USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina - ICAA

The Nature Conservancy
Conservando la naturaleza.
Protegiendo la vida.

Bosque Manejado: AIDER ¡Futuro Asegurado!

GUÍA LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

(Octubre, 2013)

La presente publicación se elaboró para ser revisada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La misma fue preparada por: ASOCIACION PARA LA INVESTIGACION Y DESARROLLO INTEGRAL - AIDER

APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS SOSTENIBLES EN LAS COMUNIDADES NATIVAS NUEVO SAPOSOA, PATRIA NUEVA Y CALLERÍA, UCAYALI

GUIA LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo brindado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en Ecuador y Perú, bajo los términos del contrato No. AM ANDINA 00199/2013 AIDER

La Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina - ICAA es implementada por un consorcio de empresas y organizaciones como: La Federación de Organizaciones Indígenas del Ecuador (FEINCE); La Coordinadora Indígenas de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA); Fundación Sobrevivencia Cofán (FSC); Instituto del Bien Común (IBC); y Conservation Strategy Fund(CSF).

Descargo de Responsabilidad

Los contenidos y opiniones expresadas en este documento pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de los Estados Unidos de América o TNC.

INTRODUCCIÓN

Amigo comunero, miembro de una Organización

El presente material de capacitación denominado Guía del participante, ha sido elaborado para que te sirva de referencia durante el desarrollo de los talleres en "Liderazgo Organizacional", y en general, cuando consideres necesario reforzar temas como: caminos hacia el liderazgo, liderar es un compromiso de servicio, concentración de poder, roles sociales, ¿qué actitudes colectivas fomentan el liderazgo? y actualidad del concepto líder y dirigente para las comunidades.

Esta guía te ayudará a comprender que el líder es toda persona que, con sus cualidades y aptitudes individuales, inspira confianza al grupo, ha aprendido a manejar sus emociones, lleva adelante procesos y acciones en beneficio de la comunidad, en general, define una "hoja de ruta" para el desarrollo del grupo.

El liderazgo se basa en el reconocimiento que no existe líder perfecto, capaz de reunir todos los atributos, por lo mismo, es también una persona que sabe convocar a los diversos miembros que integran el grupo social para que aporten desde su visión y habilidades personales, y de esta forma maximizar el logro de resultados en base a la complementariedad de funciones.

El líder no es el jefe del grupo, sino, conduce el transitar de una organización, para alcanzar un estado de desarrollo sostenible, justamente, por trabajar al servicio de intereses colectivos y no individuales, actitud que se refleja en lo ético de su labor y trabajo en equipo.

Esta capacitación en "Liderazgo Organizacional" ha sido planificada en 6 temas:

- Tema 1: Las rutas hacia el liderazgo
- Tema 2: Liderar al servicio de los demás
- Tema 3: Uso y abuso del poder
- Tema 4: El liderazgo y la vida en sociedad
- Tema 5: Funciones del liderazgo
- Tema 6: El liderazgo actual en las comunidades

Una vez concluida esta capacitación, te encontrarás en condiciones de aplicar conceptos y prácticas que mejoren el cómo trabajar en grupo en torno a una actividad productiva, generando mayores beneficios para tu organización y la comunidad.

TEMA 1: LAS RUTAS HACIA EL LIDERAZGO

El liderazgo es una condición que se reproduce en todo grupo social, cuando se produce una inter-relación entre los actores. Es por ello que analizar la identidad y comportamiento de los grupos humanos es fundamental para entender el tema del liderazgo y su influencia en el establecimiento de jerarquías y roles al interior de una organización.

Una condición inherente a las formas de inter-relacionarse entre los individuos, es que cada uno ejerza distinto grado de autoridad, situación que deriva en una permanente movilidad al interior del grupo por validar o trastocar las jerarquías existentes, que ciertamente delegan poder e influencia a la persona, dependiendo del nivel que se ocupa.

