

LIDERAZGO organizacional

o cómo mandar obedeciendo

Francisca Casado | Lita Gómez



LIDERAZGO **organizacional**

o cómo mandar obedeciendo

AGRADECIMIENTOS

Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo pone a disposición de organizaciones sociales y comunitarias y otras entidades sin fines de lucro de Chile y América Latina la colección "Cuadernos prácticos". La misma incluye seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Ello ha sido posible gracias a la generosa colaboración de las organizaciones **Colectivo de Educación para la Participación CRAC** y **Fundación EDEX**, que nos han permitido revisar, adaptar y editar esta colección, de tan amplio recorrido en España, poniendo así de manifiesto, una vez más, que cuando las organizaciones de la sociedad civil sumamos esfuerzos, multiplicamos resultados.

Copy. 2004. Francisca Casado y Lita Gómez Terrón

Copy. 2004-2025. Fundación EDEX.

Edita: Fundación EDEX.

www.edex.es / edex@edex.es

Diseño gráfico: Álvaro Pérez Benavente

ISBN: 979-13-87678-10-4

D.L.: BI 108-2025

*Ve con la gente,
Vive con ella,
Aprende de ella,
Ámala.*

*Empieza por lo que saben,
Básate en lo que tienen.
Pero de los mejores líderes,
Cuando han cumplido su tarea,
Cuando han terminado su trabajo,
La gente dirá:
“Lo hemos hecho nosotros”.*

→Antiguo proverbio oriental

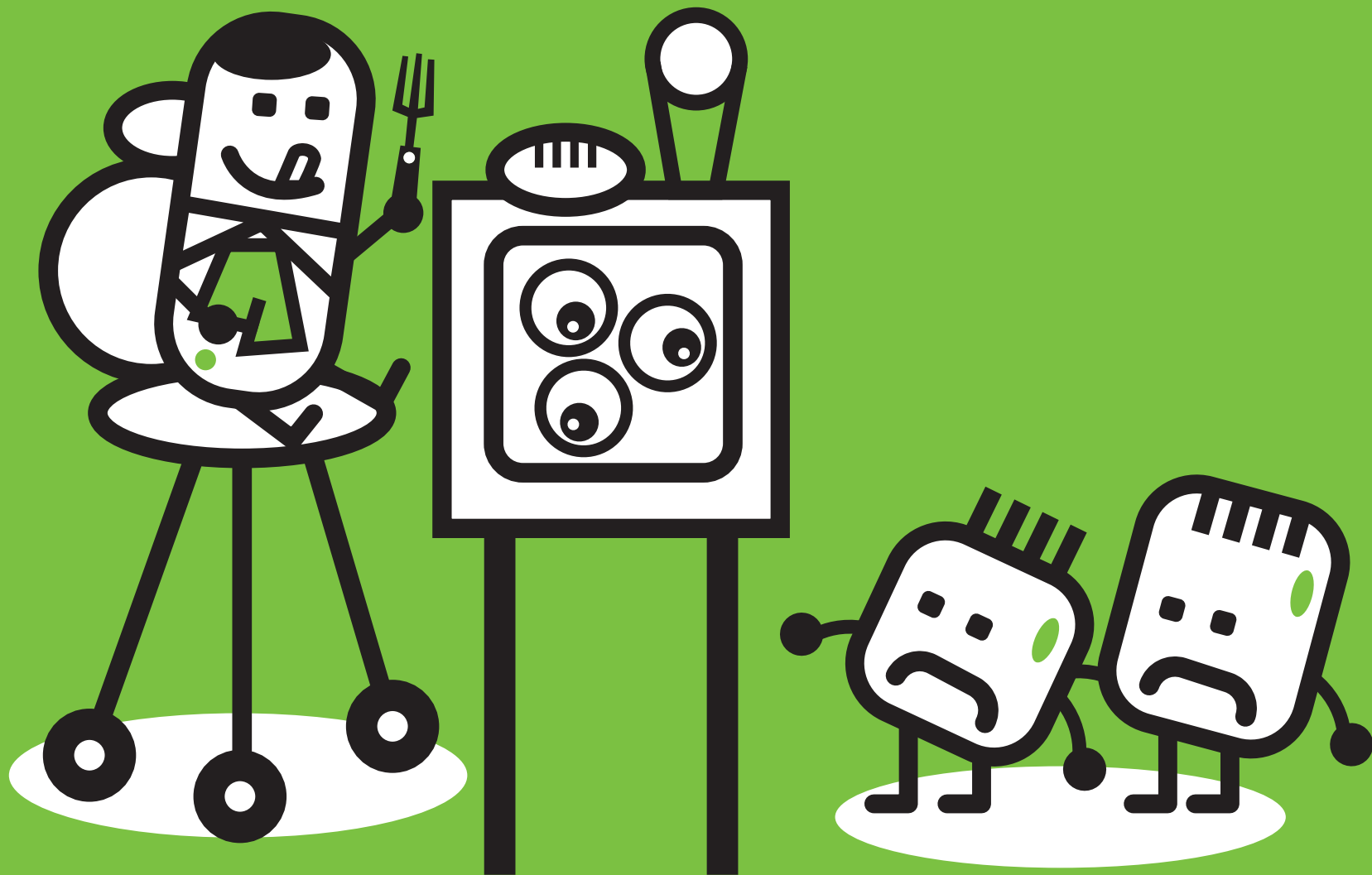


índice

I UNA CUESTIÓN DE PODER	07
1.1 DESDE DÓNDE VIENE NUESTRO LIDERAZGO	09
1.2 AL ENCUENTRO DE UN LIDERAZGO QUE NOS PERMITA CRECER Y HACER CRECER	11
2 MODELOS DE LIDERAZGO: VIEJOS, NUEVOS Y EN CONSTRUCCIÓN	15
2.1 LOS VIEJOS MODELOS ¿NUNCA MUEREN?	15
2.1.1 Tipo heroico	15
2.1.2 Tipo mesiánico	15
2.1.3 Tipo quejumbroso	16
2.2 LOS NUEVOS MODELOS ¿TIENEN GARANTÍA?	16
2.2.1 Modelo aves en vuelo	16
2.2.2 Modelo colmena	17
2.2.3 Modelo rebaño	18
2.3 MODELOS EN CONSTRUCCIÓN. ¿LA VIÑA SIN VALLAR?	19
2.3.1 ¿Aquí quién manda?	20
2.3.2 ¿Aquí cómo se manda?	21

3 ESTRATEGIAS PARA LIDERVITAMINARSE	29
3.1 DIRECTO A LA CONCIENCIA, LA RECETA DE LACANDONA: CÓMO MANDAR OBEDECIENDO	29
3.2 EL COMPUESTO EPSG: EMPODERAMIENTO PERSONAL Y SINERGIA GRUPAL	32
4 FACILITAR EL LIDERAZGO	35
4.1 FRASES Y TÓPICOS PARA EL OLVIDO	35
4.2 LAS FÓRMULAS MAGISTRALES	36
4.3 LA VACUNA CA²: CRÍTICA - AUTOCRÍTICA - CAMBIO - ACCIÓN	41
4.4 "ESPEJO, ESPEJITO MÁGICO": UN CUESTIONARIO PARA LA AUTOCRÍTICA Y LA NECESIDAD DE CAMBIO	44
A MODO DE CONCLUSIÓN	50
BIBLIOGRAFÍA / WEBGRAFÍA	51





1

Una cuestión de poder

“Para que no se pueda abusar del poder, es preciso que el poder detenga al poder”
↳ Montesquieu

Este cuaderno se adentra en un tema controvertido que, a menudo, nos hace rechinar los dientes. El liderazgo no es solo un aspecto a debatir; también nos despierta sensaciones contradictorias (deseo, envidia, miedo, inseguridad, etc.), nos hace perder la objetividad, nos obliga a tomar partido y nos despierta la curiosidad.

Es un tema sobre el que todos y todas tenemos mucho que decir: nos agobia o nos oprime, nos quejamos porque sentimos el peso de la responsabilidad excesiva o nos quejamos porque no nos tienen en cuenta. En cualquier caso, tanto si somos líderes (y nos reconocemos como tales) o no lo somos (y nos reconocemos como tales): ¿Quién muestra satisfacción?

Cuando hablamos de liderazgo tenemos que hablar del poder, porque en cualquier proceso grupal, inevitablemente, hay personas que tienen más responsabilidades o tienen mayor capacidad

de decisión, y esto va determinando un estilo de funcionamiento, donde una sola persona asume en sí misma el poder que corresponde al grupo. Una persona, a la que el grupo le otorga el poder.

En los grupos es frecuente que existan personas hacia las que volvemos la cabeza, a la espera de algún comentario que nos proporcione orientación o nos "ponga las pilas". Aceptamos que tiene que haber líderes o lideresas y esperamos que sean personas capaces, "que nos lleven por el buen camino". ¿Cómo si alguien tuviera tanta capacidad!, como si una sola persona pudiera tener tan gran verdad, como si el buen camino no fuese aquel que hacemos entre todas las personas, como si fuésemos criaturas a las que es necesario coger de la mano para avanzar en el sendero correcto. ¿O es que quizá preferimos dejarnos llevar?

Para un trabajo efectivo en relación con este tema, no tenemos más remedio que dejar por momentos a un lado las cuestiones

colectivas y hablar de las cuestiones personales. Cuando alguien lidera, alguien le da la autoridad para que lo haga. Aquí nadie está al otro lado de la barrera. Quién decide, lo hace porque otras personas lo permiten, lo acatan o lo autorizan. Nuestras organizaciones tienen líderes o lideresas, y tú eres alguien que tiene el interés suficiente (y necesario) por tu organización y por el tema como para iniciar la lectura de este cuaderno.

Si te consideras en una posición de liderazgo es, sin duda, fundamental que lo leas; si aún no estás en esa posición es (y eres) más importante porque, probablemente, formes parte de la mayoría.

En estas páginas pretendemos ofrecerte un espacio de reflexión y trabajo (personal y colectivo) que nos permita construir respuestas a las muchas interrogantes que surgen en torno al tema:

- *¿Son nuestras organizaciones lo que las personas asociadas quieren que sean o lo que quienes lideran deciden?*
- *¿Cuál es nuestro papel (mi papel) en mi organización?, ¿Lídero?, ¿Qué tipo de liderazgo ejerzo? ¿Qué importancia tiene esto en mi organización?*
- *¿Es posible un liderazgo compartido que refleje realmente los intereses y necesidades del grupo?*
- *¿Cómo podemos rescatar la importancia de otros liderazgos no visibles en este mundo nuestro que solo mira por la lente de los resultados en vez de mirar también por la de los procesos?*

• *¿Cómo ser capaces, individualmente, de descubrir aquellos aspectos personales que nos capacitan como líderes y lideresas y nos responsabilizan para contribuir desde esa posición al trabajo grupal?*

• *¿Qué mecanismos y herramientas deben utilizar las organizaciones para distribuir “el poder” entre las personas que la componen?*

Este cuaderno tiene un doble reto: para abarcar aquellos aspectos que contribuyan a fortalecer nuestra organización, no tenemos más remedio que abordar aspectos individuales que reflejen cómo se construye el liderazgo. Ante este reto y, como no todos los liderazgos son iguales, tenemos que ver de qué tipo de liderazgo estamos hablando.

El liderazgo que conocemos, que hemos experimentado, que nos han enseñado y que organiza la sociedad en la que vivimos, es el liderazgo, que en la mayoría de los casos se refleja en nuestras organizaciones. La propuesta para la construcción de este cuaderno es acercarnos a un nuevo modelo que, necesariamente, ha de pasar por cuestiones individuales, de manera que este proceso personal desemboque en el proceso colectivo. En efecto, hay cosas que tenemos que hacer en soledad, no todas las reflexiones pueden ser grupales, porque estas cuestiones de poder nos tocan en lo más hondo, y solo desde lo más hondo podemos sacar el conocimiento y la fuerza necesarios para cambiar las cosas en nuestro colectivo, en nuestra organización, en la sociedad.

I.1. DESDE DÓNDE VIENE NUESTRO LIDERAZGO

Antes de iniciar la labor de cambiar el mundo, da tres vueltas por tu propia casa.

→ Proverbio chino

Desde la infancia, nos mandan a callar “porque yo lo digo”, nos doblegan con la creencia de que las jerarquías son inamovibles y nos repliegan las inquietudes a golpe de “aquí mando yo, y punto”. Las relaciones en la familia, en la escuela y en el trabajo suelen estar jerarquizadas, la sociedad está estructurada de forma piramidal, algunas personas –del mundo de la empresa, la economía, la cultura, la información y la política- deciden por el resto.

Los liderazgos se establecen desde criterios de autoridad y en muchas ocasiones nuestras decisiones y nuestros deseos se ven sometidos a las influencias o exigencias de otras personas. Esta falta de libertad y de autonomía nos lleva al silencio rencoroso o a que se apague nuestra curiosidad. Ante esto, hay quien habla y decide, hay quien calla y acata, hay quien trata de escapar de este círculo y es considerado un ser rebelde.

Nos educan de manera que nos acostumbramos a no pensar, a no decidir, a no intervenir. Y lo que sucede es que también nos vamos acostumbrando a que “nos piensen”, “nos manden” y “decidan en nuestro nombre”.

Mandan en nuestra manera de pensar y nos manipulan mediante los medios de comunicación, el ilusionismo de la democracia, del estado del bienestar y el discurso ficticio de los valores. No es raro, por lo tanto, que cuando nos “toca” mandar, o bien copiamos el modelo imperante (de autoridad, dominio y manipulación) o bien lo rechazamos, buscando antagonismos sin referentes.

No es una cuestión sencilla ésta del liderazgo. Son modelos que obstaculizan e impiden el desarrollo de las organizaciones, los procesos de participación y la transformación de la sociedad hacia valores más justos y socialmente igualitarios.

