

Liderazgo, Liderança, Leadership

Testimonios Personales

Voluntad de servicio

Irene Hueche

Sabina Gonzales

William Drayton

Luis Ugalde

Irene Hueche

Weke Ruka - Chile

Liderar es tener espíritu y voluntad de servir

Para mí, liderar es tener espíritu y voluntad de servir a los demás. Es escuchar y tener claras las necesidades de mi comunidad. Es estar siempre pendiente de los problemas y tratar de entender a mi gente.

Como líder debo estar siempre con la frente en alto, tratando de que me vean como soy, una persona transparente, porque si no hay transparencia se daña la imagen ante los demás.

Un líder se convierte en un ejemplo para el resto. Por lo tanto, yo siempre trato de ser un buen ejemplo para todos, especialmente para las mujeres mapuche y también para las que no lo son. No se puede ser tan egoísta de pensar solamente en nosotros. Por eso también pienso en las mujeres sencillas, las que viven en poblaciones, esas mujeres humildes que no quieren ser sumisas, que quieren ser ellas mismas. También quiero ser un buen ejemplo para los jóvenes.

Líder de nacimiento

Creo que existen dos tipos de líderes: el que se forma y el que nace con ese espíritu. Hay gente que va estudiando y se va perfeccionando para ser líder y hay otros que nacen siéndolo. En este último caso, lo veo como un don que viene con la vida.

Para ser líder hay que tener carisma, hay que escuchar y ver, mirar alrededor y mirar de frente. Pienso que mi liderazgo viene de nacimiento, pero que aparece en un momento de la vida.

En mi comunidad y también en otras, hay gente que entiende positivamente mi liderazgo; han dicho por ejemplo “mira ella es una mujer que ha sacado adelante su comunidad con esfuerzo y sacrificio y sigue avanzando, luchando”. Sin embargo, también existen otras personas que simplemente no lo ven así.

El duro camino del líder

El camino no ha sido fácil. Los mapuche hemos sido formados con la idea de que la mujer pertenece a la casa, está para cuidar a los hijos y atender al marido. Cuando uno rompe con esa tradición, porque se da cuenta que no es su único rol y que la vida puede ser para sacar adelante a la comunidad y para que el Pueblo Mapuche se conozca en el mundo, es posible que existan personas que no lo vean con buenos ojos.

En este camino por sacar adelante a mi comunidad ha habido muchas luchas. Con gente común y corriente, que no está de acuerdo con lo que estamos haciendo, y también con personajes políticos. Si uno piensa distinto a los políticos, ellos no nos toman en cuenta. Yo no me dejo palmotear la espalda para que me compren. Cuando tengo que decir algo, lo digo porque es lo que siento. La propia alcaldesa de mi comuna dice: “yo soy una profesional y no puede venir una mujer mapuche a interrumpirme”. Cuando uno dice que algo no está bien, entonces viene la discriminación porque somos mapuche y esa es una lucha eterna.

La discriminación ha pasado montones de veces sobre mí. Por ejemplo, cuando fui a la exposición del mundo rural (Expo – Mundo Rural) fui ignorada por el señor que tenía que mostrar a las regiones representadas. Uno siente que se le saltan. Sucede lo mismo con la gente del Estado; pasa el ministro, pasa el secretario regional ministerial, saludan a todo el mundo, menos a uno. Ahí noto la discriminación, siento que se ponen una venda que no les permite vernos. Pero creo que no debemos sentir rabia, que hay que buscar la oportunidad de conversar y decir de frente: “mire, yo estoy aquí y soy mapuche, pero también soy parte de este país que se llama Chile”.

Siempre he sido discriminada, desde que tengo conocimiento, es entonces cuando pienso que hay que educar. Si me pegan en la mejilla, no contesto con otra bofetada. Podrán decir que soy demasiado pasiva, pero también hay que ser estratégico para hacer las cosas y decir las.

El machismo también es algo con lo que hay que luchar. Mi gente es muy machista, tanto los hombres como las mujeres. Los hombres creen que las mujeres deben estar siempre en la casa, para servir y ser sumisas. Con esto de que una mujer lidere, ellos dicen: “ya no mandan los calzoncillos, ahora mandan los calzones”. Favorablemente, noto que los jóvenes de hoy día están cambiando un poco.

Signos que indican el buen camino

Afortunadamente, dentro de la comunidad se consideran importantes mis aportes. Me he ganado un espacio y tengo voz y voto cuando hay que opinar sobre algo que no está bien.

De la Machi –que es la líder espiritual en mi comunidad– también he sentido un reconocimiento. Por ejemplo, hay situaciones y actividades en que me pide que yo esté junto a ella, que la ayude, la acompañe y que sea su brazo derecho. Me ha dado un espacio importante y eso lo agradezco.

Desde fuera de la comunidad también hay una opinión positiva, como por ejemplo de la escuela donde van los niños. También me han entregado algunos estímulos como premios a la Mujer Mapuche al Servicio del Pobre, en el Día Internacional de la Mujer, otro en el Día del Turismo y recibo cartas que llegan desde distintos lugares. Esas cosas me hacen pensar que hay un reconocimiento a lo que estamos haciendo.

Quiero que nos valoren

Dentro de las motivaciones que tengo para hacer lo que hago, es que quiero que a nosotros, los mapuche, nos conozcan y valoren de una forma distinta.

Hace tiempo que mi pueblo está olvidado y quiero que vean que existimos, que somos una cultura diferente, que sentimos y que vivimos las cosas de otra manera. Tal vez la gente se podría dar cuenta de todo esto a través de una conversación con nosotros, alrededor de un mate. Así podrían comprendernos mejor como Pueblo Mapuche.

Yo sé que no se puede ser líder de todo un pueblo, ya que existe una gran diversidad de pensamientos y estamos muy dispersos, pero cuando uno ha vivido y escuchado una necesidad es más fácil llevar y dirigir ese pensamiento. Cuando yo, Irene Hueche, estoy viviendo una necesidad, mis hermanos mapuche también la viven y cuando ellos tienen una necesidad, es un problema mío también. Uno representa el sentir y el pensar que viene de una realidad que se palpa todos los días.

Hay muchas cosas que me marcaron el camino para hacer lo que estoy haciendo. Primero, la discriminación que yo sentí en la escuela cuando niña. Para mí fue una muy mala experiencia, me castigaban teniéndome horas y horas hincada sobre unas piedrecillas, me golpeaban con una varilla en las manos, me dejaban marcadas las piernas con varillas, mientras me decían: “usted no viene a aprender a hablar en indio, usted viene a civilizarse”.

