

Cambio Social para el Desarrollo Sostenible

Módulo 2 : Valores, liderazgo y organización comunitaria

César Fabricio Torres H.

MÓDULO 2

Valores, liderazgo y organización comunitaria

César Fabricio Torres H.

© Pontificia Universidad Javeriana - Cali, WWF Colombia y Colectivo Interétnico.

ISBN: 978-958-97801-7-6

Coordinación editorial: Taller de Comunicaciones WWF Colombia

Fotografías: WWF Colombia – El Bando Creativo

Diseño Gráfico: El Bando Creativo



Colectivo
Interétnico

El Proceso de Fortalecimiento de Capacidades: "Cambio Social para el Desarrollo Sostenible", se adelanta con recursos de WWF Reino Unido.

La publicación de este Módulo es posible gracias al apoyo de WWF Reino Unido y de WWF Holanda.

Primera edición, diciembre de 2007

Santiago de Cali, Colombia

Presentación general

WWF Colombia, la Pontificia Universidad Javeriana - Cali y el Colectivo Interétnico, con el apoyo del Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep) han integrado sus competencias y capacidades en el Proceso de Fortalecimiento de Capacidades: Cambio Social para el Desarrollo Sostenible. Este Proceso pretende fortalecer las capacidades de individuos y organizaciones en el ejercicio de una cultura de democracia, autogestión y desarrollo propio. Se busca incidir en la toma de decisiones relacionadas con la conservación y manejo responsable de los bienes de uso público y, además, generar las condiciones para garantizar mayores niveles de bienestar colectivo.

El proceso de formación recoge la experiencia de distintos programas, estudios e iniciativas que WWF ha llevado a cabo en coordinación con organizaciones e instituciones socias, así como las experiencias de la Pontificia Universidad Javeriana – Cali, El Colectivo Interétnico y el CINEP.

El Proceso empezó a tomar cuerpo en diciembre de 2005, cuando se presentó y fue retroalimentada una primera propuesta. A partir de ese momento, se han complementado los saberes para la estructuración del programa académico con contenidos y metodologías que respondan a las necesidades y desafíos de la gestión ambiental, con criterios de sostenibilidad, lo cual es uno de los grandes y más comunes retos de las organizaciones en el país.

El Proceso, consolidado mediante un sistema modular con enfoque integral e interdisciplinario, se llevará a cabo en dos encuentros de 15 días, que se complementarán con jornadas de trabajo en campo para acompañar y apoyar a cada uno de los participantes en el desarrollo de un proyecto que cada organización inscribe en el proceso. Los Módulos son:

1. Análisis Socio - Político
2. Valores, liderazgo y organización comunitaria
3. Medio ambiente y escenarios de conservación
4. Comunicaciones
5. Educación, identidad y pensamiento propio
6. Economía, sociedad y cultura
7. Legislación ambiental
8. Planificación y gestión para el desarrollo sostenible
9. Negociación y manejo de conflictos ambientales
10. Métodos y técnicas para capacitadores.

Los contenidos de cada módulo fueron preparados con el fin de generar apropiación de conceptos, metodologías y herramientas para el emprendimiento de acciones colectivas, la afirmación de valores y actitudes que cualifiquen la capacidad de los individuos y las organizaciones participantes.

Esta propuesta –soportada en herramientas didácticas como el taller, el aprendizaje colectivo, método de casos, aprendizaje basado en problemas, el intercambio de experiencias y el juego de roles– será concretada a través del desarrollo del proyecto que cada participante vinculó al proceso formativo.

Detrás del conjunto del Proceso, así como de cada módulo, hay un equipo de profesionales y expertos, cuya experiencia evidencia el compromiso por la construcción de relaciones armoniosas con la naturaleza y de condiciones que propicien un cambio social real y efectivo.

Contenido

Justificación y contextualización	6
Objetivos.....	7
Marco de referencia	9
Propuesta pedagógica y metodológica	13
Relación con otros módulos	15
Escenarios de aprendizaje	17
Métodos y técnicas de evaluación.....	18

Capítulo 1: Autoconocimiento y liderazgo

Importancia de la dimensión personal en el liderazgo social

Importancia de la dimensión personal en el liderazgo social	19
Liderazgo y desarrollo personal	20
Dimensiones y complejidad de la vida personal	21
Factores que favorecen el crecimiento personal.....	26
La comunicación como factor de desarrollo personal	29
Experiencias y lecciones de la comunidad	30
Cuestionario para los miembros de la comunidad:	30
Cuestionario para las personas que han ejercido acciones de liderazgo:	30

Capítulo 2: Los Valores

“Donde está tu tesoro, allí está tu corazón”

“Donde está tu tesoro, allí está tu corazón”	33
Liderazgo y valores: relaciones posibles.....	34
Liderazgo, valores y mundos posibles.....	37



Valores y actitudes	39
Los valores como impulsores del liderazgo	41
Experiencias y lecciones de la comunidad	42

Capítulo 3: El liderazgo

Concepciones y experiencias de liderazgo en el ámbito de la organización comunitaria 47

Fundamentación	48
¿Líderes o liderazgo?	50
El caso de <i>Superman</i>	53
El liderazgo en el marco de los procesos comunitarios.....	55
Luces, retos y sombras del liderazgo	57
El rostro oculto y negado del líder	57
La tarea personal de los líderes.....	60

Bibliografía..... 65

La felicidad es una tarea interior..... 66



Justificación y contextualización

Dado que el segundo nivel de este proceso de fortalecimiento de capacidades se orienta a propiciar "una experiencia formativa donde se afirmen valores y actitudes; se apropien conceptos, metodologías y herramientas que permitan crecer en el respeto por sí mismo, el otro y el entorno, como ejes fundamentales para la participación ciudadana, la construcción de tejido social, la búsqueda de la identidad cultural y el respeto, defensa, gobernabilidad y sostenibilidad de los territorios"¹, resulta evidente que el fortalecimiento de la dimensión axiológica, ética y política debe constituir una de sus preocupaciones fundamentales, traducida en un proceso de reflexión y transformación personal y comunitaria, que trascienda el ejercicio meramente intelectual y se sitúe en el marco de la vida concreta y cotidiana de las personas.

Situar el énfasis en la dimensión específicamente humana de los procesos de organización y transformación comunitaria, implica cultivar y fortalecer el mundo de los valores, de los afectos y de las relaciones interpersonales, tanto en el plano de lo más íntimo como en el orden de las actuaciones y las decisiones de alcance social y político.

En últimas, serán las opciones y las acciones de cada uno de los actores sociales, enraizadas en el corazón y dirigidas por una conciencia inteligente, abierta y solidaria, las que determinarán el nivel de logro alcanzado en los proyectos que las comunidades pongan en marcha, y no sólo los métodos y los recursos con que ellas cuenten en un momento determinado.

Esta área propiciará los espacios de reflexión y trabajo orientados a la afirmación de los valores éticos que sustenten la construcción de proyectos de vida personal y colectivos alternativos a la actual situación de violencia, injusticia, insolidaridad, egoísmo.

¹ MUÑOZ, Manuel Ramiro. Proceso de fortalecimiento de capacidades Cambio Social para el Desarrollo Sostenible – Borrador. Documento base de circulación restringida.



Objetivos

Propiciar el desarrollo de un liderazgo consciente, crítico, participativo y proactivo, basado en opciones axiológicas claramente fundamentadas, que se despliegue en los ámbitos personal, interpersonal y comunitario.

En consecuencia, cada participante estará en capacidad de:

- Reconocer los logros alcanzados por la comunidad y por sus diferentes miembros, en el orden de lo axiológico, lo ético y lo político, haciendo de ellos una plataforma para alcanzar niveles más avanzados de desarrollo de su proyecto de vida.
- Apoyar la expresión respetuosa y constructiva, lo mismo que la puesta en marcha de nuevas opciones de solución a los problemas de la comunidad, por parte de sus diferentes miembros.
- Reconocer y expresar las dinámicas del mundo subjetivo, desde las cuales se construyen los valores y las opciones que nos vinculan con los demás y con el contexto cultural y ecológico en el que dichas opciones se realizan.
- Reconocer y propiciar la expresión de las diversas perspectivas axiológicas en juego en el orden personal y en las dinámicas de relación interpersonal, desde una postura dialógica y creativa.
- Caracterizar diferentes posturas axiológicas dominantes en el mundo contemporáneo y en nuestro contexto específico.
- Analizar sus efectos en el ámbito personal, interpersonal y social (dimensiones ética y política).
- Caracterizar las actitudes y los valores conducentes al desarrollo de un tipo de persona y de sociedad capaces de superar el modelo individualista, excluyente y cosificador actualmente hegemónico.
- Construir e implementar metodologías que propicien la revisión y redefinición de las opciones axiológicas, en el plano personal y comunitario.



- Identificar las características de diferentes modelos de liderazgo actualmente dominantes.
- Analizar sus efectos en relación con la promoción del desarrollo humano, en el ámbito personal y social.
- Construir modelos conceptuales y prácticas de liderazgo que propicien un tipo de persona y de sociedad incluyente, dialógica y solidaria.



Marco de referencia

La fundamentación y el desarrollo conceptual giran en torno a los siguientes ejes temáticos:

- El ser humano construye su proyecto de vida personal y social sobre la base de opciones axiológicas, es decir, de valoraciones sobre lo conveniente e inconveniente, lo deseable y lo indeseable.
- Estas opciones axiológicas tienen efectos sobre la vida de las personas, consideradas individual y socialmente. No son meras especulaciones ajenas a la cotidianidad. En este punto es relevante enfatizar que los valores tienen que ser asumidos integralmente para que tengan eficacia en la vida concreta de las personas y de los grupos. Por esto, más que de una comprensión en el plano puramente cognitivo de lo que un valor significa, se trata de reconocer y transformar actitudes, por cuanto este concepto expresa la complejidad que las actuaciones humanas encierran² y que, como todos sabemos, incluye el hecho de que podemos ser tanto coherentes como incoherentes entre lo que pensamos, decimos, sentimos y finalmente hacemos.
- De cara a los temas que se desarrollan en el módulo, y a las opciones que este proceso formativo propone, podríamos caracterizar dos orientaciones axiológicas básicas:

² En forma muy genérica, podemos decir que una actitud se estructura a partir de tres componentes: el componente cognitivo, es decir, la comprensión lógica que se hace respecto de su sentido. El componente afectivo, que alude a la resonancia emocional de lo que se comprende; metafóricamente podríamos decir que expresa el grado de acuerdo o desacuerdo que el corazón le concede a la razón respecto del valor que se está considerando. Y, en tercer lugar, el componente conativo, es decir, la tendencia o la orientación hacia la acción que se deriva de los dos anteriores.



El Ser Humano como un Fin en Sí Mismo	El Ser Humano como un Medio al Servicio de Otros Fines
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y aceptación de Sí, en su complejidad. • Reconocimiento y aceptación del Otro, en su singularidad y diferenciación. • Respeto y aún reverencia fraterna frente al entorno natural. • Modelo de interacción con los otros basado en una actitud dialógica y colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de Sí, supeditando la propia existencia al logro de fines ajenos y externos (Poder, Ciencia, Consumo, etc.). • Actitud excluyente, segregacionista e intolerante frente a las diferencias. • Actitud cosificadora y explotadora frente al medio natural. • Modelo de interacción fundado en el ejercicio del poder coercitivo y en la manipulación.

A partir de estas opciones básicas en el campo de los valores, se estructuran concepciones y prácticas éticas y políticas que corresponden a la concepción de ser humano, de sociedad y de relación con el entorno que las sustentan. Se generan así dos proyectos de vida en el orden de lo ético y lo político, que pueden caracterizarse de la siguiente manera:

Prácticas Éticas y Políticas Humanizantes y Liberadoras	Prácticas Éticas y Políticas Deshumanizantes y Opresivas
<ul style="list-style-type: none"> • Promueven la coherencia personal y colectiva. • Promueven la autenticidad y la singularidad. • Se sujetan a la búsqueda de un Bien Mayor, que subsume y resignifica los beneficios particulares. • Se realizan en el servicio y la generosidad. • Generan lazos de cooperación y solidaridad. • Admiten la disensión y construyen nuevas opciones sobre la base del diálogo y la concertación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordina cualquier intento de coherencia y autenticidad al logro de objetivos coyunturales. • Genera conflictos y pugnas de poder en busca de la hegemonía excluyente. • Se orienta a la satisfacción de necesidades particulares. • Subordina el Tener y el Saber al incremento del Poder, puesto al servicio de grupos e intereses minoritarios. • Sostiene el ejercicio de la autoridad en el uso de la coerción y de la fuerza.



Como se ve, los conceptos estructurantes en el desarrollo del módulo son, por una parte: axiología, ética y política, entendidos como elementos intrínsecamente relacionados. De otra parte, los conceptos de liderazgo y de organización comunitaria, los cuales se piensan, también, desde una relación de complementariedad.

A su vez, se establece una relación de complementariedad entre la dimensión axiológica y ético – política, con la manera como se piensa y se vive el liderazgo, en el marco de los procesos de gestión comunitaria: dependiendo de las opciones axiológicas adoptadas y del proyecto de vida asumido en el orden de lo personal y comunitario, se desarrollan prácticas de liderazgo centradas en el mérito y el beneficio individuales, o, por el contrario, en la participación y el fortalecimiento de la capacidad para la reflexión y la acción de la comunidad, de acuerdo con su proyecto de vida, y en ella, de cada uno de sus miembros.

Se hace necesario, en este punto, adelantar al menos un bosquejo de la manera como entendemos y proponemos lo que es el liderazgo:

- En primer lugar, decimos liderazgo y no líderes, porque la manera tradicional de situarse frente a este tema ha puesto el énfasis en las características personales de aquellos a quienes se les reconoce o se les atribuye una preeminencia significativa en un grupo, los cuales logran movilizar o motivar a los integrantes del mismo para que realicen aquello que el líder, en su calidad de visionario, señala como más adecuado. Por el contrario, asumimos en este módulo que el énfasis debe estar puesto no en la fuerza de arrastre de algunas personas particularmente carismáticas, sino en el reconocimiento de aquellos procesos y factores que pueden posibilitar un mayor grado de conciencia, compromiso y efectividad por parte de una comunidad u organización para llevar a cabo el proyecto de vida que han elegido o que están construyendo. Estos factores y procesos pueden y deben ser jalonados por diferentes actores sociales, dependiendo de sus conocimientos y habilidades particulares, desde una lógica integrativa y participativa.



