



FABIO ALONSO MEZA RAMÍREZ



SERCOLDES
Servicio Colombiano
de Desarrollo Social

**Carrera 16 No.39 A -78 Telefax: 2881581 Bogotá D.C.,
Colombia**

Portal: www.sercoldes.org.co

Facebook: SERCOLDES

Correo: sercoldes@colnodo.apc.org

PROYECTO: *En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano*
comecumenica@yahoo.com

Con el apoyo solidario de:



DIAGRAMACIÓN: Ángela Patricia Montoya Usma.
Bogotá D.C., octubre de 2013.

Las oportunidades de liderazgo son ciertamente aventuras de toda una vida y requieren un espíritu precursor. Iniciar una nueva organización, mejorar considerablemente la situación social, aumentar la calidad de vida de las personas: todos estos son empeños humanos ennoblecedores. Esperar al permiso para iniciarlos no es característico de líderes. Actuar con instinto de perentoriedad sí lo es. Si usted va a liderar ahora o en el futuro, lo primero que tiene que hacer es lanzar un viaje de descubrimiento.¹

“El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.”²

Los capítulos I y II del presente módulo están ilustrados con obras de Beatriz González.



Beatriz González es una artista pop colombiana, nació en Bucaramanga en el año de 1938. Su obra expresada a través del dibujo, la pintura, la gráfica y la escultura trata asuntos relacionados con el entorno histórico y cultural colombiano. Basándose en muchos casos en el trabajo fotográfico de los reporteros gráficos la artista desarrolla una obra en la que expresa el dolor causado por la violencia y la muerte, así mismo se ha interesado en la representación de los íconos de la cultura popular, pasando por los ídolos del deporte, los políticos, los líderes religiosos y las representaciones de las culturas aborígenes y el arte precolombino.

¹ KOUZES, James y POSNER, Barry. “Siete Lecciones para Liderar el Viaje Hacia el Futuro”, en HESSELBEIN, Frances y otros El Líder del Futuro, Bogotá: Ediciones Deusto, S.A., tercera reimpresión 1997, p 133.

² JIMÉNEZ Aguado, Ricardo. Tipos de Liderazgo www.gobernabilidad.cl

FABIO ALONSO MEZA RAMIREZ. Comunicador Social con Énfasis en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, Magíster en Estudios Políticos de la misma universidad, Magíster Artis en Administración Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset de Madrid España. Ha ocupado cargos en la administración pública municipal, ha sido docente universitario y director de diversos programas de desarrollo social con Organizaciones No Gubernamentales de Bogotá. Autor de textos y artículos sobre formación política, tratamiento de conflictos y educación para la paz. Es Facilitador desde la Educación Popular y Coordinador de Proyectos de la Fundación SERCOLDES.

ÍNDICE

	PÁGINA
PRESENTACIÓN	5
I. TEJIENDO LA ORGANIZACIÓN	6
1. ¿Por Qué y para Qué nos Organizamos?	7
2. ¿Cómo nos Vamos a Organizar?	8
3. ¿Para qué la Personería Jurídica?	9
4. ¿Qué Actividades Vamos a Realizar y Cuándo?	12
5. ¿Qué Otros Elementos son Claves en una Organización?	13
6. ¿Qué Significa la Participación en la Organización?	14
II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	18
1. Diagnóstico Organizacional	18
2. Misión	21
3. Visión	22
4. Valores	22
5. Principios	23
6. Objetivos	23
7. Plan Operativo	24
III. ¿CUÁLES LIDERESAS?	26
1. Liderazgo femenino	27
2. Estilos de Liderazgo	29
3. Cualidades para el Liderazgo	31
4. Obstáculos al Liderazgo	32
5. Valores para el Liderazgo	33
6. Tareas y Compromisos en el Liderazgo (ABC)	36
7. Liderazgos Noviolentos	40
IV. OPCIONES PARA RECREAR TALLERES	43
BIBLIOGRAFÍA	49

PRESENTACIÓN

Todo el recorrido formativo que hemos hecho hasta ahora entre la educación para la paz, los derechos humanos y la incidencia política, han tenido como propósito mejorar y fortalecer nuestro trabajo con las comunidades, razón de ser de nuestra iniciativa y acompañamiento. Por eso, en este sexto módulo, **ORGANIZACIONES y Lideresas Comunitarias**, nos acercamos tanto a esa forma de encontrarnos para mejorar la calidad de vida de nuestra gente como a la manera en que podemos potenciar y poner mejor al servicios de otras y otros el liderazgo de mujeres como tú y el de tus compañeras.

En la primera parte de este módulo, **Tejiendo la Organización**, se explica lo que significa la organización comunitaria, el territorio donde las lideresas entran en acción. Para esto partimos de una serie de preguntas: ¿Por qué y para qué nos organizamos?; ¿Cómo nos vamos a organizar?; ¿Para qué la Personería Jurídica?; ¿Qué actividades vamos a realizar y cuándo?; ¿Qué otros elementos son claves en una organización? y ¿Qué significa la participación en la organización?. Todas ellas son preguntas relevantes que tratamos con el propósito de promover este ejercicio democrático de trabajar de manera conjunta.

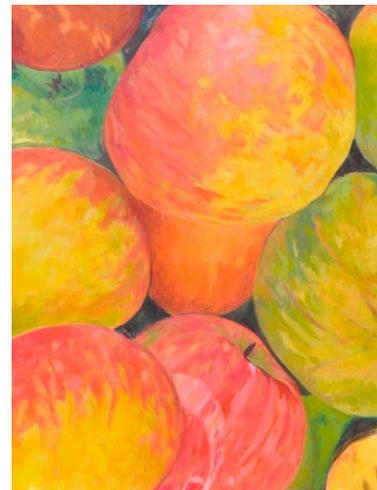
Y como las organizaciones se deben fortalecer en su caminar, en el segundo capítulo sobre **Planificación Estratégica** ofrecemos herramientas para revisar y planear el accionar de la organización: Diagnóstico Organizacional, Misión, Visión, Valores, Principios, Objetivos y Plan de Operativo.

En la tercera parte, **¿Cuáles Lideresas?** Desplegamos lo relacionado con el liderazgo: definición y estilos proponiendo un liderazgo comunitario y democrático; las condiciones que van facilitando la aparición de una lideresa y los posibles obstáculos para su surgimiento. Seguidamente, proponemos un conjunto de valores que debe cultivar una lideresa y las tareas y compromisos que debe asumir de cara a su comunidad, para termina con el perfil para los Liderazgos Noviolentos que requiere un país adolorido como el nuestro.

Al final, para que puedas compartir de forma amena y pedagógica lo aprendido con otras personas, encontrarás **Opciones para Recrear Talleres** en equipo, las cuales puedes adaptar o mezclar como consideres. En tus manos dejamos esta herramienta de trabajo. De ti depende su aprovechamiento. Te puedes beneficiar personalmente de su lectura. Pero si aceptas la invitación de compartirla de forma creativa, contribuirás para que estemos *En RED-Dándonos por el Suroccidente Colombiano*.

I. TEJIENDO LA ORGANIZACIÓN

Desde pequeñas buscamos a otras para jugar y compartir. **En nuestra infancia, jugar es la primera experiencia sobre la importancia de estar en grupo.** El juego permite a niñas y niños aprendizajes que tienen que ver con la inteligencia, las emociones y los valores éticos. También es un pretexto para elaborar y decidir unas reglas que deben ser aceptadas por todas y todos. De lo contrario sería el desorden, la desconfianza y el caos. El juego enseña lo importante de la vida en conjunto, organizada y en unión con otras y otros para convivir.³



Luego, en la escuela, la universidad o el trabajo formamos grupos libremente, por propia iniciativa, o integramos aquellos que ya existen: para comunicarnos, estar en compañía o lograr propósitos. **Lo que no podemos llevar a cabo o alcanzar individualmente lo hacemos de manera más fácil en forma colectiva.** Esto es el germen de toda organización.

Formar grupos, organizarnos, es parecido a tejer: primero, preparamos los hilos. Luego, colocamos hilos en el telar paralelamente unos a otros formando lo que se llama urdimbre. Enseguida, sostenemos con decisión en nuestras manos otros hilos que cruzados y enlazados con los que ya están en el telar, forman el tejido que queremos. La disposición y enlace de hilos es lo que conocemos como textura. El resultado final: la tela, el tapiz, la red.

Si este ejemplo lo trasladamos a la organización podemos afirmar que **organizarse se trata de entrelazar ideas, opiniones, propuestas y también emociones, sueños y deseos.** Con ese conjunto vamos tejiendo la organización que anhelamos. Y según como hayamos tejido será la textura de nuestra organización: será delicada donde todas se sientan incluidas, o tosca en donde sólo muy pocas se sientan a gusto.

Mientras más finas las puntadas, la textura será más estrecha y firme. Pero los hilos también cuentan. **No podemos tener una buena organización con**

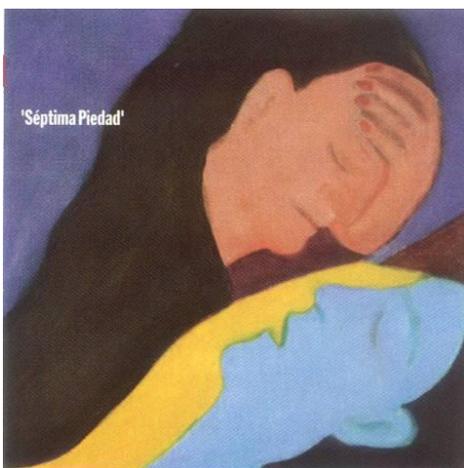
³ Este primer capítulo del módulo y las preguntas claves para la organización han sido tomadas y adaptadas de un texto editado por SERCOLDES: MUÑOZ Jairo, SANDOVAL Betty, GARCÍA María Margarita y MONCADA Camilo. Construir un País. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, 2000.

ideas superficiales, sino con ideas sustentadas, es decir bien argumentadas. Con sentimientos sinceros y transparentes. Con sueños realizables.

Muchas son las organizaciones que se tejen en una sociedad. De tipo político, religioso, económico, cultural, social, educativo, ambiental u otras. Cuando queremos hilar una organización o fortalecer el tejido de alguna que nos interese, antes que ideas claves, lo importante es hacernos preguntas claves que nos permiten hilvanar mejor el tejido organizacional. Enseguida presentamos algunas de esas preguntas.

1. ¿Por Qué y para Qué nos Organizamos?

En otras palabras, **¿Cuál es la misión y objetivos de nuestra organización?** Si respondemos a esta doble pregunta estamos dando una razón válida del sentido que tiene la organización. De lo contrario sólo estamos formando un grupo de buena voluntad, un grupo de amigas que se reúnen para charlar.



Cuando nos interrogamos "*¿Por qué?*", estamos buscando una razón que justifique el esfuerzo de organizarnos. Es como si dijéramos: "*¿En realidad vale la pena que nos asociemos?*" Cuando nos interrogamos "*¿Para qué?*", estamos buscando una finalidad, un norte que oriente nuestras acciones y a la vez nos sirva para reafirmar la bondad y utilidad de emprender el esfuerzo de asociarnos. Es como si dijéramos: "*Organizándonos lograremos esto y aquello*".

La organización es la unión coordinada de fuerzas para el logro de unos objetivos; es el medio que nos ayuda a defender nuestros derechos e intereses y a realizar nuestras aspiraciones.

Cuando respondemos con claridad el por qué y para qué estamos diseñando colectivamente la política de nuestro grupo. Si no lo hacemos, o lo hacemos medianamente, resultamos realizando muchas actividades sin ton ni son, nuestras reuniones no apuntan a ningún destino preciso y pasamos el tiempo sin encontrar resultados que nos beneficien.

Para el logro de los objetivos requerimos de planes concretos y realizables, pero lo que determina y define un plan es saber previamente por qué y para qué nos hemos organizado.

Para una organización ya constituida o en proceso de hacerlo, es importante reflexionar periódicamente sobre esta pregunta. Una manera de hacerlo es **determinando con claridad los derechos y aspiraciones, los problemas e intereses que tienen los integrantes de la organización con el fin de definir con precisión la misión y objetivos de la misma.**

El por qué y para qué nos organizamos está complementado en el presente módulo con el capítulo II de Planificación Estratégica que verás más abajo.

2. ¿Cómo nos Vamos a Organizar?

Esta pregunta tiene dos partes: La primera es: **¿Qué forma vamos a asumir?:** una fundación, asociación, corporación, cooperativa, empresa asociativa, etc. Cada una de ellas tiene sus requisitos y características.