La convivencia implica necesariamente escenarios de competencia, donde cada miembro del grupo busque un reconocimiento en base a su desempeño, en la medida que esta demostración de capacidades recrea una imagen de liderazgo. El problema surge cuando una sana rivalidad se intensifica en desmedro del bienestar grupal.

Por lo mismo que la inter-relación entre las personas es dinámica y responde a específicas normas de comportamiento, ésta se convierte en un factor determinante para el establecimiento y movilidad de los sistemas y/o estructuras de cada organización.

Acuerdos tácitos y sistemas de comunicación son parte de un juego de roles al interior de cualquier espacio laboral, por ello, entender lo significante de estos escenarios basados en reglas de conducta, es fundamental para desarrollar las capacidades de cada miembro del grupo en busca de la excelencia.

Existe una diferencia entre ser autoridad (dirigente) producto de una jerarquización previamente establecida y ser líder como resultado de un proceso colectivo que le otorga a

determinada persona una valoración especial por una serie de condiciones, que lo posicionan como referente para el grupo.

La cultura organizacional de las organizaciones debiera fomentar que cada individuo pueda desarrollarse integralmente, de tal forma que si bien no todos lograron un status de líder o dirigente, todos sean capaces de ofrecer el máximo de sus aptitudes a favor de un objetivo, metas, o digamos, la misión organizacional.

La confianza que el grupo deposita en el líder o dirigente (como parte de un proceso democrático de elección, en el caso del segundo) y la capacidad de estos para conducir al grupo desde su posición, se pierde cuando los intereses particulares superan el bienestar común, en tanto que el liderazgo supone un cierto estado de consentimiento por parte de los miembros frente a la voluntad individual; en tanto los éxitos y fracasos del grupo afectan a todos de la misma forma.

TEMA 2: LIDERAR AL SERVICIO DE LOS DEMÁS

Cuando existen figuras de autoridad, el asunto se complica cuando un normal desenvolvimiento de los individuos en base a jerarquías, se trastoca por una concentración de poder. La capacidad para decidir por otros, es parte de los espacios de trabajo, el problema surge al momento de hacer un uso irracional de estas facultades, provisionalmente cedidas.

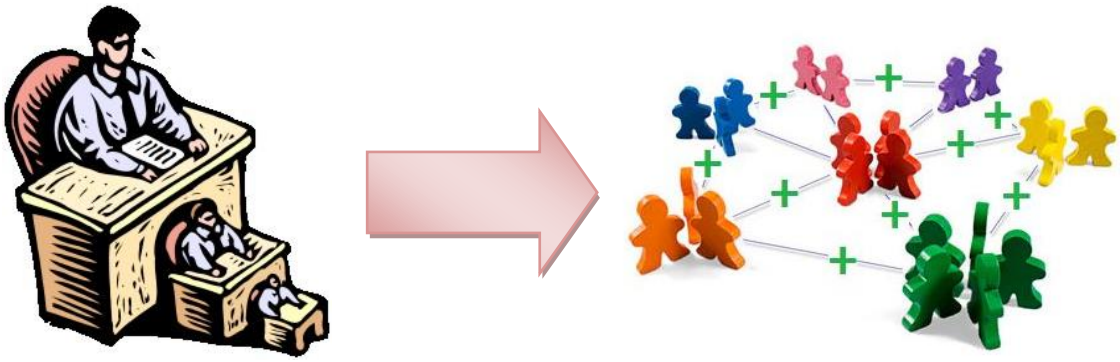
En oposición a esta realidad, se fortalece la idea de un liderazgo al servicio de los demás, que supere una estratificación de cargos y funciones (como la del dirigente), en base a un comportamiento del líder, motivado por valores éticos como la confianza y un “sentido de comunidad”.

El poder organizacional a diferencia de la autoridad delegada por un nivel superior, supone que producto de una cotidianidad, los miembros del grupo han identificado quien es el individuo con mayores actitudes y aptitudes para liderar procesos.

Cuando nos referimos a un ejercicio del poder, necesariamente hablamos de la influencia que una persona tiene al interior de un grupo determinado, que inclusive afecta las relaciones de intercambio entre sus miembros y hacia al exterior.