Después llegó el tiempo de trabajar y ahí también sentí discriminación. Por ejemplo yo no tenía derecho a enfermarme y si mis patrones me daban una aspirina, me la descontaban del sueldo.

Luego vino el golpe militar y eso me marcó mucho. Veía como la gente sufría. Yo viví el golpe militar en Santiago y después me tuve que volver a mi tierra, ya que la gente para la que trabajaba se fue del país porque pensaban distinto. Decidí retornar a mi comunidad, donde también me desconocieron por el hecho de estar tanto tiempo afuera. Ahí me juntaba con más mujeres y veía que todas trabajábamos por el sueldo mínimo; los hombres tenían cada vez menos trabajo y también recibían el salario más bajo, incluso había veces que les pagaban con licor. Así seguía repitiéndose la discriminación y el círculo vicioso.

En los microbuses, luchaba por el espacio para la viejita que hablaba en mi lengua, a la que nadie quería ofrecerle el asiento por ser mapuche; le decían que no tenía derecho a él. Una vez me dijeron: “bueno, entonces usted ponga un micro y llévese a todas sus chinas”. Ese tipo de cosas eran para mí una injusticia porque pagábamos el pasaje igual que todos. Cuando entrábamos al supermercado, a las viejitas les hacían sacarse su rebozo y a los viejitos

sus mantas, faltaba poco para que nos revisaran las carteras y los bolsillos, porque creían que éramos ladrones. Todas estas cosas me fueron marcando, hasta que llegó el momento de la restauración de la democracia y dije: “yo quiero hacer algo”.

Manos a la obra

En los ‘90 había muchos proyectos estatales e inter-nacionales. Todos pasaron por las manos de inter-mediarios y de consultores que nos usaban. Mucha gente se enriqueció con nosotros, ya que utilizaron nuestra firma, nuestro pensamiento y nuestra cultura. Así que dije: “hasta aquí nomás llevo, yo no quiero más esto, yo voy a tomar la batuta”.

Junto a mi decisión, estaban las necesidades de la comunidad. Nuestros productos, como el telar mapuche y las papas son muy mal pagados. Entonces me pregunté: “¿qué hacemos para generar recursos?”.

Algunas personas de la comunidad que entendieron vieron como solución el trabajar más, pero no podíamos llegar muy lejos porque había cosas que no entendíamos, ya que no teníamos capacitación. Entonces, nos metimos en el tema del turismo con identidad porque nos gusta, nos genera recursos, fortalece nuestra autoestima e identidad; pero nos falta aprender más, conocer más.

Yo veo que las mujeres necesitan mucha capacitación, no sólo para realizar un trabajo, sino para entender mejor las cosas y poder hacer algo desde nuestro pueblo. Por ejemplo, hablamos de la cerámica, cestería, platería, pero eso tenemos que verlo como un trabajo que nos permita generar recursos, pero con sabiduría, conocimiento y sin perder nuestra identidad.

Emociones y sufrimientos

Creo que cuando la emoción me inunda, me lleva a hacer cosas. Alguna de esas emociones son muy fuertes y pienso: “ya no es en vano lo que estoy haciendo”, y así me doy más fuerza para seguir haciendo cosas.

Hoy en día los niños y los jóvenes no aprovechan bien la educación que le dan los padres, no saben el sacrificio que hay detrás de eso. Cuando nosotros éramos niños, íbamos a “patita pelá”¹ a la escuela y no teníamos cuadernos, hacíamos trueque, cambiábamos huevos por cuadernos y lápices. Nos esforzábamos.

Actualmente sufro porque hay jóvenes que no tienen tierra, que es una preocupación permanente de mi pueblo. Sufro porque no hay lugar donde recrearse, donde criar animales y eso es un dolor que llevamos todos. Las madres nos preguntamos: “¿cuánto le dejo a mi hijo antes de que me muera?”. Para nosotros la tierra es primordial. De la tierra nosotros vivimos, plantamos semillas y tenemos árboles que nos dan la sombra. La tierra nos da para sobrevivir y para comer. Todo sale de la tierra.

Otra preocupación de mi gente es la salud. Hoy no tenemos acceso a un digno cuidado de la salud.

Entonces me doy cuenta que en mi liderazgo influye tanto la razón como la emoción. A mí me conmueven los jóvenes discapacitados que son capaces de superarse. Eso para mí es una emoción muy grande, que me moviliza a decirle a los jóvenes sanos que con mayor razón ellos pueden lograr cosas.

Mi sueño

Más que producir una transformación, lo que yo quiero es seguir en esto, en mi trabajo, seguir viviendo mi identidad. Quiero que el día de mañana otros también lo puedan hacer, sin transformarlo en algo folclórico. Quiero que podamos seguir siendo nosotros, seguir siendo mapuche.

Creo que es muy importante difundir y rescatar nuestra cultura, para tener una mejor condición de vida pero sin perder nuestra identidad.

¹ Descalzo

Mi liderazgo tiene relevancia en este proceso, porque fui pionera y eso tiene para mí mucha importancia ya que, de cierta forma, he contribuido en algo al desarrollo del Pueblo Mapuche, para que algunos hayan despertado y para que seamos reconocidos. Es importante que venga gente del extranjero y que conozca nuestro mundo y nuestra vivencia, pero que nos conozca tal cual somos. Gracias a esto hay jóvenes que están rescatando su cultura y hay niños que ya no se autodiscriminan, muy por el contrario, se sienten orgullosos de ser mapuche.

Yo sueño con que algún día mi pueblo sea reconocido como Pueblo Mapuche, con su lengua, su religión, con su historia y cultura. Sueño con tener tierra donde nuestros hijos puedan correr sin peligros y también, con que tengan una buena educación y una mejor condición de vida.

Siempre existirá en nosotros algo de sufrimiento, lo que no es malo ya que el que sufre aprecia lo que tiene y aprende. Aquella persona que lo ha tenido todo, no lo valora. Por eso respetamos lo que tenemos, aunque sea poco.