- En segundo lugar, más que como un conjunto de características personales o grupales que le dan un lugar de preeminencia, autoridad o capacidad de influencia a un individuo o grupo frente al resto de miembros de una organización, entendemos el liderazgo asociado a **una serie de acciones articuladas (proceso)** que posibilitan que el grupo alcance más efectivamente el logro de sus objetivos, lo cual sitúa el liderazgo en diversos puntos de la estructura social, y permite entender que se puede desarrollar tanto por parte de los grupos directivos como por parte de cualquier otro miembro del grupo. Sin embargo, es importante anotar desde ya que tampoco se busca una despersonalización radical del liderazgo, pues finalmente las acciones y los procesos del liderazgo tienen que ser llevados a cabo por seres humanos concretos. A aquellos que habitual o coyunturalmente asumen estas responsabilidades, se les impone una ardua tarea de discernimiento y transformación personal, que les permita situarse a la altura de las exigencias que el liderazgo demanda. Durante el desarrollo de las actividades y reflexiones que trabajan en detalle este tema se ahondará en su comprensión.



Propuesta pedagógica y metodológica

La propuesta pedagógica se ceñirá a los planteamientos que han orientado las primeras experiencias formativas que ya se han adelantado, caracterizados por:

- Actitud de encuentro dialógico entre los diversos actores del proceso formativo.
- Anclaje a las experiencias y necesidades concretas de los participantes y de los contextos sociales, políticos, culturales y ecológicos que ellos representan.
- Construcción colectiva y colaborativa del conocimiento, sobre la base del derecho a la diferencia.
- Orientación hacia la construcción de saberes ligados al mundo de la vida y a la solución de problemas reales, en el plano personal y comunitario.
- La inclusión de lenguajes y medios expresivos que permitan explorar e integrar otras dimensiones de la experiencia humana, apelando a la sensibilidad, la imaginación y la creatividad.

El desarrollo de cada una de las unidades temáticas se ajusta al modelo de módulo propuesto por este proceso.

El desarrollo del módulo tiene dos momentos:

- 1.** La parte de trabajo individual de cada uno de los participantes, de acuerdo con los temas, las lecturas, los ejercicios de reflexión y aplicación, etc., que dan lugar a la elaboración de un texto.
- 2.** La parte de trabajo grupal, que se llevará a cabo en las diferentes sesiones de taller presencial itinerante. Éste contará siempre con el trabajo adelantado por cada uno de los participantes; sin embargo, el taller servirá de ocasión para profundizar en algunos de los temas, aprovechando la dinámica grupal que allí puede realizarse, desde una perspectiva eminentemente vivencial.



Se enfatizará la utilización de talleres, por cuanto se busca partir siempre de las vivencias como material para ser reconocido y elaborado en el marco de la comunicación interpersonal. Igualmente, se utilizará intensivamente la revisión de situaciones concretas siguiendo la lógica que propone el estudio de caso, pero sobre la base de los casos aportados desde la experiencia de los participantes, no sólo desde la escogencia del facilitador del taller.



Relación con otros módulos

Si bien el módulo está pensado desde una perspectiva que se articula a las directrices y los componentes formativos generales del proceso, guarda una más estrecha y evidente relación con los otros módulos que ponen un énfasis particular en los factores específicamente humanos o que implican elementos necesarios para el ejercicio del liderazgo en los procesos de organización comunitaria. En el siguiente cuadro se detallan algunas de las afinidades en lo que respecta a los objetivos:

Nombre del módulo	Objetivos	Relación
Educación, Identidad y pensamiento propio	Aportará los elementos conceptuales, metodológicos y herramientas para abordar la reflexión sobre lo educativo formal e informal como estrategia para el desarrollo de planes de vida y planes de desarrollo. Además, aportará los elementos necesarios para hacer una reflexión sobre los procesos de construcción de identidad y pensamiento propio en el marco de una sociedad cada vez más abierta, plural e interdependiente.	Los procesos de construcción de identidad y desarrollo de un pensamiento propio, desde el plano individual hasta el social, implican opciones axiológicas que hagan posible el tránsito hacia dinámicas sociales y culturales "abiertas y plurales". Igualmente, el liderazgo puede ser entendido como parte importante de los recursos indispensables para adelantar tales procesos.



Nombre del módulo	Objetivos	Relación
Negociación y manejo alternativo de conflictos ambientales	<p>Facilitar un conjunto de conceptos y herramientas que permitan analizar y entender las situaciones de conflictos que enfrentan las organizaciones participantes y a la vez fortalecer la capacidad de diálogo e interlocución a distintos niveles: al interior de las comunidades, entre comunidades, entre comunidades e instituciones del Estado y entre comunidades – grupos económicos.</p> <p>Fortalecer habilidades y mecanismos para encontrar soluciones colaborativas a los conflictos sobre uso y manejo de los recursos naturales en los contextos de los participantes.</p>	<p>Sin duda, para el ejercicio del liderazgo, tanto en el nivel individual como en el social, resulta de particular importancia el aprendizaje de formas constructivas y creativas de manejo del conflicto, en las cuales resulta indispensable el desarrollo de una actitud dialógica que se nutra del reconocimiento de las diferencias.</p>
Análisis socio – político:	<p>Está orientado a la adquisición de conceptos y metodologías que permitan hacer un análisis prospectivo de las principales tendencias y dinámicas socio – políticas que influyen directa e indirectamente en la vida de las comunidades comprometidas con la defensa, gobernabilidad y sostenibilidad de los territorios.</p>	<p>Uno de los ejes fundamentales del liderazgo lo constituye su capacidad para reconocer y ayudar a reconocer la complejidad de las realidades que viven los grupos, y a partir de este reconocimiento generar comprensiones integrativas de los múltiples aspectos en juego. Cuanto mayor sea el rango de inclusión –a pesar de la dificultad que implica descentrarse de las visiones parciales de los actores implicados en un proceso– mayores serán las probabilidades de construir soluciones incluyentes y efectivas.</p>



Escenarios de aprendizaje

Se contemplan tres escenarios de aprendizaje:

- El espacio de la interioridad, en el que se configuran valores y opciones.
- Los contextos reales y cotidianos donde viven los participantes del proceso.
- Los espacios y tiempos de reunión acordados con el fin de adelantar procesos de encuentro, comunicación, debate y construcción colectiva del conocimiento.

Entre estos tres escenarios se irán tejiendo relaciones que faciliten el desarrollo de una praxis concientizadora y transformadora, en el plano individual y colectivo.

Cada una de las acciones formativas partirá siempre de la recuperación o de la realización de experiencias que sirvan de base para la reflexión, y sobre las cuales reviertan los resultados de la misma, razón por la cual los actores fundamentales del proceso serán los mismos estudiantes en el contexto de su comunidad.



Métodos y técnicas de evaluación

Se trabajarán dos modalidades de evaluación:

- Coevaluación
- Autoevaluación

Se asume que la evaluación es un proceso de retroalimentación oportuna, tanto de los procesos adelantados como de los logros alcanzados en relación con unos objetivos e indicadores de logros establecidos.

Para esto se utilizarán reportes escritos, participación en los encuentros formativos, producciones en diversos formatos y lenguajes, que den cuenta de los análisis y las propuestas que se están adelantando en el marco del proyecto que trae cada participante al proceso de formación.

Con el fin de propiciar un proceso permanente de autorreconocimiento (metacognición) y mejoramiento, cada estudiante llevará una guía de autovaloración para cada una de las unidades temáticas, en las cuales, de acuerdo con los objetivos de formación y los temas específicos, irá analizando su nivel de logro y sus dificultades. Con base en esta valoración definirá planes de mejoramiento.





Capítulo 1

Autoconocimiento y liderazgo

Importancia de la dimensión personal en el liderazgo social



Fundamentación

Liderazgo y desarrollo personal

En tanto que personas, estamos sujetos continua e inevitablemente a las influencias del contexto natural y socio – cultural al cual pertenecemos. Desde el momento mismo de nuestro nacimiento nos encontramos envueltos por las determinaciones históricas, sociales, económicas, políticas, religiosas y culturales.

Estas determinaciones son una condición necesaria para nuestra propia existencia, pues en ellas se encuentran las herramientas (lenguaje, organización familiar, ideales de vida, recursos para llevar a cabo esos ideales, etc.) que nos harán posible organizar y definir una forma particular de ser, de sentir, de pensar y de actuar. Al mismo tiempo, estas determinaciones señalan nuestros límites, pues nuestra forma de ser, individual y socialmente considerada, tiende a volverse un sistema cerrado y rígido, de modo que poco a poco vamos convirtiéndonos en el eco de nuestro contexto socio-cultural, un eco que reproduce en forma más o menos irreflexiva sus propias determinaciones.

Sin embargo, esto no significa que no podamos ganar niveles progresivamente mayores de conciencia y autonomía. Por el contrario, esta es una de las tareas fundamentales a las que estamos llamados en tanto que seres humanos. Tratándose de personas que han elegido promover y acompañar acciones y procesos de liderazgo en sus comunidades, esta tarea se vuelve una exigencia de primer orden, en la medida en que de lo que se trata es de promover el mejoramiento de la calidad de vida teniendo siempre como punto de referencia la integridad del ser humano, el desarrollo de su conciencia, de su mundo afectivo y relacional, la congruencia entre su sentir, su pensar, su decir y su actuar.

Si bien la propuesta de liderazgo que estamos promoviendo no sitúa el énfasis de la misma en las características y las acciones de individuos aislados ni de pequeños grupos de élite, sino en la conciencia reflexiva, crítica y propositiva de las comunidades, esto no invalida el hecho de que cualquier persona que se compromete con acciones de liderazgo, lo hace desde las particularidades de su forma de ser, con el grado de conciencia y con el conjunto de valores que orientan su vida, dándole siempre un sesgo particular a las iniciativas y las acciones del grupo. De hecho, el compromiso con el logro de los objetivos comunitarios demanda en cada uno de sus miembros un elevado nivel de conciencia personal, de capacidad reflexiva, crítica y auto – crítica, de compromiso y lealtad que son más difíciles de lograr si los agentes concreto



del liderazgo no permanecen atentos a si mismos, a su desarrollo personal.

Los logros que aspira a promover el "Proceso de fortalecimiento de capacidades" no se sitúan sólo en el ámbito de las acciones exteriores, sino que se piensan desde adentro, desde la experiencia misma de ser personas en proceso continuo de mejoramiento. Así pues, parte de nuestro esfuerzo formativo ha de dirigirse continuamente hacia el interior mismo de nuestra experiencia de seres humanos, en tanto que individuos y miembros de una comunidad. Esta dimensión de interioridad constituye el centro desde el cual cobra pleno sentido todo el trabajo que adelantamos con nuestras comunidades, evitando el perdernos a nosotros mismos en medio de una actividad que puede llegar a ser tan desbordada como desgastante.

Ejercicio práctico No. 1

Muy probablemente la felicidad (como quiera que usted la defina) es un objetivo directo o indirecto en su vida. Probablemente se ha detenido en más de una ocasión a pensar qué tan feliz es usted (y ojalá, las personas que le rodean) y cómo hacer para que la felicidad esté más presente.

Lea el texto que se anexa, titulado "Mi Premisa", y resuelva lo que a continuación se le solicita:

- *¿De qué maneras concretas ha procurado cultivar la felicidad en su vida? Haga un listado de los principios y/o las acciones concretas que orientan su vida.*
- *Sólo después de haber hecho este primer ejercicio, lea la síntesis del libro "La felicidad es una tarea interior" y compare sus principios y sus acciones con los que el autor propone. Elabore un escrito en el cual exponga sus puntos de vista para compartir en el encuentro que tengamos sobre estos temas.*

Dimensiones y complejidad de la vida personal

Es muy importante mantener y profundizar el reconocimiento de que nuestra vida no es algo unidimensional y plano, sino que tiene una complejidad y profundidad que debe ser tenida en cuenta en cualquier proceso de desarrollo humano que aspire a hacerle justicia.

Se han señalado por lo menos cuatro dimensiones de la experiencia personal:

- Biológica y corporal
- Psíquica
- Socio – cultural
- Ecológica



Revisemos brevemente lo que significa cada una de ellas:

La primera se refiere al hecho de que vivimos como organismos y, más exactamente, como seres corpóreos. Esto equivale a reconocer que no somos seres etéreos, abstractos, puro pensamiento, sino que el arraigo a los procesos vitales y al sentir forma parte esencial de nuestra manera de habitar el mundo. A través de esta dimensión de nuestra existencia se establecen y mantienen en un nivel muy primario nuestros vínculos con el mundo de la vida y con lo ecológico, al sabernos parte de una totalidad viviente que debemos reconocer, respetar y proteger como condición para nuestra propia existencia, supervivencia y evolución.

La segunda, la dimensión psicológica, incluye, por lo menos, los aspectos afectivos y cognitivos de nuestra vida. Somos seres que, ante todo, sienten y desean, construyen sueños y mundos posibles, pero que también temen y sufren. Al tiempo que seres que sienten somos seres que construyen y reconstruyen sentido y significaciones. De hecho, el sentido mismo de la vida, en el plano más íntimo, se construye y reconstruye en esta esfera de lo psíquico, por supuesto a partir del horizonte de sentido y de las herramientas que nos aporta nuestro contexto socio – cultural, pero en última instancia cada quien tiene una responsabilidad indelegable consigo mismo de asumir una postura personal frente a lo que ese contexto le propone o le impone.

La tercera, la dimensión socio – cultural, constituye la matriz en la cual lo psíquico se hace posible y se desarrolla, estructurándose a partir del complejo mundo de las interacciones, de las relaciones y las institucionalizaciones, de los legados históricos, económicos, políticos y religiosos propios de cada grupo, tanto como de sus proyectos y sus luchas por construir un futuro acorde con su visión de la vida y del ser humano.