La discusión en grupo sobre la mejor forma de organizarnos es muy importante. Muchas veces el grupo de personas decide ligeramente la forma sin previa análisis de lo que realmente quiere, le conviene y se ajusta a su naturaleza. Después sí hay que abordar la parte jurídica, es decir, el tema de los estatutos, la asamblea y acta de constitución. Y no al revés.

La segunda es: **¿Cómo va a ser la organización interna?:** la junta directiva, sus funciones, comités o grupos de trabajo, etc. Se trata de los mecanismos y procedimientos para que la organización funcione.

Si establecemos una dirección compartida y procuramos que las decisiones se hagan en consenso y colectivamente, desde la asamblea general hasta el desarrollo de los planes de trabajo, decimos que nuestra organización es democrática. De lo contrario será muy jerarquizada, centralizada y con un estilo autoritario de trabajo.

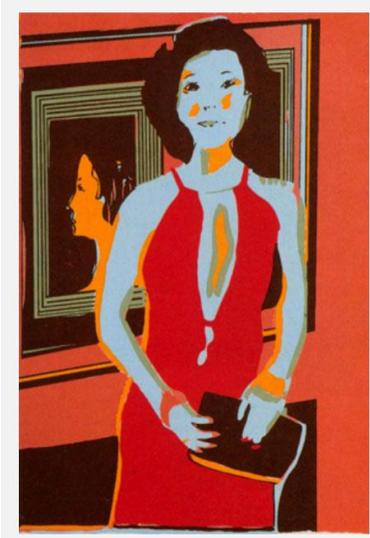
Existe el peligro de identificar la organización con su Junta Directiva y ésta con una o dos personas. Es importante que una organización comunitaria desarrolle un estilo democrático en su actuación. No es una



tarea fácil pues por falta de experiencia copiamos los viejos estilos de dirección.

3. ¿Para Qué la Personería Jurídica?

La personería jurídica es el registro civil de una organización, es la oficialización de que existe, de su estructura y normas internas. Según el artículo 633 del Código Civil, **se llama persona jurídica, a un ente de creación legal, ficticia, capaz de ejercer derechos, contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente.**



Todas las organizaciones comunitarias **son sin ánimo de lucro, es decir que sus acciones y ganancias buscan fines loables de solidaridad, acompañamiento, apoyo, ayuda, como solución a necesidades** del orden social, de salud, académico, artístico entre otros.

La diferencia entre una entidad con ánimo de lucro y una entidad sin ánimo de lucro radica en que en la primera se distribuyen las utilidades entre los socios y en la segunda los rendimientos no se distribuyen entre los asociados sino que se destinan únicos y exclusivamente al desarrollo del objeto social.

Toda entidad sin ánimo de lucro debe tener una estructura administrativa como una empresa o sociedad, esta debe tener unos principios administrativos básicos como una dirección y una supervisión interna. Sin Ánimo de Lucro no quiere decir que no se reciba contraprestación por las funciones realizadas, al igual que una empresa comercial se debe asignar presupuestos para salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales a que tenga lugar la actividad que se desarrolle.

Las **personas jurídicas sin ánimo de lucro se clasifican en asociaciones o corporaciones y fundaciones** de beneficencia pública. Sin embargo, según la sentencia C-305 del 22 de agosto de 1996, dio lugar a la existencia de nuevas modalidades de personas jurídicas, excediendo el primitivo criterio que las limitaba a corporaciones y fundaciones de beneficencia pública, con lo cual se concluye que pueden existir otras denominaciones de personas jurídicas como los comités u organizaciones.

En cuanto a su origen, la **Asociación o Corporación surge de la voluntad de varias personas, pueden ser naturales o jurídicas, cuyo objeto social va dirigido hacia la comunidad en general o a un grupo de asociados o**

corporados para propender por el bienestar de determinado sector social, colectividad o gremial.

La **Fundación, en cambio, surge de la destinación de un patrimonio al cumplimiento de un fin determinado como el bienestar común, interés social o utilidad común.** La Fundación se constituye a término indefinido, la Asociación se conforma para un período de tiempo determinado.

La Asociación se disuelve en los siguientes casos:

- ✓ Cuando transcurridos dos años a partir de la fecha de reconocimiento de la personería jurídica no hubieren iniciado sus actividades
- ✓ En los casos previstos en los estatutos
- ✓ Por la imposibilidad de cumplir el objeto para el cual fue creada.
- ✓ Cuando se cancele la personería jurídica

La base fundamental para la existencia de una asociación, son las personas, es decir sus asociadas, lo que implica que la asociación existe mientras sus asociadas lo hagan, o hasta cuando éstas decreten la disolución de la misma, o cuando la reducción del número de asociadas conlleve su disolución.

Para la obtención de la personería jurídica la asociación debe construir, de forma participativa y autónoma, sus propios estatutos. Los estatutos son las disposiciones internas que conforman el marco de acción, funcionamiento y desarrollo de los objetivos de la entidad que está constituyéndose y sobre los cuales se basan su existencia, toma de decisiones, designación de administradores y órganos de fiscalización, su disolución y liquidación.



Los estatutos de una Asociación deben contener, como mínimo

- ✓ El nombre, identificación y domicilio de los constituyentes y/o fundadores.
- ✓ El nombre de la Asociación (Que debe incluir la palabra Asociación). También puede tener sigla. El nombre debe tener una relación directa con el objeto al que se dedica.
- ✓ La clase de persona jurídica (*Indicar que es una entidad sin ánimo de lucro del tipo de las asociaciones*).

- ✓ El Domicilio principal (*la ciudad o municipio donde va a desarrollar su objeto social*).
- ✓ La Duración (que para las asociaciones debe ser definida).
- ✓ El Objeto o la finalidad (que normalmente es de bienestar social).
- ✓ Los órganos de administración, indicando su composición, designación, funciones, quórum deliberatorio y decisorio y las facultades del representante legal. (*Normalmente son: la Asamblea de asociados, la Junta Directiva y el Representante Legal*).
- ✓ Clases de asamblea, su convocatoria y quórum.
- ✓ Los derechos, deberes y prohibiciones de las asociadas y las condiciones para su admisión, retiro y suspensión.
- ✓ La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales se convoca a reuniones extraordinarias. (*Indicando quien convoca, como convoca y cuando convoca*).
- ✓ Procedimientos para filiación, cambio de domicilio, modificación de estatutos y reglamentos internos.
- ✓ El patrimonio y la indicación de su conformación, administración y manejo.
- ✓ Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal (*es opcional para las asociaciones*).
- ✓ Las facultades y obligaciones del Fiscal (*es obligatorio para las Asociaciones*).
- ✓ Las causales de disolución y la forma de hacer la liquidación, indicando la destinación del remanente a una entidad de utilidad común o sin de ánimo de lucro, que persiga fines similares.

Los estatutos se aprueban por parte de la Asamblea de miembros de la asociación y para esto debe levantar un acta de constitución.



El acta de constitución debe contener:

- ✓ Lugar, fecha y hora de la asamblea de constitución
- ✓ Identificación completa de quienes se asocian y si se trata de personas jurídicas su nombre, naturaleza e identificación del representante legal.
- ✓ Una relación de los asuntos discutidos y aprobados por la asamblea, entre los cuales deberá constar el de la voluntad de constituirse y el relacionado con el estudio de los estatutos que rijan a la entidad.
- ✓ Firmas de quienes se asocian
- ✓ Firmas del presidente y secretario de la asamblea

Una vez elaborada el Acta de Constitución y los estatutos de la Asociación, se deben registrar en la Cámara de Comercio respectiva. Luego de registrada la entidad sin ánimo de lucro en la Cámara de Comercio, no olvide enviar una copia autenticada del acta de constitución, los estatutos y un original del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, a la entidad gubernamental que ejercerá inspección, control y vigilancia.

Aspectos contables y tributarios: en Colombia para los aspectos tributarios y contables nos regimos por el estatuto tributario, como toda organización empresarial las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, están obligadas a cumplir con los deberes tributarios a que tengan a lugar, a llevar una contabilidad organizada y contar con los controles necesarios para sanear las finanzas de la entidad. Lo más importante que hay que tener en cuenta para cumplir con esta obligación es:

- **Registro único tributario:** en el momento del registro de la entidad se debe acudir a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para que sea emitido el Registro Único Tributario (RUT).
- **Registro de impuestos distritales o municipales:** hay que tener en cuenta la ciudad donde se va a desarrollar la actividad de la organización, así mismo hay que realizar el registro ante la Secretaria de Hacienda del Departamento o municipio.
- **Registro de libros Cámara de Comercio:** como toda empresa se deben registrar los libros contables en la Cámara de Comercio de la ciudad correspondiente al domicilio.



4. ¿Qué Actividades Vamos a Realizar y Cuándo?

Se trata de la planeación de la organización. Todo plan de actividades debe tener tres características fundamentales:

- **Que responda a los objetivos de la organización**, en otras palabras, que tenga que ver con los intereses, necesidades y aspiraciones de las personas que la integran.
- **Que sea factible y con metas claras y precisas.** No podemos planear como queriendo "*coger el cielo con las manos*", sino pensando muy bien lo que queremos lograr, según ciertos plazos o tiempos que

señalemos. Esto supone tener claros los resultados concretos que nos proponemos y la manera como vamos a realizar las actividades que decidamos. **Implica asumir unos compromisos y responsabilidades muy concretas.** No es posible entonces dejar que las actividades y tareas "las haga la que puede y cuando quiera".

- **Que se evalúe:** a) las actividades y resultados, b) el desempeño de las personas que ejecutaron el plan y c) los métodos de trabajo utilizados. La evaluación es muy útil para corregir errores y mejorar lo que se hace. La evaluación debe ser una práctica cotidiana de la organización que quiera crecer, ser eficaz y responder a lo que se ha propuesto.

El qué actividades vamos a realizar y cuándo está complementado en el presente módulo con el capítulo II de Planeación Estratégica en el punto de Plan Operativo que verás más abajo.

5. ¿Qué Otros Elementos son Claves en una Organización?



- **Que haya cohesión entre sus integrantes.** Cohesión es la fuerza que atrae y a la vez une a las integrantes de la organización. Es como una gota pequeña de agua que al caer y se va juntando con otras van haciendo un charco. Para producir cohesión se necesita que quienes conforman la organización se conozcan, compartan unos objetivos y discutan sus ideas llegando a acuerdos sobre el futuro deseable. Las divisiones internas en una organización construyen su desintegración. No quiere decir que todas deban pensar lo mismo. Pero por encima de las diferencias de pensamiento está la unidad, motor de la estabilidad y permanencia. Lo importante es saber tratar las diferencias y lograr consensos de importancia. Por eso

afirmamos: **La organización se teje con los hilos multicolores de las diferencias.**

- **Que se construya confianza.** La confianza se gana al compartir no sólo en reuniones o capacitaciones sino en lo cotidiano, sencillo, cálido, pero también en la honestidad, claridad, buen trato y respeto por la diferencia.
- **Que haya sentido de futuro.** Es decir, que la organización mantenga optimismo, busque una continua superación, aproveche las oportunidades, sostenga y aumente sus fortalezas. Esto le permite a

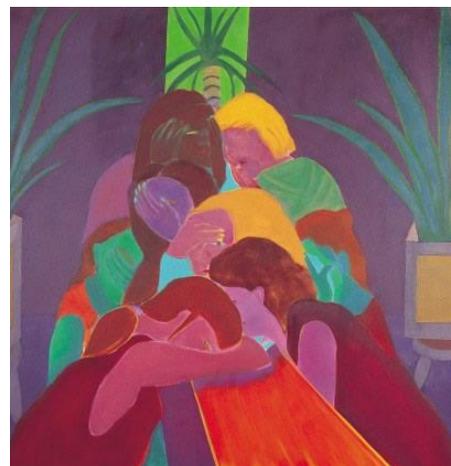
las integrantes manejar las dificultades y amenazas y vencer las debilidades que tengan. La organización se teje con la esperanza y los sueños de un mejor mañana.

- **Que se desarrollen métodos y mecanismos democráticos.** En otras palabras, que las principales decisiones se tomen por consenso en la asamblea, que se evite la manipulación, se deleguen responsabilidades, no se excluya a nadie, en fin, que se propicie al máximo la participación. La organización se teje con el esfuerzo reconocido de todos y todas.

6. ¿Qué Significa la Participación en la Organización?

La **participación es la contribución libre y consciente de una persona al trabajo colectivo**, podemos decir que se hace parte de ese colectivo y por tanto, se debe tener parte en los resultados.