Por ejemplo, liderar al servicio de los demás, es pensar y actuar en función de lo socialmente responsable, que significa dejar de lado las subjetividades al momento de valorar el contexto e interiorizar las lecciones aprendidas en beneficio de la mayoría.

Dentro de una organización no todos pueden ocupar cargos directivos; sin embargo, el aporte de un liderazgo al servicio de la mayoría, es trabajar en contra de una imagen jerarquizada y generar en cada individuo una valoración por el lugar y contribución que cada uno ofrece a la organización o comunidad; más aún, cuando los miembros del grupo han asumido un compromiso que supera expectativas personales.



Muchas veces la toma de decisiones implica un cierto grado de riesgo, no sólo por las acciones que deben tomarse, sino además, por definir si el tiempo en el cual se decide llevar a cabo una tarea resulta conveniente, habiéndose evaluado el costo – beneficio. En este punto la figura de liderazgo debe ocuparse de devolver la confianza al colectivo, reafirmando la autoestima y desestimando percepciones de inseguridad.

Es fundamental para quienes toman decisiones apoyarse en una base de datos o información previamente analizada; no obstante, en ocasiones el criterio o sentido común facilita a los directivos ver la realidad en toda su dimensión, de tal forma que se haga uso racional del poder en la orientación correcta.

Servir a otros debe convertirse en la principal condición de un líder. Si bien, cada uno como parte de una estructura organizacional ocupa un puesto y ejerce distinto grado de poder, la generalidad tendría que ser el diseño e implementación de una política común a todos, que valore el trabajo en equipo y premie tanto al de mayor rendimiento como al colaborador por excelencia.

Acceder a una posición de estatus (como es el caso de los dirigentes) no debe convertirse en un estímulo para realizar un trabajo, la idea es que cada persona logre trascender a partir de una conducta social que contribuya a desarrollar la comunidad y genere mejores condiciones de vida para todos.

TEMA 3: USO Y ABUSO DEL PODER

El liderazgo es requisito fundamental para un correcto funcionamiento de las estructuras organizacionales, por ello, la gran mayoría de individuos tienden a incorporar la visión de ser líder u ocupar un cargo dirigencial en su espacio de trabajo; sin embargo, no basta con desearlo, hay que trabajar algunas condiciones para alcanzar esta posición de privilegio y responsabilidad.

Es lógico que la persona de mayor jerarquía se caracterice por un perfil que le permita gozar de autoridad; pues tendría que ser el que más conoce el campo laboral, actividad productiva o tarea que se desarrolla.

Lo que deriva de una jerarquización de puestos y funciones, es un cierto estado de aceptación frente al *status quo*, que requerirá de una serie de acuerdos (tácitos o explícitos) entre los miembros del grupo, en la medida que las estructuras se sustentan en que cada persona ocupe su puesto de forma eficiente de acuerdo a las responsabilidades delegadas.

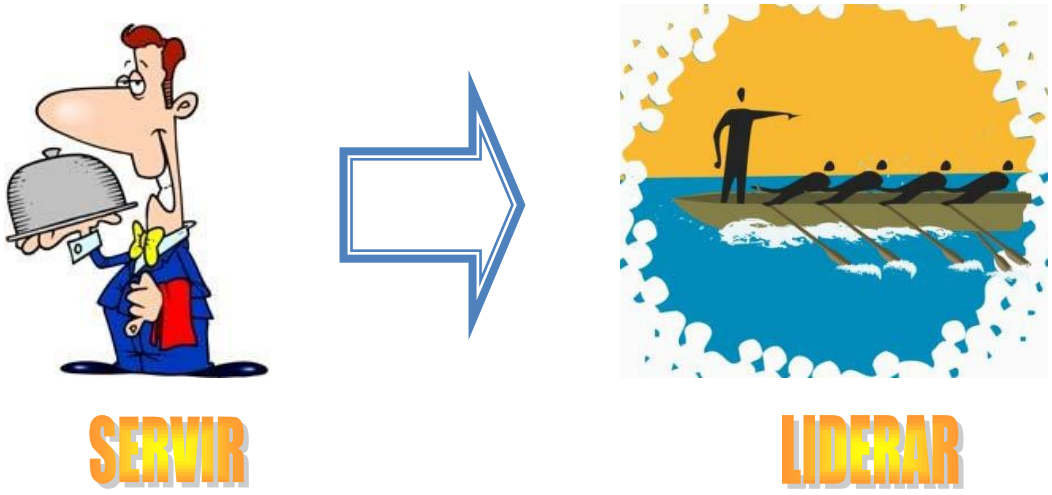
El poder y sus diversas formas de manifestarse, constituye un elemento básico en la dinámica de inter-relación social. Para el caso de grupos humanos organizados, las relaciones de poder se definen por una práctica desigual, que bien pudiera concluir en situaciones disfuncionales si pensamos en el bienestar del colectivo.

