



Cartilla de Asociatividad Cartilla de Asociatividad

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES
MÓDULO IV



PRESENTACIÓN

Esta cartilla ha sido preparada para quienes son miembros de organizaciones sociales o trabajan con ellas para apoyar el trabajo que éstas realizan, fortaleciéndolas en su función de motor de cambio social.

La idea es entregar de manera simple, clara y didáctica, conceptos claves para su crecimiento.

Los temas tratados son: participación-organización, roles y funciones de los dirigentes, la comunicación en las organizaciones sociales, liderazgo en las organizaciones, toma de decisiones, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Estas cartillas son una adaptación realizada del material desarrollado por la Fundación para la Superación de la Pobreza, en el marco del Programa Redes para la Superación de la Pobreza y en el curso elaborado por Teleduc "Comunicación y Liderazgo en las Organizaciones Sociales" (1996).

Esperamos que éste sea una herramienta de gran utilidad. ¡Que lo disfruten!

Dafne Englander K. y Consuelo Salazar M.

TEMARIO

• LIDERAZGO

- ¿Qué es el liderazgo?
- Definición del Concepto de Líder.
- Estilos de Liderazgos.
 - à Es posible identificar tres tipos de líderes.
 - à Líder ¿democrático o autoritario?
- Funciones del Líder.
- Tareas del Líder.
- Dirigente o Líder.
- Condiciones para ser Dirigente Líder.



OBJETIVOS

- CONOCER QUÉ ES EL LIDERAZGO Y CÓMO SE EJERCE EN LAS ORGANIZACIONES.
- DISTINGUIR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS CREENCIAS EN QUE SE BASAN.
- CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EFECTIVO.
- COMPRENDER EL PAPEL DEL LÍDER EN EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN.



LIDERAZGO, UN APRENDIZAJE

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

En todos los grupos, sean estas organizaciones o no, siempre existe un líder. Pensemos, por ejemplo, en los partidos de fútbol, o en las inundaciones o terremotos: siempre hay alguien que logra unir los esfuerzos para conseguir un objetivo.

El líder tiene poder, es decir, tiene la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Liderazgo y poder van de la mano.

El liderazgo es la capacidad de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar metas u objetivos, es decir, cuando alguien ejerce poder sobre otras personas.

Un líder es aquella persona que ocupa una posición de influencia en su grupo, dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas".

Actualmente, se sabe que "los líderes no nacen, se hacen".

Siempre tenemos a nuestro alrededor personas que nos llaman la atención, que son importantes y significativas en nuestras vidas ya sea por sus ideas, por lo que hacen o por sus habilidades.

Cuando estas personas influyen en muchas personas, podemos decir que estamos frente a un líder.



EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

El comportamiento del líder se refleja en que:

- Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo.
- Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades (técnicas, humanas).
- Tiene ideas novedosas o se hace parte de ideas que son compartidas por muchos otros.

Es importante tener en cuenta que:

- El liderazgo más que una característica individual, éste tiene sentido en el contexto grupal. Son los seguidores, los que van a permitir que el líder nazca y se mantenga.
- El liderazgo puede ser ejercido por distintas personas en distintos momentos. Potencialmente cualquier persona del grupo puede ser líder, depende de la situación se está viviendo, en la medida en que responda mejor que otros u otras a lo que el grupo necesita en ese momento.



ESTILOS DE LIDERAZGO

La forma como los líderes ejercen el poder sobre otros se basa precisamente en lo que piensan de la gente y en cómo la comprenden.

Si el líder de una organización comunitaria piensa que:

1. Los *socios son irresponsables*, es muy probable que intente *mantener el control* constantemente sobre ellos.
2. Si *confía en los socios*, en sus capacidades, probablemente permitirá que *ellos mismos regulen su conducta*.

LOS LÍDERES PUEDEN SER

1. Designados: es un líder de origen externo al grupo (Ej. jefe, entrenador de fútbol, etc.).
2. Emergentes: proviene del mismo grupo (elegido por el grupo o que ha ido asumiendo mayor influencia que otros).

El líder designado puede tener ventajas sobre el líder emergente, como el respaldo formal de su nombramiento y el hecho de que, los grupos, tienden a aceptar la designación externa.