Promover la participación **implica que aprendamos otras maneras de actuar colectivamente**, que transformemos los esquemas mentales pasivos y conformistas, **que redistribuyamos la concentración de autoridad y poder** y generemos nuevas condiciones para que la participación sea más satisfactoria.



La participación, es un proceso social que **genera la interrelación de diferentes personas** que intervienen en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas.

La participación requiere de condiciones mínimas para su buen funcionamiento. Se trata, en otras palabras, de **un conjunto de derechos como el de expresión y asociación** que facilitan una participación más profunda y eficaz. Estos derechos sólo se garantizan en un Estado democrático. Nuestra Constitución garantiza explícitamente el derecho a organizarse.

“El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objetivo de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezca.” (Constitución)

Política. Artículo 103, parágrafo 2.) Para ampliar puedes consultar el módulo cinco “Exigiendo y Participando por Nuestros Derechos”.

También resulta necesario, además de crear espacios de discusión para la comunidad, que las organizaciones se integren y trabajen en conjunto, en red o en confluencia, para lograr impactos regionales y nacionales.

La participación es un instrumento clave para contribuir a la solución de los problemas y para la promoción de espacios democráticos, pluralistas y con sentido de responsabilidad colectiva. Hay diferentes niveles y formas de participación que deben ser puestos en práctica, y aunque todos son muy importantes no siempre se suelen aprovechar.

Niveles y Formas de Participación

- **Información:** es una condición indispensable para participar. La definimos como el conjunto de datos y hechos necesarios para conocer e interpretar una situación o problema que queremos transformar, porque de acuerdo a qué tanto conozcamos sus causas e implicaciones, los aspectos y factores que inciden en esta situación, podremos tomar decisiones y utilizar las herramientas adecuadas para solucionar el problema al que nos enfrentamos.
- **Iniciativa:** es el derecho a formular sugerencias para resolver un determinado problema. ¡Todas podemos aportar ideas!
- **Consulta:** es el derecho que tienen las integrantes de opinar, de dar su punto de vista sobre un problema o una situación que le afecta.
- **Decisión:** es la adopción de una idea o de una forma de actuar sobre un problema y depende de la información que tengamos del problema y de las posibles soluciones. Lo importante es propiciar que las decisiones se tomen colectivamente y por consenso.
- **Concertación:** es el acuerdo mediante el cual los miembros de la organización definen la solución a un problema. Incluye el derecho a discutir y defender la solución ante las entidades estatales.
- **Gestión:** es la consecución y el manejo de los diferentes recursos destinados a ejecutar las acciones necesarias para obtener un resultado final.



- **Fiscalización:** es el control que debe ejercer la organización sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas y de los recursos invertidos; de esta forma sabemos si los acuerdos se están cumpliendo y si hay transparencia y eficiencia.

Una vez que la organización ha decidido las acciones que se van a ejecutar para solucionar determinado problema, es importante olvidar los intereses particulares, para empezar a actuar en nombre del grupo. De esta forma, la participación está enfocada a solucionar problemas comunes a todos. Elegir a la persona adecuada que va a representar a la organización puede convertirse en todo un reto; muchas veces se escoge a quien tiene tiempo libre lo cual es un error, ya que esta no es la única cualidad que se debe tener en cuenta.

Es importante que quien se va a designar represente los intereses y las necesidades de la organización y tenga la conciencia para delegar funciones al resto de los asociados. También es deber del representante o de los representantes devolver la información que les llega a las manos. Para determinar qué tipo de líderes queremos en nuestra organización podemos repasar la primera parte de este módulo.

Aunque la participación nos da herramientas importantes para una convivencia basada en el respeto de los derechos y en el cumplimiento de los deberes, no es la solución a todos los problemas de la comunidad.

Finalmente, es importante recalcar, que **si no existe organización la participación se convierte en acciones individuales dispersas que no tienen impacto** y no logran transformar los problemas detectados en las comunidades y en las organizaciones.



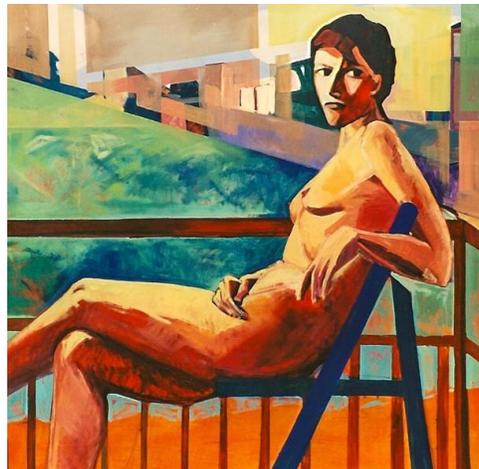
Decálogo de la Participación

1. *La participación es una necesidad y un derecho de las personas.*
2. *La participación se justifica por sí misma, no por sus resultados.*
3. *La participación es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica y de la adquisición de poder.*
4. *La participación lleva a la gente a apropiarse del desarrollo.*
5. *Participar es un proceso que se aprende y perfecciona participando.*
6. *La participación puede ser provocada y organizada sin que esto signifique manipulación.*
7. *La participación se facilita desarrollando habilidades comunicativas.*
8. *Se deben respetar las diferencias individuales en la forma de participar.*
9. *La participación puede resolver conflictos, pero también puede generarlos.*
10. *La participación no es sagrada ni es indispensable en todas las ocasiones.*

II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la organización no se puede actuar de forma improvisada porque se corre el riesgo de meter la pata y después escuchar lamentos como: *¿Por qué no pensamos antes de actuar?* Esto significa que no es conveniente dejar todo al azar, es necesario planear, pensar que siempre se pueden hacer mejor las cosas y alcanzar nuevas metas que den sentido a la organización. Cuando las integrantes piensan que en la organización todo sigue igual ellas mismas se desanimarán.

Así pues, la organización requiere que se esté revisando para ubicarse en la realidad de la misma, conocerse mejor para proyectarse mejor y definir claramente su rumbo, su futuro. Enseguida presentamos una propuesta para analizar o diagnosticar la organización que le permita a la misma definir metas de mejora y, luego, ofrecemos los puntos mínimos que se requieren para definir la planeación estratégica de la organización.⁴



1. Diagnóstico Organizacional

Los miembros de la organización deben realizar un análisis de la realidad y de su situación como grupo organizado; la idea es hacer un examen riguroso interno y externo que muestre el momento que vive la organización.

El diagnóstico general incluye: a) un análisis de la situación interna de la organización para determinar sus fortalezas (F) y debilidades (D); y b) un examen sobre el entorno general del país para comprender las oportunidades (O) y amenazas (A) existentes.

⁴ El desarrollo de la presente unidad está basado, con ajustes y adaptaciones, en dos publicaciones de SERCOLDES: MUÑOZ, Jairo. *Planeación Estratégica para la Organización*, en Pizarra No 23, enero de 1999 y *Metodología para el Diagnóstico y Diseño de Metas*, en Pizarra No 24, abril de 1999. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, p 6 y 7.

Fortalezas: son los aspectos positivos internos de la organización. Se trata de determinar, los “puntos ganados” por la organización. Es la experiencia positiva que las integrantes de la organización han alcanzado, que les permite tener seguridad y confianza. En otras palabras, es aquello de lo que se sienten orgullosas porque le da valor a su organización.

Ejemplos: integrantes muy comprometidas, se cuenta con un espacio locativo para el encuentro, conocimientos y habilidades diversas en las integrantes de la organización, experiencia de 5 años en el trabajo comunitario reconocido por las instituciones, credibilidad de parte de la comunidad...



Debilidades: son los aspectos negativos internos de la organización. Las debilidades es todo aquello que frena o dificulta el desarrollo y que se convierte en “la piedra en el zapato” de la organización. Se trata, pues, de precisar las carencias internas que existen.



Ejemplos: poca información sobre los recursos y administración de la organización, impuntualidad en las reuniones y eventos, concentración del poder de decisión en pocas personas, liderazgos autoritarios, comunicación poco clara, conflictos acumulados y sin enfrentar...

Oportunidades: son los factores positivos externos a la organización que pueden facilitar su accionar. Se trata de señalar las situaciones, procesos o espacios que hay que saber aprovechar, pues a veces sólo se presentan en un momento determinado. Hay que tener en cuenta que ciertos momentos de crisis o dificultad o algunas coyunturas en una región pueden brindar también oportunidades valiosas que hay que evidenciar.

Ejemplos: disposición por parte de entidades en apoyar a la organización, política pública departamental que reconoce la equidad de género, ofertas de formación por parte de entes públicos, comunidad altamente receptiva a los temas que promueve la organización, crisis y descrédito de la clase dirigente...

Amenazas: son los factores negativos externos que impiden el accionar de la organización y que se convierten en obstáculo para que se cumplan los sueños. Aparecen como vallas que hay que vencer y cuya presencia no depende de la organización sino del contexto general del país o una región.

Ejemplos: inseguridad, orden público alterado o amenazas de grupos armados, gobernantes prevenidos o con actitudes excluyentes de cara a la organización, cultura patriarcal y machista...

Hay que aprender a leer o a invertir los acontecimientos como amenazas o como oportunidades. Entonces un proceso electoral puede ser amenaza si politiza o divide a la organización, pero también puede convertirse en oportunidad de fomentar acuerdos o compromisos programáticos con candidatos en favor de políticas o proyectos no de intereses de grupo sino colectivos.

Efectuar el diagnóstico organizacional significa entonces elaborar, en conjunto y de forma participativa, un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Luego se toma el listado para priorizarlo teniendo en cuenta que hay unas de mayor importancia que pueden ser causa de otras. De esta manera se van entresacando en orden de importancia las principales. Es lo que conocemos como análisis DOFA.



Con el examen anterior se determina cuál es la situación de la organización considerando sus lados fuertes y sus carencias y hacia dónde va el entorno general que influye en la misma organización, positiva o negativamente.

El listado DOFA se analiza en un cruce como el que aparece en el cuadro siguiente:

Matriz DOFA para el Diseño de Metas Estratégicas⁵

	FORTALEZAS (F) Lista de Fortalezas	DEBILIDADES (D) Lista de Debilidades
OPORTUNIDADES (O) Lista de Oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Vencer debilidades Aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Lista amenazas	ESTRATEGIAS (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

⁵ Tomado de: CORPRODEC, Planeación, Monitoreo y Evaluación, Bogotá 1997.

Como se puede apreciar, es muy importante que haya una enriquecedora discusión para determinar las estrategias FO - DO -FA y DA.

Definidas las estrategias en el cuadro anterior, **la organización debe trazarse unas metas, es decir unos resultados concretos en tiempo definido para producir los cambios**, ajustes o mejoras internas de la organización, esto se plasma en un plan de trabajo institucional.

Plan de Trabajo: después de haber determinado las metas estratégicas, la organización estará en capacidad para trazar un plan que incluya las líneas estratégicas de acción y las actividades concretas que respondan a las metas señaladas y a los objetivos de la organización. Se trata, pues, del conjunto de acciones que permite alcanzar unas metas y obtener unos resultados satisfactorios.

El plan se puede organizar por líneas estratégicas de acción que pueden aparecer como grandes temas. Por supuesto hay que señalar los aspectos operativos: tiempos, recursos, responsables, presupuesto...

Línea estratégica de acción:

Actividades	Cronograma	Responsables	Recursos requeridos	Presupuesto

Enseguida presentamos las ideas centrales para que la organización planifique de forma estratégica. **Adelantar esto implica una construcción participativa, no impuesta ni de unas pocas personas.** La desarrollaremos definiendo lo que es y lo que quiere lograr la organización, de un lado, y la proyección de su accionar de forma concreta, por el otro. Veamos:

2. Misión

Para elaborar la Misión se necesita responder a las preguntas: **¿Qué es la organización a la que pertenezco? ¿Para qué fue creada? ¿Cuál es el papel de la organización?** Una organización sin misión es como un grupo de amigos que se reúne porque no tienen nada más que hacer. La Misión es el presente y da identidad a las integrantes de la organización.



Ejemplo: La ConfluRed de Mujeres del Suroccidente Colombiano es una asociación de carácter regional que acoge organizaciones, confluencias y redes de mujeres para la concertación de políticas, programas y proyectos que mejoren integralmente la calidad de vida de las mujeres y sus familias en el suroccidente colombiano, con enfoque de derechos humanos, noviolencia, diferencial, de género, étnico y territorial.