Cuando se piensa en una organización, de inmediato pensamos en el sistema jerárquico que allí determina las relaciones humanas, el problema surge cuando ocurre una concentración de poder, modificando el orden establecido de autoridad.

En la actualidad, la tendencia a concentrar el poder ha devenido en la conformación de élites que gozan de extrema libertad para decidir por otros en base a intereses particulares.

Si hablamos de organizaciones, el ejercicio del poder y su uso racional, rara vez guarda relación, lo que conlleva a escenarios laborales caracterizados por un ordenamiento jerárquico muy rígido, donde se manifiestan normas y/o reglas que restringen la conducta del individuo.

En oposición a esta realidad, se habla del liderazgo al servicio de los demás, que básicamente se define por el uso ético del poder, es decir, primero servir para más tarde liderar.



Considerando que la autoridad dentro del espacio organizacional es delegada por niveles superiores, el poder que concentran los líderes es ganado por ellos sin importar las restricciones del sistema.

Habría que reconocer que toda inter-relación social implica una manifestación de poder, el tema está en definir cuando un individuo logra por actitudes y aptitudes propias, diversificar su capacidad de influir en los demás y ganarse el liderazgo ante la pasividad del resto.

Erigir a un líder, al cual se le da la confianza para guiar al grupo, forma parte de la conducta humana, el problema radica en el mal uso de esta facultad, muchas veces cedida subliminalmente.

Llegar a ser líder más que una regla, es una excepción, y de enfocarse en el ámbito organizacional, nos daremos cuenta que esta condición es bastante difícil de encontrar, y en ocasiones se piensa que a través de una serie de capacitaciones es posible formar líderes con el mismo “carisma” y dedicación por servir al colectivo.

La tendencia debiera ser, empoderar a cada uno en su puesto, socializando la idea que todos son importantes para el desarrollo y bienestar del grupo, se trate de cargos directivos, responsables de un área o sector productivo, o de un trabajador eficiente.

TEMA 4: EL LIDERAZGO Y LA VIDA EN SOCIEDAD

Al igual que la familia, la comunidad y la escuela, el centro de trabajo constituyen un espacio de socialización para la persona, quien como parte de un grupo se adecúa a patrones de pensamiento y conducta.

Considerando que el individuo es un "ser social", éste aprende a desenvolverse de acuerdo al contexto, expresando un comportamiento en la vida cotidiana que es producto de los varios escenarios por los que transitó a lo largo de su desarrollo personal.

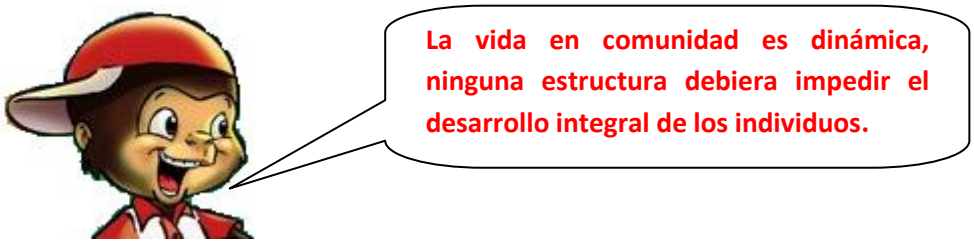
No obstante, el individuo también transfiere en este devenir vivencial una serie de características o rasgos de personalidad que le son inherentes, rasgos que a pesar de no trastocar el "orden establecido" del grupo, de todos modos influyen al menos indirectamente en el re-diseño de la imagen del colectivo.