Irene Hueche, con su sabiduría ancestral, es la líder innata de la comunidad Hueche. Con su fuerza espiritual ha sabido abrir una puerta a la esperanza y al futuro. Movilizó a hombres, mujeres y niños de su comunidad e impulsó el gran proyecto de compartir su cultura, sus tradiciones, sus sueños, anhelos y esperanzas, abriendo su "ruka" (casa) al resto del mundo, a través de un centro turístico y cultural denominado "Weche Ruka" ("Casa Hueche"), donde todos aquellos que quieran compartir una experiencia de vida, de igual a igual, son bienvenidos. Esta nueva forma de mantener vivas las expresiones culturales, su arquitectura y su manera de relacionarse con la tierra y con el cosmos está ubicada en un sector rural, en el corazón de la Región de La Araucanía, en el sur de Chile.

Sabina Gonzales

Barrio Luis Espinal, Tarija, Bolivia

Liderar es servicio y trabajo por la gente

Tarija, una ciudad hospitalaria y apacible al sur de Bolivia, está vi-viendo un impacto sociocultural que se inició a principios de la década de los '80, cuando se comenzó a extender la mancha urbana de esta ciudad. Eran los tiempos de los asentamientos humanos liderados por la Federación Departamental de Inquilinos de Vivienda, que luego se convertirían en los barrios ur-bano-populares, que hoy son la fuerza del desarrollo de la ciudad.

Actualmente Tarija cuenta con más de 80 barrios y prácticamente el 60% son urbano-populares, ubicados alrededor del casco viejo de la ciudad. Muchos de ellos se encuentran en zonas erosionadas, lo que hace más difícil de concretizar sus servicios básicos elementales.

La mayoría de la gente que vivimos en estos barrios somos de clase humilde, oriundos de esta tierra, venidos de las provincias y del interior del país, que hemos visto en Tarija una esperanza de vida mejor y con este horizonte aportamos a construir el desarrollo de nuestra ciudad.

Una de las cosas que sobresale en nuestro entorno y que es producto de la migración, es el uso de idiomas y prácticas socio-culturales diferentes. Esta parti-cularidad se convierte en un elemento vital de nuestra existencia social. Uno de los barrios urbano-populares que expresa más nítidamente estas características es el barrio Luis Espinal, del cual he sido dirigente desde sus inicios, cuando hace 19 años cientos de familias protagonizamos un asentamiento, que marcó un hito en la lucha social urbana en esta parte de Bolivia.

Son estos años de lucha, organización, generación de propuestas colectivas y trabajo codo a codo con la gen-te, que me han formado como una líder barrial.

Por eso creo que el liderar es servicio y trabajo por la gente. “Hay que gastar la vida por los demás” nos decía Luis Espinal, sacerdote jesuita que fue asesinado por defender a los pobres y la democracia en nuestro país. Llevamos con orgullo su nombre en nuestro barrio y yo siempre he tomado como guía su pensamiento y ejemplo de vida en mi accionar como líder.

También entiendo que liderar es una forma eficaz de desarrollar nuestras capacidades, para servir mejor y contribuir a los procesos de trans-formación. Liderar es además, ayu-dar a que otros desarrollen sus poten-cialidades.

La experiencia me ha enseñado que para ser líder, se debe consultar siempre a la gente, tener iniciativa, creatividad y se debe formular una visión colectivamente. Liderar es para mí una forma constante de aprender de la gente, de los libros, de la historia, y de lo que ocurre en el mundo y a nuestro alrededor. Es llevar a la práctica social lo que uno dice y hace. La injusticia es lo que me ha impulsado a ser líder. La discriminación y la desatención de las autoridades para resolver los problemas más comunes de las personas: vivienda, servicios básicos y trabajo.

El servicio hacia los demás sin esperar reconocimiento es otro estímulo que me ha llevado a ser líder. Aportar en todo momento al desarrollo de la organización –siendo dirigente o no– y estar siempre al lado de la gente.

Pero mi motivación más importante es aspirar siempre a la superación personal y a la transformación social, porque no podemos hablar de una transformación social sin antes cambiar individualmente y superarnos cada día. Mas la transformación personal no basta para resolver nuestros problemas. Necesitamos pensarnos de manera colectiva, bajo la forma de organización social que queramos construir.

Si hace 19 años, nosotros no hubiéramos tenido la visión colectiva de construir un barrio con todos los servicios básicos, a pesar de encontrarnos frente a una zona totalmente erosionada, creo que no habríamos formado lo que hoy somos y tenemos. Y aquí han existido los propósitos del cambio personal y social, de personas humildes con sed de justicia, de atreverse a hacer algo, de luchar y de pretender cambiar nuestra realidad social.

Mediante los asentamientos populares que hemos impulsado y la construcción de nuestro barrio, hemos caminado –aunque en pequeña escala– hacia un proceso de transformación social.

Cuando se es dirigente y más aún si se es líder mujer, se presentan muchas pruebas difíciles ya que el proceso de transformación no es fácil en un grupo u organización. Chocamos a menudo con intereses personales y no toda la gente es responsable y cumplidora. A veces las organizaciones son muy pasivas y muchas veces existen personas que se oponen tenazmente a nuestras ideas y nos critican. Otro punto es la constante incomprensión de las autoridades frente a la exigencia del cumplimiento de nuestros derechos.

En esos momentos creo que debemos recurrir a algo que tenemos todos internamente, que es la fuerza de la emoción y el ideal de la razón de la justicia que nos hemos trazado. De esta manera empujamos desde nuestro interior los principios con los cuales estamos comprometidos para hacer algo por los demás.

Por eso, creo que en mi persona siempre han influido la emoción y la razón. No una emoción individual y simple, sino una que influye al colectivo, especialmente en los momentos más difíciles. Y la razón de la verdad y de la justicia que con adecuado conocimiento se convierte en un instrumento de lucha para concretar los objetivos que se trazan en una organización.

Al hablar de la influencia de la razón y la emoción, es importante destacar la emoción que un líder siente por un deber cumplido, al ver que la razón de la verdad y la justicia se ha impuesto como un objetivo colectivo.

En mí, la emoción adquiere más fuerza cuando nos trazamos estrategias de lucha colectiva y con el apoyo de todos logramos el objetivo por el cual luchamos; cuando me confundo en la emoción colectiva de una meta alcanzada sin esperar reconocimiento, sino simplemente ejerciendo el liderazgo de manera simple e invisible.

La transformación se nutre del colectivo y del compañerismo en una organización. Una organización con ideales y una visión clara de lo que pretende conseguir, necesariamente está trabajando en un proceso de cambio.