3. Visión

Definir la Visión **implica que las integrantes de la organización deben pensar concretamente en dónde se ven en un período determinado**. Por esto la pregunta es: **¿A dónde quiere llegar la organización?** La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara, a construir los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Por eso la otra pregunta es: **¿Hacia dónde debe dirigirse la organización?** La visión ayuda a ver el futuro y a programarlo dentro de un proceso de cambio hacia la mejora continua.

Ejemplo: La ConfluRed de Mujeres del Suroccidente Colombiano será al 2020 una organización que aglutina, integra y representa a las organizaciones, confluencias y redes de mujeres a nivel regional, innovadora en estrategias y propuestas, y reconocida a nivel nacional por su capacidad propositiva y defensora de los derechos de las mujeres, la noviolencia y la inclusión social.

4. Valores

Se trata de expresar los **principios éticos y culturales que dan vida e identidad a las integrantes de la organización y rigen su acción**. Expresan la clase de ser humano que la organización desea. Los valores no se pueden comprometer por ganancias comerciales, ni renunciar a ellos. Los valores permiten tomar decisiones sin que queden dudas ni malestares.

Los principios y valores crean empoderamiento, autonomía y compromiso en la organización, pues dan seguridad a sus miembros, permiten que estas tengan claridad de pensamiento y transparencia en la acción. Además, son el punto de referencia para juzgar el quehacer de la organización.



Ejemplo: honestidad, solidaridad, tolerancia, transparencia, equidad e inclusión.

5. Principios

Son los **conceptos e ideas en los que se basa la organización y a los cuales le apuesta la misma**. Resulta importante explicitar esas ideas pues con ellas se fundamenta el accionar presente y futuro, es decir la Misión y Visión organizacional. Los principios le imprimen su sello e identidad a la organización por eso no son negociables bajo ninguna circunstancia.



Ejemplo: La ConfluRed de Mujeres del Suroccidente Colombiano se la juega y trabajo por los siguientes principios:

- El respeto, promoción y exigibilidad de los derechos humanos en su integralidad.
- La equidad de género y el enfoque diferencial (étnico, territorial) e incluyente.
- La opción por la noviolencia y la transformación de conflictos por medios pacíficos.
- El respeto por el entorno y la promoción de una cultura medio ambiental.
- El mejoramiento de la calidad de vida de manera integral de las asociadas, sus familias y comunidades.
- El respeto por la autonomía de las organizaciones, confluencias o redes que conforman la ConfluRed.
- La autoestima, autonomía y el autocuidado de las mujeres.
- Los liderazgos colectivos, democráticos, asertivos, incluyentes y comunitarios.
- El espíritu de solidaridad, sororidad, concertación, transparencia y participación.
- La neutralidad institucional de tipo partidista, proselitista o religioso.

6. Objetivos

Expresan, en forma concreta **lo que la organización pretende hacia el futuro, orientan la actividad y permiten ser el punto de referencia general para la evaluación que haga la organización de su quehacer en un periodo determinado**. De los objetivos se desprenden programas, proyectos y servicios de una organización. Veamos unos ejemplos:

Objetivo general: concertar, gestionar y poner en marcha de forma participativa políticas, programas y proyectos en procura de mejorar la calidad de vida de las mujeres y sus familias a través del empoderamiento y posicionamiento de sus organizaciones en la región del suroccidente colombiano.

Objetivos específicos: 1. Fortalecer los procesos organizativos municipales, zonales y departamentales para consolidar la organización regional. 2. Promover espacios de encuentro, intercambio y concertación de las mujeres y sus organizaciones. 3. Representar a las organizaciones y mujeres a nivel regional y nacional en los diferentes espacios de decisión y participación. 4. Construir propuestas innovadoras de políticas públicas, programas y proyectos a favor de las organizaciones asociadas.

Misión, Visión, Valores, Principios y Objetivos son indispensables y ninguno debe estar ausente porque se complementan y equilibran a la organización. Ellos son la fuente de la filosofía y de las políticas de una organización.

7. Plan Operativo

Es la **herramienta de planificación que permite concretar el curso de acción anual o plurianual de la organización para definir actividades, cronograma, metas y responsables**. Su complejidad dependerá del tamaño de la organización y de los alcances de la misma. Permite efectuar un seguimiento, evaluación y ajuste periódico de la organización en relación con su estructura misional antes descrita.

Dependiendo de qué tan detallado se desee un plan operativo puede incluir los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos, Estrategias
- ✓ Programas y/o Proyectos
- ✓ Metas o resultados cuantificables
- ✓ Actividades
- ✓ Cronograma
- ✓ Responsables
- ✓ Indicadores
- ✓ Medios de verificación
- ✓ Recursos y logística

El siguiente ejemplo puede ser útil:



Objetivo Programa o Proyecto	Actividad	Cronograma	Meta	Responsable	Medios verificación
Objetivo: fortalecimiento institucional Programa de planeación	Formulación y aprobación presupuesto.	Enero Febrero	Existe un presupuesto para el 2013 formulado y aprobado	Equipo coordinador Comité de Proyectos	Presupuesto y Plan formulados Actas Consejo Directivo y Asamblea
	Formulación y aprobación plan operativo.	Enero Febrero	Existe un Plan operativo formulado.		
Objetivo: Desarrollo Comunitario Programa: organización comunitaria y liderazgo	Escuela de Liderazgo	Marzo Octubre	Existen 25 mujeres formadas y con destrezas en liderazgo comunitario	Comité de la Escuela: Antonia, Daniela y Patricia	Listado de Asistencia Fotografías Actas entrega módulos

El capítulo III del presente módulo está ilustrado con obras de Maripaz Jaramillo.

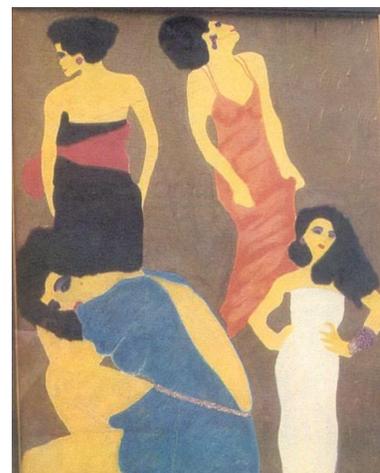
María de la Paz Jaramillo, conocida como Maripaz Jaramillo, nacida en 1948, es una artista plástica colombiana, destacada principalmente en la pintura, nacida en Manizales, Caldas y egresada de Bellas Artes de la Universidad de los Andes. Se le considera una de las principales representantes del movimiento expresionista colombiano. Su producción artística se caracteriza por el uso de colores fuertes y la falta de fineza en los trazos, se aleja de la belleza formal y de las exigencias académicas. Maripaz no busca con su obra replicar la realidad sino interpretarla exagerándola y abreviándola. La sensualidad ha sido una constante en el trabajo de la artista, inicialmente en mujeres que por lo general estaban con el pecho descubierto y más recientemente se ha dedicado a pintar parejas en diferentes contextos entre las cuales el deseo es inocultable. En la última exposición de Maripaz Jaramillo titulada *Ellas*, se retoman las siluetas femeninas que hacía 30 años exploró en las series *Los objetos* y *los oficios de la mujer* y *La máquina de la vida*. En sus obras se puede apreciar el color y la forma, espacio y cuerpo, choque visual y armonía que encierra a la mujer en un espacio en medio de la naturaleza.



III. ¿CUÁLES LIDERESAS?

El concepto de liderazgo ha sido ampliamente abordado desde distintas disciplinas y experiencias, por tanto, no existe una definición única. Pero sí podemos destacar en líneas generales cinco elementos de cualquier definición moderna de liderazgo: influencia, voluntad, comunicación interpersonal, capacidad de ayudar al grupo a definir y alcanzar objetivos, y superación.

Eduardo Núñez Vargas dice que liderazgo es: “... *el conjunto de actividades, de relaciones y comunicaciones interpersonales, que permiten a una persona ejercer diversos niveles de influencia sobre el comportamiento de los miembros de un grupo determinado, consiguiendo que este grupo defina y alcance de manera voluntaria y eficaz sus objetivos.*”



Es un proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones, grupos o comunidades, en términos de construir una visión de conjunto sobre sí mismos, sobre sus intereses y fines, y sobre los medios para alcanzarlos de manera eficaz.”⁶

Desde otra mirada, según antiguos sabios chinos anteriores a Cristo, como Sun Tzu y Confucio: “*el liderazgo, a su nivel más esencial, viene de dentro. El poder de liderar se genera en el contexto del marco moral y filosófico de una persona, y en su relación con sus seguidores. El liderazgo viene dado en función del carácter, y no es un don con el que se nazca o no, ni viene dado en virtud del cargo.*”⁷

Ser **lideresa hoy significa servir a una causa y, a través de ella, servir a los demás**. Pero en la práctica, no como muchos políticos que cuando se vuelven candidatos a algo señalan que lo hacen para servir a la comunidad y al llegar al poder hacen todo lo contrario. El o la lideresa, es quien pone toda su capacidad y esfuerzo para lograr un objetivo que es importante no sólo para él, o ella, sino para un conjunto de personas o para una organización.

⁶ Núñez Vargas, Eduardo. Liderazgo Político, www.gobernabilidad.cl

⁷ KRAUSE, Donald G. El Camino del Líder. Madrid: Edaf y Morales S.A., 1999, p 23.

Quien desea ser lideresa debe estar muy convencida de lo que quiere. En tanto a caminar se aprende caminando, también se aprende a ser lideresa liderando. El o la lideresa encuentra en el auto-liderazgo, en el **conocerse así misma, la base y esencia del liderazgo**. Es fundamental en este auto-conocerse, que él o la lideresa comprenda la visión que le motiva para liderar, el propósito que le estimula y los valores que la facultan para ello.

Precisamente muchos pensadores han invitado a este proceso: desde Tales de Mileto (*“Conócete a ti mismo”*), pasando por William Shakespeare (*“Sé fiel a ti mismo”*), hasta Mahatma Gandhi (*“Tú debes ser el cambio que deseas ver en el mundo”*). Todos invitan a mirar en nuestro interior para desarrollar la guía del liderazgo.



En este contexto, otra fuente de aprendizaje valiosa para él o la lideresa está en pedir a otros y otras que evalúen su actuación. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen el liderazgo. Finalmente, otra enseñanza para ser lideresa está en el amor. **¡Nada sale bien si no se hace con amor!**

1. Liderazgo Femenino

Si pedimos a alguien que nos señale **un listado de líderes de la historia de la humanidad o de nuestro país, muy seguramente encontraremos en ese grupo mayoritariamente nombres de varones**. ¡Quizás ninguna mujer! Incluso ese listado estará marcado por militares (Bolívar), gobernantes, líderes religiosos o políticos o estrellas de la farándula (actores, cantantes). Y en todo caso, si aparece algún nombre de mujer muy seguramente no saldrá de aquellas que en barrios y veredas trabajan con sus comunidades.

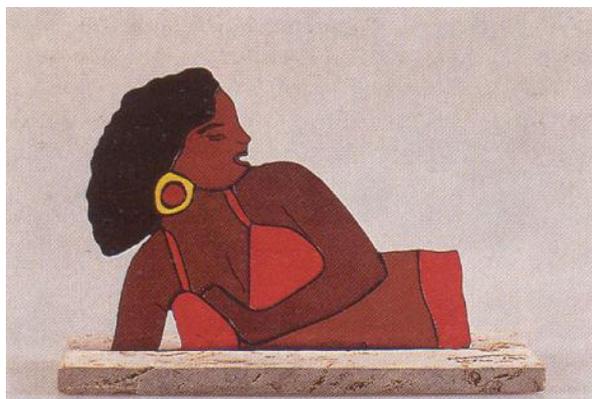
La historia ha sido escrita por los hombres, además es una historia marcada por el patriarcado religioso de los hebreos y judíos, por el militarismo de los imperios, primero el romano y luego el español e inglés, reforzado por el machismo cristiano europeo, así como por el posterior liberalismo y capitalismo moderno. Incluso varias comunidades indígenas por razones culturales o de injerencia de otras culturas también imponen ese patrón masculino dominante.