Respecto al ambiente organizacional, tanto la organización como el trabajador realizan un intercambio de presupuestos básicos, valores, objetivos, en general una visión de ver la realidad y el cómo ésta determina el desarrollo de las instituciones y personas.

La sociedad mundial se enfrenta en los últimos años a una serie de amenazas que ponen en riesgo la misma supervivencia de los grupos humanos, lo cual nos demuestra que el liderazgo responde más a intereses particulares que a objetivos comunes en beneficio de la misma colectividad.

La condición de líder no debe ser sinónimo de autoridad, caudillo o excepción, sino más bien, como una capacidad eficiente orientada al logro de resultados en busca del bienestar común.

En nuestro entorno, vemos infinidad de ejemplos sobre cómo otros seres vivos han recreado sistemas de organización basados en una gestión efectiva del liderazgo, que dista mucho de una visión mecanicista del mundo, que privilegia una imagen piramidal cuando pensamos en la ubicación del líder dentro de un escenario social (llámese organización).



Hablar de una planificación rígida que imposibilite ajustes rápidos al mismo devenir de la organización, es anacrónica, el verdadero liderazgo tiene que propiciar un ambiente proclive a asumir nuevos retos y de fácil adaptación a nuevos escenarios, aprovechando muchas veces situaciones anárquicas, porque de ellas deriva la oportunidad para cambiar de rumbo o validar nuestra experiencia.

Soluciones prácticas y no una búsqueda interminable de respuestas “dogmáticas”, debe ser lo que motive la razón del liderazgo, probando una y otra vez la fórmula que permita estructurar un sistema que responda a las necesidades y expectativas de los miembros de toda organización.

El tema está en definir cuál es la identidad del grupo, cuál es ese fin superior que trasciende enunciados muy poéticos como la visión-misión de cualquier ejemplo institucional, capaz de socializar entre los individuos un pensamiento homogéneo en beneficio de la propia organización y su responsabilidad con el entorno.

Determinar los “modos o formas” de inter-relación entre individuos de un mismo grupo social, es básico si se pretende obtener de cada persona el máximo de sus capacidades, en la medida que el trabajo en equipo aprovecha las potencialidades de cada integrante.

El líder tendría que propiciar relaciones de confianza, aprendizaje y ayuda mutua, no sólo al interior de la organización, sino también con los demás actores de la sociedad, ello en la medida que todo se halla inter-comunicado, es inter-dependiente, ningún grupo o individuo se mantiene alejado frente a los cambios producidos en el medio.

Descentralizar el poder, expresado en la autonomía para la toma de decisiones (empoderamiento) es otro de los "principios universales" que debe ser valorado por quienes ocupan lugares de liderazgo. A mayor crecimiento de una organización, delegar facultades es imprescindible, ya que es la única forma de desarrollar capacidades en los miembros del equipo.

Es fundamental comprender que la distribución del poder y la diversidad de pensamiento son una realidad que debemos aprovechar en vez de negarla, por lo mismo que facilita todo proceso de gestión y liderazgo.

Es justamente la vitalidad de los individuos y toda esa suma de expectativas, lo que dinamiza las estructuras, o grupos sociales organizados motivados por un fin en particular; el problema surge cuando estas prioridades contravienen el bienestar de la vida en comunidad.

TEMA 5: FUNCIONES DEL LIDERAZGO

La permanente búsqueda de un estado de felicidad se traduce en la motivación de cada individuo por acceder a una condición de vida que satisfaga todas sus necesidades y expectativas; lo interesante es que esta imagen placentera, difícilmente se condice con la suma de obligaciones y responsabilidades propias de la vida en sociedad, más aún en este contexto.