Ya sabemos que, en la práctica, el poder se ejerce de arriba a abajo (es vertical), de occidente a oriente (generaliza, globaliza y homogeniza desde la centralidad de la cultura occidental), de derecha a izquierda (es neoliberal), y de los hombres hacia las mujeres (es patriarcal). El poder tiene sus reglas y las marcan quienes lo ostentan. Ese es el modelo que conocemos y que aprendemos: *los hombres blancos occidentales mandan*. Ya sabemos, sin duda, que mandan mal.

Conformarnos es el camino del sometimiento, y este camino está lleno mensajes que se convierten en trampas de nuestro pensamiento en torno al poder, transmitidas por nuestra cultura, a las que tenemos que prestar atención, para erradicarlas de nuestras vidas.

Este es el camino del sometimiento:

Siempre tiene que haber alguien que mande.

Obedecer, para los niños es ser buenos y para las niñas ser sumisas.

Mandar está reservado a quienes tienen o heredan el poder.

El poder nos hace fuertes y nos da seguridad.

Toda sociedad tiene que ser necesariamente gobernada por alguien.

Intentar “pensar fuera de la caja” es convertirse en una persona excluida.

Muchas personas, en el fondo, desean ser mandadas.

Incluso en los grupos más horizontales, alguien tiene que llevar la batuta.

Es común obedecer antes a quien temes que a quien amas.

No sabrás quién es verdaderamente una persona hasta que no le des una tarea.

Tener es poder.

Ojos que no ven, corazón que no siente.

¿Qué hacemos para no conformarnos? ¿Qué hacemos para cambiar las cosas? Hablamos, nos queremos, desconfiamos del poder, aprendemos, debatimos, reflexionamos y, sobre todo, nos organizamos. Queremos luchar y hacer un mundo más igualitario, más solidario, más justo. Para ello participamos en nuestras organizaciones.

Y aquí nos damos de bruces contra un problema: apenas tenemos referentes, personales o colectivos, de cómo mantener al

margen el poder. De cómo hacer modelos alternativos que nos permitan compartirlo, de cómo desarrollar que en nuestra organización todas las personas tengan su valor y su lugar, no desde el discurso y las frases hechas (“aquí todos y todas somos importantes”, “esto es gracias a la tarea colectiva”...) sino desde el plano de la realidad. Un plano en el cual poner de relieve lo que realmente importa: valores que destaquen lo relacional, lo afectivo y lo comunicacional como los pilares desde los que aprendemos y nos organizamos.

Tenemos que ofrecer una organización que permita el empoderamiento personal de cada una de las personas que la conforman, una organización en crecimiento que haga crecer a sus individuos. El empoderamiento tiene que ver con el autofortalecimiento, la autoconfianza, el poder tomar decisiones propias, el ser capaz de vivir una vida digna de acuerdo a los propios valores, la capacidad para luchar por los propios derechos y la expansión en la libertad de escoger y de actuar.

Una organización es poderosa, solo cuando permite que cada una de las personas que la conforman tengan el espacio y la oportunidad para fortalecerse, crecer y empoderarse. Solo así tendremos una organización en permanente cambio y desarrollo, una organización que sea algo más que la suma de sus personas asociadas, una organización que ofrezca en sí misma alternativas y referentes de que las cosas pueden ser de otra manera.

Aquí estamos hablando de coherencia: si trabajamos y luchamos para que las cosas sean de otra manera, tenemos que hacer las cosas de otra manera. Para que las cosas sean de otra manera, tenemos, igualmente, que crecer y adquirir nuevas capacidades.

1.2. AL ENCUENTRO DE UN LIDERAZGO QUE NOS PERMITA CRECER Y HACER CRECER

Solo los peces muertos siguen la corriente.

→Proverbio ruso

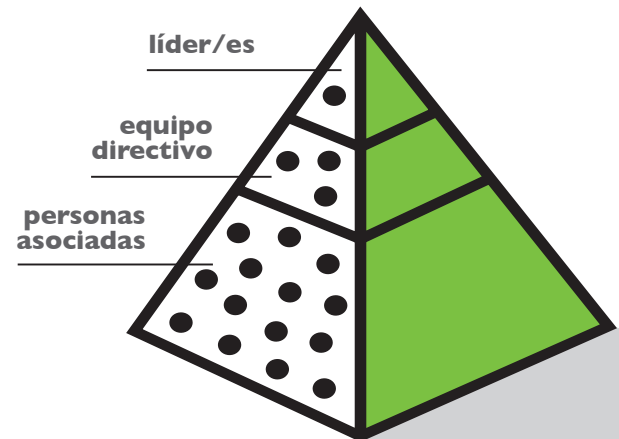
Nuestra búsqueda de alternativas, nos lleva a un recorrido que tiene más que ver con el sentido común, con el desarrollo y fortalecimiento personal, que con un conjunto de recomendaciones y dinámicas para las organizaciones.

Liderar es un recorrido personal con unas implicaciones colectivas. Solo desde una reflexión sincera y profunda de qué es lo que nos moviliza y realmente queremos con el ejercicio de nuestro liderazgo, solo planteándonos nuestra acción en coherencia con nuestros posicionamientos, podemos contribuir al logro de ese objetivo deseable que da título al cuaderno y que denominamos Liderazgo organizacional.

En las organizaciones podemos encontrar muchas formas de interacción entre la persona o personas que ejercen la función de liderazgo y el resto del grupo:

1.2.1. Estructura piramidal

A menudo nos encontramos con una estructura de liderazgo piramidal, donde las personas que toman decisiones están en la cúspide. Cuando se ha intentado cambiar esto, los objetivos que las “personas expertas” en desarrollo organizacional nos hemos planteado hasta ahora tienen que ver, sobre todo, con hacer fluir los procesos de comunicación entre los estamentos de esta pirámide, sin discutir la estructura misma: los que mandan están arriba, los “mandos intermedios” que apoyan a la persona que lidera están en medio y el resto (de la organización, en nuestro caso) están en la capa inferior de la pirámide, sosteniendo la estructura pero sin aparecer, porque lo más visible es la cúspide.

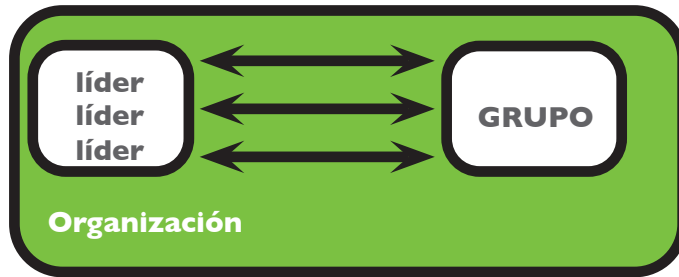


1.2.2. Estructuras lineales

Desde procesos participativos se habla de horizontalidad, de comunicación, de toma de decisiones compartidas, de una y mil estrategias que permiten agilizar y hacer efectiva la comunicación, achatar cada vez más la pirámide hasta llegar a esa estructura horizontal que perseguimos quienes creemos en el cambio social.

Se buscan fórmulas que permitan la flexibilidad y la permeabilidad, y nos aproximamos a estructuras que acercan intereses e ideas, que tratan de integrar en el seno del grupo a quien o quienes ejercen el liderazgo.

Podemos encontrarnos estructuras lineales, en las que se consideran liderazgos compartidos, se establecen cauces de comunicación entre las personas que ejercen liderazgo y el grupo:



1.2.3. Estructuras integradoras

En un continuo afán por aprender y seguir acercándonos a la coherencia entre lo que pensamos y hacemos, buscamos estructuras que no solo permitan horizontalidad, eficacia, permeabilidad y democracia. Procuramos acortar la distancia entre quienes ejercen el liderazgo y el grupo, entendemos que no tiene sentido separar, que quienes lideran son también grupo, no solo desde la teoría, sino desde la práctica cotidiana, desde la acción. Intentamos modelos integradores, dónde se identifican posiciones y quienes lideran se funden en el grupo, comparten intereses, tienen objetivos comunes, avanzan en conjunto por la misión de la organización, el grupo se identifica con quienes lo lideran y esas personas se identifican, a su vez, con el grupo.



Por lo tanto, nos comunicamos, nos reunimos con eficacia, hacemos redes, somos organizaciones participativas, pero *¿somos capaces de funcionar sin liderazgo? ¿las cosas serían iguales si cambian las personas que dirigen la organización? ¿estas personas son solo representantes del resto o es el resto el que apoya y se identifica con sus dirigentes?*

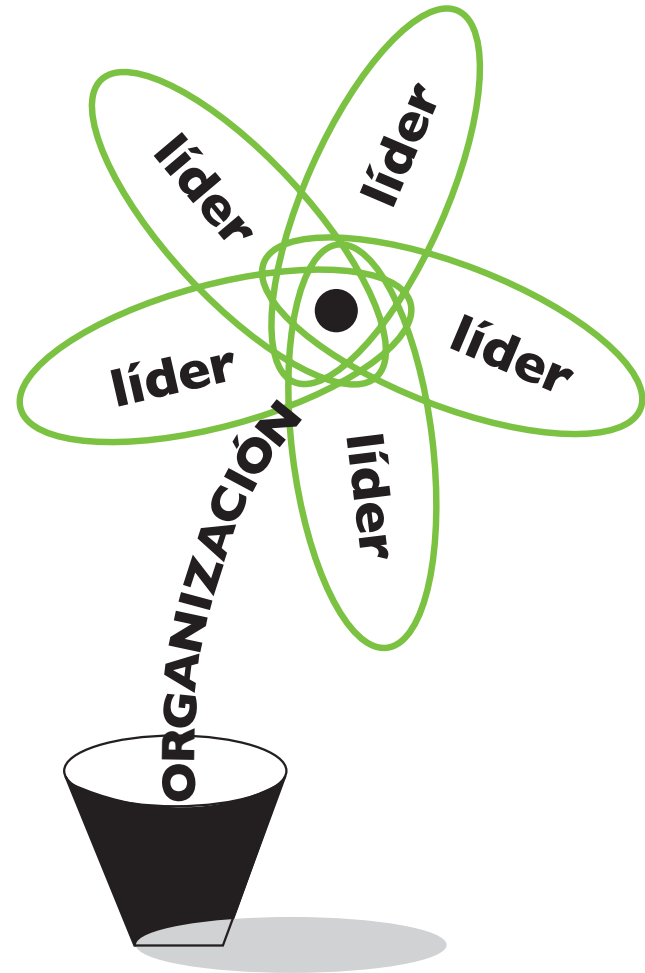
1.2.4. Estructura de flor o de estrella

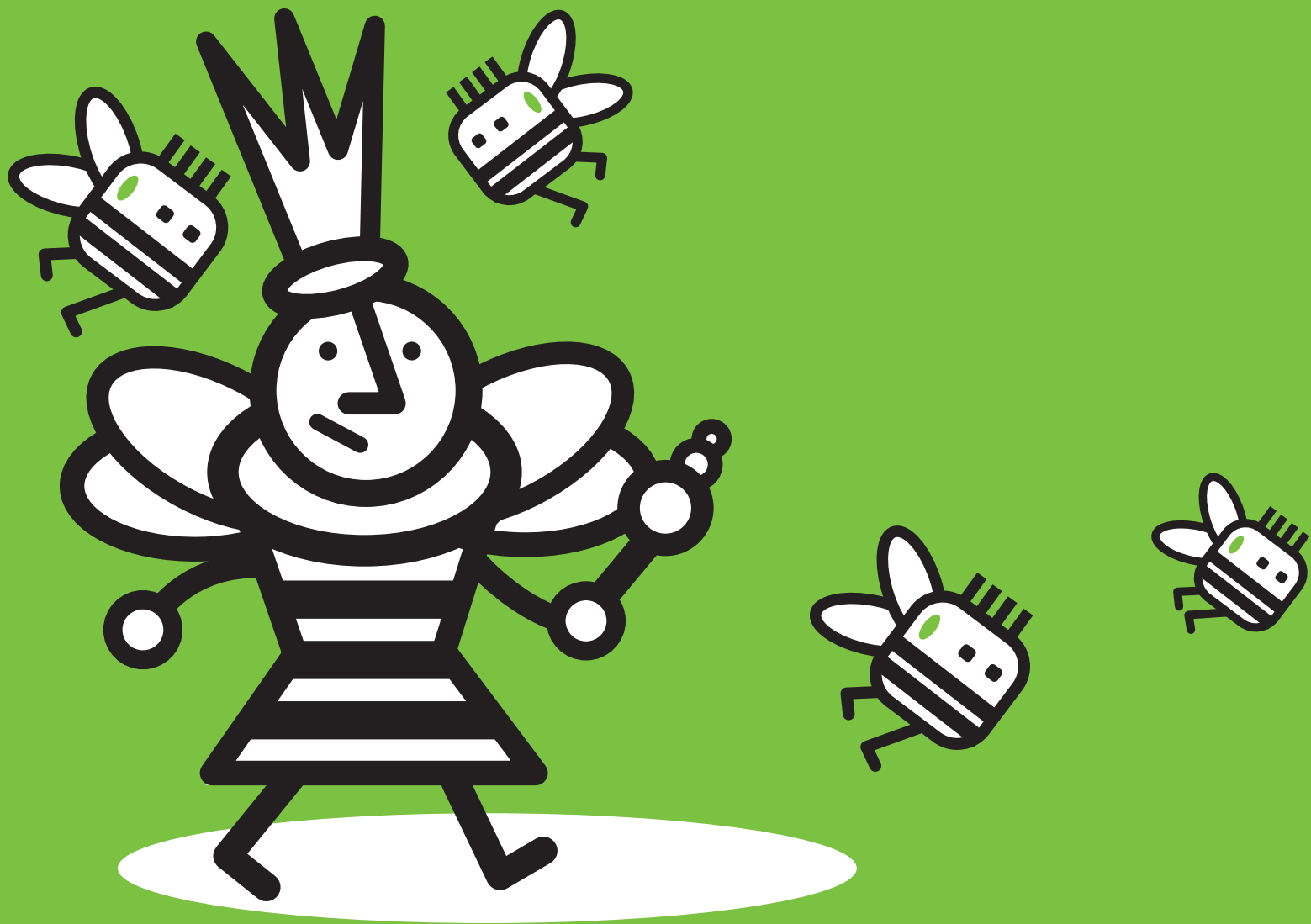
Lo deseable, como alternativa al modelo piramidal, es avanzar más allá de otros posibles y a menudo eficaces modelos de relación entre líderes o lideresas y grupos, en los que se establezcan cauces que agilicen la comunicación o que mejoren el funcionamiento del grupo como tal.