La cuarta, la dimensión ecológica, que tanto nos ha costado reconocer explícitamente en nuestra sociedad occidental –hija de la modernidad científica y con avances tecnológicos que nos han hecho pensar que podemos ser los “amos del universo”–, nos impulsa a cultivar el reconocimiento activo de nuestros vínculos innegables con el mundo de la vida que nos rodea y que es condición necesaria para nuestra propia existencia. Igualmente, nos plantea la necesidad de reformular los criterios a través de los cuales nos relacionamos con nuestro entorno, pasando de una actitud cosificadora y explotadora, a una de respeto, cuidado y gratitud.

Pudiéramos señalar una quinta dimensión, que algunos llaman de trascendencia. Sin embargo, preferimos situarla como una actitud que nos instala en la apertura a los otros y a nuestro entorno; que impide que nos cerremos sobre nosotros mismos, sobre nuestras necesidades, intereses y forma de pensar, para permanecer en una actitud de reconocimiento, diálogo y mutuo enriquecimiento.

Estas dimensiones de la vida personal pueden ser vividas en formas diferentes, que siguen básicamente dos modelos:

- Un modelo escindido o dividido, propio de la tradición cultural de occidente en la modernidad.
- Un modelo integrativo u holístico, que cada vez cobra más fuerza y presencia en nuestra sociedad.

En el modelo escindido, la persona se experimenta como una sumatoria de partes diferenciadas, débilmente conectadas entre sí, cuando no claramente separadas. Así, por ejemplo, nos hemos vivido como “almas” separadas de cuerpos; como individuos, separados de lo social; como humanos separados y aún contrapuestos a lo natural. Y aún, en el plano de lo psíquico, como emoción separada e incluso contrapuesta a lo racional.

En consonancia con el modelo social y económico hegemónicos, no sólo nos hemos sentido escindidos, separados y contrapuestos, sino también en permanente competencia por el poder entendido como dominio. La separación y el conflicto, casi como fines en sí mismos, han sido la marca que nos ha distinguido desde el nivel de la experiencia más íntima, hasta el mundo de las relaciones sociales y ecológicas.



No es de extrañar que en esta lógica bipolar, el liderazgo haya sido pensado y promovido desde la separación entre líderes y seguidores; entre quienes saben y pueden, y quienes al no saber y no poder se adhieren a los primeros; entre gobernantes y gobernados.

En contraste, se plantea el modelo integrativo u holístico, el cual se caracteriza por concebir a la persona como un ser unitario, en el cual las dimensiones corporal, afectiva, cognitiva, socio-cultural y ecológica se reconocen íntimamente interconectadas. Desde esta perspectiva, las maneras como nos relacionamos con las personas que nos rodean incluyen siempre nuestra forma de ser como una totalidad. Examinemos un caso concreto: dos personas conversando sobre un tema cualquiera.

- Al hablar, siempre incluimos un tono emocional particular, dependiendo del contexto o la situación que estamos viviendo con esa persona. Tal vez a veces no nos percatemos de ello, pero siempre está presente y se manifiesta a través de, por ejemplo, la "calidez" o la "frialidad" de nuestras palabras; a través de un mirar a los ojos o a través de un evitar la mirada del otro; a través de la manera como damos la mano, ofrecemos un abrazo, o como evitamos el contacto corporal.
- Ese mismo hablar implica unas ideas que queremos comunicar y unos procesos lógicos que hacen comprensible –o no– lo que queremos decir.
- Ni el pensar ni el sentir serían posibles sin el fundamento corporal de nuestra existencia. Ese mismo hablar con los otros implica siempre una postura, una gestualidad que, sin palabras, ya comunica mucho de lo que somos y de la manera como estamos viviendo la situación.
- Inevitablemente, lo que decimos y escuchamos lo hacemos desde el marco de las ideas y las costumbres en las cuales nosotros mismos hemos sido formados. Nuestros sentimientos, nuestras ideas y nuestras formas de comunicarnos se "nutren de" y cobran sentido a la luz de la forma de ser de nuestra comunidad de procedencia y de las diversas experiencias que hemos vivido en otros contextos.
- Y, por supuesto, nuestros encuentros y diálogos con otras personas se dan siempre en el marco de un contexto natural, biogeográfico, que quizás por ser una condición tan básica pasa desapercibida la mayoría de las veces. Sólo las crisis a las que cada vez nos enfrentamos más (por ejemplo, el calentamiento global) nos hacen recuperar la conciencia de la importancia absolutamente decisiva del medio que habitamos y de su importancia para que nuestra vida personal y social sea posible.



Cuando no vivimos de una manera integrada estas diversas dimensiones de nuestra realidad personal, vamos perdiendo –por división y separación– la riqueza y la fuerza de nuestra propia existencia. Pasamos a ser, por ejemplo, ante todo una cabeza que piensa pero que internamente vive un caos emocional; o una cabeza que piensa y que hunde en la inconciencia y la insensibilidad su propio mundo afectivo, a la cual los demás quieren escuchar pero de la cual nadie quiere estar cerca. Igualmente, cuando no tomamos en consideración el vínculo profundo que nos relaciona con las demás personas, podemos perdernos en un laberinto egocéntrico y quedar amarrados, esclavizados a nuestras propias necesidades e ilusiones.

Vivirse en forma cada vez más integrada implica, por el contrario, reconocerse como un ser en relación, con una complejidad que no puede ser reducida a ningún aspecto parcial. Implica vivir y actuar con una sensibilidad despierta, que nutre la inteligencia y que le da profundidad a nuestras relaciones con las demás personas y con el mundo que nos rodea.



Factores que favorecen el crecimiento personal

En esta dirección, es útil detenernos en el concepto y la práctica del "darse cuenta": Se refiere al hecho de captar lo que está sucediendo alrededor nuestro o dentro de nosotros mismos de la manera más fiel posible. Por supuesto, siempre que percibimos algo lo hacemos a partir de experiencias previas, es decir, lo hacemos con el sesgo que nos imprimen las creencias y los juicios que hemos ido formando y aceptando a lo largo de nuestra vida, pero siempre queda un margen perceptivo que nos permite reconocer lo que efectivamente corresponde a la situación que estamos viendo en forma específica.

En la medida en que no logramos discriminar lo que efectivamente está sucediendo en el momento actual, de aquello que nuestras preferencias, nuestros temores, nuestros deseos, y en general nuestros prejuicios nos inducen a creer, vamos encerrándonos cada vez más en un modo repetitivo de ser, de sentir, de pensar y de relacionarnos.

Este "darse cuenta" es muy importante porque es una herramienta que nos posibilita ir integrándonos cada vez más como personas, al ayudarnos a reconocer los diferentes niveles de nuestra experiencia en cada situación particular, discriminando así, por ejemplo, frente a qué situación real estoy enfrentado (en vez de reaccionar a lo que supongo que está pasando con base en mis experiencias previas); discriminando cuáles son mis reacciones emocionales reales frente a eso que está pasando, lo cual me posibilita ser asertivo frente a la situación, etc.

Ejercicio práctico No. 2

Para darle vida o para fortalecer lo que hemos expuesto sobre el "darse cuenta", realice la siguiente sencilla experiencia.

- *Mientras esté realizando alguna actividad que no sea demasiado demandante, permítase orientar su atención hacia su dimensión corporal: Dese cuenta de qué está sintiendo en las diferentes zonas de su cuerpo. ¿Hay tensiones? ¿Dónde? ¿Están asociadas a sensaciones molestas o dolorosas? ¿Experimenta su cuerpo como a usted mismo, o siente que "utiliza" un cuerpo, de manera semejante a como un conductor utiliza un carro para desplazarse? Realice este ejercicio con la mayor frecuencia que le sea posible, en diversas circunstancias de su vida. Podrá ir encontrando que el contacto y la escucha de su dimensión corporal le permiten darse cuenta de cómo se está sintiendo en esas diversas circunstancias, y le permiten completar la percepción acerca de sí mismo. En no pocas ocasiones, esta conciencia corporal nos ayudará a evitar malestares mayores que surgen de no escucharnos a nosotros mismos, tales como dolores de cabeza, dolor en cuello y espalda, gastritis, fatiga, etc.*





- *Explore ahora, es decir, simplemente preste atención a su mundo emocional. Dese cuenta de cómo se siente en diferentes situaciones de su vida diaria y descríbalas mentalmente –para usted– con el menor número posible de palabras, ojalá con una sola: triste, alegre, enojado, asustado, etc. Tome en consideración que es más difícil ponerse en contacto y reconocer aquellas emociones que hemos aprendido a considerar negativas, tales como el miedo o la rabia, así que tendrá que hacer un esfuerzo adicional para percibir las.*

Ojalá los seres humanos mantuviéramos un contacto profundo y continuo con nuestras emociones, pues ellas deciden en buena medida la dirección de nuestras acciones, más allá de lo que estamos dispuestos a reconocer. Somos mucho más emociona-

les de lo que alcanzamos a percibir a simple vista. Muchas veces nuestra razón no hace más que encubrir, con bellas e inteligentes palabras, el sentido y los motivos profundos de nuestro comportamiento y de nuestra manera de relacionarnos con las demás personas; de modo que haríamos bien en aprender a reconocer este factor fundamental de nuestra vida, para nuestro bien y el de quienes nos rodean.

Ejercicio práctico No. 3

Lea el texto que se anexa: "Lo que significa convertirse en persona", de Carl Rogers. A partir de su lectura conteste las siguientes preguntas:

- ¿Siente que en su vida utiliza algún tipo de "máscaras" protectoras para defenderse de los juicios ajenos?
- En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿cómo describiría esas "máscaras"?
- Elabore una lista de los efectos que produce en su vida la utilización de esas "máscaras", tanto los que considera positivos (si no, no las utilizaría) como los que considera negativos.



La comunicación como factor de desarrollo personal

Sin duda, uno de los elementos decisivos del proceso que promueve el crecimiento personal (en los planos individual y grupal) es la comunicación. Pero no cualquier comunicación.

En principio, diremos que la comunicación es un proceso (no un hecho puntual) que implica la apertura y el reconocimiento real de aquellos que se comunican; es decir, no puede darse comunicación entre quienes sólo perciben estereotipos, dejando de lado el rostro real de su interlocutor. En este caso, diremos que la persona interactúa con fantasmas, con ideas preconcebidas, de forma tal que no se tratará de un diálogo sino de un monólogo, que muy difícilmente puede dar lugar a nuevas y mejores opciones de relación.

Sin duda, abrirse a la experiencia de una comunicación real, abierta, implica riesgos: tal vez el reconocer al otro tal como es en ese momento, exija de mí empezar a revisar mis suposiciones sobre el otro y sobre mí mismo. Tal vez me obligue a salir de mis esquemas habituales. Por supuesto, esto mismo constituye una de sus principales virtudes.

Pero además, y sobre todo, un proceso auténtico de comunicación me exige un acto cada vez más profundo de autorreconocimiento y de apertura en el diálogo. Uno no puede llevar a cabo con otros lo que no es capaz de realizar al interior de sí mismo. ¿Cómo facilitar diálogos y encuentros productivos y creativos, cuando íntimamente permanecemos en una actitud de división y conflicto interior?

Ejercicio práctico No. 4

En primer lugar, lea el texto anexo "Relaciones Interpersonales" y extraiga las ideas que considere más importantes.

En segundo lugar, dedíquese a observar diferentes situaciones cotidianas en las cuales las personas se relacionen entre sí en su comunidad: ¿Qué expresiones verbales utilizan? ¿Qué lenguaje corporal (gestos, posturas, etc.) acompañan esas interacciones?

Extienda hasta usted su "darse cuenta": deténgase a observarse a usted mismo(a) relacionándose cotidianamente con otras personas, en su casa, en su lugar de trabajo, etc.

Categorice o clasifique esas diferentes formas de comunicación que ha visto en sí mismo y en los otros de acuerdo con los cuatro niveles de comunicación que el autor del texto nos propone.

Elabore una reflexión personal a partir de las conclusiones a las que llegue haciendo este ejercicio.



Análisis crítico del contexto

Experiencias y lecciones de la comunidad

Como materia prima para llevar a cabo este proceso de reflexión de cara a una pregunta por la relación entre autoconocimiento y liderazgo, deberá recoger información de su contexto, apelando a dos fuentes: diversos miembros de la comunidad, y personas que hayan asumido acciones de liderazgo dentro de la misma.

Para recoger esta información se le sugieren las preguntas que se enunciarán más adelante, las cuales constituyen una guía que puede y debe ser mejorada y adaptada a las características del contexto en el cual se apliquen, particularmente en lo relativo al lenguaje empleado.

Usted puede realizar una encuesta, pidiéndole a alrededor de ocho (8) personas de su comunidad que la contesten, bien sea que ellas la resuelvan independientemente o que lo hagan en su presencia (lo cual es preferible, porque así pueden aclararse dudas), o puede realizar una reunión con por lo menos cinco (5) personas y resolver las preguntas en forma dialogada, permitiendo que se expresen diversas opiniones. En todo caso, las respuestas deben quedar consignadas por escrito.

En el caso de las personas que han ejercido acciones de liderazgo en la comunidad, se sugiere realizar una entrevista personal, a partir de las preguntas que aquí se proponen, dándole a dicha persona la posibilidad de exponer ampliamente sus puntos de vista.

Questionario para los miembros de la comunidad:

1. ¿Cuáles son las acciones que desarrolla una persona que ejerce un liderazgo eficaz dentro de su comunidad?
2. ¿Qué características personales (atributos, cualidades, formas de ser, etc.) en esas personas contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz dentro de la comunidad?
3. ¿Qué características personales (atributos, cualidades, formas de ser, etc.) dificultan o entorpecen la posibilidad de ejercer un liderazgo eficaz dentro de la comunidad?
4. ¿Qué sugerencias le haría a una persona que quiere llevar a cabo acciones de liderazgo en su comunidad, para que pueda hacerlo de la mejor manera posible?