El líder y quienes ocupan cargos dirigenciales, deben motivar, esa es la palabra clave, para obtener de los miembros del grupo el máximo de sus capacidades y logren identificarse con las metas u objetivos de la organización, para ello, la generación de recursos económicos no es la única forma de lograr este nivel de motivación, pensar en el bienestar de la comunidad y consolidar el desarrollo de una actividad productiva en base a la extracción y comercialización de madera por ejemplo, supera cualquier fin únicamente mercantil.

Establecer límites o indicadores que nos permitan determinar cuándo una necesidad está satisfecha es la interrogante fundamental, en tanto medir la relación placer – displacer respecto a una serie de carencias, no depende de factores objetivos y bajo esta lógica el rol del líder requiere un doble esfuerzo, por tratar de conciliar necesidades personales y una meta superior (como la visión-visión de una organización).

PLACER

DISPLACER

Cuando se habla de motivación, se trata de lograr que los individuos se sientan partícipes de algo que les origine satisfacción, confiados que ese es el camino correcto y que les proporcionará bienestar, por lo mismo, el que la gente sea susceptible de estímulos desde el lugar que se ocupa, permite ver el futuro con la seguridad que vale la pena esforzarse y al final ser recompensados.

El miembro de una organización no sólo requiere percibir un monto por su trabajo, lo que necesita es sentirse verdaderamente motivado al asumir responsabilidad o cuando realiza una tarea.

En principio los seres humanos somos sociables, al servicio de la comunidad y anhelamos la auto-realización, en ese sentido, debemos "programar" nuestra racionalidad (forma de ver el mundo y transmitirlo - lenguaje), de tal forma que a pesar de lo diferente de nuestras interpretaciones y acciones seguidos, pensemos en función de un colectivo.

Los líderes o dirigentes de una comunidad, debieran facilitar este tipo de procesos, siendo conscientes que el capital humano, es tan e inclusive más valioso que los factores de producción.

En líneas generales, cada individuo tendría que ser capaz de ser líder u ocupar cargos dirigenciales, pero la mayoría de las veces por estar tan integrados a un sistema social, no somos capaces de cuestionar *nuestro ser* y caemos sin querer en una dinámica que nos impide trabajar en equipo y aprovechar nuestras aptitudes y actitudes.

También es cierto que no todas las personas tienen cualidades para liderar o ser afectos a una labor de servicio, pudiendo generar confianza entre quienes se socializa la idea de un aprendizaje, que trastoque el mismo devenir del individuo o el grupo.

TEMA 6: EL LIDERAZGO ACTUAL EN LAS COMUNIDADES

El tema del líder y el dirigente no es común para todos los pueblos y grupos sociales, algunos han transitado por otro derrotero organizacional, dirigido en su momento por el denominado "Apu o Curaca", cargo que para la cultura occidental sería dictatorial, "el que lo decide solo – el que lo sabe todo".

En este caso, las autoridades jóvenes no aceptan seguir con la tradición sin antes entender su validez (simbolismo), sobre todo cuando se trata de interiorizar el por qué del poder que detentó el "Apu o Curaca" y ya luego el jefe de la comunidad, ello los confunde al momento de hacer sus gestiones o llevar adelante procesos de respuesta comunal por la defensa de sus derechos indígenas.

Los cambios a nivel organizacional al interior de las comunidades, no se han originado por su particular evolución, sino a consecuencia del sincretismo cultural; debido a ello, es que la mayoría de las organizaciones han aprendido la dinámica de la organización occidental, sobre todo en el manejo económico.

Las autoridades comunales muchas veces coordinan para que los jóvenes participen de algunas actividades, con el propósito que empiecen a conocer las formas de conducción que tienen las comunidades, a partir del trabajo de cerca con líderes y dirigentes locales.