Además de lo anterior, una historia marcada por las guerras con sus héroes, es decir por las violencias, ha tenido a los hombres como ejemplo de liderazgo: héroes, paladines, caudillos, jefes, patriarcas, emperadores, reyes, gobernantes. Después, la historia propia de la globalización y el

mercado muestra como líderes exitosos a hombres empresarios, inversionistas, presidentes y gerentes de compañías y multinacionales. De esta forma **las definiciones, características y recomendaciones para el liderazgo vienen o de la historia guerrera y política o de la empresarial que, por supuesto, es la de los varones.**

La anterior visión se refuerza incluso con frases como *detrás de todo gran hombre hay una gran mujer* que muestra a las mujeres como relegadas, atrás, a la sombra, poco protagonistas y con escasas capacidades de liderazgo. **De hecho los muchísimos ejemplos que existen de lideresas son invisibles, desconocidas, inéditas, estigmatizadas e incluso satanizadas, subterráneas, olvidadas, tanto en los textos sagrados como en los de historia oficial.**

Incluso usted que lee este módulo seguramente es una lideresa y o no lo sabe o no lo ha aprovechado o no se lo han reconocido. Siempre han existido los liderazgos femeninos, otra cosa es que no los conozcamos porque no son visibles o que nuestra corta vista no se dé cuenta o no quiera reconocerlos. Incluso las mismas mujeres subvaloran, critican y descalifican los liderazgos de muchas de sus compañeras o se enfrascan en luchas de liderazgo al mejor estilo masculino excluyente, competidor, descalificador y arrogante. Y, desafortunadamente, nadie mejor para criticar a una mujer que otra de su mismo género.



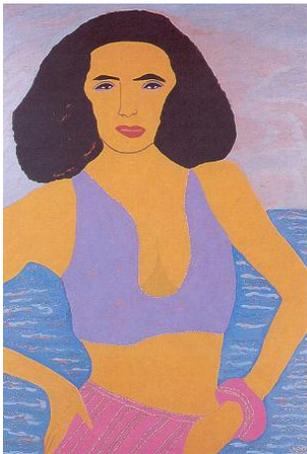
Aunque han ido ganando reconocimiento, aún las mujeres son víctimas de mucha discriminación, prueba de ello es que con todo y lo bien capacitadas padecen mayor grado de desempleo, son las peor remuneradas o no se las considera para muchos empleos y menos para altos cargos. Además son víctimas de muchísimas expresiones de violencia.

En el escenario político es muy evidente su discriminación como lideresas. Son muy pocas las curules que ocupan en concejos municipales, asambleas o el Congreso de la República o la posibilidad de ser elegidas alcaldesas, ni qué decir de gobernaciones o la Presidencia de la República. Y mientras las mujeres no alcancen espacios de poder de decisión política no tendrán la oportunidad de plantear y hacer realidad una equidad de género, es decir oportunidades claras donde no sean excluidas.

La promoción e incorporación de las mujeres en la participación y las decisiones políticas fortalece la democracia y la gobernabilidad, ofrece

caminos para un desarrollo equitativo y aporta a la lucha contra la pobreza.⁸

Pero las mujeres están impulsando y deben seguir creando un liderazgo propio de ellas y de su condición de género que no repita los comportamientos y errores de los varones sino que se nutra de su ser mujeres.



En el salón de clase, en el barrio, la vereda, en las iglesias y nuestro municipio existen niñas, mujeres jóvenes y adultas que se destacan por su estilo como líderes transformadoras, saben escuchar, poseen paciencia y son perseverantes, se destacan por ser buenas administradoras de recursos, honestas, con alto sentido de lo comunitario, inteligentes, trabajadoras, pujantes, creativas y siempre buscando alternativas a los problemas. **Desprendiéndonos de prejuicios y siendo incluyentes ¡Tenemos mucho que aprender de nuestras lideresas!**

2. Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir. El estilo de liderazgo es determinante para lograr la excelencia. La actuación de una lideresa puede variar considerablemente según las situaciones que se presenten, lo importante es aprender a mejorar continuamente su estilo. De entre los que existen, podemos destacar cinco predominantes aunque no únicos, ya que estos pueden manifestarse solos o combinados.

- **Lideresa Autocrática:** caracterizada por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. Esta líder resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión y amenaza, lo que origina descontentos que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización.
- **Lideresa Maternalista:** hace un gran énfasis en la gente y muy poco en resultados. Es una líder que cree que con toda clase de incentivos a los miembros de la organización o a la ciudadanía, sin control, podrá motivarlos e incrementar continuamente el trabajo. La

⁸ ARANGO, Lina María y GUACANEME, Fresia. Participación Política de la Mujer en Colombia. Bogotá: GTZ, ARD, USAID, Federación Colombiana de Municipios, Friedrich Ebert Stiftung en Colombia, 2005

sociedad y miembros de la organización pueden sentirse satisfechos pero se debilitan los resultados.

- **Lideresa Burocrática:** es la líder que no se compromete, no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los demás trabajen como les convenga para eliminar problemas y para evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obtiene resultados muy bajos; el personal y ciudadanía se tornan indiferentes y poco productivos.
- **Lideresa Negociadora:** se trata de la líder justa pero firme, concede algo a cambio de resultados, busca mejoras; soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo inmediato. Promueve la productividad y la satisfacción de los empleados y la sociedad a nivel promedio. Sin embargo, como sus negociaciones son estilo jefe-empleado, no logra el compromiso total.
- **Lideresa Transformadora:** es el estilo más adecuado; **se distingue por un alto grado de interés por los resultados unido a un alto interés por la gente.** Los desacuerdos y problemas los estudia y soluciona de manera abierta, lo que da como resultado una comprensión mutua y compromiso total de todas y todos los miembros de la organización y la comunidad hacia la consecución de metas. Esta lideresa **promueve óptimas condiciones en las relaciones humanas y en los resultados.**⁹



Pero **una organización o un grupo, su vida, impulso y avance permanente deben estar apoyada no en una sola persona sino en el colectivo,** de manera que si la lideresa flaquea la organización no decaiga, no quede sin cabeza sino que encuentre relevo para seguir funcionando.

Igualmente cuando una lideresa se retira, **debe haber quien la cubra, porque nadie es indispensable y ningún individuo se debe perpetuar en la dirección o poder.** La organización o comunidad debe estar en disposición para renovar sus dirigentes y de paso enriquecerse con los aportes de personas nuevas.

Para la organización o la sociedad la lideresa significa la unificación y representación de la capacidad para defenderse de las amenazas exteriores, de las cosas que la ponen en peligro. Por esto, la lideresa existe en cuanto cuenta con un grupo que le sigue.

⁹ Adaptado de KRAUSE, Donald G. El Camino del Líder. Madrid: Edaf y Morales S.A., 1999, p 106-108.

3. Cualidades para el Liderazgo

No es fácil señalar cómo surgen las lideresa en una organización, porque depende de los contextos particulares socioeconómicos y culturales en los que se desarrolle cada proceso organizativo. En todo caso, **la autoestima, valorarse y tener un concepto propio positivo son fundamentales para generar lideresas en los grupos**, pues en la medida en que las personas consideran que son capaces de defender y argumentar sus ideas, de proponer soluciones a los obstáculos y que autónomamente puedan elegir, ejercitan el liderazgo.

Tanto en los grupos grandes como en los pequeños es posible encontrar personas, rasgos o cualidades que permiten detectar posibles liderazgos o que favorecen el buen desempeño de la organización. Algunos comportamientos o tipos de personas que pueden perfilar un posible liderazgo son:

- ✦ **Coordinadoras y orientadoras:** tienen habilidades para moderar las discusiones; son capaces de sintetizar los aportes de los participantes y logran un clima favorable para adelantar las reuniones.
- ✦ **Relatoras:** son las personas que tienen habilidad para llevar el registro escrito de las discusiones y los acuerdos a los que se llega en la reunión.
- ✦ **Conciliadoras e integradoras:** son las personas que median cuando no hay acuerdos, establecen puentes de comunicación entre las partes en disputa.
- ✦ **Animadoras:** les ponen entusiasmo a todos los planes que tiene la organización; constantemente están motivando al grupo.
- ✦ **Gestionadoras:** están pendientes de conseguir recursos, espacios para la reunión, permisos y todo lo relacionado con logística.
- ✦ **Activistas:** les encantan las tareas concretas donde se vean resultados pronto.
- ✦ **Evaluadoras:** son la conciencia de la organización, siempre están haciendo un balance positivo o negativo de lo hecho, si se cumplió o no con los objetivos.¹⁰

¡Promueve estos comportamientos en la organización para potenciar más lideresas!

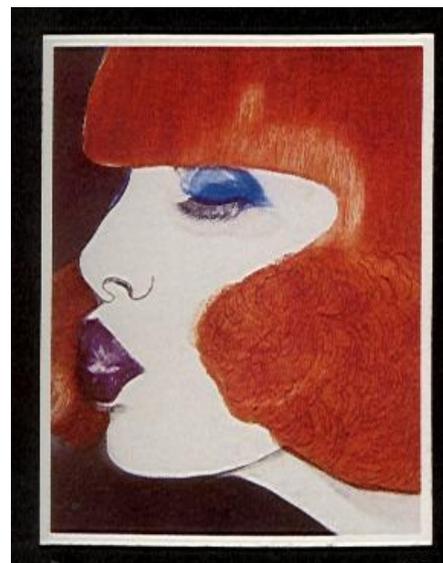
¹⁰ Tomado de: MUÑOZ Jairo, SANDOVAL Betty, GARCÍA María Margarita y MONCADA Camilo. Construir un País. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, 2000, p 29.

Las anteriores cualidades o la suma de algunas de estas ayudan a perfilar mejores lideresas. Pero no se trata de abarcarlas todas sino de dar oportunidades a estas diferentes habilidades de las mujeres para que las desarrollen en favor de la organización.

4. Obstáculos al Liderazgo

También encontramos personas cuyas actitudes no favorecen ni contribuyen en ningún sentido al avance de la organización o comunidad, ya que generalmente tienen intereses y búsquedas individualistas, que aunque son válidas, para nada contribuyen en la meta del bien común. Algunos roles negativos que obstaculizan el liderazgo son:

- **Peledoras:** para ellas todo es motivo de discusión o resistencia; son aquellas que preguntan: "*¿usted qué está diciendo?*", para oponerse. Les gusta retar, suelen hablar fuerte y de forma intimidatoria.
- **Impacientes:** aunque muchas veces están interesadas y quieren ayudar, agotan la discusión o la reunión con ideas simplistas y con el urgente deseo de pasar a la acción. Son aceleradas y apuran las decisiones y acciones.
- **Distraídas:** son quienes están de cuerpo presente pero sus mentes echando globitos en otras cosas. Les cuesta concentrarse, pierden el hilo, distraen y se distraen fácilmente con otras cosas o personas.
- **Chistosos:** crean un ambiente relajado y su nota de humor ayuda a bajar las tensiones en la reunión; sin embargo, cuando abusan del chiste pueden quitarle profundidad a debates importantes y distraer a las participantes. Su estilo puede incomodar por indiscretas.
- **Preguntonas:** a veces sus preguntas ayudan a aclarar porque están dirigidas al tema que se está tratando, pero en la mayoría de las ocasiones enredan y distraen al grupo.
- **Sobradas:** son "*las que se las saben todas más una*", asumen una actitud de prepotencia, no necesitan aprender nada nuevo y descalifican el saber de las demás.



- **Testarudas:** tienen ideas fijas a las que se aferran ignorando el punto de vista de las demás; muchas veces impiden el avance de una reunión y suelen ser intolerantes.¹¹
- **Perezosas:** dan muchas órdenes pero no están disponibles ni sacrifican de su tiempo para llegar más lejos; suelen obstaculizar o detener a quienes desean seguir adelante con los procesos.
- **Cotorras:** hablan demasiado, opinan sobre todo, acaparan la palabra y no miden la extensión ni los términos de sus intervenciones.
- **Criticonas:** no suelen ver avances, fortalezas, no reconocen los logros ni méritos de la organización ni de las personas, son negativas y sus comentarios suelen ser hirientes y ponzoñosos.

Vale la pena anotar que ser lideresa no siempre es sinónimo de bueno o de malo. En todo proceso organizativo se generan liderazgos que ejercen influencia positiva o negativa sobre el grupo, que promueven tanto el crecimiento individual como grupal o que pueden dañar el buen funcionamiento de la organización.

Si lo miramos positivamente, podemos afirmar que afortunadamente los seres humanos tenemos un poquito de todo, aunque hay cualidades y defectos que se notan más que otros. Una organización o comunidad está viva, precisamente porque existe la diversidad y ahí está su mayor riqueza.

Lo anterior sin olvidar que es necesario hacer evidente en las personas de qué manera impide que se mejore o disminuya los elementos o actitudes que son obstáculo para la organización o comunidad.

