



MÓDULO 3

EQUIPOS Y LIDERAZGOS

INTRODUCCIÓN



Uno de los activos más importantes de cualquier institución, sea cual sea su naturaleza, es la gente. Incluso si automatizamos procesos y estandarizamos el servicio, las personas siguen siendo el factor más importante en el éxito de una organización.

Gestionar el recurso humano es un desafío complejo, más que el de gestionar procesos o proyectos, porque las personas son la base de todo. Por lo tanto, la gestión de personas impregna todas las demás gestiones. No hay forma de escapar de eso. Todas las estrategias en el mundo fallan si no hay personas que estén dispuestas a ponerlas en práctica.

En este módulo se presentará una síntesis de algunos conceptos y herramientas utilizadas en la gestión del recurso humano.

¿QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PUEDE ADOPTAR UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL?

Al igual que las empresas, las organizaciones sociales pueden manejarse internamente bajo una estructura organizacional que les permita desempeñarse eficientemente, coordinar actividades entre colaboradores y alcanzar los objetivos planteados.

Es importante destacar que se conoce como **estructura organizacional** al esquema bajo el cual se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. En cuanto a tipos de estructura, se pueden mencionar principalmente tres: estructura horizontal, estructura vertical y estructura mixta.

- **Estructura horizontal:** se caracteriza por no tener jerarquías, solamente un directivo o directiva y debajo todos los departamentos y colaboradores uno al lado de otro. Las tareas se realizan de forma compartida, la comunicación es horizontal, la toma de decisiones es centralizada y se coordinan muchos equipos y grupos de trabajo. Eliminar la naturaleza jerárquica de la organización pone menos énfasis en el valor del poder y resalta el valor de la colaboración, que equilibra el poder dentro de estas estructuras.
- **Estructura vertical:** se caracteriza por tener una jerarquía que agrupa a colaboradores y áreas bajo mandos directivos. En este tipo de estructura, la comunicación fluye de manera vertical, se coordinan pocos equipos o grupos de trabajo que integren a toda la organización, y la toma de decisiones se realiza de manera centralizada. Este tipo de estructura puede ser eficiente porque en última instancia hay un punto de autoridad para tomar decisiones e iniciativas ejecutivas.
- **Estructura Mixta:** es una organización que combina la horizontalidad y verticalidad como herramientas oportunas de acuerdo al escenario (situaciones y circunstancias que operan dentro y fuera del grupo), que define el tipo de recursos que al equipo y al líder les conviene ejercer para facilitar el logro de sus objetivos (resultados).

Dependiendo de los objetivos y la dinámica de la organización, se puede elegir una estructura acorde a las expectativas planteadas, los recursos técnicos, humanos y físicos con los que la organización cuente, en cada momento madurativo de su desarrollo.

Para entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario conceptualizar algunos términos que se encuentran involucrados, como son:

ESTRUCTURA

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay directivos, asociados, voluntarios, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

PERSONAS

Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y estos a su vez forman grupos y equipos, tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

Principio básico de la Gestión de recursos humanos



EL GRUPO LO COMPONEN PERSONAS

Personas con sus cualidades y limitaciones, valores y necesidades, potencialidades y vacíos, que tienen su historia personal y a quienes, de alguna manera, el entorno los ha influenciado, ya sea por la edad, condiciones de vida, sociedad.

Siempre debemos recordar que lo más importante en una organización **son las personas**. Luego, vendrá todo lo demás: objetivos, normas, roles, conflictos, planes, métodos, pero todo ello vendrá dado por las personas que componen el grupo.

Una persona quiere pertenecer a un grupo para satisfacer una serie de necesidades personales que no puede lograr de forma individual, lo cual, a través del hecho de compartir y aprender del resto de compañeros, da como resultado mejores personas.