A lo largo del cuaderno expondremos algunas consideraciones previas en torno a los liderazgos tradicionales, avanzaremos hacia el liderazgo que entendemos como constructivo y necesario, profundizaremos en la necesidad de iniciar un proceso de cambio personal para, desde ese fortalecimiento, ser capaces de aportar al cambio colectivo.

Intentaremos construir un modelo alternativo, el modelo de estrella, donde cada persona, desde su propio poder de influencia, de relaciones, de afectos, de conocimientos, de experiencia, etc., aporte al conjunto de la organización y sea visible por ésta.

Por otro lado, la propia organización no es visible como un vértice o como una estructura aparte, donde se identifica la misma por las personas representativas que ostentan la función de liderazgo, sino como una estructura reforzada y conformada por personas muy diferentes que vuelcan sus conocimientos y valores en la organización. Un modelo que destaque los intereses comunes y la riqueza del grupo más que a las personas concretas que lo representan.





2 Modelos de liderazgo: viejos, nuevos y en construcción

“Cuanto más grande es la cabeza, más fuerte la jaqueca”
¬ Proverbio serbio

Es inevitable que demos un repaso a los modelos de liderazgo para, tras ese recorrido, llegar a la propuesta que denominamos “en construcción”. Más que descalificar, la idea es rescatar los valores y funciones que nos resulten positivas y beneficiosas para las organizaciones. Comprender y aceptar lo que tenemos no significa más que partir de una realidad que podemos cambiar.

2.1. LOS VIEJOS MODELOS ¿NUNCA MUEREN?

Sin duda avanzamos y cambiamos, tal vez queden solo para el recuerdo algunos de estos líderes clásicos:

2.1.1. Tipo heroico

Aguerrido, valiente, con pocos pero fieles subordinados. Se identifica con el esquema tradicional masculino (aunque no tiene que ser necesariamente hombre). No hay muchas explicaciones antes

de pasar a la acción, no son necesarias. “El jefe” ordena y eso es suficiente.

Todo se justifica desde el deber, y el deber está situado en el eje del pensamiento de quien lidera. Cuando esta persona dice que hay que hacer algo, se hace. No se discute.

La satisfacción de la lucha, tener la aceptación de quien manda y saber que “se hace lo que se tiene que hacer” son los elementos de motivación.

2.1.2. Tipo mesiánico

Quien lidera tiene la verdad. Carisma, grandes dotes de comunicación, ingenio, ideas consolidadas y capacidad de convencer al resto del grupo. Genera un clima a su alrededor en el que o estás de su lado o estás en contra, no hay términos medios. Las críticas

no son aceptadas y producen rechazo en el grupo, que suele formar coraza para defender a su líder o lideresa. Es difícilmente sustituible y el grupo deja de funcionar si su líder o lideresa abandona. Las cosas se hacen porque quien manda dice que son necesarias.

2.1.3. Tipo quejumbroso

Se queja continuamente de su carga, pero no suelta el cargo. Continuamente pide ayuda que después no acepta. Acumula información y acude a todas las tareas, crea a su alrededor un ambiente “familiar” dónde él o ella son padre y madre del resto de la organización, que parece permanecer en una eterna minoría de edad. Las relaciones que se establecen son, por lo tanto, de dependencia, y solo se hace lo que quien lidera puede hacer.

Aunque nuestras organizaciones van alejándose de estos modelos, aún siguen vigentes en nuestra sociedad y, a menudo, continúan siendo referentes para muchas personas cuando son “tocadas” por el poder.

Vayan, por lo tanto, por delante, para que seamos capaces de reconocerlos y reírnos de nuestras propias palabras y comportamientos en aquellos momentos en los que caemos en alguno de estos tipos.

2.2. LOS NUEVOS MODELOS ¿TIENEN GARANTÍA?

En un mundo en cambio acelerado como el nuestro, donde tantas y tantas personas trabajan para mejorar el funcionamiento de los grupos y las organizaciones, a veces tendemos a copiar las recetas y pretendemos hacer el guiso sin preparar antes los ingredientes, o bien ponemos nuestro entusiasmo, conocimientos y voluntad, pero nuestra falta de experiencia colectiva en prácticas participativas y en liderazgos compartidos nos lleva a esta clasificación de tipologías que responde a modelos de liderazgos más actuales.

Muchas organizaciones revisan objetivos, se forman, incorporan los nuevos avances tecnológicos, aprenden nuevas estrategias y técnicas que les permiten ser más operativas y eficaces. Se leen y ponen en práctica las recomendaciones de estos “Cuadernos prácticos”. Rechazan los modelos clásicos de liderazgos y se posicionan en modelos más abiertos y flexibles (al menos en apariencia), con claves participativas como elementos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Los nuevos modelos de liderazgo, con muchas variantes, suelen aparecer como combinaciones de los siguientes ejemplos zoológicos:

2.2.1. Modelo aves en vuelo

Como una bandada de pájaros recorriendo una gran distancia... así podemos imaginar este modelo. Todas las aves van en la misma dirección, siempre hay una que lleva el timón pero es periódica-

mente sustituida por otra cuando se cansa. El resto apoya, formando un grupo compacto y disciplinado que colabora para llegar a su preciada meta. Todas van hacia el objetivo, pero no hay mirada hacia el grupo ni hacia lo que les rodea.

A veces “el coste” para conseguir mantener “la formación” es tan alto que parte del grupo abandona y decide no emigrar con el resto, aunque prometa un invierno más cálido.

Algunas reflexiones que nos pueden ayudar a mejorar este modelo: *¿Es posible tener en cuenta la misión de nuestra organización sin perder de vista el aquí y el ahora y las necesidades de las personas que la forman? ¿Quién o quiénes se hacen cargo de esta revisión? ¿Qué importancia le damos a pararnos a contemplar el paisaje? Y algo no menos importante: ¿Quién o quiénes deciden la meta?*

Si somos capaces de centrarnos no solo en el logro de los objetivos sino también en los procesos, ganaremos la riqueza de la diversidad, de los aportes del grupo y del contexto, y evitamos el riesgo de actuar en solitario.

2.2.2. Modelo colmena

Los objetivos se revisan periódicamente, las tareas se reparten: a cada cual su función, según capacidades y disponibilidades. Las actas, las inscripciones, los formularios y las memorias son un ejemplo de pulcritud. Todo funciona como un reloj, a su debido tiempo. Hay múltiples cargos y responsabilidades: equipos directivos, comités, vocalías, carteras, comisiones, equipos... Cada cual



tiene su ubicación en la “casilla” correspondiente. Se evalúan los resultados y se refuerza la eficiencia. Claro que... hay abeja reina, zánganos y obreras... pero “lo importante” es el funcionamiento de la colmena y la elaboración de miel ¿o no?

¿Quién o quiénes deciden el reparto de tareas? ¿Hay cauces para la comunicación entre quienes forman la organización? Importan, sobre todo, los resultados. No hay un reparto realmente consensuado, generalmente las funciones se adjudican “por decreto” y muchas de las tareas se realizan para mayor gloria de la “reina de la colmena”.

18

Si establecemos una comunicación fluida entre las personas y valoramos su bienestar y necesidades por encima de los productos, vamos encontrando el rumbo de la transformación social. Funcionar desde criterios de eficiencia, priorizar objetivos y afrontar la necesidad de un reparto de tareas debe entenderse desde la empatía, el respeto y, sobre todo, desde la búsqueda de coherencia entre los valores y la metodología.

2.2.3. Modelo rebaño

Todas pastan en el mismo prado, comen hierba y rumian. Un conjunto de personas con ideas comunes, que reflexionan a conciencia. Les dan vueltas y más vueltas a las estrategias que se deben utilizar, a los métodos y a las técnicas, pero el interés por la metodología es más especulativo que práctico. Se repiten tareas y se obstaculizan funciones. Nadie manda, nadie obedece, nadie asume. Cada cual va a su ritmo y no se llega realmente a

ningún lado. Una ilusión de libertad y autonomía confunde al rebaño, pero cuando vienen problemas suelen achacarse a la falta de pastor o se busca un “chivo expiatorio”. Por supuesto que no escasean en estos rebaños los lobos con piel de cordero, que suelen acabar produciendo la desbandada.

¿Tienen realmente identificados los objetivos del grupo? ¿Son claros y coherentes para todas las personas que participan? ¿Hay intereses personales incompatibles con los intereses colectivos? ¿Además de hablar y decir lo que pensamos, se puede ver y escuchar a las demás personas?

Para un buen liderazgo organizacional, nuestras actuaciones deben contribuir a los intereses del grupo, nuestras decisiones deben ser reflejo de las decisiones colectivas y nuestras tareas sumarse a las de las demás personas, sin solaparlas. Para ello, es imprescindible hacer una planificación real que se ajuste a los intereses, necesidades y disponibilidad de las personas, actuar con método y no confundir los monólogos con la comunicación.

Una nota a modo de conclusión

El repaso a los modelos existentes de liderazgo -de los que muchas veces participamos-, solo pretende hacer “un guiño travieso” a nuestras propias incongruencias e invitar a reflexiones sobre la importancia de continuar en la tarea de revisar nuestros sistemas de valores (personales y transferibles) para así ofrecer desde nuestras propias actitudes, comportamientos y actuaciones, referentes de lo que pueden ser nuevos modelos de liderazgo.

Por supuesto, como el cuaderno va dirigido a organizaciones sociales, se plantean estrategias y pistas para la reflexión colectiva, para compartir, analizar y revisar. Lo planteamos desde la duda, desde la completa seguridad de que aquí hay mucho por decir y que hay que seguir ofreciendo espacios para opinar, debatir y criticar.

2.3. MODELOS EN CONSTRUCCIÓN: ¿LA VIÑA SIN VALLAR?

El modelo que se propone se encuentra “*en construcción*”, ¡ojalá algunos de los anteriores estuvieran “*cerrados por derribo*”! No podemos concluir, ni sentenciar, ni encorsetar. La propuesta desde este cuaderno es que el proceso de empoderamiento personal, lleva gradualmente al empoderamiento grupal.

Las sugerencias para el trabajo colectivo pasan por el trabajo personal. Lo que realicemos desde el trabajo organizacional para distribuir el liderazgo, vendrá a reforzar nuestros procesos.

El miedo a lo desconocido no debe ser un obstáculo que nos paralice en esta búsqueda. La falta de referentes ¿supone el caos? Probablemente hayamos avanzado mucho más de lo que creemos e iremos descubriendo las claves que nos identifican. ¡Adelante! Entra en esta ¿viña sin cercar?

Desde estos modelos “*en construcción*”, dejaremos de hablar de líderes y lideresas y hablaremos de liderazgo.



Entendemos por liderazgo la capacidad de influencia con independencia del cargo que se ocupa. Cada persona que forma parte de la organización, aporta esfuerzos que hacen que ésta logre su misión. Además, es importante no perder de vista, en el logro de los objetivos colectivos, el desarrollo de las personas.

- Sumar la capacidad de trabajar por la misión organizacional, sin dejar de tener en cuenta la calidad del proceso. El fin no justifica los medios. Se trata, en definitiva, de luchar por los logros que perseguimos, pero sin “morir” ni “matar” en el intento, más bien al contrario, conseguir nuestras metas, cuidando y cuidándonos.

Cuando pensamos en un modelo sin líderes ni lideresas, o un liderazgo donde dicha función no está concentrada en determinadas personas, podemos temer que todo va a ser un desastre. Ya comentamos en el primer punto, la importancia que han tenido los mensajes sobre el tema en nuestro proceso de socialización. Como leer, no compromete a nada, lee, imagina y antes de cerrar la puerta a las posibilidades trata de pensar en cómo podrías llevarlas a cabo en tu organización.

2.3.1. ¿Aquí, quién manda?

¿Qué caracteriza la función de liderazgo? Las conductas de liderazgo son las que sirven para regular las acciones del grupo, son muchas y muy variadas, y tienen que ver, sobre todo, con:

- *¿Quién motiva y cohesiona?*

Aquellas conductas que aumentan la motivación y la cohesión del grupo. Son, entre otras: realizar propuestas con posibilidades de éxito, generar iniciativas, resolver problemas, animar en el cumplimiento de los objetivos, crear buen clima, reforzar a las demás personas, mantener relaciones afectivas positivas con el resto de integrantes del grupo y ser coherentes.

- *¿Quién hace que la organización crezca y aprenda?*

Aquellas conductas que aumentan el crecimiento y la formación del grupo, como: asignar tareas, compartir información, hacer tomar decisiones, conciliar, mediar o negociar en las situaciones de conflicto, planificar y evaluar de forma participativa, etc.

- *¿Quién fortalece y organiza al grupo?*

Aquellas conductas que fortalecen y empoderan al grupo: crear cultura de grupo, obtener beneficios, recursos materiales y emocionales para dicho grupo, ofrecer una imagen de credibilidad y transparencia, establecer relaciones provechosas para el grupo con otras entidades, mantenerse flexibles a nuevos aprendizajes, trabajar en red y crear espacios para la comunicación y el cambio dentro y fuera del propio grupo que permitan la expresión y el intercambio de experiencias entre las personas.