La lucha constante por mejores días en mi barrio, me ha llevado a sostener que la transformación debe ser siempre personal y social. A la vez me ha estimulado a que trabajemos todos juntos para impulsar proyectos con influencia en otros barrios.

Mi persona no empuja sola la transformación, soy parte de un esfuerzo colectivo, mediante el cual pretendemos concretar nuestra visión, que es consolidarnos como un barrio. Autogestionarlo, preservar su identidad histórica, natural y multicultural, mejorando la calidad de vida de todos.

Sin embargo, como líderes no podemos quedarnos sólo en nuestro ámbito barrial, porque somos parte de un país que está viviendo un momento histórico muy especial. Tenemos el deber de contribuir en la construcción de una nueva Bolivia, a partir de nuestros propios barrios.

Estoy convencida que es posible lograr un país socialmente justo, ecológicamente equilibrado, con complementariedad cultural; donde todos tengamos derecho a manifestar nuestras diferencias y a la distribución equitativa de la riqueza y desarrollo. Un país de ciudadanos en pleno ejercicio de sus derechos, para construir un proyecto de sociedad, donde la mayoría forje su propio destino.

En la construcción de estos ideales colectivos, de la lucha reivindicativa vecinal, asumir la defensa de nuestros derechos políticos, económicos, sociales y culturales, hace que no sea tan importante mi aporte, sino el que se genera desde la propia gente simple, mi ámbito social, donde me muevo como pez en el agua.

Sabina Gonzales fue por muchos años la presidenta del barrio Luis Espinal de la ciudad de Tarija, Bolivia. Es una mujer de base que se convirtió en protagonista, luchadora por los derechos de la mujer, la inclusión de los sectores menos favorecidos, la participación activa de los ciudadanos y el medio ambiente. Nació en un hogar humilde, que padeció la violencia de los años de la dictadura. Sólo alcanzó a recibir una educación elemental y andando el camino de la vida aprendió el resto. Sabina sigue ocupando un lugar muy importante en la dirección y participación de casi todas las tareas colectivas del barrio. Junto a sus compañeras comenzó a recorrer otros barrios populares de Tarija para inspirarlos a implementar el sistema de gestión participativa, contagiarles del modelo democrático que instalaron y asesorarlos en la elaboración de planes estratégicos propios.

William Drayton

Ashoka – Estados Unidos

La esencia del liderazgo es ayudar

La esencia del liderazgo es, creo, ayudar. Ayudar en todos los niveles, sobre todo donde se puede marcar la diferencia más grande. Probablemente los dos niveles más importantes son ayudar a la historia y a los colegas.

Ambos niveles se apoyan fuertemente el uno al otro. Saber adónde se dirige la historia y cómo uno puede servirle mejor, ayuda a un líder a hacer ver a sus colegas las principales oportunidades disponibles para que tengan un mayor impacto y también para que sepan cómo aprovechar aquellas oportunidades. Ayudar a los colegas y organizaciones a ver y seguir estas oportunidades al máximo es, en efecto, esencial, si el líder quiere tener cualquier impacto significativo en el movimiento de la historia de una manera sabia.

Por eso creo que la historia es la disciplina más poderosa. Tristemente, es probablemente también la menos apreciada. Permítame ilustrarlo con ejemplos de dos diferentes etapas de mi vida. Como asesor de gestión de McKinsey y Cía. llegué a creer que era imposible hacer un buen trabajo para un cliente sin entender en forma inmediata la historia completa de la empresa del cliente y, por lo tanto, su gente y su cultura. Hoy, cuando VIVA, Ashoka y otros buscan prestar servicios al rápidamente emergente campo del empresariado social, entender los principales desafíos y las oportunidades de este campo es esencial si queremos hacer un buen trabajo.

Un líder sabio no sólo entiende y usa la historia, él o ella debe, creo, querer ayudarla y servirla verdaderamente y a un nivel emocional profundo. Éste es el espíritu que le permite a uno cada vez más y más, ver el todo. Éste es el espíritu que permite captar la lógica subyacente y, por lo tanto, intuir las principales corrientes del futuro. Éste es también el espíritu que, como toma raíces, une esfuerzos individuales hacia una congruencia con las necesidades del todo, beneficiando tanto al líder como a la historia y, en forma más general, a un mundo más sano sistemática y éticamente.

Uno de los roles fundamentales de un líder, entonces, es ver el horizonte, captar cada vez más el todo, y dirigir su organización hacia una congruencia con esta lógica histórica que maximizará su impacto y valor social y ético.

El segundo punto de apoyo más importante de un líder es ayudar a sus colegas. Ayudarles a ver el contexto histórico a una escala mayor y las consiguientes oportunidades para lograr un gran impacto. Y luego ayudarles a alimentar y aprovechar estas oportunidades con éxito.

Un líder debe también generar la energía creativa, que es de esta manera liberada en programas coherentes de apoyo mutuo.

Los líderes obviamente obtienen una enorme satisfacción de este papel. Esto no es extraño, ya que no hay nada en la vida que proporcione más amor y respeto que amar y respetar a otros, es decir, ayudar.

La satisfacción de un líder es especialmente intensa porque él o ella es capaz de ayudar en un espectro más amplio, ayudar a mucha más gente, y hacerlo de formas excepcionalmente importantes y enriquecedoras. Ser capaz de servir a la sociedad como un todo y mirando al futuro es aún más emocionante.

Hay, desde luego, otras dimensiones que fluyen del liderazgo activo. Entender cómo todas las piezas de la vida encajan como las piezas de un rompecabezas es una base extraordinariamente poderosa para la confianza y la fe de una persona.

Hay también un enorme poder en crear, construir y ayudar. Como sugiere esta discusión sobre las satisfacciones del liderazgo, el buen liderazgo se acerca y sirve a la persona completa. Para servir a una buena y gran idea, y ayudar a todos aquellos quienes trabajan bajo el mismo alero de aquella idea a crecer personalmente y a tener éxitos juntos en una empresa compartida; la energía interior, como también su norte, fluyen tanto de la mente como del corazón.