Questionario para las personas que han ejercido acciones de liderazgo:

1. Desde su experiencia, ¿cómo define el liderazgo?
2. ¿Qué hace posible que una persona pueda ser un líder?





3. ¿Qué aspectos de su forma de ser o de su personalidad le han facilitado llevar a cabo acciones de liderazgo?
4. En general, ¿qué aspectos o características de personalidad (formas de ser, atributos, etc.) pueden entorpecer o dificultar el ejercicio de un liderazgo eficaz en la comunidad?

Con toda esta información recopilada, elabore un escrito breve pero sustancioso, en el cual desarrolle los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué sentido tiene, para usted, el proceso de autoconocimiento y realización personal en el marco de las acciones y los procesos de liderazgo dentro del contexto comunitario?
- ¿Qué lugar le está dando, en forma concreta, al autoconocimiento dentro del proyecto que presentó a este proceso de fortalecimiento de capacidades y que es condición para su participación en este proceso?

Síntesis conceptual

Temas	Síntesis conceptual
Liderazgo y desarrollo personal	Un liderazgo pensado y desarrollado desde una perspectiva integral y humanizante implica que quienes lo hacen realidad se asuman como personas en proceso de autoconocimiento y transformación; que integren, en el ejercicio de su liderazgo, la dimensión más íntimamente personal y la más comprometidamente social. Se trata de crecer como seres humanos, como condición para un ejercicio reflexivo y transformador tanto de las comunidades a las que se sirve, como a las personas que lo asumen.
Dimensiones y complejidad de la vida personal	<p>La vida personal puede ser vivida en forma relativamente plana, unidimensional y empobrecida, o se puede reconocer y cultivar en ella la complejidad constitutiva de lo humano: la dimensión corporal, afectiva, cognitiva, socio – cultural y ecológica.</p> <p>Una visión empobrecida, pero dominante en nuestra cultura, tiende a privilegiar la parte puramente "mental" de nuestra vida –asociada a una visión puramente instrumental de los otros y del medio ambiente– reduciendo a su mínima expresión toda la riqueza que se encierra en el sentir, en la sensibilidad, en el compartir entre las personas y en las formas respetuosas y amorosas de relación con nuestro entorno.</p>
Factores que favorecen el desarrollo personal	Se ha señalado que el proceso de crecimiento o desarrollo personal requiere de unas condiciones que lo hacen posible, dentro de las cuales se resalta el incremento de la conciencia, entendida no como un ejercicio de intelectualización de la vida, sino como un acto de apertura que pone en juego nuestro sentir y nuestra sensibilidad. Igualmente, resulta fundamental poder reconocer los obstáculos que hemos ido erigiendo frente a la autenticidad, a lo largo de nuestra vida, y que hemos denominado "máscaras". En la medida en que podemos evidenciar ante nuestra propia mirada la presencia de estas actitudes inauténticas, allanamos el camino para nuestro propio crecimiento y para el mejoramiento de nuestras relaciones con quienes nos rodean.
La comunicación como factor de desarrollo personal	<p>La comunicación es un factor clave en lo que concierne al desarrollo personal e interpersonal. Una comunicación superficial y estereotipada da lugar a muy pocas posibilidades de intercambio personal y comunitario realmente enriquecedor. Una comunicación cada vez más auténtica, honesta y directa –lo cual demanda la capacidad de reconocernos y exponernos– genera condiciones para el desarrollo humano integral, tanto en el plano personal como en los procesos comunitarios y colectivos.</p> <p>La comunicación tiene niveles. Nivel de los formalismos: el hablar acerca de los otros o de lo otro; el expresar las propias opiniones, el comunicar, además, nuestro auténtico sentir; y, finalmente, una comunicación abierta, honesta y respetuosa en la mayor cantidad posible de ocasiones.</p>



Capítulo 2

Los Valores

“Donde está tu tesoro, allí está tu corazón”



Fundamentación

Liderazgo y valores: relaciones posibles

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra "valor" como el "grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite". También la define como el "alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase".

El "Diccionario de Filosofía" de Nicolás Abbagnano, por su parte, define el valor de la siguiente manera: "En general, todo objeto de preferencia o elección". (Entiéndase por "objeto" cualquier cosa, persona o situación que esté siendo considerada por un sujeto).

Los estudios acerca del liderazgo han tendido a considerar el tema al margen de los valores, a partir de la suposición de que éstos introducen un sesgo subjetivo que impide reflexionar con claridad sobre la naturaleza misma del liderazgo. Algo así como querer saber qué es o en qué consiste la esencia del liderazgo más allá de las diversas posturas que puedan asumir diferentes grupos o investigadores. Subyace a esta postura la confianza en la dimensión puramente conceptual y técnica como fundamento de un liderazgo actuante y eficaz. Sin embargo, nuestra propuesta parte de una consideración diferente: no existe ninguna acción humana que pueda realizarse al margen del mundo de los valores. Los valores constituyen el horizonte de sentido de las acciones que adelantan los individuos, los grupos y las sociedades. Por supuesto, una tarea que implica el mundo de las personas, con implicaciones tan profundas como la del liderazgo, no puede realizarse al margen de los valores.

Planteado de otra manera, lo que estamos afirmando es que todas las acciones humanas, además de tener un "qué" y un "cómo", tienen un "por qué" y un "para qué". Siempre estamos deseando alcanzar algún tipo de logro que nos parece mejor o más deseable que otros. Podemos o no coincidir en qué es lo mejor y, por consiguiente, más valioso, pero siempre estaremos buscando y esforzándonos por alcanzar lo que consideramos deseable.

Aún en el caso de que una persona o un grupo actúen en dirección opuesta al conjunto de valores normal o socialmente aceptado, diremos que actúa movido por valores, por un conjunto diferente de valores. Un ejemplo de esta situación se suele presentar en los juicios de valor de las generaciones mayores a las de los jóvenes, cuando afirman que éstos "han abandonado los valores" o "ya no respetan los valores". Otra manera de expresarlo sería considerar que los jóvenes eligen y reformulan sus propias

jerarquías de valores, las cuales no necesariamente coinciden con las de sus padres o abuelos. Otro ejemplo sería el de la persona o grupo que comete actos delincuenciales: se suele afirmar en este caso que esa persona o grupo carece de valores. Podríamos decir que sí posee valores, pero los suyos no coinciden con los nuestros: tal vez valora, por encima de todo, de la vida misma, la adquisición de poder y riqueza, por ejemplo.

Sin embargo, hay algo que inevitablemente se asocia a los valores: diferentes grupos y jerarquías de valores promueven mundos posibles muy diversos, tanto en el plano individual como en el grupal. Este hecho nos plantea una serie de preguntas: ¿Qué es aquello con lo cual nos sentimos profundamente motivados y a lo cual estamos dispuestos a entregarle nuestro tiempo y nuestros esfuerzos? ¿Qué tipo de persona, de sociedad, de relaciones políticas y de actitud frente al medio natural, impulsa ese grupo de valores?

Estas preguntas tan básicas y a veces tan olvidadas, son muy importantes, porque uno de los factores clave que posibilita el que un ser humano sienta que su vida tiene sentido, es su nivel de coherencia con los valores en los que realmente cree. Las personas y los grupos tenemos la capacidad –muchas veces funesta– de dissociarnos, de tal manera que podemos decir y pensar una cosa, mientras sentimos y hacemos otras. Sin embargo, para todo ser humano y particularmente para quienes desarrollan acciones y procesos de liderazgo, resulta fundamental permanecer en una búsqueda continua, siempre inacabada, de honrar en su vida cotidiana los valores en los que realmente cree.

Honrar los valores en los que realmente creemos, es decir, organizar nuestra vida de acuerdo con lo que ellos promueven, nos permite desarrollar nuestro potencial en forma entusiasta y creativa. Por consiguiente, es sumamente importante detenernos periódicamente a revisar, reconocer, reafirmar o replantear nuestra propia escala de valores.



Ejercicio práctico No. 1

Llene la siguiente tabla a partir de su experiencia y de acuerdo con las indicaciones que se dan a continuación:

VALORES	PUNTUACIÓN		ACCIONES
	Antes	Después	
1. Seguridad financiera.			
2. Libertad personal.			
3. Salud.			
4. Armonía interna.			
5. Reconocimiento social.			
6. Sabiduría.			
7. Solidaridad.			
8.			
9.			
10.			

- A.** La primera columna enuncia valores que cubren diversos ámbitos de la vida personal. Las últimas casillas pueden ser llenadas con valores que no fueron incluidos pero son importantes para usted.
- B.** En la segunda columna debe volver a escribir los valores pero esta vez en orden jerárquico, de tal manera que en primer lugar escriba el valor que considere más importante y en el último el menos importante.
- C.** En la cuarta columna debe escribir las acciones que lleva a cabo para hacer realidad la presencia de estos valores en su vida.
- D.** Hecho esto, debe volver a la tercera columna y escribir de nuevo los valores en el orden jerárquico que se deduce de las acciones concretas. No siempre lo que pensamos y decimos corresponde a lo que hacemos.
- E.** Elabore una reflexión a partir del resultado que encuentre.

Lo que interesa aquí es poder percibir el grado de consistencia o inconsistencia entre lo que creemos valorar y lo que, de hecho, valoramos en nuestra vida cotidiana. Se requiere, por consiguiente, hacer el ejercicio con el mayor grado posible de honestidad.

Muchas veces nos encontramos con un alto grado de inconsistencia entre lo que consideramos valioso y el grado de dedicación y el tiempo que realmente le destinamos. En vez de reprocharnos estas inconsistencias o dedicarnos a reprochárselas a otros, podemos esforzarnos por comprender el sentido de las mismas, sobre la premisa de que llamar a las cosas por su nombre, reconocer la realidad de lo



que somos, sentimos y hacemos, es condición necesaria para avanzar en nuestro proceso de desarrollo personal y comunitario.

Liderazgo, valores y mundos posibles

Toda propuesta de trabajo y de desarrollo personal y comunitario se fundamenta en un conjunto implícito o explícito de valores y por consiguiente promueve un tipo particular de mundo. Revisemos dos ejemplos de lo anterior, que guardan estrecha relación con la propuesta formativa que estamos adelantando:

Un proyecto de vida, individual y comunitariamente considerado, puede formularse y realizarse a la luz de dos orientaciones axiológicas distintas, cuyo eje fundamental es el valor que le asigna al ser humano, en un caso, la condición de valor por sí mismo, y que corresponde a la posición que nosotros suscribimos. La otra, en cambio, supedita al ser humano a otros fines, convirtiéndolo, por consiguiente, en un medio puesto al servicio de, por ejemplo, el poder, el reconocimiento social, la productividad económica, etc., y que nosotros consideramos inadecuado y nocivo para un proceso integral de desarrollo.

Es muy importante señalar que los valores económicos o el mismo poder no son considerados negativos o inconvenientes; por el contrario, son valores que forman parte legítima de la primera propuesta, pero entendidos como medios al servicio de otros bienes mayores, y en últimas, puestos al servicio de un proyecto de vida que permita el mayor nivel de desarrollo posible, de la manera más justa para todos. El siguiente cuadro especifica lo que venimos diciendo.

El Ser Humano como un Fin en Sí Mismo	El Ser Humano como un Medio al Servicio de Otros Fines.
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y aceptación de Sí, en su complejidad. • Reconocimiento y aceptación del Otro, en su singularidad y diferenciación. • Respeto e incluso reverencia fraterna frente al entorno natural. • Modelo de interacción con los otros basado en una actitud dialógica y colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de Sí, supeditando la propia existencia al logro de fines ajenos y externos (Poder, Ciencia, Consumo, etc.). • Actitud excluyente, segregacionista e intolerante frente a las diferencias. • Actitud cosificadora y explotadora frente al medio natural. • Modelo de interacción fundado en el ejercicio del poder coercitivo y en la manipulación.

A partir de estas opciones básicas en el campo de los valores, se estructuran concepciones y prácticas éticas y políticas, que corresponden a la concepción de ser humano, de sociedad y de relación con el entorno que las sustentan. Se generan así dos proyectos de vida en el orden de lo ético y lo político, que pueden caracterizarse de la siguiente manera:



Prácticas Éticas y Políticas Humanizantes y Liberadoras

- Promueven la coherencia personal y colectiva.
- Promueven la autenticidad y la singularidad.
- Se sujetan a la búsqueda de un Bien Mayor, que subsume y resignifica los beneficios particulares.
- Se realizan en el servicio y la generosidad.
- Generan lazos de cooperación y solidaridad.
- Admiten la disensión y construyen nuevas opciones sobre la base del diálogo y la concertación.

Prácticas Éticas y Políticas Deshumanizantes y Opresivas

- Subordina cualquier intento de coherencia y autenticidad al logro de objetivos coyunturales.
- Genera conflictos y pugnas de poder en busca de la hegemonía excluyente.
- Se orienta a la satisfacción de necesidades particulares.
- Subordina el Tener y el Saber al incremento del Poder, puesto al servicio de grupos e intereses minoritarios.
- Sostiene el ejercicio de la autoridad en el uso de la coerción y de la fuerza

Ejercicio práctico No. 2

Lea el documento que se titula "Lecturas de Educación en Valores: la Clasificación de los Valores", de Efraín Sigüenza Guzmán.

Señale en qué se encuentra de acuerdo con el autor y en qué en desacuerdo.

¿Del conjunto de valores que el autor destaca en su escrito, cuáles resultan más importantes en el proyecto que se encuentra desarrollando en este proceso formativo?



Valores y actitudes

Los valores, para que sean reales y actuantes, deben comprometer a la totalidad de la persona: desde su sentir más básico (dimensión corporal), hasta el nivel más abstracto del pensar (dimensión cognitiva), pasando por la mediación y el enraizamiento del mundo afectivo (dimensión emocional). Cuando tomamos en consideración no sólo la parte conceptual sino también los afectos y las acciones que se derivan de lo que pensamos y sentimos, hablamos de ACTITUDES.

Todo el tiempo nos movemos con base en actitudes: hay cosas, personas o situaciones frente a las cuales asumimos una actitud de aceptación o de rechazo; una actitud de interés y colaboración o una de apatía; una actitud de escucha y acercamiento o una de cerramiento y evitación; una actitud exploratoria y confiada o una de repetición y desconfianza; y así sucesivamente. Nuestra vida se configura a partir de nuestras actitudes.