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA BÁSICO

Las organizaciones deben estar estructuradas para dar cuenta de sus actividades y distribuir adecuadamente las funciones. ¿En qué consiste esta estructura? En todo lo que una organización utiliza para identificarse como un todo cohesivo. Va desde su sueño hasta la forma en que organiza sus actividades.

Es importante ver cómo se produce esta estructuración desde el punto de vista de las personas y el trabajo diario. ¿Quién hace qué? ¿Quién responde a quién? ¿Son las relaciones más lineales o más jerárquicas?

Una herramienta ampliamente utilizada para diseñar o revelar esta estructura es el **organigrama**. Para una organización sin fines de lucro, es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de manera objetiva y global.

Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o de una de sus áreas, y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades, áreas o departamentos que la integran, su respectiva relación en la organización, niveles jerárquicos que se manejan y los canales formales de comunicación.

Los organigramas tienen por objetivo o finalidad mostrar:

- Los principales estratos o niveles jerárquicos.
- Las principales áreas orgánicas de la entidad.
- Líneas de autoridad y comunicación.
- Relación de autoridad con los colaboradores.
- Vías de supervisión.
- Centralización o desconcentración.

ORGANIGRAMA

Para crear un organigrama para una organización sin fines de lucro, se utilizan gráficos y líneas que los conectan. Un organigrama debe tener: sobriedad en el esquema, equilibrio en la distribución de los elementos, tipo de letra clara y de fácil lectura, proporcionalidad en los tamaños, líneas cuyo trazado no se cruce, y debe ser de fácil lectura e interpretación.

Un ejemplo de organigrama para una OSC se muestra en el siguiente gráfico:



FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

¿GRUPO O EQUIPO?

Como ya fue dicho, lo más importante en una organización son las personas.

Un grupo surge por la relación de personas, que se van uniendo, van coincidiendo en sus objetivos y valores, y convergen en su forma de actuar.

Una reunión de personas se constituye en **grupo** cuando aparecen las siguientes características:

Objetivos comunes

Lo que convoca a las personas ya no son factores fortuitos ajenos a su voluntad, sino que empiezan a tener unos objetivos comunes. Comienza a aparecer la convergencia de intereses y surgen unas metas comunes a los integrantes del grupo.

Unión y cohesión

La convivencia acrecienta el conocimiento entre los integrantes y las relaciones humanas van dando paso a un mayor nivel de integración y de solidaridad.

Normas de conducta

Las actividades, la convivencia y el conocimiento entre los integrantes van estableciendo relaciones de cooperación que se van rigiendo por acuerdos en los procedimientos dando paso al establecimiento de **normas** mínimas que surgen como reglas del comportamiento de los miembros del grupo.

¿CÓMO SE FORMAN LOS GRUPOS?



FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Ahora bien, qué se entiende por un **grupo de trabajo**:

- "Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes." ¹
- "Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades." ²
- "Conjunto de personas que interactúan, son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo." ³

En cambio, un **equipo de trabajo** es un grupo humano, pero no cualquier grupo. En ocasiones, los individuos utilizan los grupos para lograr fines personales o para protegerse mutuamente. Cuando se encuentra un colectivo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización, se está en presencia de un equipo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad y poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

TRABAJO EN EQUIPO



>¹ PSYCSA. (2001) Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao.

>² Castro Cossío E, Guerrero Ramos R. (2002) Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación.

>³ PSYCSA. (2001) Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao.

FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

El trabajo en equipo es uno de los elementos más importantes en toda organización. Cuando las personas que conforman una organización están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si, por el contrario, hay discordia, envidia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.

Trabajar en equipo posibilita:

- Tener visiones más amplias y heterogéneas de la realidad.
- Que circule una mayor cantidad y variedad de ideas, propuestas y soluciones.
- Estimular procesos de solidaridad.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que han aprendido a articularse y organizarse de tal forma que el trabajo individual ha sido sustituido por el trabajo colectivo, a través de acciones de sinergia, colaboración y cooperación, y que, como resultado de tal proceso, son capaces de generar resultados cualitativa y cuantitativamente superiores a la suma de los esfuerzos individuales.