Por supuesto que si a todas estas habilidades y conocimientos le sumamos el carisma, la experiencia, las habilidades concretas en relación con la tarea y la sabiduría, mucho mejor, pero... no

encontramos a nadie que reúna tantas cualidades, ¿verdad? Entonces, miremos las cosas de otra manera, en lugar de esperar a que llegue alguien que cumpla las expectativas del grupo, en vez de “quemar” a quienes se lanzan a la tarea de coordinar, dirigir o presidir la organización, probemos a resolver esta cuestión de forma colectiva.

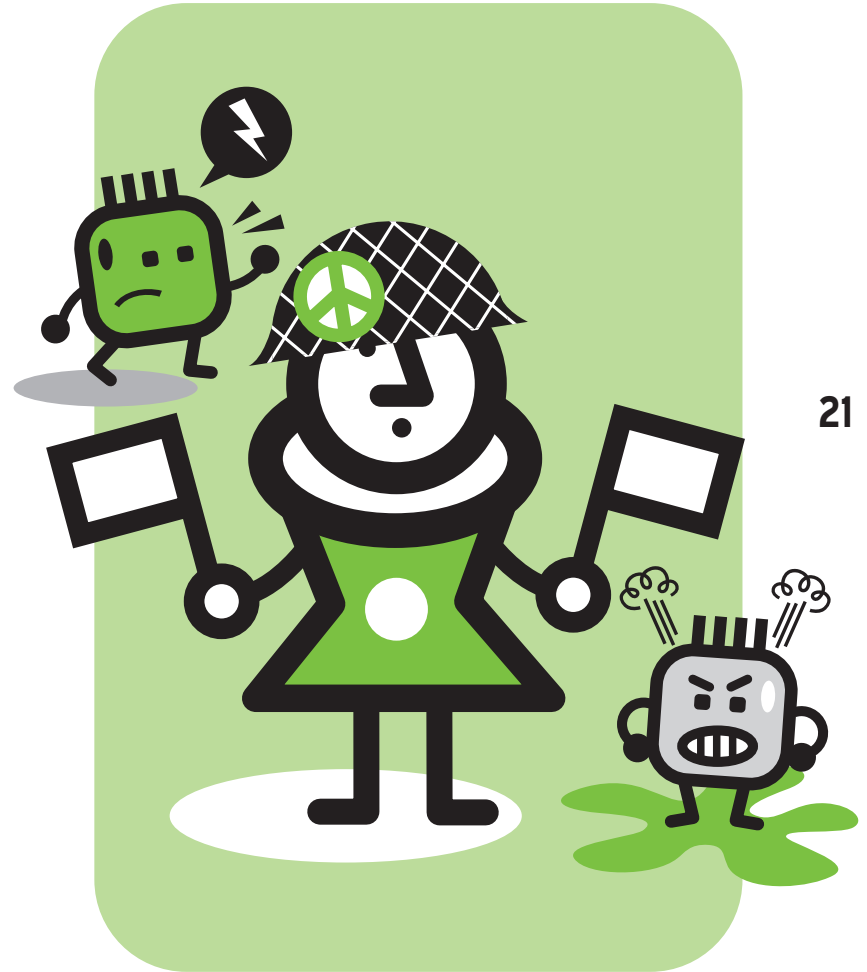
2.3.2. ¿Aquí, cómo se manda?

¿Cómo se reparte la función de liderazgo? Antes de empezar debemos tener en cuenta que para hacer crecer el fortalecimiento organizacional y la capacidad de liderazgo de una organización es imprescindible desarrollar los siguientes aspectos:

- *Tener claros los objetivos*

Los objetivos de la organización deben ser objetivos de cada una de las personas que la componen.

Aquí no vale votar ni convencer. Para ser capaces de funcionar desde un liderazgo colectivo, cada persona que forma parte de la organización debe entender y aplicar los objetivos de dicha organización en un sentido profundo y personal. No es una cuestión meramente intelectual o ideológica. Es, imprescindible por lo tanto, que los objetivos de una organización tengan conexión con nuestra realidad y con nuestra vida cotidiana, de manera que puedan poner en relación la misión de la organización con aquellas metas que queremos lograr para la transformación de nuestras vidas.



Lo que trabajamos desde la organización nos tiene que “tocar” de alguna manera, tiene que venir de nuestros intereses reales y cotidianos, tiene que convertirse no solo en “causa” para la lucha colectiva, sino en retos individuales que traslademos a nuestra cotidianidad para seguir avanzando.

Si en la organización de mujeres en la que participo, uno de los objetivos es prevenir la violencia, tengo que ser capaz de entender que ese objetivo tendrá sentido desde mi vida cotidiana. Por lo tanto, deberé ser consciente de que no debo juzgar a aquellas que son víctimas de violencia y de la importancia de educar siendo crítica con los comportamientos sexistas, etc.

• *Cuidar las relaciones*

Una organización que valora y genera relaciones afectivas positivas mejora su capacidad de organización y está viva.

Imaginemos que nuestra organización es un cuerpo humano; como todo sistema vivo, la organización puede funcionar eficazmente o tener problemas, puede mantener hábitos que mejoren su estado o puede deteriorarse. En ese “cuerpo”, es fácil imaginar que nuestro sistema de locomoción -nuestros brazos y nuestras piernas- son aquellas tareas que realizamos para avanzar hacia donde queremos ir, para tomar contacto con lo que hay fuera de nuestro cuerpo, para movernos en el mundo. Sin duda son muy necesarios.

En ese cuerpo están también los órganos de los sentidos que nos ayudan a recibir información, a hacernos una idea exacta de lo que nos rodea, y nos permiten comunicarnos. Son importantes.

Este cuerpo, donde cada célula es valiosa, no podría funcionar si no existiera un cerebro que organiza y distribuye las funciones, que reparte tareas y decide, que resuelve problemas y prevé dificultades para estar preparado. Un cerebro que hace posible que se abran los ojos, que se muevan las manos y los pies, que emitamos sonidos con sentido y podamos escuchar los mensajes. Es por tanto un órgano fundamental.

Sin embargo, nada de lo anterior nos sirve para nada, ningún órgano, víscera, glándula ni tejido funcionan, si el corazón no late. *Es nuestro corazón, por tanto, lo realmente imprescindible.*

En esta analogía, cuerpo-organización, si entendemos el cerebro como los aspectos organizativos de la misma, los brazos y piernas como el conjunto de tareas que nos permiten avanzar y alcanzar nuestros objetivos, los sentidos como nuestra capacidad de comunicarnos... el corazón se nos revela como imprescindible, y tiene que ver con el *destacar los aspectos relacionales y afectivos como motor real de las organizaciones.*

• *Aprender y seguir aprendiendo*

El liderazgo se aprende, por lo que debemos crear en nuestra organización los espacios y generar las actitudes necesarias para ello.

Si estamos de acuerdo en la importancia de que nuestra organización disfrute de un liderazgo compartido, recordemos que no todo “surge”, ni se impulsa al ritmo de nuestros deseos. A liderar se aprende. Cada cuál puede tener conciencia de la importancia de sus tareas y funciones y de las del resto de las personas de su organización, pero en la mayoría de las ocasiones las ganas no son suficientes. Hay que formarse.

Quiénes más experiencia tienen, compartirán con quiénes empiezan, quienes olvidaron tendrán que recordar escuchando y atendiendo al entusiasmo y la fuerza de quienes inician el camino. No obstante, no todo es crear los espacios para la formación, sino que debemos mantener la actitud abierta y situar este elemento como básico para nuestro funcionamiento organizacional.

- *Confiar*

La confianza, otra clave del fortalecimiento.

Creernos y creer en las demás personas. Para generar fortalecimiento organizacional desde los procesos personales de liderazgo, es necesario que confiemos en nuestros criterios y actuaciones y que mantengamos las relaciones con las personas de nuestra organización desde la *confianza*. La desconfianza nos debilita y la confianza nos hace más fuertes.



- **Reconocer**

Sustituir la autoexigencia y la exigencia por el autorreconocimiento y el reconocimiento.

Si no somos capaces de ser benevolentes con lo que hacemos y sentir satisfacción por nuestros logros, nuestra relación con las demás personas también estará marcada por la exigencia y el reproche.

La frase tan escuchada de "yo no le exijo a las demás personas más de lo que me exijo a mí misma" es una trampa. Intentamos legitimar una postura absurda y poco constructiva como la autoexigencia -"lo que hago nunca es suficiente, ni suficientemente bueno"- y además ese le baremo, a menudo injusto, desde el que medimos la relación con las demás personas.

- **Informarnos**

Si la información es fluida entre las personas de la organización, si es la precisa, llega en el momento adecuado y se da en todas las direcciones, habremos dado un paso importante hacia el liderazgo organizacional.

Contar con la información necesaria sobre todo lo que ocurre en nuestra organización y fuera de ella (la marcha de todos los proyectos; la situación de las personas que forman parte del colectivo; la gestión; los contactos y las relaciones que establecemos con otros, etc.) nos permite PODER: Conectar continua-

mente lo que estamos haciendo individualmente con lo que se está haciendo en el conjunto de la organización y en otros espacios externos de interés para nuestro proyecto; estimular nuestra reflexión sobre el proceso en el que estamos; aumentar nuestro criterio para poder aportar nuestra visión y nuestra opinión respecto al rumbo del proyecto organizacional.

Cuántas veces habremos oído decir "yo no puedo opinar porque no tengo toda la información", y seguidamente generarse una situación de reproches y excusas. Algunas personas se sienten "no informadas" y otras plantean que "la información esta a disposición de todas aquellas que tienen interés por estar al día".

Probablemente la razón no esté ni en unas, ni en otras, pero si "el río suena, agua lleva"... Cuando esto ocurre tenemos delante un indicador que nos avisa de la necesidad de revisar nuestros mecanismos de información interna. Mejor atrevernos a revisarlos, mejorarlos e incorporar otros distintos, en vez de resistirnos a la evidencia y alargar la situación.

- **Comunicarnos**

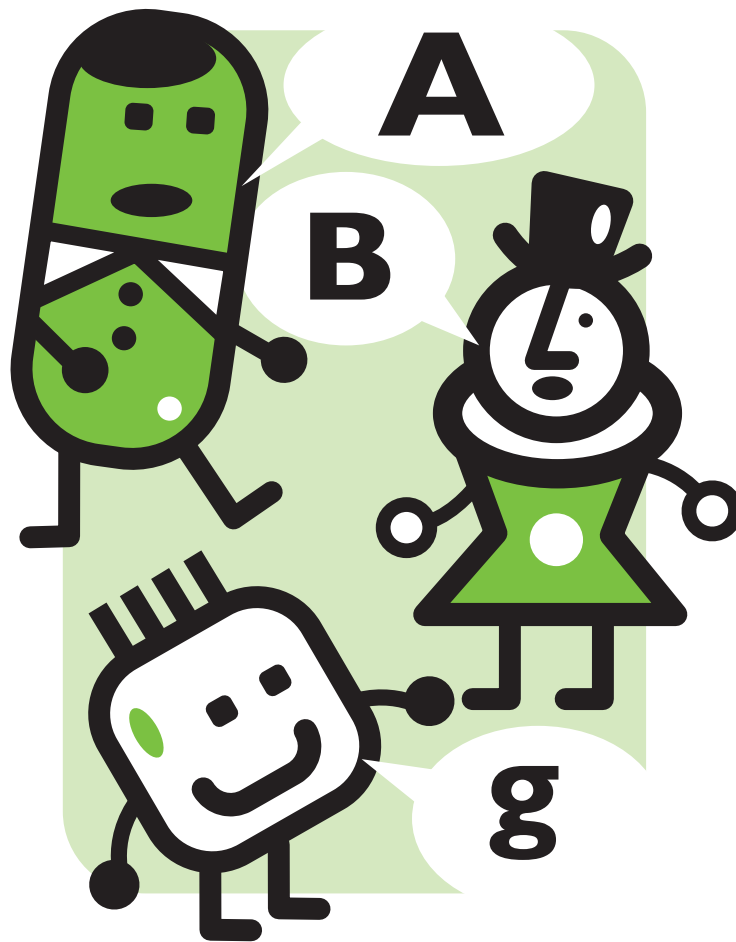
La "comunicación recíproca", los espacios y las formas adecuadas para comunicarnos son piezas claves para el liderazgo.

El intercambio entre las personas de la organización es fundamental, especialmente cuando hablamos de liderazgo compartido.

Y el intercambio real se da cuando la comunicación es recíproca (ver Cuaderno práctico 1- “Las reuniones”). La calidad, la efectividad de lo que "se dice" y de lo que "se oye" va a depender de que no dejemos al azar, el cómo nos comunicamos en nuestra organización.

Cada persona es un mundo, por lo que necesitamos adecuar a nuestras características individuales y colectivas los espacios más adecuados y los métodos, las herramientas e instrumentos que mejor se adapten a: quiénes somos, cuántos y cuántas somos, de cuánto tiempo real disponemos, cual es el motivo del intercambio, etc. De esta forma, nos estaremos adelantando o respondiendo a las dificultades y “conflictos” que en sí conlleva el acto de comunicar (ver Cuaderno práctico 3- “Los equipos”).

En nuestras organizaciones, es frecuente quejarnos por la falta de comunicación, frases como: “nunca nos da tiempo de profundizar en lo importante”, “ siempre hablan las mismas personas”, “ eso que dices solo lo entiendes tú, porque eres quien sabe de eso”... nos hablan de la necesidad urgente de revisarnos en este sentido y poner en marcha fórmulas de cambio. De lo contrario, resultará tremendamente difícil el proceso de liderazgo compartido. Los obstáculos, ruidos y conflictos derivados de la comunicación son los ingredientes preferidos para el cultivo de la “des-motivación”, la “des-información” y el “des-encuentro”.