Esto es aún más cierto para VIVA, Ashoka y un creciente número de instituciones hermanas. Tenemos el desafío adicional y la satisfacción de servir a los “líderes emprendedores sociales”, quienes por su parte sirven a la historia y a muchos, muchos otros. (Después de cinco años, el 88% de los socios Ashoka ha visto su innovación copiada por otras instituciones, y el 59% ha causado un cambio de política a nivel nacional). Hacer que las ideas de estos líderes vuelen; ayudarlos a encontrarse uno con el otro y a formar una comunidad mucho más grande que la suma de todos sus elementos individuales; y ayudar al recién emergido sector empresarial y ciudadano en general, a encontrar modelos e instituciones con perspectivas de largo plazo, son todos desafíos que requieren de nuestro liderazgo basado en cada dimensión de la fuerza humana.

El objetivo más importante de Ashoka es lograr que cada uno sea un “hacedor de cambios”.

Por milenios, las sociedades han sido controladas por el 2 a 3% de la población, gente percibida tanto por ellos mismos, como también por los demás, como líderes “naturales”. Estamos ahora en una ventana histórica en donde cada uno debería aprender a ser un líder “natural”. Con cada paso en aquella dirección, multiplicamos el liderazgo disponible para la sociedad en general; multiplicamos el número de glóbulos blancos que corren por las venas de la sociedad, buscando algo que ya está arraigado, no solamente con el fin de destruir el problema, sino también para construir el siguiente paso y extenderlo ampliamente.

Mientras avanzamos de 2 a 3% de glóbulos blancos al 50 a 60%, y luego a cada uno de nosotros, es inconcebible que no podamos superar y vencer cada problema imaginable en nuestro camino.

Además, un mundo donde cada uno es un “hacedor de cambios” es un mundo poderoso, uno donde las personas no son súbditos ni víctimas, sino participantes activos.

Los principales emprendedores sociales son los modelos primordiales para imitar en este tipo de conducta. Cada vez que uno de ellos llega al éxito, muchos, muchos otros tienen que admitir que ellos, también, podrían preocuparse y organizar y conducir e inventar y dejar un mundo mucho mejor. Y además divertirse en el proceso.

Y lo que es aún más importante: cada intervención de un emprendedor social anima a muchas, muchas personas a lo largo y ancho de la sociedad a convertirse en “hacedores de cambios”. Su nueva idea debilita el modelo preexistente y la falacia de que las cosas no pueden cambiarse. Este proceso se parece muchísimo al trabajo de un labrador quien prepara la tierra para la siembra. El emprendedor, entonces, también proporciona semillas enormemente fáciles de usar, ideas expresamente diseñadas para el uso de cualquier persona, para que las tome y las desarrolle como parte importante del mejoramiento de su comunidad.

Con cada nuevo emprendedor social, hay más ara y siembra, y más emprendedores sociales locales van a aparecer. Cada uno de estos emprendedores locales, por su parte, se convierte en un modelo que otros pueden imitar. Y a medida que el número de “hacedores de cambios” locales y de emprendedores principales se multiplica, se hace más y más fácil para el siguiente grupo avanzar. La resistencia disminuye; las instituciones de soporte aumentan; y las actitudes se vuelven de apoyo. Hay cada vez más colegas con quienes colaborar. Además, cuando nuestro campo ha progresado desde lo local hacia lo nacional y más adelante al nivel global, las ideas desarrolladas en Bangladesh ahora fluyen poderosamente hacia Brasil, Estados Unidos y Polonia. De esta manera, aumenta el número de surcos y siembras sociales a escala local a través del mundo.

Esta multiplicación de “hacedores de cambios” locales y emprendedores principales es uno de los mecanismos centrales que ha conducido al aumento de la productividad del sector ciudadano, la cual por su parte ha creado un crecimiento explosivo de recursos que fluyen dentro de nuestro sector. El número de empleados en grupos de ciudadanos y en el sector ciudadano ha estado creciendo mucho, mucho más rápido que el resto de la economía en cada continente.

Todos nosotros, ciertamente en VIVA y Ashoka, nos maravillamos con mirar y ser capaces de contribuir a la

llegada de un mundo poderosamente liderado por un sector empresarial ciudadano competitivo, un mundo donde, en efecto, cada uno se transforma en un “hacedor de cambios”.

William Drayton se graduó en Harvard en 1965 con los máximos honores. Como estudiante ya era fundador y presidente de la Mesa Ashoka, un foro semanal interdisciplinario sobre ciencias sociales. Después continuó sus estudios en el Colegio Balliol de la Universidad de Oxford, donde obtuvo su M.A. con los más altos honores de su curso. En 1970 se graduó del Colegio de Abogados de Yale y comenzó su carrera en McKinsey y Compañía, en Nueva York. A partir de 1977 y hasta 1981, el Sr. Drayton formó parte de la Administración del Presidente Carter como asistente administrador de la Agencia de Protección del Medio Ambiente Estadounidense (EPA), donde era responsable de políticas, presupuesto, control y dirección. Después de retirarse de la EPA volvió a McKinsey y Compañía. Posteriormente, con el inesperado apoyo que recibió al ser elegido como un MacArthur Fellow en 1984, pudo dedicarse exclusivamente a Ashoka. El Sr. Drayton es actualmente el presidente de Ashoka.

www.ashoka.org

Luis Ugalde

Asociación Civil Centro Magis; Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina; Universidad Católica Andrés Bello – Venezuela

El presente es inaceptable y la solución es posible gracias a nuestra acción

Normalmente no pienso sobre el significado de liderazgo, ni en las cualidades para lograrlo. Pero estoy convencido que el liderazgo social es clave para superar dificultades que parecen invencibles, para soñar proyectos y convertirlos en realidad. Es imprescindible para promover exitosamente transformaciones humanas y generar movimientos sociales en torno a un ideal y metas comunes, con capacidad de formar equipos coherentes y orientados al logro de ese fin.

Es importante la intuición y la racionalidad de fines y de metas, así como la de los medios y la eficacia de caminos y de etapas para lograrlos; pero por encima de todo están las emociones fuertes, de fondo, que tocan las convicciones y las raíces más íntimas al interior de las personas y de su sentido de vida. Emoción cargada de ética y de valores compartidos por mucha gente, que no son caprichos particulares de una persona, sino que tocan los resortes comunes de humanidad que todos tenemos. La defensa de la vida de la gente, para que los que hoy son negados tengan vida y dignidad, es el motor fundamental del liderazgo positivo, al menos en el campo social.

Reflexionando sobre mi experiencia, puedo resumir en cinco puntos lo que me parece más esencial del liderazgo social positivo. Hay también liderazgos “exitosos” y “desastrosos” por sus objetivos perversos, por el personalismo, o porque crean peores situaciones que las que dicen combatir.