Por lo dicho, es fundamental interactuar de forma más eficaz con la gente, a fin de convertirnos en un miembro valioso para las organizaciones o para la sociedad en general.

LAS 10 C DEL TRABAJO EN EQUIPO

02 CONSENSO

Implica el desarrollo de mecanismos de discusión y de construcción de una "idea grupal" consensuada y de un acuerdo que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

04 COMPROMISO

Permite a cada miembro del equipo asumir como propios todos los proyectos y tareas con los que se han comprometido como conjunto.

06 COMUNICACIÓN

Se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se la puede identificar como facilitadora en la toma de decisiones, pues brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

08 COOPERACIÓN

Cooperar con el equipo resulta ser también una buena forma de alcanzar el éxito individual de cada uno de sus integrantes.

10 COMPLEMENTARIEDAD

Cada miembro del equipo es un especialista en una parte del fenómeno que se aborda. La complementariedad genera sinergia ya que a pesar de que cada miembro se enfoca y especializa en un aspecto del fenómeno, el conocimiento relevante es compartido por todos los individuos.

01

01 COHESIÓN

Es la "acción y el efecto de adherir las cosas entre sí". Genera lazos socio-afectivos entre los integrantes del Equipo y se desarrolla en un marco de respeto de las normas de trabajo preestablecidas y acordadas

03

03 COORDINACIÓN

Es un medio que tiende a la unificación de esfuerzos para una acción común y a gestionar las interdependencias entre actividades.

05

05 CONFIANZA

Permite que los miembros del equipo tengan la certeza de que el esfuerzo y la aportación conjunta los llevará al logro de los objetivos compartidos.

07

07 CREATIVIDAD

El pensamiento original o creativo genera nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos y que habitualmente producen soluciones originales.

09

09 COMPATIBILIDAD

Debe ocurrir conjuntamente la comunión de valores tales como la lealtad, la tenacidad, la autocrítica, la crítica constructiva, la autodeterminación para tomar decisiones, la responsabilidad

FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO

La **importancia del trabajo en equipo** se fundamenta en aspectos claves que tienen que ver con:

- **Roles de los participantes.** Se refiere a los conocimientos, experiencia, habilidades de los integrantes del equipo. Se valora la importancia de la complementariedad porque cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- **Comunicación.** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado que posibilita que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- **Liderazgo.** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga, sino que por el contrario se incrementa.
- **Compensación.** Cada integrante debe percibir que recibe el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- **Compromiso.** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesionará mucho más a los miembros del equipo.
- **Metas claras y compartidas.** Es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo.

Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

ROLES

Dentro de una organización, las personas ocupan posiciones concretas y forman parte de diferentes grupos, a partir de lo que se configura un entramado social que atribuye distintos papeles o roles a las personas.

Estos roles pueden emerger a partir de una profesión o habilidad, de la descripción de un puesto de trabajo o simplemente en base a una conducta de los miembros.

Sobre el rol nos preguntaremos:

- ¿Qué roles tomarán los miembros de un equipo?
- ¿Qué funciones tendrán los roles?
- ¿Cuándo un rol es funcional o disfuncional (qué efectos tiene sobre el funcionamiento del equipo)?
- ¿Cómo interactuarán estos roles?
- ¿Existe una composición "ideal" de roles?

Un rol o papel es un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuidos a alguien que ocupa una posición determinada en la organización. Esta posición define a su vez las responsabilidades del individuo a favor del grupo.

Hay que tener en cuenta que los modos en que una organización adjudica roles son diferentes a los que se presentan en la espontaneidad de la dinámica de un equipo. Pero finalmente, la asignación de los roles en el equipo es un proceso de negociación entre cada miembro y el resto del equipo. Una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo, porque este reconocimiento es el que da al individuo la satisfacción de ser útil en el equipo para determinadas funciones.