• *Ilusionarnos, escuchar y responder a nuestras iniciativas*

La ilusión por las cosas que hacemos es la fuente que nos aporta nuevas ideas, despierta nuestra creatividad y potencia nuestra capacidad de iniciativa. Son los ingredientes fundamentales para el fortalecimiento de nuestra organización.

Cuando nos mantenemos con motivación, cuando la ilusión nos acompaña en lo que hacemos, estamos abriendo la puerta de la intuición, la inspiración, el ingenio y la capacidad de iniciativa. Siendo, como son, aspectos que enriquecen enormemente nuestro proceso de liderazgo organizacional, no le damos todo el espacio y la importancia que merecen. En parte sucede porque la razón, lo objetivo, lo científico, lo medido, tienen un peso importante a la hora de validar el trabajo que desarrollamos.

Pero también puede ser consecuencia de: un sistema de trabajo excesivamente rígido, que nos mantiene en la línea de “más vale lo malo conocido, que lo bueno por conocer” y nos limita a la hora de atrevernos a probar otras formas de hacer; el miedo al ridículo, el temor a equivocarnos y a perder la confianza, que puede provenir de nuestras inseguridades, o de un equipo donde no existe un nivel de confianza óptimo y dónde no encontramos la forma ni el espacio para comunicar nuestras nuevas ideas.

La iniciativa personal es la “guinda” en el proceso del liderazgo compartido. Al flexibilizarnos, al entender que el plan de acción de nuestra organización es un guión abierto donde caben tacha-

duras, enmiendas, cambios e intercambios de papeles... -sin que esto tenga por qué generar situaciones de “caos”- estaremos multiplicando las posibilidades de desarrollo de nuestro proyecto, además de participar en un equipo de personas ilusionadas y dispuestas a dar lo mejor de sí.

No dejaremos de poner la guinda al pastel, por miedo a que se desmorone, ¿no?

Cuántas veces nos hemos dicho: “Se me ha ocurrido tal idea, pero total para qué la voy a decir si ya esta todo pre-visto”, “cambiaría tal cosa... pero ya no hay tiempo”. Y cuántas veces nos hemos dicho unas a otras “sí, me parece muy bien lo que dices... pero eso no fue lo que acordamos”. Sin darnos cuenta, estamos continuamente frenando nuestra propia iniciativa y la de las otras personas del equipo. Es importante tomar conciencia de este hábito para poderlo cambiar.

• *Planificarnos*

Trazando el recorrido que vamos a seguir para hacer posible el liderazgo compartido en nuestra organización, estamos creando las condiciones para que sea una realidad.

En el modelo de organización que apuesta por el liderazgo compartido, la definición del Plan de Acción pasa por decidir colectivamente las estrategias principales a seguir y las acciones concretas a desarrollar en cada uno de los planos fundamentales que sustentan

la práctica organizacional (lo que llamamos “las cuatro patas de la mesa organizacional”: Desarrollo de la misión, los proyectos y actividades; Relación entre integrantes; Mantenimiento de la estructura, organización; La comunicación y la coordinación externa).

Esto genera, no solo que el propio Plan se vea enriquecido por los aportes de todas las personas, sino que cada una de ellas tenga una visión global del proyecto organizacional y mucho más claras sus funciones y tareas en relación con los cuatro planos. Sin duda, aumentará el criterio personal, generará confianza, autonomía e iniciativa. Estaremos así caminando, decididamente, por el proceso que nos lleva al liderazgo compartido desde la práctica directa.

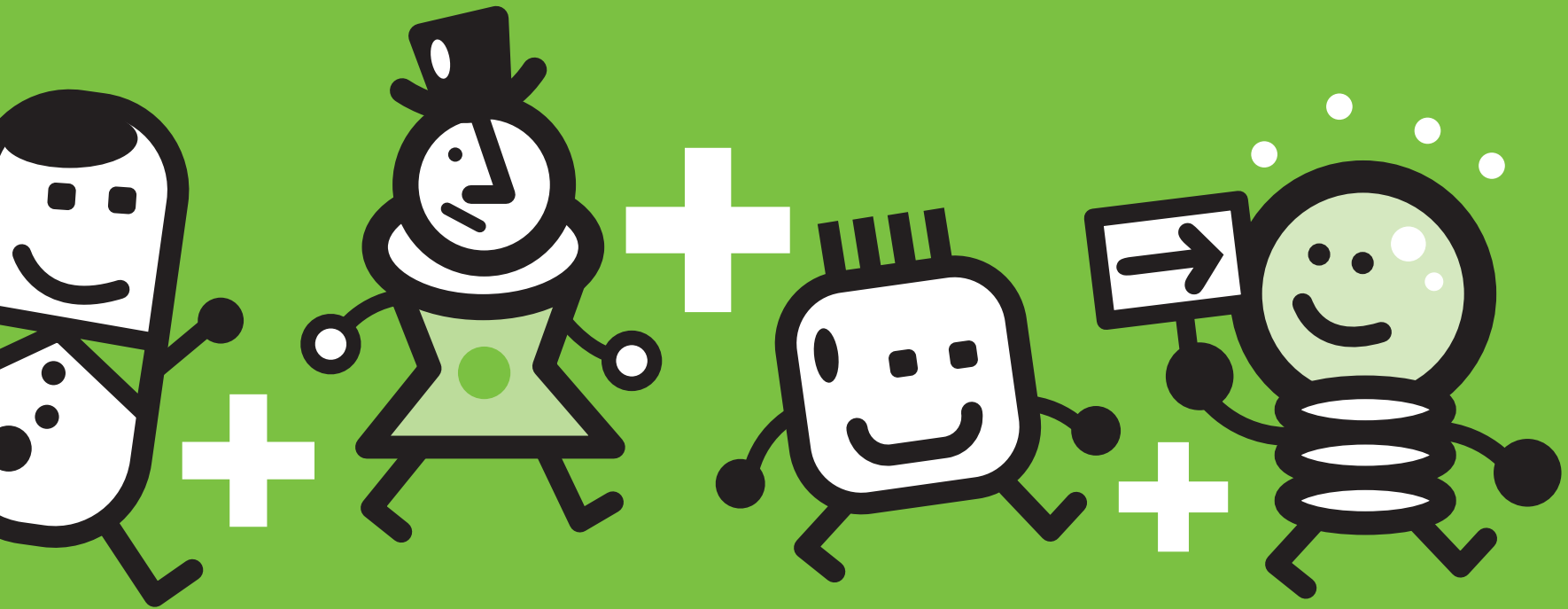
Además, evitaremos esas situaciones que se dan tan frecuentemente en las que los aspectos generales de la organización, aquellos que no están ligados al desarrollo de proyectos concretos, queden en el aire o solo en manos de unas cuantas personas (que en otros modelos serían quienes lideran el colectivo).

Por otro lado -como hemos ido viendo- apostar por el liderazgo compartido implica dar un valor especial al plano -“pata”- de “Las relaciones entre integrantes de la organización”, a efectos prácticos esto supone que en la agenda de la organización van a aparecer acciones concretas relacionadas con la formación y la motivación del equipo, de las que todas las personas seremos responsables y tendremos una tarea concreta a desempeñar, aunque no nos encargamos de la organización y ejecución directa.

Viendo el panorama, lo primero que se nos viene a la cabeza es que esto es demasiado trabajo: “No solo tengo que hacer lo que ya hacía, sino que además ahora tengo que incorporar nuevas tareas”, “Esto de la participación y del liderazgo compartido... en la teoría suena muy coherente, pero en la práctica choca con el ritmo y las exigencias del día a día”.

Sí, suena a más trabajo, pero intentemos utilizar otra mirada y pensemos que no es “hacer más” sino “hacerlo de otra forma”. Efectivamente, tendré que cambiar aspectos de mi día a día que me permitan, además de ocuparme del desarrollo del proyecto al que me vinculo y de todas las tareas que ello implica, también y con el mismo rigor ocuparme de: informar periódicamente a las otras personas; pensar en las estrategias de gestión; formarme de manera continua y contribuir a la formación de las demás personas; pensar en la difusión, en la proyección externa de lo que hacemos, etc.

Pero recordemos que ese “esfuerzo” inicial en “hacerlo de otra forma” nos lleva a nuestro crecimiento personal, al mismo tiempo que al fortalecimiento de nuestra organización. El planificar nos ayudará a ello y el intento vale la pena, ¿no?



3

Estrategias para lidervitaminarse

“Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”

↳ Eduardo Galeano

¡Ojalá esto de "lidervitaminarse" fuese tan fácil que pudiera recetarse en comprimidos! Aquí estamos, después de tanto tiempo, buscando fórmulas para repartir el poder, recetas que nos ayuden a conseguir más justicia, claves que nos acerquen cada vez más a los sueños.

No tenemos soluciones ni indicaciones infalibles, pero entendiendo que las estrategias para acercarnos a este liderazgo “en construcción” deben tener en cuenta al menos las ideas, los sentimientos y las acciones, aquí van algunas que nos pueden “poner las pilas” y ayudarnos en tan ardua tarea.

3.1. DIRECTO A LA CONCIENCIA, LA RECETA DE LACANDONA: CÓMO MANDAR OBEDECIENDO

“La niebla es el pasamontañas que usa la selva. Así ella oculta a sus hijos perseguidos. De la niebla salen, a la niebla vuelven: los indios de

Chiapas visten ropas majestuosas, caminan flotando, callan o hablan de callada manera. Estos príncipes, condenados a la servidumbre, fueron los primeros y son los últimos. Han sido expulsados de la tierra y de la historia, y han encontrado refugio en la niebla, en el misterio. De allí han salido, enmascarados, para desenmascarar al poder que los humilla.”

Eduardo Galeano. *Patatas arriba: la escuela del mundo al revés.*

↳ La mirada

Es importante saber ver de lejos, no perder la perspectiva, atisbar más allá de los problemas, dirigir los ojos hacia el horizonte para poder seguir el rumbo.

Es importante ver de cerca, ver a quienes nos rodean, ver lo que nos alimenta, lo que nos reconforta, ver lo cercano para poder

detenernos en lo que nos enseña y alejarnos de lo que nos oprime, para poder elegir, decidir y actuar.

Es importante ver hacia dentro, para no olvidar nuestros éxitos, nuestros miedos, nuestros prejuicios y nuestras fortalezas.

Es importante ver hacia abajo, no perder la visión del terreno, reconocer los obstáculos, recoger lo perdido y tomar nuestra propia medida.

Pero, sobre todo, es **imprescindible cambiar nuestra mirada** para ser capaces de reconocer el esfuerzo escondido en la queja; el miedo camuflado en la violencia; la fragilidad agazapada en la prepotencia y el deseo universal de que nos quieran.

▮ **La búsqueda**

¿Recuerdas al pobre patito feo del cuento? Como a aquel, muchas veces nos sentimos fuera de lugar, sentimos que nos rechazan, y empezamos a buscar no sabemos exactamente qué, por no sabemos concretamente dónde.

A veces, como el patito del cuento, no tenemos más remedio que dejar a un lado lo que creemos que nos protege, que en realidad dejó de protegernos hace tiempo, y nos aferramos a ello solo porque es lo que conocemos.

A menudo, en esa búsqueda, tenemos que enfrentarnos al miedo y a la soledad, el miedo a no saber, a perder lo que tenemos, a no

tener la suficiente confianza en el sentido de nuestra búsqueda; a permanecer siempre así, vagabundeando en soledad, sin pares que nos den un poco de calor en mitad de la tormenta.

Cada “patito feo” tiene su propio camino y su propia búsqueda, pero solo siendo capaces de mirarnos en el espejo del agua, de averiguar quiénes somos realmente, podremos abrir nuestras alas y admirarnos de nuestra fuerza, sumando nuestro vuelo al de quienes nos reconocen y ven nuestros valores más allá de nuestros miedos.

▮ **El discernimiento**

De dirigir a discernir solo cambian unas letras, de mandar a amar solo sobran unas letras.

Como no tenemos la verdad, la única manera de seguir siendo conscientes de ello es no perder, en los rincones de nuestra soberbia, la capacidad permanente de la duda y el precioso instrumento del discernimiento. Dudar de nuestra “verdad”, como absoluta, a la vez que seguir siendo capaces de mantener nuestro criterio para conocer la conveniencia o inconveniencia de las cosas. Alejarnos de lo que no nos conmueve, de lo que no nos involucra. Amar lo que hacemos para poder hacer lo que amamos.

Y como ingrediente básico del discernimiento, la intuición. Muchas veces, nuestras “tripas” nos proporcionan mucha más información que nuestro cerebro.