Para las autoridades jóvenes, donde más se manifiesta la ambigüedad es al momento de hacer propuestas para el desarrollo de sus comunidades, pues, al asumir responsabilidades dentro de la organización, han surgido "celos y discrepancias" entre líderes con cargos de dirigentes y autoridades que detentan facultades temporales otorgadas por instituciones públicas, como lo es el caso del agente municipal y teniente gobernador.

Las diferencias que surgen no sólo se deben al desconocimiento de la organización comunal, sino además, existe confusión respecto a los roles y funciones.

El líder es descubierto por la necesidad de resolver problemas, mientras el dirigente es elegido por la necesidad que tiene toda organización de contar con una estructura jerárquica que realice determinadas funciones y asuma distinto grado de responsabilidad, para llevar adelante el desarrollo de la comunidad o específicamente de la OEP.

El líder nace, tiene un grupo que lo respalde y siga, detenta poder y autoridad (pero no sujeto a una jerarquía, organización definida o nomas), propone alternativas de solución a los problemas en base a su capacidad de análisis y conocimiento integral del entorno, sabe complementar emociones y habilidades individuales, y sobre todo, tiene una visión clara del futuro para él y su comunidad.

Por su parte, el dirigente es elegido y responde a una organización, administra poder, está sujeto a normas y/o reglamentos, define participativamente estrategias de intervención y mecanismos para mejorar el desempeño del grupo, está en la capacidad de formular propuestas integrales que mejoren la calidad de vida de la comunidad, y gusta del trabajo en equipo (es concertador).

El espacio de acción del líder es la comunidad y hacia fuera, su visión de la realidad es holística y al mismo tiempo integral.

El espacio de acción del dirigente es la organización, sea comunal o una OEP, y actúa de acuerdo a un estatuto o reglamento consensuado y respetado por todos los miembros.

A diferencia del líder, el dirigente debe trabajar necesariamente en equipo, junto a cada integrante de su junta directiva, los cuales tienen funciones y responsabilidades específicas según los estatutos; en ese sentido, éstas son normadas en relación con el cargo que se ocupa. Los dirigentes no actúan libremente, sino bajo obligaciones.

Un buen dirigente se caracteriza por ser eficiente en el cumplimento de sus actividades y las tareas que su asamblea le designa, todo en función de los estatutos. Para cumplir diligente y efectivamente estos mandatos, el dirigente debe capacitarse permanentemente, para que pueda realizar las gestiones de la organización de forma correcta.

El dirigente sabe cómo mantener activa a toda su organización, tiene la información al día, conoce qué medios y herramientas son mejores para comunicarse y sobre todo, está atento a las sugerencias del grupo.

Algunas cualidades del líder: es carismático, tiene capacidad para entender y comunicarse de igual a igual, ejerce liderazgo con inteligencia porque quiere seguir avanzando en beneficio de su comunidad, tiene la capacidad de resolver conflictos en base al diálogo y la concertación, sabe obtener y procesar información, toma decisiones rápidas y no teme auto-criticarse, pues lo considera parte del aprendizaje individual y colectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. 2002. "Gestión del Talento Humano". Mc Graw Hill. México.

- Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). 2005. Módulos de Capacitación en "El Líder y el Dirigente". Perú.

- Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). 2006. Módulos de Capacitación en "Aspectos Sociales del Manejo Forestal". Perú.

- CASTIILLO, Eduardo (Editor). 2007. "La Gente hace la Diferencia". Metanoia. Perú.

- Cámara Nacional Forestal (CNF). 2008. Módulos de Capacitación en "Fortalecimiento Organizacional, Mecanismos de Resolución de Conflictos y Desarrollo en los Comités de Vigilancia Comunal". Perú

- Derecho, Ambiente y Recursos Naturales (DAR). 2009. Módulos de Capacitación en "Derechos de los Pueblos Indígenas". Perú.

TEINCE

COORDINADORA DE LAS ORGANIZACIONES
INDIGENAS DE LA CUENCA AMZONICA

FUNDACIÓN
SOBREVIVENCIA
COFAN

INSTITUTO DEL
BIEN COMÚN

Conservation
Strategy Fund