El líder emergente debe esforzarse por mantener su posición, ya que el grupo tiene mayores expectativas sobre el desempeño de éste.

ES POSIBLE ENCONTRAR TRES TIPOS DIFERENTES DE LÍDERES

Podemos distinguir tres tipos de líder: el autoritario, el democrático y el permisivo.



1.- EL LÍDER "PERMISIVO", DESCOMPROMETIDO.

Permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder. Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario:

- No guía la búsqueda de soluciones,
- Es más bien pasivo, espera que alguien tome la iniciativa.

Vale decir que este último no reuniría realmente características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización ni ejerce influencia sobre ellos

Solamente tiene el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

2.- EL LÍDER AUTORITARIO

Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. Decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse. Además, es muy controlador(a) de la conducta de los demás.

3.- EL LÍDER DEMOCRÁTICO

Este tipo de líder estimula la participación y la discusión en la toma de decisiones y, también, en la definición de las reglas o normas de la organización. Más que imponer decisiones busca que los socios lleguen a acuerdo.



LÍDER, ¿DEMOCRÁTICO O AUTORITARIO?

Puede ser que, a veces, se actúe de manera más parecida a un líder democrático o participativo y otras más cercano a un líder autoritario. Esto confunde a los integrantes de la organización, porque no saben a qué atenerse.

Ésto sucede porque, muchas veces, por diversos motivos (necesidad de que las cosas salgan rápido), el líder debe actuar de manera autoritaria para que las cosas resulten. Lamentablemente, el líder puede sentir que siendo autoritario las cosas resultan "mejor". Aquí puede iniciarse un círculo vicioso que lleva a los integrantes de la organización a decir que "no participan porque no se les toma en cuenta" y al dirigente a decir que "no se les toma en cuenta porque no participan".

Ahora bien, para que un líder sea democrático o autoritario también influye cómo los participantes de su organización responden al trabajo definido, por ejemplo:

- Para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de trabajar.
- Para funcionar autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Tomo nota... Lo que hasta aquí hemos visto es muy interesante, me gustaría ser un líder democrático!

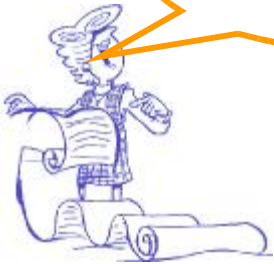


Cuando el líder es democrático la mayoría de los socios de la organización decide lo que quiere lograr.



LÍDER, ¿DEMOCRÁTICO O AUTORITARIO?

Yo creo que ser democrático tiene sus desventajas, no es fácil...



PENSAR UN LIDERAZGO DEMOCRÁTICO-AUTORITARIO:

No se puede pensar que los líderes siempre deben ser democráticos o autoritarios, estamos en constante cambio, nos pasan cosas y nos vemos afectados por nuestro entorno; hay momentos en que es necesario que el dirigente actúe de manera más autoritaria y no por eso deja de ser un buen dirigente; tampoco puede esperar a que todas las decisiones sean tomadas por todos por que eso requiere de tiempo y las consultas constantes a todos los integrantes de la organización puede atrasar el cumplimiento de las metas o los compromisos.

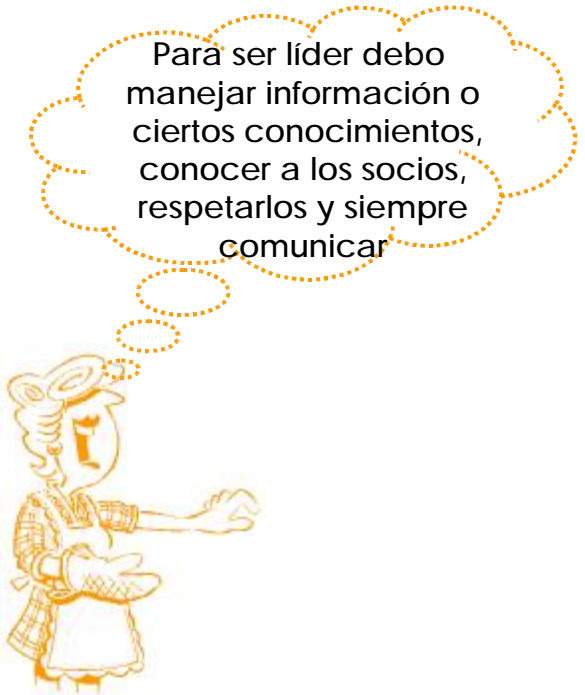
Un buen dirigente es el que conoce y analiza la situación y en base a eso, decide cuál es la mejor manera de actuar en esos momentos.