A pesar de la posibilidad que tiene la persona de poder realizar diversos roles según la situación, el individuo precisa de un ajuste entre las expectativas de los demás y las expectativas y capacidades del propio sujeto, ya que pueden aparecer las siguientes limitaciones:

- **Sobrecarga de rol.**
- **Ambigüedad de roles.**
- **Conflicto de roles.**

Una persona está expuesta a una **sobrecarga de rol** cuando los demás depositan en él unas expectativas que superan demasiado lo que es capaz de realizar.

La **ambigüedad** de rol se produce cuando las personas no saben que es lo se espera de ellas, desconocen las expectativas de los demás porque no se las comunican.

Finalmente, el **conflicto de roles** ocurre cuando diferentes miembros del equipo tienen expectativas diferentes a las de la propia persona y aunque es un conflicto habitual dentro de los equipos, los individuos deben negociar sus roles mutuos.

ROLES DE EQUIPO

Los roles de equipo hacen referencia a los procesos de desarrollo e interacción del equipo en su conjunto y están más relacionados con las características de personalidad que definen el comportamiento de un sujeto en un equipo de trabajo. Es un rol más personal, que los individuos adoptan naturalmente.

Entonces, los miembros de las OSC como integrantes de un equipo deben adquirir un compromiso frente a su equipo de hacerse cargo de una determinada función. Estos roles son lo que crean un ajuste entre habilidades de las personas y funciones del equipo.

Algunos de los principales roles de equipo son:

- **ROLES ORIENTADOS A LA ACCIÓN:**
Impulsor, Implementador y Finalizador.
- **ROLES ORIENTADOS A LAS PERSONAS:**
Coordinador, Cohesionador, Investigador de Recursos.
- **ROLES ORIENTADOS A LAS IDEAS:**
Cerebro, Motivador Evaluador y Especialista.

EL EQUILIBRIO DE LOS ROLES EN UN EQUIPO

Para lograr que los grupos trabajen en equipo es necesario conseguir equilibrio. La efectividad de los equipos de trabajo se vincula con la existencia de una alta variedad de roles.










Para equilibrar un equipo de trabajo se propone:

- Conocer los roles que habitualmente representa cada uno de sus integrantes.
- Definir qué roles se necesitan incorporar, potenciar o disminuir.
- Establecer los compromisos necesarios para que se aporten los nuevos comportamientos requeridos.
- La selección de los integrantes deberá tener en cuenta no sólo las habilidades comprobadas sino también las potenciales⁴.

Con una buena distribución de los roles en el equipo se fomentará además la conciencia de complementariedad entre sus miembros, la superación de rivalidades internas, la participación de todos, el desarrollo de habilidades de las personas y su motivación.

^{>4} Katzenbach, J. (2000). (Compilador). El trabajo en equipo ventajas y dificultades. Universidad de Chile

ROLES

ROL DE EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDADES PERMITIDAS
Cerebro 	Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador 	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor 	Retador, dinámico, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
Monitor Evaluador 	Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador 	Colaborador, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los roces.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador 	Práctico, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador 	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista 	Resuelto, dinámico, entregado. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.	Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos.

Fuente: Belbin, R. M. (1993) Teams roles at work. Oxford: Butterworth-Heineman.

EL ROL DEL LÍDER

Para iniciar te proponemos reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- 🕒 ¿Qué es un líder?
- 🕒 ¿Un equipo necesita un líder?
- 🕒 ¿En qué medida el líder es el responsable de lo que pasa en el equipo?

En un equipo de trabajo cada miembro contribuye al conjunto, por lo que señalar al líder como la persona responsable del éxito del equipo sería distorsionar la imagen, pues estaríamos ignorando la importancia de todos los miembros del equipo. Por otra parte, un equipo sin líder puede perder fácilmente el rumbo y olvidar sus objetivos principales.