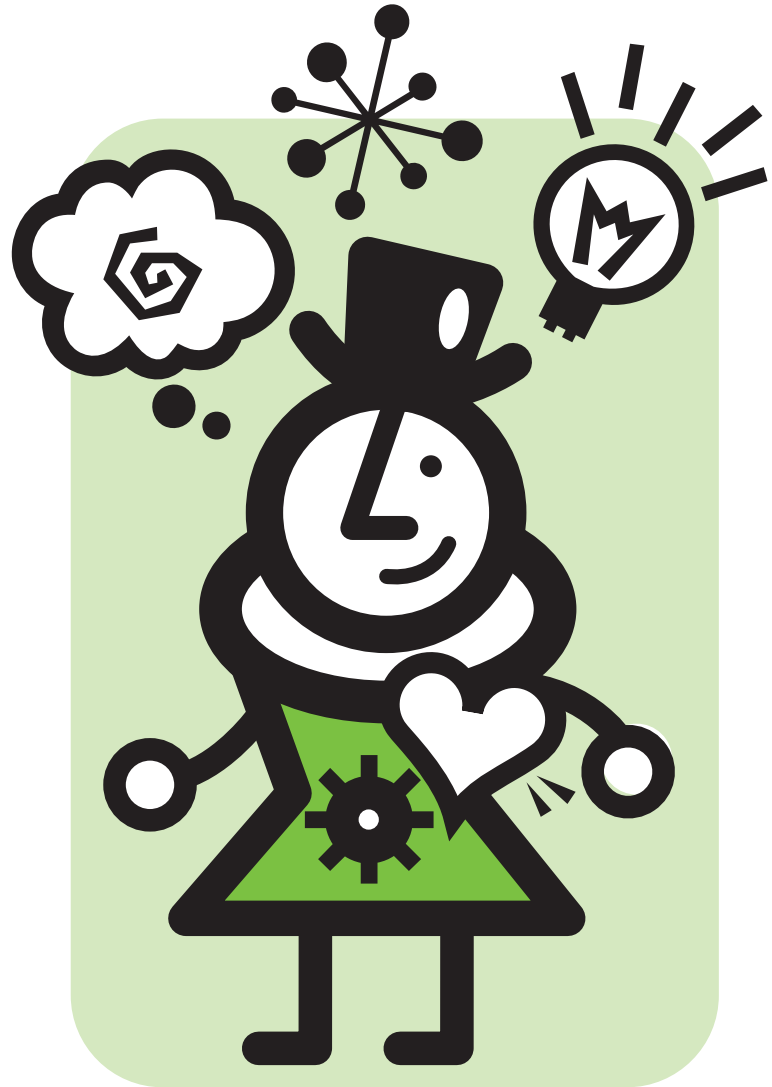
▮ El corazón

“La larga noche del invierno acechaba al cazador desnudo. Su ansia por cobrar la presa y ser admirado en el campamento, lo hizo olvidarse de buscar abrigo.

Pronto llegó el momento terrible en que ni sus poderosas armas, ni la potencia de sus músculos, ni su vista de lince, le sirvieron para cubrirse. Los grandes ciervos pasaron por su lado sin que su brazo entumecido pudiese levantar el arco. Derrotado, se recostó contra un árbol a esperar la muerte.

Milagrosamente, a la mañana siguiente, despertó en un confortable lecho, tras las ventanas rugía la tormenta, pero el calor que lo rodeaba le hicieron olvidar las penurias del día anterior. Por la puerta entró una mujer, llevaba un cesto con papas en una mano y otro cesto con huevos en la otra. Le dio de comer, después se sentó a su lado y le explicó como lo había encontrado, a punto de morir, bajo aquel árbol. Mientras hablaba, sus hábiles manos tejían una hermosa manta con lanas de distintos colores.

Cuando ya repuesto el cazador, se despidió de la mujer, ésta le regaló la manta, para que no olvidara, que antes que alimentar nuestro orgullo, tenemos que cuidar la fragilidad de nuestro corazón”.



↪ **La palabra**

Nos queda la palabra.

Desde nuestras diferencias, tenemos que ser capaces de escuchar. A pesar del ruido, tenemos que hacer oír nuestras voces. Contra las armas duras y feroces de quienes destruyen, es preciso usar la palabra, abierta, plural y flexible.

La palabra que se desgrana y se esparce para sembrar dudas. Que se expande y se mezcla con otras para formar el tapiz que dibuja nuestros sueños.

3.2. EL COMPUESTO EPSG: EMPODERAMIENTO PERSONAL Y SINERGIA GRUPAL

“El líder debe ser un coleccionista de sueños, esperanzas y deseos” .

↪Sandi Redenbach.

El Empoderamiento Personal pasa por “autoliderarnos”. Por dejar fluir nuestros sueños, esperanzas y deseos. Por luchar por conseguirlos. Por tomar conciencia de quiénes somos. Por entendernos como el micromundo que somos y hacernos cargo de él. Entender que las personas somos dueñas de nuestras Emociones y nuestros Pensamientos, y únicas responsables de la utilización que hacemos de ellos.

Los ingredientes EP (*Emociones + Pensamientos + Empoderamiento Personal*) son la base fundamental para que "el compuesto EPSG" funcione y origine sus efectos mágicos.

La persona que apuesta por su crecimiento EP, está asumiendo su autonomía, su autoaprendizaje, su iniciativa, capacidad de decisión e influencia en sí misma. Está asumiendo el poder que tiene sobre sí misma.

Imaginemos ahora un grupo de personas de cualquier colectivo u organización (la nuestra misma puede ser) y “diseccionamos” el grupo en cada una de las personas que lo componen, hagamos una lista de sus valores, capacidades, conocimientos, habilidades, potencialidades... Reconozcamos y analicemos todo ese “Poder Personal”. ¿Qué te hace pensar? ¿Qué te hace sentir?

Ahora imaginemos la suma, la combinación, la interacción de todas esas potencialidades, de todas esas capacidades. Imaginemos que no actúan por separado, cada cual a su ritmo, sino de una forma organizada, como un equipo. En ese momento se produce la Sinergia Grupal. Ante nosotros aparece un grupo con capacidad de analizar e interpretar el mundo en el que vive, con capacidad de decidir y actuar sobre él, con capacidad de crítica y propuesta. Con posibilidad de crear y generar cambios. Un grupo que transforma y se transforma.

Cuando en un grupo de personas, como el que estamos imaginando se da la SG, se está abriendo la puerta de lo ilimitado, se

multiplican las capacidades y las posibilidades. Un grupo humano siempre es más inteligente que el más inteligente de sus integrantes. Y se produce la magia del "compuesto EPSG", unos ingredientes influyen en los otros multiplicando sus efectos. La Sinergia Grupal en un grupo de personas empoderadas, permite y genera más y más Empoderamiento Personal, y a más EP, mayor posibilidad de sumar capacidades y de generar PC (Poder Colectivo).

Si nuestra apuesta como organización es caminar por el proceso del liderazgo compartido, debemos entonces empoderarnos y posibilitar el empoderamiento de las otras personas.





4 Facilitar el liderazgo

Como suele suceder, es más fácil pensar que hablar, y más fácil hablar que hacer.

Como suele suceder, es más fácil pensar que hablar y más fácil hablar que hacer. Si nos ponemos manos a la obra en la construcción del liderazgo organizacional, nos encontramos con obstáculos que nos impiden ver los planos, nos topamos con una lluvia de objeciones que no nos permiten avanzar y nos asustamos cuando miramos los materiales aún por desembalar.

Sin embargo, esta tarea, personal y colectiva, ya está en marcha. De hecho, aunque podríamos decirte que hicieras caso de tu instinto y continuarás en tu proceso, también puedes hacer uso de algunas herramientas que pueden venir a completar las que ya vienen utilizando.

Aquí tienes algunos instrumentos y recomendaciones que pueden venir a facilitar los cambios en el lenguaje, en los estilos de comunicación, en la autorreflexión, en la aceptación de las críticas y en tu propio diagnóstico.

4.1. FRASES Y TÓPICOS PARA EL OLVIDO

35

↪ *“Donde manda capitán, no manda marinero”*. Ante esto, la única opción es amotinarse. La sana falta de respeto a la autoridad de la que hace gala la piratería, es la acción más útil para llegar a repartos igualitarios del botín, decisiones de la ruta por la tripulación y ostentar el mando solo en situaciones de combate.

↪ Para este guiso colectivo no podemos correr el riesgo de *“quemarnos”*, de manera que todos y todas debemos aprender a *“tomar la sartén por el mango”*.

↪ Como generalmente quien *“lleva la voz cantante”* es la misma persona que *“lleva la batuta”*, que es a su vez quien *“lleva los pantalones”*, no tendremos más remedio que pedirle a tan atareado ser que se vaya *“con esa música a otra parte”*. En esta

orquesta, los pantalones pueden ser una opción, cantamos a coro y componemos conjuntamente el ritmo y la melodía.

¬ Si no sabes algo, pregunta; si no te atreves a afrontar una tarea, pide ayuda; si no lo tienes claro, expresa tu confusión, pero, en cualquier caso, *no escapes de tu responsabilidad*.

¬ Quien usa frecuentemente lo de "*Habla tú... (que te expresas mejor, que a ti te hacen más caso, etc)*", debe prestar atención: si son otras personas las que sistemáticamente recogen tu derecho a opinar, tu opinión acabará por desvirtuarse o no existir. Solo tú puedes expresar lo que realmente quieres decir. Solo haciéndolo te resultará cada vez más fácil. Aunque no siempre digamos todo lo que queremos, algo es mejor que nada.

Nota para la timidez: la vergüenza no mata, las equivocaciones tampoco, pero el silencio obligado estríñe muchísimo.

Nota para la inseguridad: anota tus ideas y opiniones en un papel, eso te ayudará a poner orden y a expresarlas después con más claridad. Recuerda que, hasta quienes son más profesionales echan un vistazo al "torpedo".

¬ Cuidado con tener "*muchos humos*", porque podemos contaminar el ambiente.

¬ Y asegúrate de que tu "*madera para el liderazgo*" tiene como mínimo tanta calidad humana como la de Pinocho.

4.2. LAS FÓRMULAS MAGISTRALES

¿Qué hacer ante ciertas situaciones, para que el proceso de liderazgo compartido no se convierta en un "*sueño inalcanzable*" o en "*una pesadilla reiterativa*"? Aquí encontrarás algunas fórmulas iniciales que, desde tú propia práctica, podrás ir mejorando y ampliando.

¬ SITUACIÓN A

En las reuniones, casi no tenemos tiempo para profundizar en los proyectos. Nos falta contraste y no conocemos suficientemente lo que hacen otras personas. Sentimos que es algo que llevamos por nuestra cuenta.

💡 FÓRMULA MAGISTRAL

Información periódica de los proyectos que están bajo nuestra responsabilidad.

+ Utilización de herramientas que permitan opinar a las otras personas de la organización sobre los proyectos que formulamos, y para los que recogemos aportes.

+ Reuniones programadas de forma periódica, específicamente para plantear los diferentes proyectos y evaluarlos de manera continua (*nota: no mezclar en esa reunión otros temas*).

+ 100 gramos de interés por aquellas cosas que supuestamente "no nos afectan directamente"

+ 500 gramos de seguridad de que tenemos algo que aportar a las demás personas.

+ Todos aquellos ingredientes que tú consideres...

→ SITUACIÓN B

Hay funciones y tareas que siempre recaen en las mismas personas.

💡 FÓRMULA MAGISTRAL

Una buena porción de confianza que ayude al fortalecimiento de la organización.

+ La puesta en marcha de un sistema de “acompañamiento”, donde aseguraremos que en las tareas que generan más reparo, alguien se estará entrenando al lado de aquellas personas que controlan el tema.

+ El apoyo y compromiso de las personas que más manejan los temas difíciles.

+ La aceptación del reto de poner a prueba nuestras capacidades.

+ Varios kilos de flexibilidad y empatía.

+ Todo aquello que a ti se te ocurra.



▷ SITUACIÓN C

Cuando llega el momento de hablar de la economía, muchas personas de la entidad se sienten 'fuera de onda' y sin información suficiente para opinar.

☀-FÓRMULA MAGISTRAL

Integrar la idea de que los proyectos no salen adelante así como así, y que además de los recursos humanos, materiales y metodológicos, el dinero también es necesario.

38

- + Saber que la definición de un proyecto pasa también por la concreción de los recursos que vamos a necesitar, su viabilidad y las fuentes que vamos a utilizar.
- + Participar en la definición de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las actividades. *(Nota: contar con el apoyo de la persona encargada de la gestión económica del colectivo).*
- + Destinar espacios en las reuniones, donde tratar colectivamente la gestión económica de la organización.
- + Preparar la información económica de forma agradable y entendible.
- + Unas gotitas de humor y buena voluntad...
- + ¿Hay más?, pues ya sabes...

▷ SITUACIÓN D

En cualquier situación en la que tenemos que tomar decisiones colectivamente, la tendencia es que siempre hablan las mismas personas, son las que llevan más tiempo, o las que se considera que saben más del tema.

☀-FÓRMULA MAGISTRAL

Garantizar que todas las personas contamos con las informaciones previas necesarias, para así poder opinar sobre el tema.

- + Intervenciones cortas de quienes hablan más, para que las demás personas puedan sentir que tienen espacio.
- + Dar por sentado que nadie tiene la verdad absoluta.
- + 500 gramos de atrevimiento de las que nunca hablan.
- + 1 kg. de generosidad, para saber que si no participamos estamos negando a las otras personas buena parte de lo que somos.
- + Aplicar un sistema de rotación de papeles en las reuniones: facilitación, observación y relatoría que nos ayude a encontrarnos en roles distintos y hacer la devolución a las otras personas.
- + Utilización de técnicas que invitan a la participación (lluvia de ideas, tableros compartidos, círculos de la palabra, acuerdos para generar diálogos seguros e inclusivos, etc.).
- + Tu infinita imaginación para seguir aportando ingredientes a esta fórmula...

▷ SITUACIÓN E

Hemos alcanzado un nivel de actividad tan alto, que no nos queda más remedio que repartirnos las tareas y asumirlas en solitario. Eso nos origina una sensación de alejamiento del grupo y de que cada cual está en lo suyo.

☀-FÓRMULA MAGISTRAL

Revisar que no estemos cayendo en el activismo. Si es así, hay que aplicar rápidamente un antídoto para que podamos priorizar los proyectos más significativos. Si no lo es, tendremos que revisar los ritmos de trabajo.

- + Asignar cada proyecto a un pequeño equipo o comisión de trabajo, asegurando que siempre trabajamos con otras personas.
- + Repartir tareas dentro de estos pequeños equipos para no olvidarnos de que el trabajo individual y en solitario también es necesario, garantizando siempre el contraste y la puesta en común.
- + Buena parte de los ingredientes de la fórmula A y todos aquellos que te atrevas a añadir.



