn Ferguson. La conspiración de Acuario.

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Este y otros principios han sido recogidos del Sistema de Formación en Liderazgo Socioeducativo, de la fundación SES. Buenos Aires. Diciembre 2002.

- El aprendizaje es sistémico y permanente y mantiene su existencia y funciones a través de la interacción de sus partes.
- El aprendizaje debe lograr conciencia crítica, que empuja hacia el cambio.
- Toda actividad de aprendizaje debe tener resultados concretos para el proceso y para la persona.

Al finalizar les invitamos a analizar estos dos conceptos que consideramos son dos elementos indispensables para ejercer nuestro liderazgo:

**POTENCIA: “CAPACIDAD DE PRODUCIR VARIACIONES HISTÓRICAS EN SUS PROPIOS CONTEXTOS”. Giddens**

**FRONTERAS: “ES NECESARIO FINCAR LOS PUNTOS DONDE EL CAMBIO ES POSIBLE PARA DAR FORMA PRECISA A ESE CAMBIO. PARA ESTO SE HACE INDISPENSABLE IDENTIFICAR LAS FRONTERAS”. Foucault**

#### AUTOEVALUACIÓN:

a.- Haga una revisión general del módulo y siga cada paso de la metodología circular, el ejercicio puede hacerlo en grupo o de forma individual:

1. Use (si es posible) un pliego de papel y dibuje en el centro un círculo en el que escribe la palabra LIDERAZGO.
2. Realice un lluvia de ideas lo más amplia posible, a partir de todo lo leído, y analizado sobre la palabra LIDERAZGO. Alrededor del círculo, escriba todas las palabras que se le ocurra de manera espontánea.
3. Deténgase unos cinco minutos sobre el trabajo realizado, analice con profundidad, busque significados, confronte.
4. Ahora sí, escoja solo 5 palabras, que según usted, son las constitutivas del concepto, que esperamos le sirva como orientador en su compromiso profesional y ciudadano.
5. Si hace esto en grupo, el numeral 4 se lo hace luego de un breve proceso de construcción de consensos. (Esta es una técnica muy útil para construcción colectiva)

**b.-** Muy respetuosamente les propongo hacer el mismo ejercicio con el concepto GESTIÓN SOCIAL. Es decir reflexionemos sobre esas herramientas fundamentales que requiere nuestro accionar para lograr procesos que transformen.

## ➤ BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- ESQUEL.- [Marco Conceptual del Liderazgo Integrador](#).
- Ortiz, Gonzalo.- [El Liderazgo, Un Acercamiento al Tema](#).
- Pierce, Steven.- [La Superación del Cisma Social](#). El Crucial Papel del Liderazgo.
- ESQUEL.- [Programa Liderazgo Integrador](#). (power point).
- Dolores padilla.- La Comunicación Libera (power point)
- Diálogo 21.- Herramientas para las Juntas Parroquiales Rurales. PNUD. Quito. 2002
- BERNARDO TORO.- El papel del Ciudadano en la construcción de lo social
- Bernardo Toro.- Aprender a gestionar una red
- Alain Tourraine.- Igualdad y Diversidad. FCE. México
- Alain Tourraine.- Crítica de la Modernidad. FCE.México
- Norbert Lechner. La dimensión subjetiva de la Política. Lom Ediciones 2002
- Adela Cortina. Ética sin moral. Ediciones Tecnos. Madrid 2002
- Giovanni Sartori. L Democracia en 30 lecciones
- Fernando Savater. Invitación hacia la Ética. Ediciones Anagrama 1998