Tanto en la vida personal como en los procesos comunitarios, más que de aprender conceptos y teorías, de lo que se trata es de formar y transformar actitudes. Por consiguiente, el proceso de revisión y cambio actitudinal, para que sea eficaz, debe incluir:

- Las ideas en juego,
- Los sentimientos asociados a esas ideas, y
- Las acciones que logra motivar.

Las técnicas tradicionales de exposición de argumentos o razones por las cuales se le invita a una persona o un grupo a que revise y cambie sus actitudes en relación con un tema o proyecto determinado, suelen tener un bajo nivel de eficacia, justamente porque están incluyendo sólo un factor de los tres que constituyen una actitud. Vemos en muchas ocasiones, en cambio, que personas y grupos actúan movidos por sus intereses y sus emociones más que guiados por un conjunto claro de ideas. Igualmente, constatamos que muchas acciones individuales y grupales no coinciden con aquello que sus autores han declarado previamente.

Nuestra propuesta, entonces, consiste en incluir siempre la triple dimensión: cognitiva (ideas), afectiva (emociones o sentimientos) y comportamental (acciones), en todos aquellos procesos que impliquen la participación comprometida de otras personas. De hecho, la realización de los proyectos que van a llevarse a cabo en este proceso formativo incluirán la participación de muchas personas, particularmente las comunidades a las cuales se espera beneficiar, de modo que va a ser muy útil detenerse a pensar cómo se va a propiciar dicha participación activa y comprometida.

A manera de ejemplo, consideremos el caso de una familia que se ve abocada a realizar modificaciones en su estilo de vida, para poder



sortear las dificultades que se les están presentando. La situación es la siguiente:

Tradicionalmente, Augusto, el padre de familia, ha venido siendo la persona encargada de conseguir los recursos económicos necesarios para suplir las necesidades familiares. Además, es la persona a la que se le consulta lo que se va a hacer en casa y la encargada de poner el orden cuando se presentan discusiones y problemas entre los miembros de la familia.

Aurora, la madre, se ha dedicado a cuidar la familia: la mayor parte de la crianza de los hijos, el cuidado de la casa; ha estado pendiente de la educación de sus tres hijos, tanto en los momentos gozosos como en los problemáticos; es quien ha cuidado a los hijos en sus enfermedades y ha estado pendiente, en general, de su crecimiento.

Actualmente, dadas las dificultades económicas que atraviesa la familia, debido a la pérdida del trabajo de don Augusto, doña Aurora ha propuesto dedicarse medio tiempo a las labores de la casa y medio tiempo a la preparación y venta de alimentos.

Una manera inadecuada de enfrentar la situación, sobre todo por parte de doña Aurora, sería comunicar su decisión de empezar a trabajar y esperar que todos los demás miembros de su familia entiendan y acepten de buenas a primeras los cambios que esto va a implicar.

Aunque todos puedan entender a un nivel puramente lógico la conveniencia de este cambio, es muy probable que se empiecen a presentar problemas y malos entendidos en la práctica, que pondrían en riesgo la conveniencia del cambio que se plantea.

Para empezar, don Augusto puede sentirse desplazado del lugar de autoridad que siempre ha ocupado. Puede empezar a pensar y, sobre todo, a sentir que se le vulnera, se le desconoce y se le relega, reaccionando en forma agresiva o depresiva, según sea su tendencia personal.

Los hijos pueden empezar a demandar mayor presencia de la madre, tal como les tenía acostumbrados, y empezar a pensar y sobre todo a sentir, que el amor de su madre ha empezado a decrecer. Pueden empezar a mostrar conductas de rebeldía o de distanciamiento.

Un manejo adecuado de los cambios que se hacen necesarios en la nueva situación familiar debería incluir, por lo menos:

- Un incremento del tiempo destinado al diálogo entre todos los miembros de la familia. Sin comunicación honesta y clara, se van a aumentar los conflictos y los malentendidos.
- La exposición clara de las razones que hacen necesaria la introducción de los cambios que demanda la nueva situación familiar, generando el espacio para que cada miembro de la familia exponga su punto de vista.

- La exposición clara y honesta de los sentimientos que cada quien alberga en su interior a raíz de la situación que están viviendo. Este punto no se suele incluir en los procesos de diálogo y negociación, acostumbrados como estamos a pensar que para obrar correcta y eficazmente, basta con tener ideas claras. Algo así como si los sentimientos fuesen un factor de distracción y confusión, pues de lo que se trata es de "pensar con cabeza fría". Efectivamente, la mayor parte de nosotros, hijos de esta cultura centrada en las "razones" de la cabeza y sorda para las "razones" del corazón, somos igualmente analfabetas emocionales, así que cuando los sentimientos empiezan a dejarse escuchar, nos atemorizamos y los silenciamos, o, en el otro extremo, nos dejamos llevar por ellos en forma irracional.
- La definición de rutas de acción que permitan hacer realidad lo que en el grupo familiar se ha revisado conceptualmente y se ha ponderado y avalado desde la sensibilidad y los afectos.

Los valores como impulsores del liderazgo

Los valores no sólo juegan un papel importante en una vida que quiera ser vivida con sentido, sino que también juegan un importante papel en el logro de organizaciones y procesos eficaces.

A veces se reduce el tema del liderazgo a su dimensión puramente técnica y/o política, en el sentido de ocuparse sólo de los factores relacionados con la planeación, la logística, el conocimiento profundo del campo y los temas en los cuales se desempeña la organización o el grupo; o se enfoca básicamente sobre los factores relacionados con las dinámicas de funcionamiento del grupo y las diversas modalidades de ejercicio del poder. Todo esto, sobre la premisa de que la efectividad en el logro de los objetivos del grupo es un asunto básicamente relacionado con los conocimientos y la capacidad operativa. Pocas veces se insiste en el papel que los valores pueden jugar en el incremento de la efectividad personal y/o grupal.

Nuestra propuesta, por el contrario, enfatiza la importancia de los valores no sólo como referentes de sentido para las acciones de liderazgo, sino también como un factor clave para el mejoramiento integral de los procesos de gestión comunitaria. En la medida en que un proceso comunitario tiene claros sus referentes de valor y los hace explícitos, adquiere mayor poder de convocatoria sobre las personas, porque cada ser humano está decidido en sus actuaciones no sólo por valores de carácter inmediato (el salario, su supervivencia, su seguridad, etc.) sino también por un profundo anhelo de hacer parte de algo mucho más valioso, que lo ayude a trascender como individuo, articulándose activamente al logro de valores más elevados y generales.



En este sentido, proponemos a su consideración el texto de Badaracco y Ellsworth, el cual ha sido escrito desde el contexto del liderazgo en el ámbito de las organizaciones empresariales, pero cuyos planteamientos tienen cabida en el marco de los procesos de desarrollo social.

Una vez leído el documento ("Filosofía del liderazgo impulsado por valores", tomado de: BADARACCO, J; ELLSWORTH, R. El liderazgo y la lucha por la integridad. Colombia, Grupo editorial Norma, 1994, páginas 68-75) conteste las siguientes preguntas:

Ejercicio práctico No. 3

1. *¿Qué comentarios le merece el texto, de cara a su conocimiento de los procesos de liderazgo en el ámbito de las organizaciones y los procesos comunitarios?*
2. *¿Qué conjunto de valores son los que aparecen más claramente ligados al proyecto o proceso que usted está adelantando en el marco de este proceso formativo?*
3. *¿De qué maneras estos valores contribuyen al mejoramiento personal y comunitario?*

Análisis crítico del contexto

Experiencias y lecciones de la comunidad

Con el fin de entender desde la práctica los efectos que generan las actitudes en nuestra vida, le proponemos mirar con detenimiento dos tipos de situaciones de la vida cotidiana: A) Una ligada al campo de las relaciones interpersonales. B) Una ligada al ámbito de los procesos comunitarios.

En relación con el campo de las relaciones interpersonales, usted debe escoger dos situaciones: una en la cual haya podido enfrentar alguna dificultad o malentendido con otra persona (un hijo, su cónyuge, un vecino, etc.) y lo haya podido resolver satisfactoriamente. La otra, debe ser una situación problemática que no haya podido resolver satisfactoriamente y que, por lo tanto, persiste en su vida como una "situación inconclusa".

En segundo lugar, usted debe escoger dos iniciativas que se hayan adelantado en su comunidad, en las cuales, preferentemente, haya tenido usted algún grado de participación. Una de ellas debe responder a lo que pudiéramos llamar un proyecto exitoso; la otra, a un proyecto no exitoso o al menos con deficiencias notorias en lo que a sus logros se refiere.





Dando por sentado que los resultados de un proyecto dependen de múltiples factores (económicos, políticos, socio – culturales, ambientales, etc.), no sólo de factores personales, vamos, sin embargo, a poner el énfasis en estos últimos, también a partir de un supuesto fundamental: son las personas concretas, a través de sus disposiciones e indisposiciones, las que propician o impiden el logro de los objetivos de cualquier proyecto o proceso que se ponga en marcha. Las grandes ideas no se realizan por si solas, ni los grandes obstáculos se remueven sino en la medida en que personas concretas asumen responsabilidad por ellos.

En consecuencia, se le pide que desarrolle los siguientes puntos, siguiendo el formato de un cuadro comparativo:

Situaciones del plano interpersonal:

1. Describa las situaciones conflictivas que se le presentaron.

2. Describa las actitudes en juego en ambas partes, es decir, en usted y en la(s) otra(s) persona(s).
 3. Describa los resultados obtenidos al tratar de resolver la situación.
 4. Califique de uno a diez la importancia del factor actitudinal en la resolución de los conflictos, asumiendo que 1 equivale a un nivel mínimo de importancia y 10 a un nivel máximo de importancia.
- El cuadro puede tener el siguiente formato:

SITUACIÓN O EXPERIENCIA	RESUELTA	NO RESUELTA
Descripción		
Principales actitudes en juego por parte de las personas implicadas		
Resultados obtenidos		
Calificación de la importancia del factor actitudinal		
Justificación		

Situaciones en el plano comunitario

1. Describa ambos proyectos, en términos de los objetivos que se quisieron alcanzar y de los logros efectivamente alcanzados.
2. ¿Qué actitudes estuvieron presentes en la ejecución de las actividades o proyectos escogidos?
3. ¿Qué nivel de importancia le asignaría usted a las disposiciones personales y grupales en los resultados obtenidos, en una escala de 1 a 10, en la cual 1 representa el nivel más bajo, y 10 el nivel más alto? Justifique su respuesta.

El cuadro puede tener el siguiente formato:

EXPERIENCIA	EXITOSA	NO EXITOSA
Descripción de la situación		
Descripción de los objetivos que se quisieron alcanzar		
Descripción de los objetivos alcanzados		
Actitudes presentes en forma mayoritaria por parte de los participantes		
Calificación de la importancia del factor actitudinal		
Justificación		



Síntesis conceptual

Temas	Síntesis conceptual
Valores y liderazgo: relaciones posibles	Aunque una tradición importante en el estudio del liderazgo ha defendido que éste debe mantenerse al margen de las valoraciones de las personas, para que pueda evitar el sesgo que pueden darle las orientaciones subjetivas, ganando la mayor "objetividad" posible, nosotros sostenemos que toda acción o proceso de liderazgo lleva explícita o implícitamente una jerarquía de valores, es decir, un conjunto de concepciones e inclinaciones acerca de lo que consideramos valioso y, por consiguiente, digno de nuestro esfuerzo, y lo que consideramos secundario o incluso francamente trivial. En la medida en que somos capaces de reconocerlo, podemos ganar claridad y coherencia en nuestras actuaciones.
Liderazgo, valores y mundos posibles	<p>Dependiendo de los valores y el ordenamiento de esos valores en nuestra propia vida y en la vida del grupo, se generan diferentes tipos de persona, de relaciones interpersonales y de sociedad. Hemos distinguido y contrapuesto dos modelos: uno en el que el valor supremo lo constituye el ser humano mismo, en el marco inseparable de sus relaciones con los demás y con el medio ambiente, que se manifiesta, entre otros, por una actitud dialógica, solidaria y fraterna. El otro modelo, desafortunadamente dominante, subordina la dignidad de la vida humana, las relaciones interpersonales y el medio ambiente, a lo que originalmente son sólo medios: el poder, el tener, el saber, etc., y se manifiesta, entre otros, por la exclusión, la intolerancia y la depredación de los recursos disponibles, a favor de las minorías que, por la vía coercitiva, han acumulado más poder.</p> <p>Desde esta perspectiva, se hace más claro aún que los líderes deben discernir siempre cuál es la jerarquía de valores a los cuales sirven con sus actuaciones.</p>
Valores y actitudes	Los valores sólo logran enraizar en la vida de las personas, individual y socialmente consideradas, en la medida en que se incluyen las diversas dimensiones que las constituyen. La invitación a que se asuman determinados valores, considerando exclusiva o preferencialmente las razones lógicas, los argumentos racionales, se queda corta porque no incluye la dimensión afectiva que sirve de soporte real para las actuaciones humanas, sobre todo cuando se trata de asuntos realmente importantes. Parafraseando a Blas Pascal, el filósofo y matemático del siglo XVII, "el corazón tiene razones que la razón no entiende", de modo que si queremos ayudar a movilizar cambios en los comportamientos y el nivel de compromiso de una comunidad, deberemos siempre estar considerando que las acciones se fundamentan en lo que entendemos y lo que sentimos respecto de una determinada situación.
Los valores como impulsores del liderazgo	Los valores no sólo sirven para otorgar sentido a nuestras acciones, sino que, en la medida en que logran movilizar las aspiraciones más profundas de las personas –relacionadas en un nivel básico con la supervivencia y la seguridad pero, en un nivel más elevado, con la creatividad y la trascendencia– se convierten en impulsores de altos niveles de compromiso y logro, es decir, los valores funcionan también como promotores de la efectividad individual y colectiva.