No hay que olvidar que el estilo de nuestro liderazgo influye en los socios o miembros de la organización.

Yo creo que se necesita aprender a no tenerle miedo al poder!



FUNCIONES DEL LÍDER



Para ser líder debo manejar información o ciertos conocimientos, conocer a los socios, respetarlos y siempre comunicar

1. Manejar conocimiento e información especializada.

El líder debe manejar conocimiento especializado, la información necesaria frente a los diversos temas de la organización o saber a quién recurrir en busca de ella.

2. Conocer a los miembros de la organización y mostrar respeto hacia ellos.

Todo los integrantes de un grupo son muy sensibles al trato que les da su líder. El reconocimiento y la consideración tienen que ver con el respeto hacia las personas. Los líderes son muy importantes para mantener unidos a los miembros del grupo.

3. Mantener abiertos los canales de comunicación.

El líder debe facilitar la comunicación hacia y desde el grupo, es decir, entre las personas del grupo, y entre el grupo y el exterior. La comunicación es un elemento central en el funcionamiento de un grupo. Así, por ejemplo, puede ser importante informar al grupo por anticipado de los cambios que vendrán.

FUNCIONES DEL LÍDER

4. Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

El líder está en una posición muy visible, por lo tanto, todos lo observarán, su comportamiento servirá como modelo y como motivación para el resto del grupo, de tal forma que debe predicar con el ejemplo, ser coherente con lo que dice.

5. Iniciar y dirigir la acción.

Se espera que el líder tome la iniciativa, dirija, oriente, señale las metas y los plazos, etc.

6. Entrenar a la gente como un equipo.

Preocuparse de preparar y capacitar a las personas para las tareas y nuevos desafíos, sobre todo en tiempos tan cambiantes como esta época. Es importante traspasar responsabilidades y conocimientos.

7. Tomar decisiones.

Siempre el líder tiene que preocuparse de la toma de decisiones. Ésto no significa que tenga que tomar personalmente todas las decisiones, ya que eso dependerá de su estilo de liderazgo y de otros factores. Sin embargo, debe facilitar el proceso de toma de decisiones y debe asumir responsabilidad por las decisiones que se adopten.

También debo ser responsable,
dirigir, conducir, dar ideas y
trabajar como equipo



TAREAS DEL LÍDER

1. AYUDAR A DEFINIR Y ALCANZAR LAS METAS DEL GRUPO.

El líder debe ser capaz de definir una política, saber cuáles son las metas y cómo alcanzarlas, cómo proyectar al grupo hacia adelante.

2. MANTENER AL GRUPO.

Unir al grupo, mantener las relaciones humanas y la comunicación, saber manejar los conflictos del grupo. A veces debe ser árbitro o mediador de las discusiones al interior del grupo.

3. SER UN SÍMBOLO QUE IDENTIFIQUE AL GRUPO.

Todo grupo necesita ciertos símbolos con qué identificarse y, a veces, el líder puede ser ese símbolo. Puede actuar como un modelo para los otros, representar un ideal a alcanzar, una persona significativa en la vida de otros. También puede, en algunos momentos difíciles, convertirse en el "culpable" cuando las cosas no funcionan bien, siendo el destinatario de todos los ataques del grupo.

4. REPRESENTAR AL GRUPO.

El líder debe saber negociar los intereses del grupo frente a otros, especialmente cuando hay conflictos.

5. TRANSFORMAR AL GRUPO.

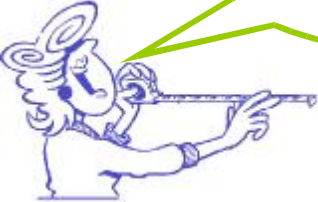
Es necesario que el líder sea transformador, una persona que ayuda a crecer al grupo, a las personas que lo componen. Más allá de cumplir con sus tareas, debería influir sobre sus seguidores para que ellos también se transformen en líderes.