¬ SITUACIÓN F

Solo una o pocas personas de la organización establecen las relaciones externas. Los colectivos del entorno, en los espacios de coordinación y trabajo en red en los que participamos como organización, tienen únicamente a ésta o éstas personas como referente. El resto oímos hablar de gente que ni sabemos quiénes son, ni qué tienen que ver con nuestra actividad.

💡 FÓRMULA MAGISTRAL

Integrar la idea de que absolutamente todo lo que hacemos dentro de la organización, tiene una conexión directa con algo que ocurre fuera de ella.

- + Incluir como una tarea más, en la función o funciones que desarrollamos cada cual, la relación, la conexión y la coordinación con otros colectivos, espacios...
- + Garantizar que en aquellas redes de las que formamos parte y que son altamente significativas y estratégicas para nuestra organización, podamos participar todas, rotativamente.

¬ SITUACIÓN G

Vamos con el tiempo tan justo y nos centramos tanto en el día a día de los proyectos, que nos cuesta encontrar tiempo para hablar de otros temas, para alimentar las relaciones personales. Más que en un colectivo social, parece que estemos vinculados a una empresa de alto rendimiento.

💡 FÓRMULA MAGISTRAL

Recordar la importancia de lo afectivo en este mundo nuestro.

- + Impregnar nuestra tarea diaria de “buena onda” (es contagioso).
- + Saber que en las relaciones personales, el afecto se demuestra de múltiples formas (desde la palabra, los gestos, los detalles, etc.). Tengamos todas en cuenta.
- + Unas cuantas porciones de espacios informales repartidas a lo largo del año, donde le demos prioridad a lo personal.
- + Todo aquello que tu iniciativa te empuje a proponer.

¬ SITUACIÓN H

Vamos haciendo camino, pensando que más o menos estamos en la misma onda y que “las cosas” están funcionando, pero de repente comenzamos a oír por los pasillos que hay ciertos estados de malestar.

💡 FÓRMULA MAGISTRAL

Ponernos una nota en la cabecera de la cama que diga: “Las personas somos el corazón de las organizaciones”.

- + Saber que para evitar los ataques cardíacos tendremos que tener hábitos saludables (revisiones continuas, espacios para el descanso, alimentos que contengan buena dosis de confianza, transparencia, diálogo, conocimiento de los que somos y de quiénes somos, etc.

✦ Destinar espacios en las reuniones para poder conocer y dar a conocer la situación de cada persona con respecto al proyecto global (estado de ánimo; necesidades formativas; sensaciones, opiniones, etc.)

✦ Llevar a cabo acciones concretas que den respuesta y cuyos resultados podamos evaluar.

Podríamos describir decenas de situaciones más, pero no acabaríamos nunca este cuaderno, a riesgo de que dejara de ser *práctico*.

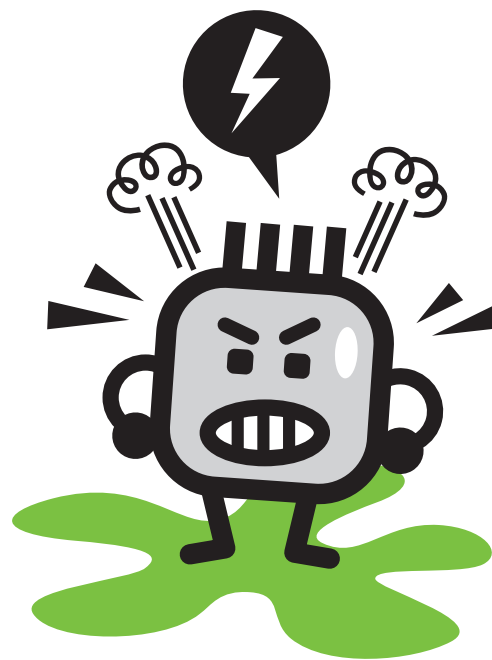
Las fórmulas son totalmente flexibles, podemos quitar y poner ingredientes, podemos incluso mezclarlas entre sí. Lo importante es saber que “solo cocinando se aprende a cocinar”.

4.3 LA VACUNA CA²: CRÍTICA - AUTOCRÍTICA - CAMBIO - ACCIÓN

Una de las tareas más difíciles que encontramos en nuestro proceso hacia el empoderamiento y el liderazgo, suele ser la dificultad para enfrentarnos al malestar que provocan las críticas. A menudo, si nos critican o si nos criticamos, si las cosas no van bien o dejan de ser fluidas, si notamos recelos o desconfianza a nuestro alrededor; nos inunda una percepción de malestar; y nuestra respuesta suele oscilar entre las actitudes de defensa y bloqueo. Podemos sentirnos tristes, abatidas, como personas injustamente tratadas o con sensación de culpa. Te planteamos un árbol de decisiones que puede ayudar a ir más allá de esas sensaciones. No podemos cambiar nuestros sentimientos porque sí,

pero al menos podemos poner en marcha nuestra capacidad de pensar, tratando de avanzar hacia pensamientos más constructivos y actitudes más positivas para nuestra vida y para el grupo.

¿Qué pretende la vacuna CA²? Ser capaces de traducir la crítica y la autocrítica en posibilidades de cambio, y actuar para que dicho cambio se produzca.



PERCIBO

¿Ese malestar tiene que ver con

SÍ

¿Puedo identificar la causa?

SÍ

¿La he contrastado con el grupo?

SÍ

¿Hay algo que yo pueda hacer para reducir ese malestar?

SÍ

IDENTIFICAR ACCIONES QUE PUEDO Y ESTOY EN DISPOSICIÓN DE REALIZAR

NO

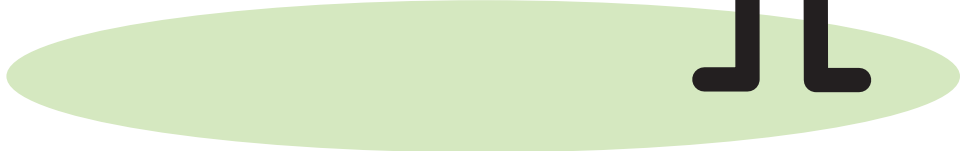
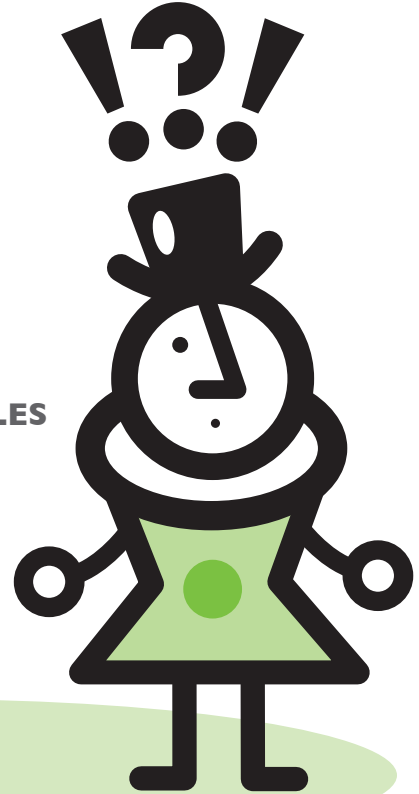
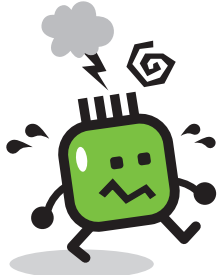
CONTRASTAR CON EL GRUPO

NO

PLANTEAR HIPÓTESIS DE ACCIÓN Y CONTRASTAR CON EL GRUPO

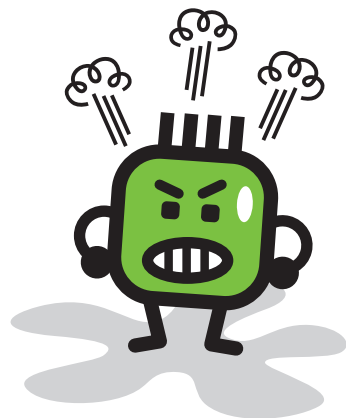
NO

UTILIZAR DINÁMICAS GRUPALES QUE NOS PERMITAN IDENTIFICAR LAS CAUSAS



MALESTAR

migo, con lo que hago o digo?



**UTILIZAR DINÁMICAS GRUPALES
QUE NOS PERMITAN IDENTIFICAR
LAS CAUSAS**



NO

¿Identifico qué o quién lo causa?

NO

SÍ

¿La he contrastado con el grupo?

SÍ

NO

¿Hay algo que pueda/
podamos hacer para
reducir ese malestar?

**CONTRASTAR
CON EL GRUPO ANTES
DE SEGUIR ADELANTE**

SÍ

NO

**IDENTIFICAR
ACCIONES
QUE PODAMOS
REALIZAR**

**CONTRASTAR
CON EL GRUPO
ANTES DE SEGUIR
ADELANTE**

4.4. “ESPEJO, ESPEJITO MÁGICO”: UN CUESTIONARIO PARA LA AUTOCRÍTICA Y LA NECESIDAD DE CAMBIO

Una vez terminado el juego, el rey y el peón vuelven a la misma caja.

→ Proverbio italiano.

A todos y a todas nos han educado en una sociedad en la que hemos aprendido que el poder se adquiere (con el dinero, con las influencias o con las habilidades), que en mayor o menor medida cada cual puede tener su “parcela de poder”, que el poder que se valora es el que tiene que ver con la capacidad de “ordenar y mandar”, que mandar tiene sentido porque alguien obedece y que ejercer un liderazgo, de alguna manera nos coloca en un status superior, desde donde dejamos de ver la realidad con los ojos con los que la veíamos antes.

Solo nos basta mirar a nuestro alrededor, observar nuestra vida cotidiana, reflexionar sobre esos tópicos tan comunes sobre el poder, ser capaces de realizar nuestra propia autocrítica, abrir nuestra mirada y ver qué es realmente el poder y para qué lo utilizamos. Qué soñamos con hacer cuando no lo tenemos y qué hacemos cuando ya está en nuestras manos, qué exigimos a los que lo tienen y que dejamos de exigirnos cuando lo tenemos. De qué nos quejamos cuando no tenemos posibilidad de decidir y cómo nos justificamos cuando podemos hacerlo.

Ni el test ni los resultados son “científicos”, solo pretenden ser un instrumento, con un toque de humor, que nos ayude a ordenar ideas y a proponernos cambios.

Sin más preámbulos, entendiendo que la valentía y la capacidad de decisión son condiciones imprescindibles para un buen liderazgo, ponte delante de nuestro “Espejito mágico” y contesta con sinceridad. Podrás ir evaluándote a medida que contestas, te proponemos 10 cuestiones ante las que puedes posicionarte, elige una de las cinco respuestas que más se ajuste a tu actitud, tus reacciones, tu manera de ser.

1 → Si la organización de la que formo parte fuese un tablero de ajedrez, yo sería:

- a Rey. Sin mi no hay juego.
- b Reina. Me muevo “a mi manera”.
- c Torre. Un sólido baluarte.
- d Caballo. Mi salto siempre tiene un sentido.
- e Peón. Avanzo paso a paso.

2 → La organización es para mí una película:

- a Bélica. Es mi “campo de batalla”
- b De aventuras. La última cruzada.
- c Del oeste. ¿Vendrá a salvarme el séptimo de caballería?
- d De ciencia-ficción. Misión: la organización.
- e Romántica. Las discusiones acaban en besos.

3 Cuando hay problemas, las frases que más repito en la organización son de tono:

- a Apocalíptico. “Esto se acabó. Hasta aquí hemos llegado”.
- b Filosófico. “Todo es según el cristal con que se mire”.
- c Bíblico. “Dios sabe que hago todo lo humanamente posible”.
- d Científico. “Habría que analizar la situación con más detalle”.
- e Económico/fiscal. “Todos y todas tendremos que poner de nuestra parte”.

4 Cuando en la organización se reparten tareas, el método que se sigue es:

- a El de Juan Palomo. “Yo me lo preparo, yo me lo como”
- b El de la infancia. “Ene tene tú, cape nane nú, saliste tú”.
- c El del Yoda. “Que la fuerza me acompañe”.
- d El de la mezcla. “na pizca de aquí y otra de allá”.
- e El de la embarcación. “¡Cada cual en su puesto y a remar! ¡Adelante!”.

5 Si la organización pusiera un refrán en la cabecera de tu cama, éste sería:

- a “Palos con gusto no hacen daño”.
- b “Mucho ruido y pocas nueces”.
- c “El yunque dura más que el martillo”.
- d “Quien a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija”.
- e “Más vale maña que fuerza”.

6 Cuando me hacen una crítica, mi reacción es como la de:

- a Un boomerang.
- b Un ladrillo.
- c Un búnker.
- d Un espejo.
- e Una esponja.

7 A la hora de tomar decisiones importantes, me convierto en:

- a Una ostra.
- b Un camaleón.
- c Un tigre enjaulado.
- d Un águila.
- e Un castor.

8 Si me trasladara a vivir, por ejemplo, a la punta de un cerro, la organización sería:

- a Un caos.
- b Un bonito recuerdo.
- c Una preocupación.
- d Una experiencia.
- e Una posibilidad.



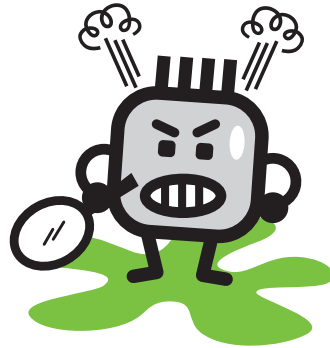
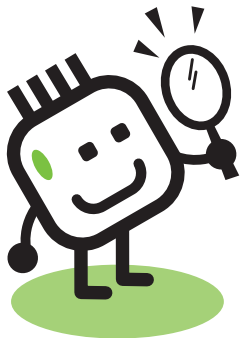
9- El día de mi cumpleaños, en broma, la organización me puede regalar:

- a Una estatuilla del “Oscar”.
- b Un montón de globos.
- c Una caja de aspirinas.
- d Unos calcetines de ejecutivo.
- e Un osito de peluche.