Fe y visión

En el área social, el liderazgo –y el líder– tiene la cualidad de captar algún problema grave, sentido por muchos, en el que están en juego la vida y la dignidad humanas. Pero no basta ver el problema, es necesario intuir y sentir que hay soluciones, que hay recursos y voluntades humanas –aparentemente inexistentes– que pueden decidirse a trabajar juntos por el cambio y la superación de ese problema.

El líder es como el guía con la brújula para un grupo inicialmente desesperado y perdido en la selva: “necesitamos salir de aquí, hay salida y juntos podemos encontrarla venciendo todos los obstáculos”. No se trata de un optimismo infantil, ni de sueños, sino de convicciones que trazan una línea emotivo-racional entre la necesidad sentida e intuida, como meta buena y alcanzable, y el punto de arranque, que es una situación de negación. Este hilo de fe y de esperanza que conecta el problema presente con la solución ausente, pero deseada y segura, es el punto de arranque para la acción del liderazgo.

Es importante destacar que el liderazgo social es acción enraizada en una convicción indomable de que el presente es inaceptable y la solución es posible gracias a nuestra acción, que requiere cambios que empiezan por nosotros mismos.

Camino

Esa fe lleva a hacer camino entre los fines deseables y los medios sin los cuales no se pueden alcanzar. El líder es hombre o mujer de acción, con gran realismo. No renuncia a la utopía de lo deseable, que es como una estrella en el horizonte que desde lejos ilumina el rumbo. Ningún niño sin escuela; eliminar un sistema esclavista; convertir en productiva una tierra árida y de pobreza; organizar una juventud con esperanza y dignidad donde hoy reina la droga; generar un gran movimiento de la sociedad civil para el rescate del municipio o para cambiar las prácticas destructivas del medio ambiente.

El líder se apropia con fuerza de eso que parece utópico pero que es realizable, mientras que por el otro extremo asume la realidad en toda su brutal negatividad. De esta manera, el líder va tejiendo el camino con los dos hilos manejados dialécticamente: la utopía y la realidad. Decimos dialécticamente, pues la utopía y la realidad son dos polos que se oponen y niegan, y al mismo tiempo actuando juntos tejen la historia, “realizando” la utopía y “utopizando” la realidad. El camino es siempre incompleto y los logros son graduales, es decir que nunca agotan

la plenitud de la utopía, pero gracias a ella van orientando la elevación y transformación de la realidad.

El líder sabe calcular y desarrolla la racionalidad de los medios más adecuados y buenos para lograr los fines deseados. Eso permite los logros parciales y medibles que alimentan e incrementan la fe en las metas, en la orientación hacia ellas y en la propia capacidad para alcanzarlas.

Comunicación

Liderazgo es comunicación. Si el líder es guía, hay unos guiados o seguidores que comparten la intuición, se contagian, buscan el mismo fin y por ello se suman a la expedición. Hay otros muchos que sienten el mismo problema, que quieren contribuir a su solución, pero que inicialmente no saben cómo, o creen que es imposible e incluso renuncian a intentarlo. El líder logra movilizar a la gente para salir de esta resignación, contagia sus convicciones y firmeza. La comunicación entre el líder y quienes son ganados para el mismo proyecto no es unidireccional, muy por el contrario, el liderazgo positivo se desarrolla con una comunicación de doble vía. Todos empiezan a sentir que pueden aportar y que sus ideas y acciones son contribuciones valiosas y valoradas por el líder. El primer fruto de esta comunicación es que el grupo cambia y se pone en movimiento para cambiar la realidad. Asimismo, durante la marcha, comparten y celebran los éxitos parciales que son gratificantes.

La comunicación exitosa del liderazgo es emotiva y racional, toca las fibras más íntimas de las convicciones humanas capaces de poner en movimiento a la gente. En esa comunicación hay autenticidad –coherencia entre palabras y hechos, entre la persona y sus acciones– y lealtad. Hay una alta valoración de los otros, que les ayuda a descubrir lo que ellos mismos pueden hacer para modificar las cosas. Finalmente, esta comunicación se da en el terreno común de la ética, los valores y de la inspiración humana más profunda. Esto es muy importante, pues en el liderazgo social los resortes no son la ganancia económica –legítimo motor presente en otras áreas de liderazgo–, ni el deseo de triunfo deportivo, ni de éxito científico-intelectual, sino el rescate de dimensiones de la vida y de la dignidad humana que por sí mismo son valiosos y deseables.

Tenacidad

Una diferencia fundamental entre el líder y quienes no lo son se aprecia en la actitud diferente ante los obstáculos. El líder es capaz de remar contra la corriente y de ser imbatible frente a los múltiples obstáculos y a las críticas más duras, derrotas parciales e incluso ante la incompreensión de quienes deberían estar más interesados en lo que él propone.

En toda iniciativa de cambio, los obstáculos son inmensos, las rutinas pesan y parecen aplastar de tal manera que el “no se puede” se transforma en el mayor enemigo. El líder ve más allá de los obstáculos, en esto es intuitivo y visionario. Requiere una fuerte convicción-visión, gran firmeza y tenacidad para mantener el camino trazado, incluso luego de múltiples derrotas y de críticas. En definitiva el líder se caracteriza por una gran fuerza interior y muy superior a todos los condicionamientos, resistencias y críticas que lo rodean. Pensemos en Gandhi, en Nelson Mandela y en muchos otros que en las derrotas siempre mantuvieron la llama interna y su visión-convicción fue capaz de mantener la esperanza a lo largo del desierto y de la cárcel.

Ética e interioridad

Lo anterior nos lleva a decir que el liderazgo social se nutre de la ética, de la interioridad y de la espiritualidad, cualquiera que sea la referencia religiosa de ésta. De ahí se sostienen la racionalidad y la emotividad, orientados a convertir los deseos en proyectos y estos en realidades. Racionalidad y emotividad para comunicar a otros el mismo fuego, tocando las teclas más profundas de su interioridad. Todos se sienten invitados y comprometidos con la construcción de nuevas realidades donde tengan vida y oportunidades. Para que los que son negados aquí y ahora tengan vida, oportunidades y dignidad.