Un buen líder
se prepara y
se entrena




Un buen líder se prepara y se entrena... y lo que sabe lo enseña a las personas de su grupo. Aprender a planificar, tomar decisiones, programar, etc., es decir, ayuda a asumir responsabilidades y desarrollar habilidades de liderazgo.

¿DIRIGENTE O LÍDER?



Don Juan ¿ ser dirigente es lo mismo que ser líder?

Interesante pregunta señora Blanquita, no necesariamente un dirigente es un líder. Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo implica. Es lo que se llama poder legítimo, y se dice que esa persona es un dirigente.



El cargo de dirigente, como lo indica el nombre, está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir, para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

La pregunta ¿dirigente o líder? no tiene sentido si se entiende que dirigente es la persona que ocupa un cargo que le exige una serie de funciones y tareas. Líder es la persona que influye sobre las personas y las situaciones que le rodean.

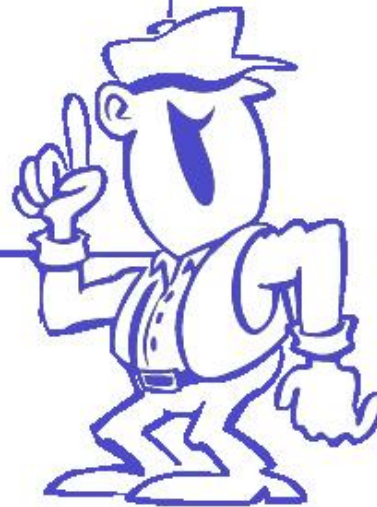
LO IDEAL ES QUE CADA DIRIGENTE DE ORGANIZACIÓN SOCIAL APRENDA A SER UN LÍDER.

Ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente.

¿CÓMO SER UN LÍDER EFECTIVO?

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que es posible mejorar y que se necesita cambiar algunos aspectos de la conducta; y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, se está en camino de llegar a ser líderes más efectivos.

¿Cómo ser un
buen Dirigente
Líder?



CONDICIONES PARA SER DIRIGENTE LÍDER.

Para ser un buen dirigente líder es necesario usar el poder sirviendo, formándose y consultar a nuestros socios.



- Usar el poder con responsabilidad y respeto por los miembros de la organización:
Si el comportamiento del dirigente muestra falta de respeto, falta de confianza en los socios, abusa del poder que le otorga su cargo o no se preocupa de que todos participen, difícilmente la organización desarrollará un clima que permita a la gente comprometerse y entregar lo que saben y tienen. El poder que se obtiene del cargo de dirigencia debe ser devuelto a los socios, ya que de ellos proviene. La manera de hacerlo es utilizándolo en beneficio de la organización y de sus objetivos.
- Actuar como un servidor de la organización y no como el dueño de ella:
Ser dirigente es en sí mismo es un cargo formal. Su poder proviene de cada uno de los socios que conforman la organización, que depositan en el dirigente su propia cuota de poder, su confianza. En este sentido, para ser un buen líder, el dirigente deberá usar el poder eficazmente para alcanzar las metas de la organización, las cuales benefician a todos.
- Planificar acciones futuras y transmitir esa visión a los demás:
Una tarea importante de un buen dirigente líder es dedicar un tiempo significativo a la planificación de las actividades futuras de la organización que dirige. Deberá estudiar los objetivos y metas de la organización para, después, reflexionar en conjunto con los socios sobre qué es lo verdaderamente importante de lograr.

CONDICIONES PARA SER DIRIGENTE LÍDER

Los conocimientos
no son para mi
sino para hacer
mejor el trabajo,
es bueno compartíroslos!