10- Todo se puede mejorar, por eso tu próxima propuesta a la organización será:

- a Más responsabilidad.
- b Más fiesta.
- c Más apoyo.
- d Más reuniones.
- e Mejor comunicación.

46



A continuación... los resultados: como es casi imposible que los “tipos” se den en estado puro, ya que en la realidad cada cual tiene características y cualidades mezcladas, contabiliza las respuestas y podrás comprobar dónde pones el acento.

> **Mayoría de respuestas “a”:**

Sin lugar a dudas naciste para dirigir, organizar y gestionar.

Energía, fuerza y capacidad de lucha son tus señas de identidad. Te resulta fácil coordinar equipos y distribuir tareas, y sueles tomar las decisiones que se llevan a la práctica.

Claro que, en la cara oculta se esconde alguien muy vulnerable a las críticas, que teme que se venga abajo todo por lo que tan duramente trabajó. Aprovecha tu alto sentido del deber y de la justicia y aplícatelo.

Estás en una organización y lo que se realice es responsabilidad de todas las personas que la componen. Mira a tu alrededor; a veces hay situaciones, actos, reuniones o tareas donde no es tan necesaria tu presencia, y permite a las demás personas de la organización tener su propio recorrido y experiencias. El precio que se paga en ese tipo de liderazgo es demasiado alto. Si no te resistes a los cambios, distribuyes responsabilidades y flexibilizas, verás cómo la tensión va cediendo y todo se hace más fácil.

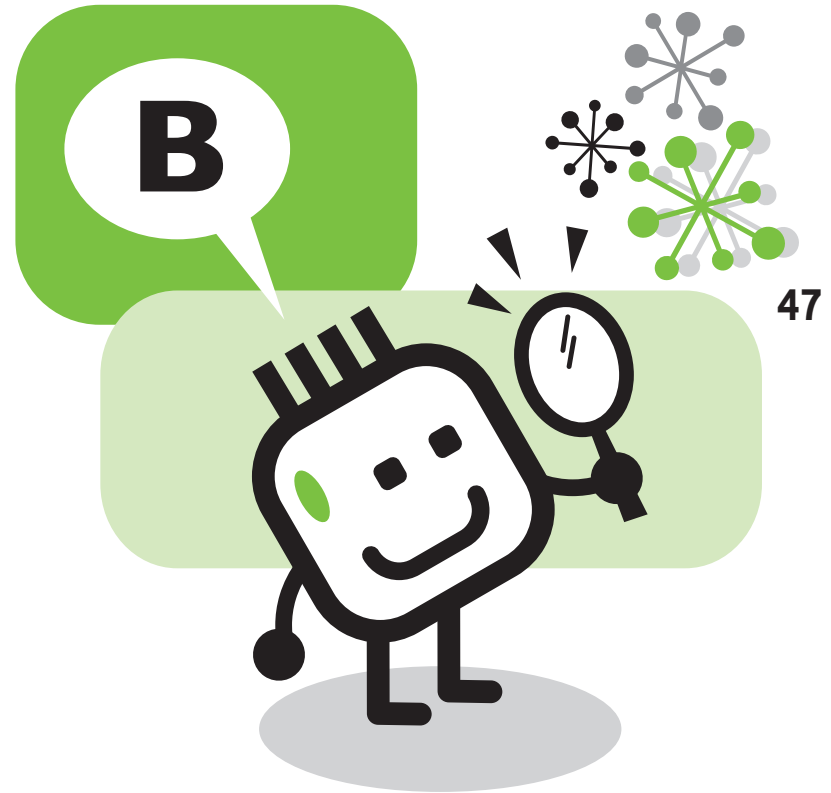
>Mayoría de respuestas “b”:

Tienes carisma, creatividad, ingenio y eres capaz de generar buen clima a tu alrededor.

Te haces querer. Estos ingredientes tan necesarios para el trabajo organizacional a veces se vuelven en tu contra cuando se te olvida que representas los intereses de todo un colectivo. A pesar de tus buenas intenciones, el ir demasiado “a tu ritmo” no para de darte problemas. Y confundes, algunas veces, la fidelidad con la incondicionalidad.

De la misma manera en que eres capaz de contagiar tu entusiasmo, también puedes contagiar tu desazón o tu pasividad en los momentos “bajos”. Es una responsabilidad demasiado grande que el ritmo de la organización dependa tanto de tus “biorritmos”. Como te gustan los retos, aquí tienes uno: aprender a poner la distancia necesaria entre tus estados de ánimo y el proyecto organizacional; y así, cuando no sepas qué decir, calla; y cuando tengas una mala opinión, piensa antes sobre la mejor manera de expresarla.

Párate un poco, reflexiona colectivamente, escucha antes de hablar; no intentes gustar a todo el mundo y confía en las capacidades y criterios de las demás personas de la organización. Tienes excelentes cualidades que en combinación con las de otras personas reforzarán y enriquecerán su organización.



>Mayoría de respuestas “c”:

Eres una persona incombustible.

Llevas mucho tiempo en la trinchera y las dificultades y los obstáculos no han podido contigo. Eres una persona necesaria, un baluarte para tu organización. El estoicismo, la capacidad de resistencia, la voluntad y la abnegación te caracterizan. Saben que estás ahí, y que finalmente acabarás solucionándolo te cueste lo que te cueste. ¿El resto da un paso atrás o eres tú quien se adelanta?

La dependencia, el que las demás personas no se atrevan a caminar solas o sin tu protección, termina oprimiendo e impidiéndote disfrutar de lo que haces. Deja de cuidar tanto y cuídate a ti: pide ayuda, busca refuerzos, pide opiniones, haz que las demás personas se sientan tan imprescindibles como tú para sacar adelante el proyecto. Seguirás siendo importante, contribuyendo con tu experiencia y tu energía. Además, tu organización será aún más fuerte, de manera que ella será la que te dé soporte a ti y no al revés. Es más saludable, tanto para la organización como para ti.

>Mayoría de respuestas “d”:

La organización tiene suerte de contar con alguien como tú.

Trabajas duro, tienes las ideas claras, te gusta aprender, no te abruman los problemas, sabes organizar el trabajo y tienes bien definidos los objetivos. Pero... ¿tienes a veces la sensación de que

no se te valora lo suficiente? ¿Te llegan reproches de tus compañeros y compañeras cuando menos lo esperas? A veces vas algunos pasos por delante del resto y, cuando lo pones en evidencia, causa malestar, de manera que cuando tendría que valorarse tu esfuerzo, surge la falta de confianza.

Probablemente, muchos logros de la organización tienen que ver con tus habilidades, pero el éxito de un buen liderazgo es ser capaz de visibilizar y liberar el talento de las otras personas. Intenta no controlar hasta el más mínimo detalle, permite que quienes te rodean aporten, enriquezcan, decidan y se equivoquen, ten confianza en las demás personas y aprende a cambiar tu mirada sobre las cosas. El proyecto organizacional depende del grupo y solo con el trabajo común tendrá sentido.

>Mayoría de respuestas “e”:

Poco podemos hacer para mejorar tu liderazgo.

Tu buena capacidad de comunicación y un sistema de valores que integra lo humano en todo cuanto realizas hacen que te perciban de forma muy positiva. Trabajar en equipo, resolver problemas, tomar decisiones de forma colectiva y entender la organización como un proyecto común, posibilita que no seas solo tú quien “saca la cabeza”. Si la función de liderazgo está repartida eso les facilita el camino y les abre continuas posibilidades.

Nota: ¡Ojalá te hubiera conocido antes! Te habría encargado la redacción del cuaderno.



itaca

A MODO DE CONCLUSIÓN

50

Empezamos este cuaderno con el acróstico del sometimiento, han pasado algunas páginas y todavía queda mucho por decir. Pero es justo que -aún a riesgo de convertir esto en una “sopa de letras”-, concluyamos con un acróstico del liderazgo, desde el cual despedirnos y desearte un feliz empoderamiento.



Liderar nuestras organizaciones al ritmo de nuestros corazones.

Imaginar, inventar, ilusionarse y sobre todo, intuir.

Dudar de todo, menos de lo que sentimos.

Empezar en cada instante, sin olvidar el recorrido.

Romper con las reglas establecidas que no cuidan a las personas.

Acoger, ayudar, apoyar y amar.

Zarpas en los barcos que pongan rumbo a Ítaca y

Globalizar nuestro pensamiento, porque...

Otro liderazgo es posible.

Y aquí no valen intentos... ¿Lo hacemos?

BIBLIOGRAFÍA

- CEMBRANOS F y MEDINA JA (2003).
Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo.
Editorial Popular.
- GARCÍA PRINCE E (1997)
Derechos políticos y ciudadanía de las mujeres. Una vía de género sensitiva y paritaria al poder y al liderazgo.
CMF, San José
- GOLEMAN D (1996)
Inteligencia emocional
Editorial Kairós
- PEARSON C (1994)
Despertando los héroes interiores
Editorial Libro Guía Barcelona
- SHARMA RS (2003)
Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari.
Editorial Grijalbo

WEBGRAFÍA

- GUÍA DE FORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA DE LAS MUJERES
Luz Martínez Ten, Rosa Escapa Garrachón, 2008 http://www.miescuelayelmundo.org/IMG/pdf/guia_de_la_alumna.pdf
- EMPOWERMENT Y LIDERAZGO FEMENINO: EL PODER NO ESTA DETRÁS DEL TRONO
Sahnya Shulterbrandt, Lic. Genaro D. Salom www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802artsoc.html
- NUEVA ÉTICA PARA NUEVOS LIDERAZGOS. EL FEMINISMO Y LA MIRADA ENTRE MUJERES
Marcela Lagarde, 2003 http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/marcela_lagarde_y_de_los_rios/el_feminismo_y_la_mirada_entre_las_mujeres_marcela_lagarde_rios.doc
- LIDERAZGOS TRANSFORMACIONALES
Evangalina García Prince, 2000 http://www.euram.com.ni/pverdes/Articulos/Evangalina_garcia_176.htm
- ARTÍCULOS SOBRE LIDERAZGO EN INTERNET
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm>

TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

Cuaderno práctico 1: **LAS REUNIONES**

Cómo acabar de una vez con las reuniones aburridas.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.

Fundación EDEX, 1998-2025.

Cuaderno práctico 2: **LOS PROYECTOS**

Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos.

Carlos Paradas, Fernando de la Riva.

Fundación EDEX, 2000-2025.

Cuaderno práctico 3: **LOS EQUIPOS**

Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos.

Cristina Bustos, Antonio Moreno.

Fundación EDEX, 2000-2025.

Cuaderno práctico 4: **REDES ORGANIZACIONALES**

Suma fuerzas para multiplicar resultados.

Fernando de la Riva, Antonio Moreno.

Fundación EDEX, 2000-2025.

Cuaderno práctico 5: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

No solo hablando se entiende la gente.

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno.

Fundación EDEX, 2000-2025.

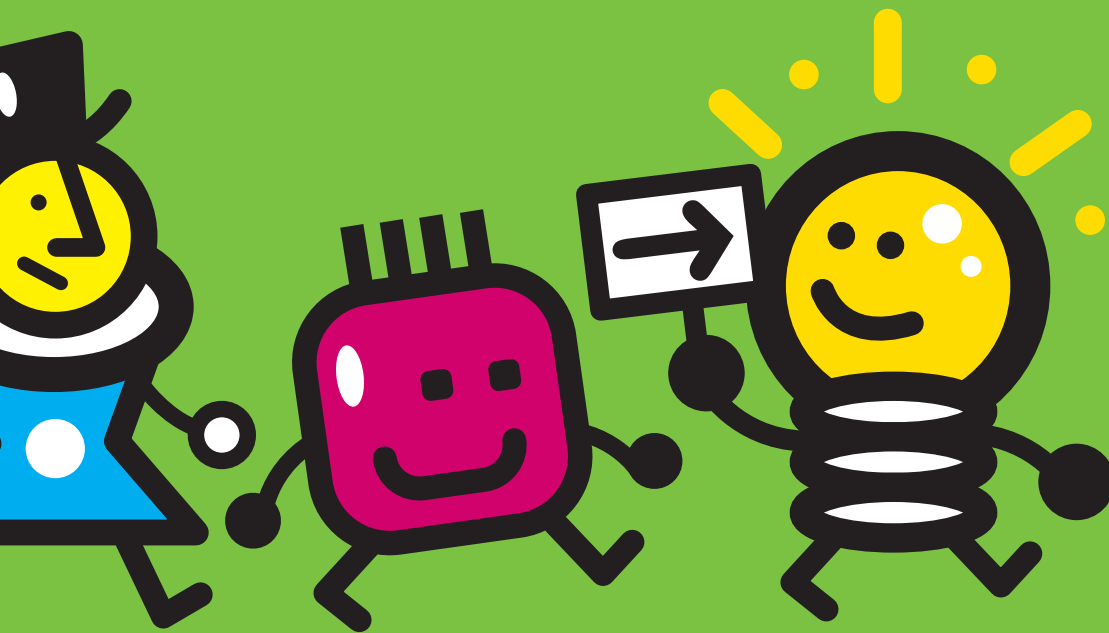
Cuaderno práctico 6: **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

O cómo mandar obedeciendo.

Francisca Casado, Lita Gómez Terrón.

Fundación EDEX, 2004-2025.





Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo es una organización de la sociedad civil que se enfoca en la formación de agentes de cambio y en la promoción de espacios colaborativos, adaptativos, flexibles y horizontales.

"*Cuadernos prácticos*" es una colección de seis herramientas sencillas y prácticas, centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Este cuaderno que tienes entre tus manos trata del **Liderazgo organizacional**, de los procesos participativos que en el seno de las organizaciones facilitan que cada una de las personas que las integran tengan espacios para la iniciativa y la responsabilidad.