Capítulo 3

El liderazgo

Concepciones y experiencias de liderazgo en el ámbito de la organización comunitaria



Análisis crítico del contexto

Retome en esta parte, a manera de síntesis de las reflexiones y los ejercicios que ha venido desarrollando a lo largo del módulo, la entrevista que realizó al comienzo sobre las concepciones de liderazgo presentes en su comunidad, en las personas que han ejercido el liderazgo en ella y en usted mismo.

Fundamentación

En este capítulo vamos a revisar con detenimiento el concepto de liderazgo, si bien es en torno a este tema que hemos venido girando desde el comienzo. Revisaremos diferentes maneras de entender el liderazgo, provenientes tanto del sector empresarial como del sector social, integrando las reflexiones y los ejercicios precedentes.

Nos detendremos tanto en las implicaciones sociales del liderazgo, como en las implicaciones para los actores sociales concretos, personas y grupos, revisando no sólo lo que pudiéramos llamar la visión luminosa del liderazgo, sino también los aspectos que pueden quedar silenciados al no ajustarse a lo que socialmente se espera de los líderes.

A manera de resumen anticipado, expondremos un bosquejo de la manera como entendemos y proponemos lo que es el liderazgo:

- En primer lugar, decimos liderazgo y no líderes, porque la manera tradicional de situarse frente a este tema ha puesto el énfasis en las características personales de aquellos a quienes se les reconoce o se les atribuye una preeminencia significativa en un grupo, los cuales logran movilizar o motivar a los integrantes del mismo para que realicen aquello que el líder, en su calidad de visionario, señala como más adecuado. Por el contrario, asumimos en este módulo que el énfasis debe estar puesto no en la fuerza de arrastre de algunas personas particularmente carismáticas, sino en el reconocimiento de aquellos procesos y factores que pueden posibilitar un mayor grado de conciencia, compromiso y efectividad por parte de una comunidad u organización para llevar a cabo el proyecto de vida que han elegido o que están construyendo. Estos factores y procesos pueden y deben ser jalonados por diferentes actores sociales, dependiendo de sus conocimientos, habilidades y particularidades, desde una lógica integrativa y participativa.
- En segundo lugar, más que como un conjunto de características personales o grupales que le dan un lugar de preeminencia,





autoridad o capacidad de influencia a un individuo o grupo frente al resto de miembros de una organización, entendemos el liderazgo asociado a **una serie de acciones articuladas (proceso)** que posibilitan que el grupo alcance más efectivamente el logro de sus objetivos, lo cual sitúa el liderazgo en diversos puntos de la estructura social, y permite entender que éste se puede desarrollar tanto por parte de los grupos directivos como por parte de cualquier otro miembro del grupo. Sin embargo, es importante anotar desde ya que tampoco se busca una despersonalización del liderazgo, pues finalmente las acciones y los procesos del liderazgo tienen que ser llevados a cabo por seres humanos concretos. A aquellos que habitual o coyunturalmente asumen estas responsabilidades, se les impone una ardua tarea de discernimiento y transformación personal, que les permita situarse a la altura de las exigencias que el liderazgo demanda. Durante el desarrollo de las actividades y reflexiones que trabajan en detalle este tema se ahondará en su comprensión.

¿Líderes o liderazgo?

Considerando más detenidamente las ideas expuestas, entremos a revisar diferentes maneras de entender el liderazgo, que se encuentran en polos opuestos, con una amplia variedad de opciones intermedias. Estas dos posiciones pueden ser descritas al definir el liderazgo como:

- “Influir sobre un grupo para que siga a un líder”
- “Influir sobre un grupo para que enfrente y resuelva sus problemas”.

En la primera definición, aparece con fuerza la figura del líder, quien a su vez ha sido objeto de múltiples reflexiones e investigaciones. Se ha pensado en los líderes básicamente desde dos posiciones:

- Como gestores de la historia: Son aquellos individuos que poseen características personales que los hacen sobresalir en un momento particular, asumiendo la dirección de un grupo o comunidad determinado. De hecho, algunas versiones de la historia se han pensado a partir de las hazañas de los grandes hombres, quienes con su inspiración y carisma personal han posibilitado procesos sociales de gran importancia (incluidas las innumerables guerras que han teñido con sangre la historia de la humanidad).
- Como expresión de un momento histórico determinado: Dada una serie de contingencias sociales, económicas, políticas, ideológicas, etc., se generan formas particulares de ser que aparecen encarnadas por algunas personas. Éstas ocuparán el lugar del liderazgo por corresponder de la manera más completa posible con las condiciones y exigencias históricas.

En ambos casos, el líder ocupa el primer plano. Él es el referente que les permite a otros saber hacia dónde dirigirse y cómo hacerlo. En sus actuaciones encuentran los demás la inspiración necesaria para movilizarse en pos de sus propios sueños.

Un ejemplo paradigmático de esta manera de entender el liderazgo lo podemos encontrar en las tiras cómicas: Superman y, en general, los superhéroes.

Otra forma de pensar en el liderazgo es asociándolo a un cargo que incluye responsabilidad y capacidad decisoria en el marco de una organización. Así, por ejemplo, se ha supuesto que los cargos directivos de una organización social o empresarial suponen por sí mismos el liderazgo y que las personas que los ocupan, por ello y automáticamente, se convierten en líderes. Desde esta perspectiva terminan igualándose jefaturas y liderazgo. Por supuesto, todos podemos constatar cotidianamente lo erróneo que puede resultar este planteamiento.



Frente a estas maneras dominantes de pensar y asumir el liderazgo, se ofrecen otras opciones, una de las cuales se presenta a continuación:

“¿Cómo podríamos definir el término “liderazgo” de un modo que integre nuestro conocimiento corriente y los valores asociados con él? El liderazgo, que durante mucho tiempo ha estado vinculado con el ejercicio de la autoridad o la influencia, sugiere en general el desempeño de un rol prominente y de coordinación en una organización o sociedad. Para captar estos usos de la palabra en una definición, podemos emplear el verbo “movilizar”, que implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención.

En lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una actividad. Esto permite entender el liderazgo en múltiples posiciones de la estructura social. Se puede liderar tanto siendo presidente como empleado de oficina. De este modo también se permite el empleo de una variedad de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y la situación. Las aptitudes personales son recursos para el liderazgo que se aplican de modo distinto en diferentes contextos. Como sabemos, a veces no se aplican en absoluto. Muchas personas nunca ejercen el liderazgo, aunque tengan las cualidades personales que podríamos asociar comúnmente con él. Al dejar de articular el liderazgo en torno a las características personales, permitimos la observación de los diferentes modos en que las personas ejercen cotidianamente el liderazgo, sin ser líderes.

La orientación personalista común ante este término, con su supuesto de que los líderes “nacen, no se hacen”, es muy peligrosa. Alienta tanto el auto engaño como la irresponsabilidad. En quienes se consideran a sí mismos “líderes natos”, y no tienen para orientarse ninguna filosofía o estrategia del liderazgo, esa megalomanía no hace más que preparar un duro despertar y dar lugar a acciones ciegas y perjudiciales. Lo menos malo que puede ocurrir es que derrochen el tiempo y el esfuerzo de una comunidad en proyectos que, si no llevan al desastre, lo único que hacen es girar en círculos. A la inversa, quienes se consideran “no líderes”, eluden la responsabilidad de actuar, o de aprender a actuar, cuando ven que es necesario. Frente a problemas críticos dicen “Yo no soy un líder, ¿qué puedo hacer?”

Así, pues, debemos enfocar el liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a las personas para que hagan algo. Pero ¿qué es ese algo socialmente útil? ¿Qué tipo de liderazgo es probable que genere resultados socialmente útiles? Son varios los enfoques de estos interrogantes que pueden dar resultados. Podríamos imaginar que es más probable que un líder produzca resultados socialmente útiles estableciendo metas, y no satisfaciendo sus propias necesidades y la de sus seguidores. Esto tiene la ventaja de diferenciar el liderazgo respecto del simple “conseguir que la gente haga lo que uno quiere que haga”. El liderazgo es más que influencia.

...el teórico del liderazgo James McGregor Burns sugiere que las metas socialmente útiles no sólo tienen que satisfacer las necesidades de los seguidores, sino también elevarlos a un nivel moral superior. Llama a este liderazgo ‘liderazgo transformador’...

Podríamos también decir que el liderazgo tiene una mayor probabilidad de producir resultados socialmente útiles cuando se los define en términos de autoridad legítima (legítimamente reconocidos por la comunidad a la que se pretende servir), basándose esta legitimidad en un conjunto de procedimientos mediante los cuales muchos otorgan poder a unos pocos.



...Este estudio examina la utilidad de considerar el liderazgo en términos de 'trabajo adaptativo'. El trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas. La exposición y orquestación del conflicto –de las contradicciones internas–, en los individuos y los grupos, potencian la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar. En esta concepción, lograr que la gente clarifique qué temas importan más, en qué equilibrio, con qué intercambios, pasa a ser una tarea central...

Para clarificar una situación compleja...se necesitan muchos puntos de vista, cada uno de los cuales ha de añadir una pieza al rompecabezas. Para clarificar una visión hay que realizar un examen realista, pero el examen realista no es un proceso exento de valores. Los valores se conforman y perfilan en la fricción con problemas reales, y las personas interpretan sus problemas en función de los valores que sustentan. Diferentes valores arrojan luz sobre distintas oportunidades y facetas de una situación. La consecuencia es importante: la inclusión de perspectivas axiológicas competitivas puede ser esencia para el éxito adaptativo”.

(HEIFETZ, R: Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona, Ed. Paidós, 1997, Págs. 47-50).

© WWF Colombia / OSSO



Talleres participativos de cartografía con comunidades

Ejercicio práctico No. 1

- A. Escriba, en primer lugar, la definición de liderazgo que usted ha venido utilizando.
- B. Con base en los ejercicios previos, en los que consultó a la comunidad sobre el liderazgo, escriba la definición o definiciones de liderazgo presentes en la comunidad.
- C. ¿Qué elementos comunes tiene su definición y la de la comunidad con la definición de Heifetz?
- D. ¿Qué críticas le hace usted a la definición que propone el autor?

El caso de *Superman*

Detengámonos ahora un poco en la crítica al modelo personalista del liderazgo, que hemos equiparado con los superhéroes y, más específicamente, con uno de los más representativos: *Superman*.

Este superhéroe presenta las siguientes características:

- De nacimiento es ya un ser superior. Corresponde en forma superlativa a la idea según la cual los líderes no se hacen, sino que nacen. Genéticamente están predeterminados a ser "conductores de pueblos".
- Siendo así, los demás, los que no nacieron con esos atributos, nacieron para seguir las orientaciones de los líderes innatos. La humanidad, entonces, podría ser clasificada en dos grandes grupos: líderes y seguidores. Obviamente, de aceptar esta posición, estaríamos consolidando un modelo de dependencia y paternalismo.
- ¿Cómo se consolida la dependencia y el paternalismo en esta forma de entender y vivir el liderazgo?

En primer lugar, se fundamenta en un proceso interior, según el cual la persona y/o los grupos, se desposeen a sí mismos de su potencial, de sus talentos y de su responsabilidad, y los proyectan fuera de sí: otros saben, otros pueden, otros tienen el conocimiento y la capacidad para hacer lo que nosotros no, es decir, para resolver las dificultades y los problemas inherentes a la vida. ¿Con qué se queda, entonces, la persona o el grupo? Con sus limitaciones y sus incapacidades, de modo que poco a poco terminarán haciendo suya la frase del "Chapulín colorado": "Y ahora... ¿quién podrá ayudarnos?"

Obviamente, esta actitud traslada a los otros la responsabilidad por los resultados. En la práctica, terminan trasladándose a los otros, sobre todo, los resultados negativos.

- Por su parte, el líder que permite ser situado en este lugar de superhéroe, de padre y mentor de la comunidad, además de





recibir los honores respectivos, es despojado de su propia vida y de sus necesidades. Queda hipotecado a las necesidades de la comunidad de tener un 'ídolo' que le provea seguridad y fortaleza, así ésta sea ficticia y sobre todo ajena.

- Una variante de esta manera de entender el liderazgo es la del famoso "cacique" de las prácticas políticas convencionales en nuestro país. Un personaje que ya no tanto por sus "dotes naturales de líder", sino por sus prácticas amañadas y clientelistas en los cargos de poder, utiliza en favor propio y de su círculo

de "amigos", la delegación que otros hacen en él de su propia iniciativa, capacidad y responsabilidad.

- En ambos casos —el superhéroe y el cacique politiquero—, su poder se nutre de la renuncia y la otorgación del propio poder y responsabilidad de los otros.
- Al cabo del proceso, sobre todo cuando los resultados no son los esperados, los grupos y las personas que han otorgado su poder y su responsabilidad, suelen asumir la posición de víctimas: "Así pasa, uno confía y siempre lo defraudan"; "qué le vamos a hacer, si es que así es la vida... así son las cosas... así es la realidad". De esta manera, se va reforzando un círculo vicioso de dependencia y fatalismo que beneficia a los "superhéroes" y sobre todo a los "caciques", pero sobre todo, hunde cada vez más en la impotencia y la victimización a los grupos y las comunidades que han renunciado a su propia capacidad reflexiva y de acción. Sin duda, el pretendido superhéroe y el "cacique", a pesar de todos los beneficios económicos y de poder que así obtienen, también se empobrecen y pervierten desde el punto de vista específicamente humano.

El liderazgo en el marco de los procesos comunitarios

Una manera diferente, alterna, de pensar el liderazgo parte de la premisa de que éste cobra sentido al interior de los procesos de una organización; se pone al servicio de un proyecto de vida construido a partir del diálogo y la concertación, en vez de fundamentarse en la capacidad visionaria o el carisma de un miembro en particular. Lo que se espera y promueve en este enfoque del liderazgo, es que los talentos, la formación y la experiencia de cada uno de los miembros del grupo se pongan al servicio del proyecto de vida que los vincula como miembros de una comunidad o una organización.

No se trata, sin embargo, de excluir la dimensión personal del liderazgo; de desconocer las particularidades y la riqueza que cada persona concreta puede aportar al proceso; por el contrario, se trata de entender en forma integrativa la dimensión social-comunitaria y la personal, como factores que se reclaman y se complementan.