- Mantener una dirección clara sobre el futuro de la organización y guiarla :
El dirigente sabe cuál es el objetivo de la organización y cómo lograrlo. También tiene claras las metas que se deben alcanzar en un período determinado y se guía por ellas.
El dirigente debe ser capaz de conducir a los demás de acuerdo a la dirección trazada, asumiendo que si se equivoca en el recorrido, deberá reconocerlo y hacer los esfuerzos necesarios para volver a encontrar el camino adecuado.
- Animar a los demás para construir la realidad que se desea:
El dirigente debe ser capaz de alentar a los socios para que lo que desean se transforme en una realidad. Tiene que crear un ambiente apropiado para que los participantes tengan interés en hacer los esfuerzos necesarios para conseguir las metas que se han propuesto.
- Motivar cuando hay dificultades o cuando se presentan obstáculos en el camino:
El líder efectivo sabe estimular a los tímidos, regula a los habladores, sabe cómo delegar responsabilidades a los que no se atreven, hace ver la irresponsabilidad del socio sin herirlo y poniéndolo de su lado para la próxima vez, reconoce el conflicto por problemas personales y ayuda a resolverlo; todo esto gracias al conocimiento que debe tener del grupo, lo cual supone ser un buen observador del comportamiento humano.

CONDICIONES PARA SER DIRIGENTE LÍDER

- Poseer claridad respecto a la importancia de comprender a los otros:

Muchas veces los dirigentes que buscan reconocimiento social por el cargo que ocupan, olvidan que su verdadero papel es estar atento y escuchar a los demás, más que usar su cargo como una posibilidad de buscar reconocimiento personal. Esto implica una gran generosidad y disposición para dejar que otros ocupen papeles protagónicos y para compartir su poder. El dirigente que escucha a los demás con atención, a la larga tiene mayor reconocimiento de los socios y más satisfacciones por su desempeño.

- Tener iniciativa y estimular a los demás a usar la propia:

El dirigente debe dar ejemplo de actividad y compromiso, motivar a los socios para que lo hagan de la misma manera. Usar la iniciativa no significa que él "se arranque con los tarros", sino que debe buscar soluciones a los problemas, en conjunto con los socios.

- Propiciar la obtención de logros reales:

Todos los éxitos que se obtengan, grandes o pequeños, estimulan el esfuerzo por lograr lo deseado. Para esto es importante que el dirigente planifique con los demás miembros las tareas a desarrollar, en forma realista y a la vez desafiante. Cada tarea debe ser definida con claridad, señalando los plazos en que se realizará y el propósito que tiene (para qué sirve). Es mejor comenzar con tareas pequeñas que con tareas grandes.



CONDICIONES PARA SER DIRIGENTE LÍDER

- Transmitir confianza y reforzar los logros:

La probabilidad de que una persona realice una tarea, por difícil que sea, aumenta cuando el líder expresa verbalmente su confianza en la capacidad de la persona a quien se le encarga. Mediante un mensaje, el dirigente hace confiar a los socios en sus propias capacidades. Por lo tanto, se trata de mensajes que levanten el ánimo.

- Ser modelo, ejemplo:

Los dirigentes son muy visibles para los socios, se notan más que los demás. Pueden usar positivamente este protagonismo sirviendo de modelo a los socios. Un líder que muestra confianza en sí mismo, activo y respetuoso de los demás, puede inspirar a otros a actuar de la misma manera. Un líder puede mostrar cómo hacer una tarea haciéndola en conjunto con los socios, y no sólo diciendo a los demás cómo habría que hacerla.

La humildad es una actitud importante de cuidar, sobre todo cuando se es dirigente.



PARA CONVERSAR EN GRUPO

En grupo de 4 personas conversen en torno a los temas de cada una de las tarjetas y después compartan las conclusiones .

Cuando los dirigentes manejan la plata en las organizaciones tienen más poder.
¿Qué opina ud. de esto?

Hay personas que dicen que el dirigente debe enfrentar los conflictos. otras personas dicen que los conflictos se solucionan solos.
¿Qué opina Ud.?

La experiencia demuestra que, para que las cosas resulten bien, el dirigente debe hacerlo casi todo.
¿Ud. está de acuerdo con esto?

Los dirigentes no informan a tiempo del uso de los fondos de la organización.
¿Pasa ésto en su grupo?

Los miembros de una organización deben controlar lo que hacen los dirigentes.
¿Qué piensa Ud. sobre esto?

Los dirigentes reciben mucha información que a veces no comunican a la organización.
¿Cree Ud que eso lo hace tener más poder?

Las organizaciones fijan metas que no se cumplen.
¿Qué hace el dirigente frente a esto?