5. Valores para el Liderazgo

La práctica de una serie de valores humanos enriquece a las lideresas. Además, sus actos se convierten en modelo para las acciones de sus seguidores. Las personas que merecen su aprobación se convierten en sus abanderados

¡Las lideresas dan ejemplo, se lo proponga o no! Seguidamente destacamos un grupo de valores, no únicos pero sí fundamentales¹².



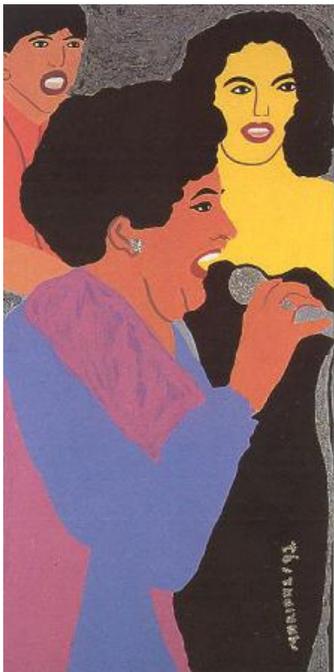
¹¹ Tomado de: MUÑOZ Jairo, SANDOVAL Betty, GARCÍA María Margarita y MONCADA Camilo. Construir un País. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, 2000, p 30

¹² Adaptado de: MUÑOZ Jairo, SANDOVAL Betty, GARCÍA María Margarita y MONCADA Camilo. Construir un País. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, 2000, p 31; de KRAUSE, Donald G. El Camino del Líder, p 25-28 y 110-113; de POLLARD, William “El líder que es Útil”, DECRANE, Alfred “Un Modelo Constitucional de Liderazgo”, en HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall y BECKHARD,

Solidaridad: debe ser innato a la lideresa, porque su papel principal es servir a los demás. La solidaridad se refiere a la colaboración que se brinda a otros seres humanos en momentos difíciles, sin importar quién sea esa persona. El poder de la solidaridad hace grande un propósito, permite enfrentar desafíos y resistir con firmeza los golpes de la adversidad.

Unirse mediante la solidaridad para objetivos nobles puede llevar a transformar una región e incluso el mundo para hacerlo mejor. Ser solidarias implica reflexionar sobre la situación de los menos favorecidos y no cerrar los ojos ante la realidad de sus necesidades.

Responsabilidad: asumir los deberes y las obligaciones que son consecuencia de la confianza y del poder que se le han otorgado. La lideresa tiene siempre presente la preocupación, por encima de todo, por los intereses de la organización o comunidad. Lleva a cabo lo encomendado con diligencia, seriedad y prudencia. Se responsabiliza de los resultados de sus decisiones y de sus actos.



Tolerancia: en el grupo participan seres humanos, por tanto, diferentes. Una buena lideresa sabe que la riqueza de la organización está en la diversidad. Establece mecanismos que permiten diferentes niveles de participación según las características personales de cada uno de los miembros del grupo.

La lideresa debe ser lo suficientemente accesibles como para que las y los demás se sientan seguros al ofrecer una opinión sincera y nuevas ideas. Además, la lideresa está dispuesta a reconocer que se puede estar equivocada o que puede existir algo mejor o argumentos mejores que los propios. La lideresa es tolerante se aleja de los prejuicios, es capaz de respetar a sus competidoras(es) o adversarias(os) y aprende de ellas(os).

Honestidad: se trata de la cualidad de ser transparente, jugar limpio y no ocultar nada, lo cual imprime tranquilidad a quien lo practica. La honestidad hace que el grupo confíe en su lideresa porque sabe que no utilizará el trabajo de la organización o comunidad para su propio beneficio. Las verdaderas lideresas son honradas, íntegras y sinceras, no sólo por exigencia legal sino por sus principios éticos, lo que les permite ganar respeto.

Richard. El Líder del Futuro. Bogotá: Ediciones Deusto, S.A, tercera reimpresión 1997, p 269, 277-284; y de MEZA Ramírez, Fabio Alonso. Liderazgo Político. Bogotá: Escuela de Gobierno Tomas Moro, 2004.

Alegría: las lideresa también necesitan sentido del humor, ver la vida con optimismo y ponerle “*al mal tiempo buena cara*”. Además de saber divertirse y no olvidar regalar muchas sonrisas.

Humildad: la lideresa siempre debe tratar como iguales a los demás, sin ver a nadie por encima ni por debajo del hombro y reconociendo en las demás personas sus cualidades. La humildad le enseña a una lideresa sus limitaciones propias para obrar de acuerdo con ellas. Las humildes no maltratan a nadie.

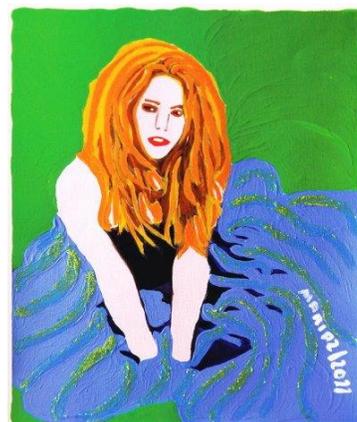
Una persona humilde se aleja de la soberbia y la vanidad, es respetuosa, compasiva y solidaria. El escritor Khalil Gibrán lo resumió así: “*Protegedme de la sabiduría que no llora, de la filosofía que no ríe y de la grandeza que no se inclina ante los niños.*”

Libertad: en tanto la lideresa recibe legitimidad por parte de sus seguidores, también adquiere la capacidad de tomar decisiones y actuar de acuerdo con el propio criterio, sin presiones ni imposiciones. Pero la lideresa tiene siempre presente, al ejercer la libertad, el sentido de la responsabilidad y de la justicia.

Ejercer la libertad significa defender la privacidad; no aceptar presiones de nadie; labrase una personalidad propia, honrada, sincera, reflexiva e independiente de criterio; ser valiente sin usar la violencia, franca y espontáneo.

Justicia: se trata de que la lideresa conozca, respete y haga valer los derechos de las personas. Así como es de justicia reconocer los méritos, también lo es condenar los atropellos y hacer que las los responsables de los mismos respondan y esto, por supuesto, incluye a la lideresa.

Credibilidad: generalmente, lo que la gente busca en una lideresa es que sea creíble, que se pueda confiar en ella y en su palabra. Porque si no se cree en el mensajero, menos se dará crédito a su mensaje.



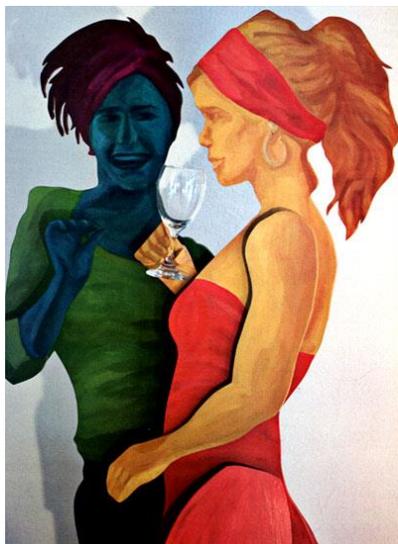
Amistad: es quizá la más desinteresada y noble de las formas de afecto que una lideresa vivencia a diario hacia sus seguidores. La amistad no pone condiciones, es limpia, sincera, confidente, comprensiva y cómplice; está en las buenas y en las malas. La lideresa sabe que para ser amiga hay que asegurarse que de por medio no hay un interés por conseguir un beneficio distinto al cariño.

Respeto: es la base para conseguir una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una organización o comunidad. Practicar el respeto requiere tener claro los derechos fundamentales de las personas. El respeto también ha de dirigirse hacia sí misma y hacia la naturaleza, las leyes, la memoria de los antepasados y las normas sociales.

Generosidad: la lideresa obra con nobleza de espíritu y grandeza de corazón. La lideresa es generosa, desprendida, sabia y humilde; está dispuesta a perdonar, a sacrificar su comodidad y sus privilegios en aras de conseguir lo mejor para los demás. La generosidad está por encima de intereses personales, por eso la lideresa recuerda que todas y todos deben tener las mismas oportunidades.

Trabajo: se trata del esfuerzo para conseguir lo propuesto con apoyo de los miembros de la organización o grupo. La lideresa sabe que el trabajo enseña, forja, aporta experiencia y brinda satisfacciones, por esto siempre le imprimir empeño y eficiencia a las labores que realiza. Ninguna labor debe ser desmeritada y todo trabajo ha de ser considerado digno mientras sea honesto.

6. Tareas y Compromisos en el Liderazgo (ABC)



En ninguna organización comunitaria existen lideresas perfectas, con una sola característica o que en todo momento logren evidenciar al tiempo todas sus potencialidades. Las lideresas solitarias se vuelven jefas o las abandonan sus compañeras. Insistiendo en que las organizaciones deben buscar de forma permanente los liderazgos colectivos que engrandezcan a la comunidad, presentamos enseguida un **ABC de las Tareas y Compromisos en el Liderazgo**.¹³

Ambiental: hoy, más que nunca se requiere que las lideresas asuman un papel de promoción y defensa de los recursos naturales, contra su

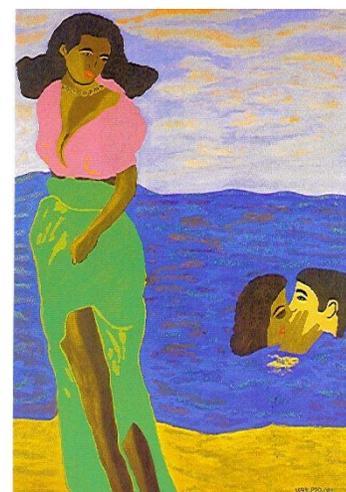
¹³ Adaptado de las publicaciones de SERCOLDES: PIZARRA No 8. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, marzo de 1995 p 6 y 7; y de MUÑOZ Jairo, SANDOVAL Betty, GARCÍA María Margarita y MONCADA Camilo. Construir un País. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, 2000, p 31; así como de: KRAUSE, Donald G. El Camino del Líder, p 25-28 y 110-113; de POLLARD, William “El líder que es Útil”, DECRANE, Alfred “Un Modelo Constitucional de Liderazgo”, en HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall y BECKHARD, Richard. El Líder del Futuro. Bogotá: Ediciones Deusto, S.A, tercera reimpresión 1997, p 269, 277-284; y de MEZA Ramírez, Fabio Alonso. Liderazgo Político. Bogotá: Escuela de Gobierno Tomas Moro, 2004.

derroche, abuso y monopolio en pocas manos. Que busquen opciones creativas de producción y desarrollo en armonía con el entorno y garantizando que las futuras generaciones también puedan apreciar un planeta biodiverso. Lideresas que exijan a las empresas, gobernantes y a las comunidades estilos de vida menos contaminantes y que respeten los espacios públicos y la naturaleza.

Autodisciplina: ceñir su vida a un conjunto de reglas o de principios que la lideresa ha determinado que son adecuados para ella y que son aceptables para la organización.

Comunicación: la información por parte de la lideresa hacia las integrantes de su organización y de su comunidad debe darse de manera oportuna, clara, completa y adecuada; por tanto, es importante que fije mecanismos de comunicación ágiles y precisos. La lideresa aprovecha los diferentes medios de comunicación a su alcance pero también es crítica ante los grandes medios masivos y ante el riesgo de manipulación que ellos representan.

Una lideresa sabe escuchar con atención; hace un esfuerzo por desprenderse de prejuicios; busca el consenso sin miedo a cometer una equivocación y es tolerante con quien se equivoca; tiene claro que la comunicación es un proceso de doble vía en la cual se debe escuchar deseosa de conocer de los demás sus opiniones y propuestas; está impulsadas por la necesidad de provocar e influir, no de mandar y controlar.



Conocimiento: estar en continua formación, acercarse a la ciencia, la tecnología, la historia, el arte y la naturaleza humana para actualizarse continuamente. La lideresa debe alimentar un espíritu investigativo, crítico, observador y analítico, y aprovechar el sentido común.

Convicciones claras: las y los seguidores esperan que sus líderes defiendan algo y tengan el valor de sus convicciones. Si una lideresa no sabe con seguridad en lo que cree, es mucho más probable que cambie su postura con cada moda pasajera o sondeo de opinión. Por lo anterior, es fundamental para la credibilidad del liderazgo que exista claridad en los valores personales.

Coordinar y planificar: se trata de ordenar las diferentes ideas propuestas dirigiéndolas a objetivos comunes unificando acciones dispersas, dejando de lado posturas autoritarias o verticales, la lideresa no es una jefa. Ella establece, con el grupo, planes con objetivos y metas claras, con

actividades que correspondan a los objetivos y con cronograma y evaluación constante.