Sin duda, desde esta perspectiva se hace un rechazo explícito del liderazgo que habitualmente se ha difundido y consolidado en las prácticas empresariales y en el mundo político; liderazgo caracterizado por la búsqueda del bien individual o de pequeños grupos, que intentan sobresalir sobre la "competencia", desde una actitud de mutua depredación, siguiendo la lógica que Hobbes planteó cuando afirmó que "el hombre es lobo para el hombre".



Queremos presentar, a manera de ejemplo de este modelo de liderazgo, dos textos que exponen claramente una visión del liderazgo concebida desde la lógica de los procesos comunitarios y la búsqueda del bien común. El primero de ellos está pensado a partir de una reflexión sobre el papel que deben cumplir agentes externos a la comunidad, pero que tienen como objetivo beneficiar a dicha comunidad, impulsándola para que alcance cada vez mayores niveles de autonomía. El segundo documento narra la experiencia que han venido desarrollando las comunidades indígenas del norte del Cauca, específicamente la comunidad Nasa, experiencia que hunde sus raíces y se nutre de la savia que se produce en el encuentro interpersonal y en los valores, los sueños y los esfuerzos que sirven de fundamento a la vida comunitaria. En este caso, el énfasis no se centra en el papel de los agentes externos, sino en los procesos que han hecho posible que el liderazgo se construya desde adentro, desde las entrañas de los procesos sociales, de tal modo que reposa sobre la comunidad misma, siendo ella la que define el sentido y las prácticas del liderazgo de sus miembros.

Ejercicio práctico No. 2

Después de leer el documento "Liderazgo para el empoderamiento comunitario", de Alba Zambrano Constanzo, conteste las siguientes preguntas:

- A. ¿Cuáles son las características y las acciones concretas que un líder debe desarrollar para fortalecer la autonomía y la capacidad de acción transformadora por parte de las comunidades con las cuales trabaja?
- B. ¿De qué maneras estas acciones están contempladas dentro del proyecto que se encuentra gestionando en el marco de este proceso formativo?

Ejercicio práctico No. 3

Lea detenidamente los dos textos relativos al proyecto Nasa que se adjuntan, y con base en su comprensión de los mismos conteste las siguientes preguntas:

- C. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre un modelo de liderazgo centrado en las actuaciones individuales y uno centrado en un proyecto participativo de vida?
- D. ¿A cuál de estas dos perspectivas se acerca más el proyecto que usted se encuentra desarrollando en este proceso formativo?
- E. ¿Cómo puede fortalecer la participación comunitaria en el proyecto que se encuentra adelantando?



Luces, retos y sombras del liderazgo

El rostro oculto y negado del líder

La mayor parte de la literatura en torno al liderazgo se concentra e incluso se reduce a resaltar los aspectos positivos del mismo, a mostrar los valores que son necesarios para poderlo ejercer constructivamente, los procesos formativos que se requieren para desarrollarlo, etc. Así, se espera que un líder sea una persona que sobresale por su generosidad, desinterés, inteligencia, claridad, disciplina, etc. Sin embargo, el liderazgo implica también riesgos y moviliza aspectos no tan luminosos y socialmente presentables como a veces quisiéramos, aspectos que tendemos a pasar por alto, cuando no a invisibilizar o incluso a negar. Es decir, corremos el riesgo de idealizar tanto al liderazgo como al líder.

Situaciones relacionadas con la idealización que los líderes pueden hacer respecto del liderazgo, ocurren cuando, por ejemplo, creemos que es necesario evitar, suprimir o incluso esconder aquellos aspectos de la propia personalidad que no coinciden con las exigencias que plantea desarrollar acciones o procesos de liderazgo. De esta manera, una persona puede sentirse obligada a esconder de su propia conciencia y de la mirada de los otros, su miedo, su inseguridad, su ambición, o cualquier otro sentimiento o idea respecto de sí mismo que pueda ser calificada como negativa; incluso, puede llegar a negar o invalidar necesidades legítimas correspondientes a su propio desarrollo personal, pero que considera incompatibles con las responsabilidades que se le imponen por el hecho de ser un líder. De esta manera, parte de la energía de la persona va a tener que destinarse a mantener escondidos esos aspectos, restando capacidad para trabajar y relacionarse en forma más creativa y auténtica.

Esta manera de relacionarse con los aspectos "negativos" de sí mismo y de los otros acentúa la división y el conflicto interior, y nos sumerge en una actitud inauténtica, por mejor intencionados que sean los fines que persiga. Intentando crear una realidad que solo tenga un rostro deseable, aceptable y sin contradicciones, termina por generar y cultivar una dimensión oculta y pesada contra la cual debe dirigir su energía con el fin de no permitirle su manifestación. Esto sucede porque, de hecho, todo ser humano es habitado por contradicciones inevitables, cuyo reconocimiento se nos exige en el proceso de crecer y evolucionar como seres humanos.

Esta es, de hecho, una tendencia que opera al interior de nuestra cultura en forma generalizada, y que nos lleva a dividirnos y polarizarnos, tanto interiormente como en el campo de las relaciones interpersonales.



"No hay nada tan aterrador como encarnarnos con la oscuridad que reside dentro de nosotros, con nuestra sombra interior. Haríamos casi cualquier cosa para evitar tener que mirar hacia los lugares oscuros de nuestra alma. Y haremos bien. La oscuridad contiene muchas cosas con las que nosotros, los humanos, no podemos enfrentarnos. Hay maldad, por supuesto, todos lo sabemos, pero también hay mucho más que no es ni bueno ni malo, sino que está más allá del entendimiento humano. Escondidas en la oscuridad también se hallan maravillas y bellezas, y muy a menudo, en nuestra miopía, las confundimos con la maldad....

Todo cambio se inicia en la oscuridad del alma humana. Primero tenemos que descubrir una entrada a esa oscuridad, luego tenemos que encender una pequeña vela en la tiniebla para poder buscar a nuestro futuro yo y, finalmente, tenemos que unirnos a él. Y para eso se necesita decisión, paciencia y, sobre todo, valor...

Pasamos la primera parte de nuestras vidas intentando definir quiénes somos en relación al mundo que nos rodea. Cuando aún somos niños, el mundo puede ser un lugar que nos dé bastante miedo. Es más importante para nosotros sentirnos seguros que ser únicos y especiales, de modo que agradecemos tener una familia que nos protege. Cuando somos adolescentes, el mundo aún puede darnos miedo, pero también puede resultar muy atractivo. Dejamos atrás a nuestros padres, asumimos unos cuantos riesgos y, en el proceso de asumirlos, comenzamos a descubrir quiénes somos. Puede que nos demos unos cuantos batacazos por el camino, pero gradualmente vamos ganando confianza en nosotros mismos, nos sentimos más seguros de quiénes somos y de a dónde nos dirigimos.

Justo entonces, cuando estamos en la cima del mundo, embriagados por el éxito, ¡aparece la sombra! Siempre aparece cuando menos la esperamos. Cada vez que comenzamos a pensar que somos especiales, que la vida nos va a ir mejor, la oscuridad hace añicos nuestra complacencia.

Eso se debe a que definir quiénes somos sólo basándonos en el mundo exterior crea una personalidad superficial, casi literalmente bidimensional, con una cara que presentamos al mundo, pero sin ninguna profundidad tras la fachada. Imaginemos un monigote de papel: a donde sea que nos giremos, siempre presentamos la misma cara al mundo. Esa es básicamente la cara que vemos cuando nos miramos en el espejo, aunque puede que la embellezcamos un poco en nuestra mente para evitar ver las marcas que los demás ven. Nadie, ni siquiera tú mismo, ve la cara que se esconde al otro lado....

(Robertson, R. Tu sombra. Barcelona, Ed. Paidós, 2002, páginas 12, 23-24).

Otra manera de entender esta polarización que acontece en la vida de prácticamente todo ser humano y que nos lleva a identificarnos sólo con algunos aspectos de ese todo complejo que realmente somos, descartando y aún escondiendo los restantes, es revisando nuestras actitudes ante el rango total de las emociones: por educación y por tendencia básica (buscamos lo que nos agrada, evitamos lo que nos desagradaba) vamos optando y limitándonos a buscar y experimentar sólo las emociones que





consideramos agradables o aceptables, de modo que terminamos restringiendo nuestra experiencia de nosotros mismos, de los otros y de la realidad en general, a una zona conocida y relativamente cómoda, aunque a veces resulte nociva para nuestro desarrollo como seres humanos.

Así, terminamos atrapados en una lógica bipolar de la existencia, según la cual:

Busco y acepto	Evito y no acepto
<ul style="list-style-type: none"> • Alegría • Aceptación • Ternura • Valentía • Éxito • Claridad • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tristeza • Rechazo • Rabia • Miedo • Fracaso • Confusión • Incertidumbre



La tarea personal de los líderes

Sin duda, existen aspectos de nosotros mismos que consideramos inconvenientes, sobre todo de cara al ejercicio del liderazgo, porque:

- Nos limitan (tristeza, desidia, ignorancia, etc.)
- Nos parcializan (terquedad, soberbia, ignorancia, etc.)
- Nos debilitan (miedo, egocentrismo, etc.)
- Nos paralizan (miedo, apatía, etc.)

Sin embargo, no tiene mucho sentido pretender esconder en la sombra la presencia de estos aspectos en nuestra vida, o declararles una guerra abierta y sin cuartel, aunque sean estas las actitudes que habitualmente intentamos asumir y las que socialmente se recomiendan.

Frente a esta postura de afirmación exacerbada de los aspectos positivos de la realidad personal y comunitaria, y del ejercicio del liderazgo, acompañada de la evitación sistemática de los aspectos contradictorios y negativos de la humana condición, cabe una opción distinta, consistente en el reconocimiento honesto y profundo de las propias limitaciones e incoherencias, recorriendo el camino que conduce a ser más tolerantes con nosotros mismos, condición necesaria para poder serlo con los demás. En otras palabras, se trata de aprender a ser amigos de nosotros mismos, con nuestras luces y nuestras sombras, nuestras fortalezas y nuestras debilidades, nuestra coherencia y nuestras contradicciones.

Un ejercicio del liderazgo planteado de esta manera permite darle un rostro cada vez más humano, no sólo al liderazgo sino a los mismos líderes, porque se hace explícito que no somos seres sobrehumanos, sino compañeros comprometidos con una causa, con unos valores comunes, con un sueño y un proyecto, desde lo que realmente somos y podemos, igual que el resto de los mortales.

Hay un principio psicológico que fundamenta esta postura, formulado por un gran psicoterapeuta (Fritz Perls) de la siguiente manera: "Cambiamos más cuando aceptamos completamente lo que somos, que cuando intentamos forzarnos a cambiar", conocido como la paradoja terapéutica.

El reconocimiento de esta zona oscura y escondida se convierte, entonces, en un recurso o medio a través del cual la persona comprometida con el proceso de hacer mejor a su propia comunidad y de realizar sus proyectos, puede continuar su proceso de crecimiento personal y puede contribuir a construir o a consolidar una atmósfera de tolerancia y aceptación entre los diferentes miembros de la misma.

Sin embargo, esta tarea no es fácil. Implica una actitud de



atención, de auto observación reflexiva, que pocas personas están realmente dispuestas a desarrollar, dado que nos hemos acostumbrado a vivir “de la piel para afuera” y el solo hecho de volver nuestra atención “de la piel para adentro” se nos presenta como algo oscuro e improductivo.

Y sin embargo, esta es justamente la tarea a la que está llamada una persona que aspira a conquistar su propia existencia, a hacer de la vida personal e interpersonal un escenario de auténtico desarrollo humano, tanto en el orden de su propia vida como en el espacio de las actuaciones sociales, ética y políticas.

El proceso de integrar nuestras características positivas y negativas, es un proceso eminentemente transformador, porque al hacerlo vamos dejando de ser lo que creíamos y queríamos ser (en forma más o menos unilateral), para devenir lo que realmente somos (desde una perspectiva compleja y profunda) y al hacerlo, nos constituimos en factores que propician esta misma dinámica en las personas con las que interactuamos, en los diferentes escenarios sociales en los cuales nos desenvolvemos.

Ahora bien, en la práctica, ¿cómo se hace esto? Este proceso de reconocimiento incluye una serie de pasos, no necesariamente en secuencia lineal, que propician la integración y la transformación, a saber:

- 1. RECONOCER:** Implica desarrollar una actitud de apertura a la realidad personal e interpersonal, tal como ella se presenta, sin intentar meterla en las casillas y los esquemas mentales a los que estamos acostumbrados y que hemos considerados válidos. Por supuesto, implica una cierta ruptura que puede ser difícil de asumir, porque es como ir soltando amarras del puerto donde teníamos anclado el barco de nuestra identidad.
- 2. ACEPTAR:** Una vez se reconoce aquello que de hecho somos, hacemos, sentimos, decimos, independientemente de si nos gusta o no, de si se ajusta a nuestros esquemas previos o no, se abre la posibilidad de aceptarlo, es decir, asumir una actitud de tolerancia frente al hecho de que ese aspecto que antes rechazábamos o intentábamos negar, existe efectivamente en nuestra vida.
- 3. INTEGRAR:** Esto supone que, además, permitimos que nuestra auto imagen se modifique, delante de nuestros propios ojos y delante de los ojos de los demás. Dejamos que las características antes negadas ocupen su lugar dentro de nuestra vida.

Suele presentarse un temor al adelantar este tipo de procesos: creer que los aspectos antes negados, al no luchar ya con



hechos, se van a tomar nuestra vida y la van a hundir en el caos o la descomposición. Sin embargo, los factores negados, al ser inteligente y cordialmente reconocidos y escuchados, tienden a perder su fuerza desestabilizadora y destructiva y ayudan, por el contrario, a construir formas de ser y actuar más adaptativas y creativas.

También es importante exorcizar el temor de que al abrimos al reconocimiento, aceptación e integración de nuestras contradicciones internas (individuales o grupales) se pierda la coherencia que hemos ido alcanzando a lo largo de nuestra vida, entre lo que pensamos y decimos, y lo que hacemos.