Cuando un líder genera una atmósfera de trabajo donde todos pueden contribuir, aunque suponga cederle responsabilidades a los demás de vez en cuando, contribuye al éxito del equipo. El liderazgo en los equipos de trabajo es un rol, y por lo tanto es situacional y contingente. Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero para la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos (empowerment).

“SER LIDER ES LA CAPACIDAD DE INFLUIR EN LOS INDIVIDUOS INTEGRANTES DE UN GRUPO Y CONSEGUIR, GRACIAS A SUS CUALIDADES, QUE LE AYUDEN A LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS POR ÉL Y ACEPTADOS POR EL GRUPO”. (Villanueva L., D. & Villanueva V., A., 2008, p. 15)

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten. Es multifuncional.

El liderazgo estratégico es llevado a cabo por el **líder estratégico**, quien debe aprender a influir de forma efectiva en el comportamiento humano en contextos inciertos. De entre todas las habilidades del líder estratégico tal vez la más importante sea la capacidad para administrar el capital humano, la capacidad para administrar conocimiento, así como para crear y difundir la información influyen en el éxito del líder estratégico. Estos utilizan su visión a futuro para motivar a los empleados, Con frecuencia solicitan a los demás miembros de la organización que les den retroalimentación.

La tarea más importante del líder estratégico es administrar en forma efectiva los recursos de la organización, los cuales se clasificarían de acuerdo con las siguientes categorías: capital financiero, capital humano, capital social y capital organizacional. Si bien el capital financiero es muy importante para una organización, el capital humano es tan o más importante.

LIDERAZGO COMUNITARIO

El liderazgo es la fuerza motriz del desarrollo y el canal a través del cual fluyen las características para mejorar las capacidades de la comunidad para producir resultados mediante la utilización de los recursos que dispone.

Quien conduce, hace que los miembros de la comunidad hagan adecuadamente el trabajo y alcancen sus metas, es por esta razón que en los grupos siempre surgen líderes que guían a los demás y ayudan a satisfacer sus necesidades.

El liderazgo influye tanto en la toma de decisiones de la gente de la comunidad como en los resultados de sus acciones o en el alcance de las metas propuestas.

El grupo otorga el rol del liderazgo al integrante que es visto como el más capaz de coordinar la acción del grupo. Es algo que surge por sí sólo, y va cambiando de acuerdo a las circunstancias por las que va pasando el grupo que se está organizando.

Los/as líderes pueden jugar un papel central en el desarrollo de entornos participativos y de colaboración dentro de sus organizaciones; algunas de sus cualidades, tales como alentar, apoyar y dar acceso a la participación de la comunidad, han sido reconocidas como fundamentales en el desarrollo del empoderamiento comunitario.

La relación entre los/as líderes y los miembros de la comunidad es el resultado de su interacción continua en el tiempo y el liderazgo es sólo un elemento más de un conjunto de procesos organizacional anclados en el tiempo.

El liderazgo comunitario también es visto como un proceso que ayuda a centrarse en el potencial de acción de una comunidad, derivado de los propios reconocimientos que los/as líderes hacen en torno a sus necesidades y características.

ESTILOS DE LIDERAZGOS COMUNITARIOS MÁS COMUNES

EL QUE DIRIGE	El líder explica claramente que hay que hacer y cómo debe hacerse, supervisa de manera permanente, fija plazos, especifica lo que no es negociable, controla con firmeza.
EL QUE GUÍA	El líder explica las razones de sus decisiones y cómo las tareas o proyectos se relacionan con los objetivos de la organización, escucha con atención los puntos de vista y sugerencias de las otras personas, desarrolla las habilidades de otros y procura involucrarlos en los proyectos.
EL QUE APOYA	El líder apoya las ideas de otros sin involucrarse directamente en las labores, contribuye a desarrollar la confianza en otros.
EL QUE DELEGA	El líder deja a otros tomar decisiones cuando es apropiado, asume riesgos al permitir que otros definan su propio curso de acción.