Defensa de los derechos humanos: la lideresa investiga y conoce la realidad de vulneración de los derechos humanos, promueve su conocimiento y exigibilidad entre las comunidades. Tiene en cuenta el enfoque diferencial de género, étnico, edad, discapacidad u otros necesarios ante las condiciones y características de los grupos más expuestos y atropellados.

Democrático: su estilo de vida y al interior de la organización refleja respeto por la diversidad, el debate, el disenso y las posturas críticas. Conoce y promueve el aprovechamiento de los mecanismos de participación ciudadana, política y territorial. Exige el cumplimiento de los deberes de un Estado Social y de Derechos para con los ciudadanos. Busca la concertación con las entidades públicas con postura crítica, exigiendo, proponiendo pero sin dejarse manipular.

Educación popular: en tanto la educación por sí misma no necesariamente forma, la lideresa conoce y aprovecha la pedagogía de la educación popular y su postura política, crítica, transformadora, participativa, creativa, dialógica y lúdica.



Energía: frente al liderazgo no hay que olvidar como habilidad que resulta necesaria la energía. Y es que las personas siguen a una dirigente entusiasta. La energía produce el entusiasmo. Una lideresa sin energías es como un futbolista sin piernas, porque le falta el instrumento que necesita para realizar su propósito. **Por tanto la lideresa debe cultivar tanto su espíritu como su cuerpo para mantenerse en forma y acumular reservas de energía.** Además, tiene capacidad de hacer que las demás no estén en una actitud pasiva sino que respondan adecuadamente a los problemas y retos.

Estar en la jugada: implica estar alerta para aprovechar oportunidades en favor de la organización. La lideresa debe impulsar procesos de reflexión, análisis e investigación sobre la realidad que se vive, es decir, estar “*pilas*” para que su organización o comunidad también lo esté.

Generar cambio: es necesario que la lideresa evidencie signos visibles de que el cambio está ocurriendo, con el fin de mantener el impulso y devolver a las personas la confianza, y para lograr todo esto se requieren

aventureras. Las comunidades y organizaciones demandan lideresas capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad.

La lideresa debe desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunas lo han logrado, otras simplemente lo han dejado pasar ante sus ojos. **Las lideresas son pioneras por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas.** Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

Interactuar con las bases: establecer una relación cercana con los miembros de la organización o comunidad, permite conocer mejor sus intereses y expectativas. De ese modo, hay una representación real que expresa el sentir de la gente. **La lideresa no se encierra, sino que visita y está atenta a escuchar sin prejuicios las impresiones de la gente.** Además, estará pendiente en descubrir las amenazas que surgen y en reaccionar ante ellas de manera rápida y adecuada, por medio de la innovación y de la improvisación.

Liderazgos rotativos: nadie es única e irremplazable. Una buena lideresa promueve la autonomía y libertad que fomentan la creatividad. No teme a quienes estén mejor preparados que ella porque reconoce que otros y otras le pueden ayudar en su tarea y no la asusta que la puedan llegar a reemplazar. **No olvida cultivar la siguiente generación de lideresas y por el contrario las promueve en posiciones de responsabilidad.** Si la lideresa no está presente, la organización o comunidad avanza en sus planes y propuestas.

Obsesión por la calidad: la lideresa adopta la calidad en el servicio como forma usual de vida. Hacer las cosas bien y proporcionar un servicio adecuado, que requieren preparación continua y tenaz, es un imperativo. Rechaza las cosas a medias y la mediocridad, por eso busca la perfección en los servicios y resultados porque la organización y la comunidad se merecen lo mejor.



Procesos organizativos y mancomunados: solo con comunidades organizadas, conscientes de su realidad y motivadas a transformarla a través de la unión que hace la fuerza se pueden obtener cambios sociales. Por esto, la lideresa permanentemente está mostrando las bondades de organizarse y ella misma gesta, asesora e impulsa nuevas organizaciones, así como la alianza, sinergia, confluencia o redes de las mismas buscando

apoyos mutuos, consensos, acuerdos y acciones conjuntas para el crecimiento comunitario.

Siempre adelante: la lideresa se niegan a aceptar como respuesta la expresión “*nunca hemos hecho eso antes*” o “*eso es imposible*”. Aprovecha las oportunidades del presente sin poner en peligro la necesidad de invertir y construir para el futuro. Triunfa en un ambiente de trabajo exento de límites, **sabiendo que puede hacerse mucho si no importa a quién se atribuye el mérito**; busca la oportunidad que se esconde en cada dificultad y comprende que las cosas nunca son tan malas como parecen.

Trabajo en equipo: así como cada parte del cuerpo cumple una función para el bienestar del mismo, en la organización cada miembro debe asumir una función o tarea para que ésta funcione bien. El trabajo en equipo, siempre alivia las cargas. Es importante delegar y no intentar hacerlo todo sin contar con las otras personas, pues esto genera malestar en el grupo.



Si las y los integrantes de la organización o comunidad no trabajan en equipo de manera eficaz, si no se comunican entre sí y si no están dispuestas a cooperar las unas a las otras y a cooperar con la lideresa, entonces no tendrán éxito.

Valentía: ser valiente significa ser capaz de tomar una posición y de asumir riesgos. La lideresa valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. También significa descubrir las oportunidades que se disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas. Además de llegar a reconocer las equivocaciones y aprender de los errores.

7. Liderazgos Noviolentos

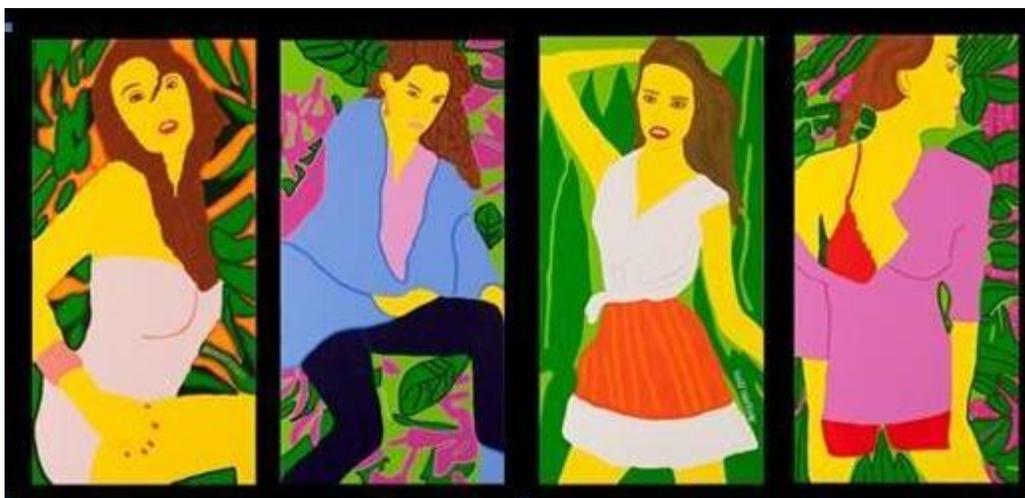
En la historia nos suele mostrar y destacar como líderes hombres que fueron militares, héroes o gobernantes que participaron o triunfaron a través de la guerra y el uso de las armas. En la actualidad, en Colombia y en el mundo, se requiere y se empieza a destacar un estilo, práctica y modo de ser innovador de líderes y lideresas, la noviolenta. La **Lideresa Noviolenta** se caracteriza por:

- ✦ Asumir los conflictos como oportunidades para aprender, ser creativa y transformarlos pacíficamente. Practicar la comunicación de mejor calidad y el escuchar activo.
- ✦ Dejar de lado el odio, rencor y deseo de venganza. Preguntarse cuál es la manera de proceder sin violencia y escuchar su propio interior para encontrar la respuesta.
- ✦ Esperar un momento antes de reaccionar porque ese momento puede abrir la puerta para obtener el poder que transforma.
- ✦ Respetarse a sí misma, así como a otras y otros. No poner nunca su confianza en las armas, drogas ni alcohol porque todas estas cosas debilitan.
- ✦ Estar dispuesta a cambiar su posición si más adelante resulta que no es totalmente justa. Confesar sus faltas y esforzarse por reparar los daños causados.
- ✦ Ponerse en el lugar de la otra persona para entenderla y no estar prevenida. Esperar lo mejor de las personas y de las situaciones. Utilizar la sorpresa y el buen humor para ayudar a transformar situaciones difíciles y a personas negativas.
- ✦ Ejercer el estilo de manejo de conflicto colaborador/cooperativo (ver módulo 4). Promover la mediación u otras alternativas de transformación de conflictos.
- ✦ Dejar de lado la indiferencia, pasividad, resignación y conocer la realidad y tomar conciencia de las injusticias para denunciarlas y rechazarlas.
- ✦ Buscar nuevas maneras de vencer la injusticia con paciencia y perseverancia. Expresar a las y los violentos, sin violencia, ni odio, que su actuar es injusto, irracional, inhumano y vergonzoso.
- ✦ Investigar más sobre la no violencia y compartir lo que aprende con otras personas. Tratar a los demás como quiere ser tratada.



Un Dirigente NO Necesariamente es un Líder

- La lideresa se inspira en la convicción y entrega de sus seguidores; la o el dirigente confía en la disciplina de quienes están a su cargo y en la solidez de la organización.
- La lideresa debe ser y parecer, y el o la dirigente basta con que lo sea. La lideresa no está sometida a términos o fechas; pero la o el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.
- Un o una dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y la lideresa muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.
- El o la dirigente debe aspirar a ser líder para conducir efectivamente la organización; la lideresa no está llamada a ser forzosamente dirigente.
- Un o una dirigente manda, la lideresa convence. La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. La dirigencia tiene que ver con pocos, y el liderazgo con muchas y muchos.



IV OPCIONES PARA RECREAR TALLERES

En seguida encontrarás varias propuestas para la recreación de talleres con tu equipo. Reúnete con tus compañeras y define cuál es la que quieren utilizar. Recuerda planear el taller, asignar las tareas que adelantarán y siempre apoyarse repasando el presente módulo. También puedes mezclar y construir otras que creas convenientes.

La Casa de los Sueños

Materiales: cartulinas y marcadores o plumaster.

Actividad: forme grupos pequeños. Entregue a cada uno dos cartulinas y marcadores. Pídales que dibujen la casa de sus sueños (puede representar la organización que desean constituir o un proyecto que quieren ejecutar), para lo cual cada miembro del grupo pasa en orden a dibujar una parte de la casa, con la única condición de **que no se comuniquen**. Luego se repite la experiencia en el mismo grupo, pero esta vez **sí pueden comunicarse** y de esta forma discutir cómo desean la casa y por qué. Se exponen los dos dibujos de cada grupo y en plenaria se analizan las siguientes preguntas:



¿Por qué la casa que dibujamos sin poder comunicarnos nos quedó diferente a la que dibujamos luego de discutir?; ¿Cuáles fueron las ventajas y las desventajas que se nos presentaron al dibujar las dos casas?; ¿Cómo nos sentimos dibujando la casa sin poder comunicarnos y cómo cuando pudimos comunicarnos?; ¿Por qué fue importante comunicarnos al hacer el segundo dibujo?; ¿Será que lo mismo ocurre en una organización?

Formas de Organización

Materiales: investigar acerca de las organizaciones que existen en la localidad, invitar a algunos dirigentes de las mismas a conversar con las y los participantes. Preparar una entrevista o charla informal para el evento.

Actividad: prepare un foro de organizaciones o formas como la ciudadanía se organiza que estén constituidas jurídicamente. Invite a un delegado(a) de cada una. Por ejemplo, de una junta de acción comunal, una cooperativa, un sindicato, una fundación, agremiación, cooperativa,



organización de mujeres, o cualquier otra entidad no estatal. Pídales que brevemente presenten su organización. Aclare y mida el tiempo que dará a cada invitado(a) para que no se extiendan. Pregúnteles por qué y para qué se organizaron, cómo surgieron, cómo son los órganos de dirección, que actividades desempeñan, cuáles han sido sus logros más destacados, cuáles las fortalezas de la organización y cuáles sus debilidades. Deje espacio para unas preguntas de los y las asistentes al foro.