Finalmente, unas palabras personales. Los ámbitos a los que ahora estoy más dedicado son la transformación universitaria, como rector de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas y como presidente de AUSJAL (Asociación de las 27 universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina). Al mismo tiempo,

como presidente del Centro Magis trabajo en estrecha vinculación con AVINA y el variado trabajo social que animan los jesuitas en América Latina. Desde ahí apoyamos a Fe y Alegría y también a muchas otras iniciativas sociales de gran importancia en diversos países latinoamericanos. Otra actividad, que para mí es la más querida, es el trabajo en una zona muy popular y de bajos ingresos en La Pradera (La Vega), en la periferia de Caracas. Llevo con esa comunidad 17 años y he podido apreciar cómo surgen liderazgos, cómo se integran y crecen los grupos movidos por sus resortes cristianos. Ellos asumen la deprimente realidad que los rodea y responden con el desarrollo de excelentes y exitosas iniciativas sociales en educación, salud, grupos juveniles y organización comunitaria. Vamos logrando una estrecha relación de la Universidad con este trabajo de las comunidades populares.

Mi trabajo en la transformación de la Universidad y de los sectores populares está unido a una presencia constante en el debate nacional en un país como Venezuela, que busca cauces para salir de la pobreza y para convertir los recursos provenientes del petróleo en fuente permanente de trabajo creativo, institucionalidad democrática y desarrollo sostenible. En esto último es en lo que sigue fracasando el país.

Creo que esas experiencias y otras, en cargos y responsabilidades anteriores, alimentan mis respuestas. Al mismo tiempo, las convicciones que expreso sobre el liderazgo ayudan a mi trabajo en estos diversos frentes.

El Padre Luis Ugalde, S.J. es rector de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en Caracas – Venezuela, desde 1990. Es también presidente de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) –una red de 27 universidades en toda América Latina– y presidente de la Asociación Civil Centro Magis. Es licenciado en Filosofía y Letras en la Universidad Javeriana de Bogotá – Colombia, en Teología en Frankfurt – Alemania y en sociología en la UCAB en Caracas – Venezuela. Recibió su doctorado en historia de la UCAB en 1992. Durante sus más de 40 años en Venezuela se ha desempeñado como director del Centro de Investigación y de Acción Social de los Jesuitas (1976–1979), como Superior Provincial de la Compañía de Jesús (1979–1985), presidente de la Confederación de Religiosos de América Latina (CLAR) (1985–1988) y vicedirector académico de la UCAB (1986–1990), entre otros cargos. Es también profesor en las áreas de cambio social, teorías políticas contemporáneas, economía y sociedad, historia económica y social, urbanismo y marginalidad e iglesia en América Latina. Es autor y coautor de una veintena de libros y cuenta con un sin número de artículos en diferentes revistas y periódicos nacionales e internacionales.

www.ucab.edu.ve
www.ausjal.org
www.centromagis.net

Una acción colectiva

Rosa María Fischer

Juana Loayza

Baltazar Caravedo

Eliana Lacombe

Antonia Rodríguez

Roberto Gutiérrez

Björn Stigson

Paul Rice

Silvia D'Agostino

Rosa María Fischer

Fundación Instituto de Administración / Universidad de San Pablo - Brasil

Líder: Un eterno aprendiz

"En la medida que dejamos que nuestra luz brille, estamos, aunque sea inconscientemente, permitiendo que otras personas hagan lo mismo", Nelson Mandela.

Liderar es aprender siempre, en cada momento y continuamente. Y para que el proceso de aprendizaje sea constante e intenso, hay que venerar el infinito, la osadía de crear, el coraje de cuestionarse y la esperanza de persistir.

Cualquier hombre, cualquier mujer, donde esté, posee la facultad para actuar conforme a esos parámetros. Eso porque, como personas y ciudadanos íntegros, cada hombre y cada mujer es un líder en su potencialidad. Los atributos para lograrlo están contenidos en la propia esencia de su humanidad y son activados cuando se abren el espacio y el tiempo para que la dinámica del aprendizaje facilite estímulos, vivencias, rumbo y sentido en la vida de cada uno.

Luego, el sucesivo aprender-enseñar-aprender, abarcando los más diversos campos del conocimiento construido por el hombre y desbordándose por los campos de los sentidos, de las emociones y del espíritu, todavía intocables, constituye el círculo virtuoso de la formación y consolidación del liderazgo. De esta manera, el proceso de liderazgo es un proceso de aprendizaje, y el líder, un aprendiz humilde y entusiasta.

Humilde porque cuanto mayor el saber adquirido, más lúcida es su conciencia de la propia ignorancia. Entusiasta porque siente a "Dios dentro de sí" con cada descubrimiento innovador, con cada experiencia acumulada. Eterno aprendiz del otro, aprendiz del mundo, de la naturaleza, del universo. Y a través de ese ejercicio de humildad y entusiasmo, afloran en el líder habilidades y actitudes que le permiten generar energía en forma de acciones y decisiones transformadoras. Y la inspiración se disemina, contagiando a las personas y al ambiente, creando nuevos espacios y tiempos en los cuales son activadas las potencialidades de liderazgo latentes en ese grupo o comunidad.

Tal vez estas palabras suenen raras cuando vienen de alguien que trabaja con teorías académicas sobre el funcionamiento de organizaciones complejas, de grupos sociales y de comunidades organizadas. Los conceptos y procedimientos científicos con los cuales se busca comprender el comportamiento humano en la sociedad moderna, tienden a identificar trazos de personalidad, maneras de actuar y pensar, actitudes y opiniones que diferencian al líder del grupo de personas. Y de hecho, bajo tal lógica cartesiana, se puede añadir determinados atributos personales que caractericen la aptitud para emprender, innovar, influenciar y conducir. Maquiavelo exaltaba la virtud del Príncipe como el don innato que se manifestaba en la atracción carismática, a través de la cual se establecían la conquista y la subyugación. Sin embargo, para mantener tal supremacía, era necesario ejercer la coerción física constante y renovar la fuerza del carisma. Weber enseña que el liderazgo está en la relación de dominación que se establece entre las personas o grupos, en virtud de juzgar como legítima una determinada fuente de poder social, como la tradición, la propiedad, el propio carisma o las normas y leyes aceptadas como válidas.

Reflexiones como éstas -de autores clásicos de la Ciencia Política- provocan más preguntas que respuestas cuando se busca comprender el papel del líder y del proceso de liderazgo en la sociedad contemporánea. La complejidad del mundo globalizado, de contradicciones tan radicales y con desafíos casi insuperables, exige proposiciones más amplias, múltiples y flexibles.