EL ROL DEL LÍDER

Es importante que en una comunidad exista más de un líder ya que esto fomenta la iniciativa, creatividad y la coordinación del trabajo que se realiza en la comunidad.

Es necesario estimular este tipo de liderazgo para garantizar el relevo generacional.

VENTAJAS	
CUANDO SOLO EXISTE UN/A LÍDER EN LA COMUNIDAD	CUANDO EXISTEN VARIOS/AS LÍDERES EN LA COMUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">• La toma de decisión es rápida.• La gente sabe a quién dirigirse.	<ul style="list-style-type: none">• Existe un liderazgo compartido.• Es un liderazgo representativo.• Se fomentan valores.• La Gestión es más efectiva.• Conducción de procesos horizontales.• Se amplían los niveles de participación.• Hay una mejor distribución de tareas.• Los éxitos y errores son compartidos.• Existe mayor credibilidad tanto a lo interno de la comunidad como a nivel externo.• Se acelera el proceso de desarrollo de la comunidad.• Las propuestas obedecen a un interés común.• Se ejerce un poder compartido.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Liderazgo, 2008.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES DE LOS/AS LÍDERES COMUNITARIOS

- Haber adquirido la capacidad de organizar y dirigir.
- Promover la participación, incorporando nuevos miembros y motivando el compromiso de toda la comunidad.
- Fomentar la movilización de la conciencia de la comunidad sobre sus necesidades y recursos latentes.
- Estimular intelectualmente y promover el desarrollo personal, sirviendo de modelo de inspiración para la comunidad.
- No reacción negativamente frente a la crítica, mostrando un comportamiento alegre, cuidadoso, afectuoso, sincero y amable.
- Tener una mayor capacidad para enfrentar situaciones nuevas y para influir en la vida cotidiana de la comunidad, respetando la disidencia, negociando y delegando responsabilidades e interesándose por comprender y compartir los problemas y logros con los diversos sectores de la comunidad.

FUNCIONES DE UN LÍDER COMUNITARIO

1 Representar:

Esta es la capacidad del líder de expresar el sentir de su grupo, de su comunidad, frente a las decisiones y en las tareas o trabajos que se vayan llevando a cabo. Para esto el líder debe estar en permanente relación con el grupo.

2 Movilizar:

Es la capacidad de hacer que el grupo no esté en actitud pasiva, no se trata de agitar al grupo, sino que éste responda de forma activa en cualquier circunstancia.

3 Generar formación:

Impulsar procesos de toma de conciencia. No se trata que solamente el líder domine ciertos temas, sino de que ayude al grupo a reflexionar y saber analizar e investigar.

4 Organizar:

Es lograr que todas las ideas, las iniciativas diversas que hay en un grupo, lleguen a una idea común. Es la acción de colectivizar, clarificar, y ordenar las diferentes ideas e iniciativas, unificando las acciones diversas de modo comunitario.

5 Coordinar:

Es promover y unificar la comunicación y los aportes de los miembros de los grupos, es decir, poner en orden las diferentes acciones y actividades para alcanzar los objetivos, de acuerdo a los principios e intereses del grupo y de la comunidad.

6 Planificar:

Este punto se refiere a establecer fechas y pensar en cuáles acciones son las más necesarias para que los objetivos se vayan logrando, pero también ver con qué recursos humanos y materiales se cuenta.

7 Analizar la situación:

Es estudiar la realidad global y concreta que nos rodea y tener la capacidad para entender la situación desde diferentes perspectivas.

Analizar es necesario para poder precisar qué vamos hacer, dar orientaciones y asesorar a la comunidad.

8 Asesorar:

Debe verse como el dar y sugerir ideas. Es tratar de aportar la propia experiencia, debemos tomar en cuenta cómo hacemos ese asesoramiento que permita desarrollar niveles de participación y formación.