Luego del foro, sin la presencia de los invitados amplíe el tema aprovechando la primera parte del módulo sobre la organización. En pequeños grupos, invite a trabajar las siguientes frases:

- **“Sumar y no restar”**. ¿Por qué es importante en las organizaciones convocar, tener aliados, crecer y evitar disminuir, es decir, no ser excluyente?
- **“La ropa sucia se lava en casa”**. ¿Es conveniente o no resolver internamente los conflictos que se presente en la organización sin ventilarlos ante extraños?
- **“Hablar para crecer”**. ¿Sabemos usar la palabra y la comunicación para compartir ideas, experiencias y enriquecerse mutuamente?
- **“Las diferencias se arreglan con acuerdos”**. ¿Qué podemos hacer para evitar que los conflictos y problemas de una organización se resuelvan con peleas, intrigas y chismes?
- **“Con las manos juntas se hacen las cosas”**. ¿Qué ventajas y desventajas trae la actitud de las lideresas de delegar y asumir su papel como animadoras, más que como dirigentes individualistas?

Al final, se promueve una plenaria donde comparten las conclusiones de cada grupo.

El Nudo Humano

Actividad: reúna grupos de máximo 14 personas (verifique que los grupos sean pares). Pídales que estiren la mano derecha tomando la de una compañera del otro lado del círculo, nadie debe quedarse sin tomar pareja. Luego ordéneles que con la mano izquierda tomen la de otra compañera diferente a la que se ataron con la derecha. Se arma un gran nudo. Pídales que se desaten sin soltar la mano de ninguno. Siempre es posible desatar el nudo, se necesita paciencia y apoyo de todas, pero no les dé más ordenes, ellas deben soltarse solas, insista en que nadie suelte el nudo de forma violenta o rompiéndolo. Al final terminan todas en círculo tomadas de la mano como en una ronda.



Puede tomar tiempo. Al final discutan acerca de cómo se sintieron y qué se necesitó para desatar el nudo. Escriba en dos columnas los sentimientos y las estrategias para desatar. Invite a analizar las listas y aproveche para evidenciar cómo esos sentimientos son los que pasan por la organización y cómo esas formas o estrategias para desatar son las que necesita una organización. Haga énfasis en las dificultades, la unidad, el trabajo en equipo, la interdependencia, la valoración del esfuerzo de cada personas, saber escuchar, la paciencia, el compromiso, la tolerancia, inclusión, la rotación de liderazgos y la perseverancia para lograr lo que se proponen, la búsqueda de alternativas a un problema que parece imposible de solucionar, la satisfacción de cumplir con metas después de mucho esfuerzo y dedicación. Para quienes se desataron pero saliéndose de las reglas, les llevó a pensar en la desilusión, la intolerancia e impaciencia, la competencia por querer ganar a costa de romper las reglas, el ejemplo de tenacidad de quienes se tomaron su tiempo y cooperaron para lograr desatarse con apoyo mutuo y siguiendo las indicaciones establecidas. Puede complementar diferentes aspectos de la unidad uno sobre las organizaciones.

Diagnóstico DOFA de la Organización

Materiales: es necesario repasar con detenimiento la primera parte del capítulo dos de planificación estratégica sobre el diagnóstico organizacional y el uso de la matriz DOFA. Dispongan de papel, lapiceros, paleógrafo y marcadores.



Actividad: aproveche las indicaciones que la unidad dos del módulo presenta para efectuar un diagnóstico organizacional, prepare esta actividad con un equipo de compañeras y pónganse a la tarea de hacer, en grupo el análisis DOFA de la organización. Despliegue en un cuadro, como el que se ilustra en esa unidad, las debilidades, fortalezas, obstáculos y amenazas y las estrategias que se deben implementar para aprovechar las fortalezas, transformar las debilidades y aprovechar las oportunidades. Al final, diseñen las metas que requiere trazarse la organización para fortalecerse. Recuerde que esta actividad toma tiempo, fomente la participación y evite que se concentre la palabra en unas pocas o que se presenten comentarios que señalen culpas en las participantes, todas pueden aportar. ¡Manos a la obra y suerte porque esta actividad será muy útil para animar a las integrantes y fortalecer su organización!

Construyendo o revisando la Planificación Estratégica

Materiales: es necesario repasar con detenimiento la segunda parte del capítulo dos de planificación estratégica. Dispongan de papel, lapiceros, cartulinas o periódico en pliego para escribir y marcadores.



Actividad: aproveche las indicaciones que la unidad dos del módulo presenta para construir o revisar con las integrantes de la organización la **Misión, Visión, Valores, Principios y Objetivos** de la organización. Tardará tiempo, promueva por grupos la redacción de cada punto y traiga en plenaria, visualizando en paleógrafo o carteles lo que se propone y construyan consenso, evacuen cada punto por separado. Evite que alguien quiera imponer alguna propuesta, que se argumente y se pula poco a poco entre todas. También podría repartir unos aspectos a algunos grupos para luego en plenaria ajustar, usted y el grupo que prepare puede diseñar la forma mejor para hacerlo.

Después, en otra sesión par que no sea tan agotador, diseñen el Plan Operativo. También puede ser que una comisión elabore un borrador y luego se valide con todas las integrantes. Recuerde que en la organización no se puede actuar de forma improvisada porque se corre el riesgo de meter la pata. No es conveniente dejar todo al azar, es necesario planear, pensar que siempre se pueden hacer mejor las cosas y alcanzar nuevas metas que den sentido a la organización. Cuando las integrantes piensan que en la organización todo sigue igual ellas mismas se desanimarán. ¡Manos a la obra y suerte porque esta actividad, como la anterior, también será muy útil para animar a las integrantes y fortalecer su organización!

¿Qué Líderes Conoces?

Materiales: pliegos de papel periódico o cartulina, marcadores, lapiceros y papel.

Actividad: organice a las participantes en equipos pequeños. Pídales que elaboren una lista de máximo 10 líderes que conozcan de la historia de la humanidad. Deberán agregar luego los rasgos o características que consideran les hicieron ser líderes a esas figuras. Seguidamente solicíteles que elaboren una lista adicional, máximo de 10 nombres, de líderes de su región (departamento, municipio o colegio) y agregar luego los rasgos o características que consideran les hicieron ser líderes a esas personas. Finalmente, deberán escribir, su propia definición de liderazgo, además de señalar cuáles deben ser las características de un líder comunitario. En plenaria se presentan las conclusiones del trabajo. Es



importante hacer notar de las listas cuántas mujeres aparecen en los listados y cuántas de ellas son de la comunidad, por qué no aparecen o por qué son tan pocas. Aproveche para trabajar luego de la tercera unidad del módulo sobre el liderazgo.

Cualidades y Obstáculos para el Liderazgo

Materiales: copias de las Cualidades y Obstáculos del Liderazgo de la tercera parte del módulo.

Actividad: Prepare copias de las “*Cualidades para el liderazgo*” y los “*Obstáculos al Liderazgo*” de la unidad tres del módulo. Entregue por parejas o tríos una cualidad del primer cuadro y un obstáculo del segundo. Dé un tiempo prudencial para leerlas. En plenaria pasan las parejas o tríos y exponen los textos fijándolos en una pared del salón. Luego cada participante visualiza lo expuesto en las paredes y analiza unos segundos cuáles de esas cualidades posee y cuáles obstáculos para el liderazgo practica. Se comparte la reflexión de las asistentes al respecto. Finalmente, las asistentes asumen unos compromisos o estrategias para fortalecer las características que poseen y reducir los obstáculos que suelen practicar.



Tareas y compromisos del Liderazgo

Materiales: copias de las Tareas y Compromisos en el Liderazgo de la tercera parte del módulo.

Actividad: distribuya entre las asistentes de forma individual o por parejas, una copia de cada tarea y compromiso en el liderazgo. Deben hacer una evaluación sobre qué tanto están practicando esta tarea en procura de ser lideresas. En la plenaria exponen la que les tocó y su evaluación personal. Se exhiben todas las tareas en la pared y se invita a que evalúen si estas tareas en conjunto están siendo cumplidas por las lideresas de la organización, en cuáles son más débiles y cómo reforzarlas.



Organización y Liderazgos femeninos desde la antigüedad

Materiales: biblia o texto de mitos, papel y lapiceros.

Actividad: si quieres trabajar la organización de mujeres y el liderazgo femenino desde la perspectiva bíblica o la antigüedad, puedes aprovechar los siguientes textos: Números 27, 1-8 (Las hijas de Zelofehad organizadas y exigiendo derechos a Moisés); Jueces 4-5 (Débora Jueza y Profeta). También puedes investigar mitos donde las mujeres son protagonistas como: Antígona, Electra, Pandora y Circe en los griegos; Oxum, Oyá y Yemayá en la religión Yoruba del África y afroamericana; Isis y Maat egipcias, Kali, Durga y Parvati de la India, Guan Yin y Matsu de la China; Mamá Quilla, Mamá Cocha, Bachue, Chía, Chalchiutlicue y Xochiquetzal amerindias. Deberán leer previamente los textos y preparar unas preguntas guía para ser trabajadas en grupo y llevar aportes a una plenaria. También se podría usar el dramatizado con las participantes.



Organización y Liderazgos femeninos desde el cine

Materiales: películas en DVD, video beam y computador o televisor y DVD, papel, lapiceros, preparar guía de preguntas.

Actividad: si quieres trabajar la organización de mujeres y el liderazgo femenino desde el cine, puedes preparar un video foro. Recuerda ver la película previamente, ensayar los equipos que utilizarás, disponer un salón que se pueda oscurecer si usas proyección en la pared, preparar una guía de preguntas para el debate después de la película. También puedes complementar con los aspectos desarrollados en el presente módulo. Enseguida una lista de películas con las que puedes abordar organización y lideresas: La Fuente de las Mujeres, Criadas y Señoras. Otras películas con mujeres protagonistas de sus vidas: Ágora, Coco Chanel, Ángeles de Hierro, Erin Vrockovich (Julia Roberts), La Sonrisa de Mona Lisa (Julia Roberts), Las Horas (Meryl Streep, Nicole Kidman), Flor del Desierto, Persépolis.



BIBLIOGRAFÍA

- ARANGO, Lina María y GUACANEME, Fresia. Participación Política de la Mujer en Colombia. Bogotá: GTZ, ARD, USAID, Federación Colombiana de Municipios, Friedrich Ebert Stiftung en Colombia, 2005.
- CORRAL Prieto, Luis. La No Violencia. Historia y Perspectivas Cristianas. Madrid: editorial CCS, 1993.
- Enciclopedia Encarta Microsoft Corporation, 2003.
- HESSELBEIN, Frances y otros El Líder del Futuro, Bogotá: Ediciones Deusto, S.A., tercera reimpresión 1997.
- JIMÉNEZ Aguado, Ricardo. Tipos de Liderazgo www.gobernabilidad.cl, 2004.
- KRAUSE, Donald G. El Camino del Líder. Madrid: Edaf y Morales S.A., 1999.
- LEDERACH, Juan Pablo y CHUPP, Marcos. ¿Conflicto y Violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas! Bogotá y Guatemala: Ediciones Clara y Semilla 1995.
- MEZA Ramírez, Fabio Alonso. Liderazgo Político. Bogotá: Escuela de Gobierno Tomas Moro, 2004.
- _____. Tratamiento de Conflictos. Bogotá: Fundación SERCOLDES y DKA-Austria, 2009.
- _____. Comunicación y Noviolencia. Bogotá: Fundación SERCOLDES y DKA-Austria, 2009.
- MUÑOZ Jairo, SANDOVAL Betty, GARCÍA María Margarita y MONCADA Camilo. Construir un País. Bogotá: Servicio Colombiano de Comunicación, 2000, p 29.
- NUÑEZ Vargas, Eduardo. Liderazgo Político, www.gobernabilidad.cl
- PONTARA, Giuliano. *Teoria e pratica della non violenza*. En CORRAL Prieto, Luis. La No-Violencia Historia y Perspectivas Cristianas. Madrid: editorial CCS, 1993.
- Presidencia de la República / Alto Comisionado para la Paz y la Convivencia / Ministerio de la Protección Social / Autor: Cisalva - Universidad del Valle. En *El Libro de la Convivencia* El Tiempo. Bogotá, 2003.
- REY, Germán. Gritar en Sueños. Violencias, Comunicación y Paz. www.felafacs.org/dialogos/59-60
- REYES Carmen y otros. Trabajando por la Paz. México: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, Amnistía Internacional Sección México y Consejo de Educación de Adultos de América Latina CEAAL, 2000.
- SERVICIO COLOMBIANO DE COMUNICACIÓN (hoy SERCOLDES) Pizarra No 23 y 24. Bogotá 1999.
- WIKIPEDIA, enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org>