La verdad es que, en virtud de la "paradoja terapéutica" –arriba descrita– al reconocer nuestras inconsistencias de una manera clara, honesta y cordial, sentamos las bases para alcanzar mayores niveles de coherencia que, cada vez más, se va a alejar de ser una "pose" sostenida a fuerza de voluntad y se va a convertir en la expresión auténtica de lo que somos.

Ejercicio práctico No. 4

¿Qué aspectos de su propia personalidad considera que ha intentado evitar sistemáticamente en su vida por considerarlos "negativos" o "malos"?

¿Qué estrategias ha utilizado para "desterrar" esos aspectos de su vida?

Desarrolle un diálogo entre esos aspectos negados y rechazados, y la parte aceptada y socialmente presentable de usted mismo. ¿Qué cosas se dirían, de parte y parte, en ese diálogo? Escoja un aspecto en particular y permítale "expresarse" a cada una de las partes en conflicto, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Expresiones de la parte aceptada y socialmente presentable	Expresiones de la parte inaceptada y socialmente no presentable

Esta misma dinámica de exclusión y negación que se lleva a cabo en el plano personal, suele darse en las dinámicas grupales y sociales. Una vez consideramos inválidos e inaceptables a otros(as), cancelamos cualquier validez de su manera de sentir, pensar o actuar, básicamente porque no coincide con la nuestra. Si no coincide con la nuestra debe ser mala y es necesario combatirla. Sobre esta base se desarrolla una espiral de negaciones y



exclusiones que finalmente harán necesario el uso de la fuerza para mantener "afuera", controladas o eliminadas las tendencias que se oponen a la posición que nosotros hemos considerado excluyentemente válida. Operamos, desde hace mucho tiempo –como tendencia cultural dominante– desde una lógica de la exclusión, en vez de operar con una lógica de la inclusión.

Ejercicio práctico No. 5

Ubique dos situaciones de conflicto en su comunidad y desarrolle la reflexión que se le propone en el siguiente cuadro:

SITUACIONES CONFLICTIVAS	Manejo desde una lógica de la exclusión	Manejo desde una lógica de la inclusión y el diálogo	Efectos
1.			
2.			



Síntesis conceptual

Temas	Síntesis conceptual
Líderes o liderazgo	La tradición dominante en el estudio del liderazgo lo asocia a las personalidades con características sobresalientes en un grupo, con alto nivel de influencia, o, en un modelo burocrático, a las responsabilidades inherentes a un cargo directivo dentro de una organización. Nosotros, situados en una perspectiva distinta, pensamos el liderazgo a partir de los procesos y las aspiraciones de los grupos humanos, que requieren para su realización del aporte de diferentes miembros, independientemente del lugar que ocupen dentro de una estructura social. El liderazgo, entonces, se asocia a los procesos y las acciones concretas que contribuyen a movilizar un grupo a resolver sus problemas y a mejorar su calidad de vida, dándole mayor coherencia e identidad.
El caso de Superman	Situarse el liderazgo en personas destacadas dentro de un grupo, tiende a fortalecer relaciones de dependencia y, a la larga, de fatalismo y pasividad frente al curso de los acontecimientos. Lo peor de todo, es que el enorme potencial de los diferentes miembros de una comunidad queda así inutilizado o subutilizado. El líder que es asumido como una especie de superhéroe, se convierte en el depositario de lo mejor de cada una de las personas que así lo asumen, con lo cual se despojan de su propia capacidad reflexiva y de sus posibilidades de actuar y transformar su entorno. Igualmente, cuando las cosas no salgan como se esperaba, siempre se tendrá a alguien a quien culpar, fortaleciéndose un círculo vicioso de irresponsabilidad y pasividad.
Liderazgo y procesos comunitarios	Una manera diferente, alterna, de pensar el liderazgo parte de la premisa de que éste cobra sentido al interior de los procesos de una organización; se pone al servicio de un proyecto de vida construido a partir del diálogo y la concertación, en vez de fundamentarse en la capacidad visionaria o el carisma de un miembro en particular. Lo que se espera y promueve en este enfoque del liderazgo, es que los talentos, la formación y la experiencia de cada uno de los miembros del grupo se pongan al servicio del proyecto de vida que los vincula como miembros de una comunidad o una organización. Se establece, entonces, una relación de complementariedad entre la dimensión individual y la colectiva, sobre la base de la conciencia y la responsabilidad.
Luces, retos y sombras del liderazgo	Quiénes asumen compromisos y adelantan acciones concretas para el mejoramiento de la calidad de vida y el logro de los objetivos de un grupo, es decir, los líderes, deben encarar siempre una tarea que no es simple, pues toda empresa humana pone en juego nuestras luces y nuestras sombras, nuestras fortalezas y nuestras debilidades, lo mejor y lo peor de nosotros mismos. Una manera convencional, sumamente extendida y promovida por la cultura, de afrontar lo que pudiéramos llamar el lado sombrío y rechazado de nosotros mismos al ejercer acciones de liderazgo, es intentar invisibilizarlo, negarlo o, en todo caso, rechazarlo. Nuestra propuesta, por el contrario, consiste en reconocernos tal como realmente somos, caminar en la dirección de hacernos amigos de nosotros mismos en forma auténtica y completa, desde una lógica de la inclusión, en vez de asumirlo desde una lógica de la polarización y la exclusión. Este es un proceso difícil porque va en contravía de toda una tendencia histórica, culturalmente sedimentada, pero es necesaria si queremos contribuir a generar formas de vernos y relacionarnos de manera dialógica, compleja, tolerante y constructiva.



Bibliografía

- ABBAGNANO, Nicola. *Diccionario de Filosofía* (13ª. Reimpresión) México, Fondo de Cultura Económica, 1996.
- BADARACCO, Joseph L. y ELLSWORTH, Richard R. *El liderazgo y la lucha por la integridad. El por qué de una gestión ética*. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1994.
- BELTRÁN, Mauricio. *El proyecto Nasa: resistencia y esperanza. La experiencia de Toribío, Cauca* (Internet).
- HEIFETZ, Ronald A. *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. España, Editorial Paidós, 1997.
- LEVY, Norberto. *La sabiduría de las emociones*. Argentina, Editorial Sudamericana, 1999.
- POWELL, John, S. J. *La felicidad es una tarea interior*. México, Ed. Diana, 1994.
- POWELL, John, S. J. *¿Por qué temo decirte quién soy? Sobre autoconocimiento, maduración personal y comunicación interpersonal* (9ª. Edición) España, Editorial Sal Terrae, 1996.
- ROBERTSON, Robin. *Tu sombra*. España, Editorial Paidós, 2002.
- ROGERS, Carl. *El proceso de convertirse en persona* (6ª, edición) España, Editorial Paidós, 1989.
- SIGUENZA GUZMÁN, Efraín. *Lecturas de Educación en Valores: la Clasificación de los Valores* (Internet).
- ZAMBRANO C., Alba. *Liderazgo para el empoderamiento comunitario* (Internet).



La felicidad es una tarea interior

(Síntesis)

POWELL, John. México, Ed. Diana, 1996.

El autor propone diez prácticas o principios que permiten lograr cada vez mayores niveles de autoconocimiento y bienestar personal. Estas prácticas son las siguientes:

Práctica 1:

Aceptarnos como somos

Es decir, en vez de intentar ser lo que no somos, intentando alcanzar ideales inalcanzables que nos han sido impuestos de múltiples maneras y a través de prohibiciones, debemos acercarnos a nuestra realidad, tal como ella es en sus diversos niveles: mi cuerpo, mis emociones, mis pensamientos, mis relaciones. Aun en el caso de que estas características nos resulten indeseables y estemos empeñados en transformarlas, es condición necesaria para lograr el cambio, asentarse en el piso firme de nuestra realidad tal como ella es y no como nos gustaría que fuera.

Práctica 2:

Asumir la responsabilidad total de nuestra vida

"Aceptar toda la responsabilidad de nuestros actos, incluyendo nuestras respuestas emocionales y de comportamiento ante todas las situaciones de la vida, es el paso definitivo hacia la madurez humana. Sin embargo la tendencia a culpar a otras personas o cosas de nuestras respuestas es tan antigua como la especie humana...El crecimiento empieza donde la inculpación termina..." (Págs. 39-40).

Práctica 3:

Satisfacer nuestras necesidades de relajamiento, ejercicio y nutrición

Dado que los seres humanos no somos ángeles caídos o espíritus encerrados en cuerpos, un principio fundamental para nuestro propio bienestar es atender y cuidar nuestra vida en sus niveles más básicos (y determinantes). Muchas veces nos identificamos sólo con nuestra mente, sus ocupaciones y sobre todo, sus preocupaciones, abandonando el cuidado de nuestra dimensión corporal. Sin embargo, lo que sucede en cualquier dimensión de nuestro ser afecta a las restantes dimensiones. Muchas enfermedades (por no decir que todas) hunden sus raíces en nuestro





estilo de vida, en lo que comemos o dejamos de comer; en el tiempo que destinamos a mantenernos en forma y a desintoxicarnos; en la cantidad y la calidad del tiempo que destinamos a descansar y recrearnos.

Práctica 4:

Hacer de nuestra vida un acto de amor

“Para aquellos que no han amado, la vejez es un invierno de soledad. El talento humano más grande fue enterrado para que no se perdiera. Y, al final, todo se perdió. Nadie vino ni a nadie le importó. Sólo quedó una persona sin amor y una solitaria espera de la muerte”.

“El amor es una decisión y un compromiso...El amor me mueve a decir, hacer, ser todo lo que el amado necesita. El amor puede pedirme que sea duro o tierno...puede pedirme que me enfrente a quien amo, o puede pedirme que consuele a esa persona...En la encrucijada de cada decisión, debo hacerme esta sola pregunta: ¿Qué es lo que amorosamente debo hacer?” (Págs. 83 – 85).

Práctica 5:

Salir de nuestras zonas de comodidad

“Todos somos peregrinos, seres en tránsito...A veces parece mucho más seguro seguir el mismo y gastado camino. Es más seguro ser miembro de una congregación...Sin embargo, en nuestra cita con el destino, debemos atrevernos, correr riesgos, ser rechazados y lastimados, ser derribados y levantarnos de nuevo. Debemos aprender a sobrevivir derrotas” (Págs. 117-118).

Práctica 6:

Ser “buscadores de Bien”

“Se ha dicho que nuestras mayores oportunidades probablemente llegarán a nuestra vida disfrazadas de problemas. Los problemas tienen su peculiar modo de desafiarnos, de exigir de nosotros aptitudes de adaptación de las que no estábamos conscientes. Los problemas pueden sacarnos de nuestras rutinas predecibles, pero sólo para introducirnos a una vida de nuevas posibilidades. A la postre, es probable que saquemos mayor provecho del sufrimiento que del éxito. Pero estoy seguro de que la cantidad de beneficios la determina nuestro estado mental cotidiano. Debemos estar preparados para buscar y encontrar el bien en todas las situaciones de la vida” (Pág. 140).

Práctica 7:

Buscar el crecimiento, no la perfección

“Todo parecía tan noble, tan generoso...parecía incluso tan santo: Alcanza lo más alto. Da lo mejor de ti. No te conformes con menos de lo mejor...Pero la retórica traicionó a la realidad. Nada es perfecto. Lo óptimo siempre tenía defectos...He intentado aparentar que todo lo tenía bajo control. Pero debajo de toda mi farsa y simulación, nunca dejé de saber que jamás podría igualar mis sueños con mi desempeño. No podía ser perfecto”.

“...Estamos sujetos a error. Aprendemos por eliminación de errores. El fracaso nunca es absoluto y definitivo. Sólo es una experiencia de aprendizaje. El único verdadero fracaso es aquel del que no aprendemos nada...aprendamos a reírnos de nosotros mismos para nunca dejar de divertirnos”.

Práctica 8:

Aprender a comunicarnos eficazmente

Por nuestra constante comunicación tú llegas a conocerme y yo llego a conocerte. Tenemos esto en común: nosotros. Desde luego que no siempre es algo indoloro y llevadero.



Si has de conocerme, estaré deseando compartir contigo las cóleras escondidas que hierven en algún sitio de mis profundidades. Debo decirte de mis temores humillantes que parecen disminuir mi estatura...Estaré tentado de iniciar una lucha a muerte contigo por el dominio...No quiero que uses mi franqueza como pretexto para despreciarme o dejarme. Y debo estar preparado para garantizarte que nunca abusaré de tu franqueza. Y también debo estar listo para hacer a un lado mis planes del día para escucharte, para saber qué significa estar en tu pellejo” (Pág. 166).

Práctica 9:

Aprender a disfrutar las cosas buenas de la vida

Una de las frases del TALMUD (antigua colección de sabiduría rabínica) es esta: “Todos serán llamados a rendir cuentas por todos los legítimos placeres que han dejado de disfrutar”

“Estoy seguro que la disposición mental al gozo no puede ser una disposición de fachada. No puede ser utilizada como simple cobertura para la tristeza y las penalidades. Eso sería poner una máscara sobre otra. Debemos entrar en contacto con las razones que nos impiden gozar”.

Práctica 10:

Cultivar el sentido de trascendencia*

Nuestro yo es pequeño y limitado. Por más grandes que sean nuestros esfuerzos, siempre hay situaciones que nos sobrepasan. Es importante, entonces, aprender a reconocer esa dimensión de la realidad mucho más amplia y trascendente. Aprender a relativizarnos a nosotros mismos y reconocernos incluidos dentro de un orden mucho mayor. Para quienes participan de una fe religiosa, cualquiera que ella sea, esa dimensión tiene un nombre: Dios.

El ser humano, con una fe religiosa o sin ella, crece más allá de sus propios límites, en la medida en que realiza actos que lo lanzan más allá de sí mismo, de sus necesidades y preocupaciones cotidianas: hacia los otros, hacia la naturaleza, hacia lo desconocido.

* El autor define la décima práctica como: “Hacer de la oración parte de nuestra vida diaria”. He cambiado éste por el de “Cultivar el sentido de trascendencia”, para incluir a quienes asumen una posición no religiosa, pero que igual incluyen un sentido de trascendencia en su vida (a través del trabajo, del arte, del servicio, de diferentes técnicas meditativas, etc.).