9 Control de funcionamiento:

Se relaciona con que cada quien haga lo que debe; la relación que debe tener un líder con su grupo debe estar siempre basada en una actitud de compartir, de aprender y retroalimentar.

10 Generar participación:

Debemos medir la participación, no por la cantidad de gente que asiste a las actividades, se trata de que cada miembro sienta la organización como algo propio, que se involucre de lleno en las acciones y en las actividades de la comunidad.

Por otro lado, en el libro "Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar", escrito por James M. Kouzes y Barry Z. Posner, se entrevistaron y encuestaron a personas que fueron líderes comunitarios. Llegaron a la conclusión de que cuando los líderes tienen un mayor desempeño en su labor, es cuando están comprometidos con "las cinco prácticas de un liderazgo ejemplar".



(James M. Kouzes, Barry Z. Posner, 2003)

Modelar el camino

La cualidad personal más importante que las personas buscan y admiran en un líder es la credibilidad personal, entonces la credibilidad es la base del liderazgo. Los líderes modelan el camino poniendo en claro sus valores y dando el ejemplo. Se supone que los líderes deben defender sus creencias, así que es mejor que tengan creencias que defender. Los líderes deben dejar en claro cuáles son sus principios rectores.

Inspirar una visión compartida

Los líderes están impulsados por la clara imagen de posibilidad y de lo que su organización podría llegar a ser. Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro e integrando a otros en una visión común.

Desafiar el proceso

Los líderes se arriesgan. Aquellos que conducen a otros hacia la grandeza buscan y aceptan los desafíos. Los líderes desafían el proceso buscando oportunidades y experimentando, asumiendo riesgos y aprendiendo de la experiencia.

Habilitar a los demás para que actúen

Los líderes saben que no pueden solos porque el liderazgo es un esfuerzo en equipo. Los líderes habilitan a los demás para que actúen fomentando la colaboración y fortaleciendo a los demás.

Alentar el corazón

La escalada a la cima es ardua; las personas pueden agotarse, frustrarse y desilusionarse, y con frecuencia tienen la tentación de abandonar. Los líderes alientan el corazón reconociendo las aportaciones y celebrando los valores y las victorias. Los líderes estimulan, despiertan y concentran las energías de los demás prestando atención, alentando, personalizando el agradecimiento y manteniendo una actitud positiva.

Después de todas estas caracterizaciones, surge la siguiente pregunta **¿todos podemos ser líderes?**

Según Goleman, el arte del liderazgo es ayudar a las personas a obtener y mantener el estado óptimo para el rendimiento. El rasgo distintivo de los mejores líderes, reside en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno organizacional, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.

El autor divide al liderazgo en dos tipos: **el disonante** y **el resonante**. El liderazgo disonante ocurre cuando el líder que no sabe empatizar, ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. En este caso, el subordinado se limita a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos.

En cambio, el **liderazgo resonante** se da cuando el líder sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Uno de los signos más patentes de este tipo de líderes es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados.

La resonancia no es mero fruto del estado de ánimo del líder, ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos tipos de liderazgo.

En este sentido, los mejores líderes son aquellos que se sirven de las siguientes seis modalidades diferentes del liderazgo y que saben pasar de una a otra en función de las circunstancias. Seis estilos de liderazgo: autoritario, democrático, afiliativo, timonel, coaching y visionario.

- **Liderazgo autoritario.** Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo.
- **Liderazgo democrático.** Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido.
- **Liderazgo afiliativo.** Su lema es "primero las personas", lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto.
- **Liderazgo timonel.** Aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.
- **Liderazgo coaching.** El líder coach, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.
- **Liderazgo visionario.** Definido como el más resonante. El líder visionario consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas⁵.

>⁵ Goleman, D.; Boyatzis, R y Mckee, A. (2004) El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional. Editorial Plaza & Janés