¿Por qué buscar "un" o "el" perfil del líder si, de hecho, el ser humano es una constelación sin fin y mutable de atributos? Cada pequeño obstáculo cotidiano superado es una victoria fantástica para la persona que estaba aprisionada por tal limitación. Helen Keller, tal vez el más perfecto ejemplo de coraje y determinación, afirma en su autobiografía: "Nadie puede jamás permitirse arrastrarse cuando siente el empuje de volar".

O sea, no existe el perfil ideal del líder, sino personas con valores, creencias, ideales, conocimientos e ideas que pueden ser accionadas para transformarse a sí mismos y transformar el mundo.

Esas personas creen en los seres humanos, independientemente de cualquier otro supuesto. Y por eso, de manera espontánea y casi inconsciente, establecen lazos de confianza, emiten olas de empatía que provocan una red de conectividad social. ¡Eso es liderazgo! No es el individuo; es un proceso y una relación. La relación establece el compromiso, que está compuesto de elementos como lealtad, honestidad y autenticidad entre las personas involucradas. El proceso de liderazgo, a su vez, implica participación, reparto equitativo del poder, oportunidades de desarrollo.

Considerado de esta manera, el liderazgo es un componente esencial del éxito de cualquier iniciativa social y una poderosa palanca para las propuestas de desarrollo sustentable. Porque exige, en lugar de un "líder heroico, eterno, insustituible", que cada persona asuma la responsabilidad de desarrollar sus atributos de liderazgo. Mientras escribo esto, recuerdo a Vera Cordeiro, líder AVINA y miembro de Ashoka, creadora de la ONG "Saúde Criança Renascer", en Río de Janeiro. ¿Quién podría, en una primera mirada, descubrir en esta mujer de apariencia frágil y sonrisa tímida, la fuerza, determinación y optimismo con que rescata a sus niños de las manos de la enfermedad y de la muerte? Tengo la convicción de que ni ella misma conocía todo su potencial y que, hasta hoy, no sabe estimar el valor que agregó a la vida de las familias atendidas, y las "Veras Cordeiros" que surgieron, atraídas por su ejemplo.

El liderazgo al que me refiero es perfectamente adecuado al tiempo en que vivimos, cuando los cambios son lo que se considera más permanente. Sea en el conjunto de la sociedad, sea en el ámbito de las organizaciones, el cambio pasó a ser algo constante que afecta a todos los elementos: la tecnología, las personas, los procesos e incluso los hábitos y costumbres de la vida privada. Y, por eso, pasa a ser obligatorio aprender, "desaprender" y "reaprender" de manera ágil y flexible, para acompañar la velocidad con que ocurren las alteraciones profundas.

En una de las cartas en que registró sus inspiradoras experiencias de viaje, en aquel entonces el joven biólogo Charles Darwin escribió: "No son los más fuertes ni los más inteligentes los que sobreviven, pero sí aquellos que se adaptan mejor a los cambios". En la especie humana, que vive la modernidad del siglo XXI, el hallazgo darwinista se comprueba: las personas que perfeccionan constantemente su visión del mundo y los modelos cognitivos con los cuales buscan comprenderlo, son aquellas que superan crisis y obstáculos en conjunto con su familia, su grupo, su aldea.

Recuerdo a Júnior, un joven del liderazgo comunitario que creó el Afro-Reggae en las favelas de Río de Janeiro, en medio del imperio del narcotráfico, rescatando niños y jóvenes para la música, el baile, el arte; cuando la única opción era ser soldados del ejército de la criminalidad. Júnior -cuerpo lleno de tatuajes, caminando como un malandrín- me decía: "Maestra, para negociar con los jefes del tráfico, yo necesito calzar zapatillas importadas, y mis lentes de sol tienen que ser más caros que los suyos". Yo salgo de la protección de mi pequeño gueto académico, descubriendo que estoy delante de un "camaleón social", que sobrevive y promueve la supervivencia de toda una generación en virtud de su flexibilidad y adaptación, transmutación, mezclando los colores de su piel con el colorido de la selva de miseria donde viven sus niños.

Pero el aprendizaje continuo del liderazgo va más allá de la cognición, del raciocinio lógico, del saber formal. Éstos son importantes porque estructuran el conocimiento, posibilitando la comunicación y la disseminación. Sin embargo, el líder necesita desarrollar atributos de dominio personal y de conocimiento interior. Sin sensibilidad hacia las personas y el medio, él no logra actuar como el educador que estimula la creatividad y revela los modelos mentales que potencian el desarrollo y el compromiso del grupo. Si no hay sensibilidad hacia sí mismo, no se consigue bucear en la aventura del auto-conocimiento, la única que amplía las dimensiones del aprendizaje.

Por eso, en el ejercicio del liderazgo, está permitido llorar y entristecerse. Es raro, ¿no? Es raro si asociamos la figura del líder a los generales de fortaleza personal inexpugnable, o a los tycoons empresariales que van de éxito en éxito. Pero no es raro si pensamos en la vida real de cada persona, de cada ciudad, de cada país. Khalil Gibran enseñaba que cuanto más tristeza afecte al ser, mayor es la capacidad de esa persona de contener en sí la felicidad y disseminarla alrededor.

El ser humano convive con la alegría y la tristeza, y debe ser permeable a ambas, si quiere conservar su esencia humanística. Al trabajar sus emociones, la persona aprende a respetarlas y respetar a los otros. Al ejercitar la meditación, los monjes orientales unen las manos en oración, susurrando: "ante mis emociones, me inclino", saludando el conjunto de fortalezas y debilidades que constituyen cada persona.

Y es en ese tópico que el proceso de liderazgo tiene que ser el humilde aprendizaje sobre el entusiasmo por la vida. Liderar es aprender a ser feliz y a llevar en cada acción, decisión y trabajo, el componente de alegría que genere y expanda felicidad. El eterno aprendiz usa la eternidad para transformar tal proceso continuo e interminable.

Rosa María Fischer es profesora titular de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo (FEA-USP). Fundadora y coordinadora del CEATS (Centro de Desarrollo Social y Administración del Tercer Sector) y del MBA de Gestión y Desarrollo Social de la FIA (Fundación Instituto de Administración). Miembro del cuerpo de directores del ISTR, International Society for Third Sector Research. Asesora de la FAPESP -Fundación de Apoyo a la Investigación del Estado de San Pablo- y del CNPq (Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico). Consejera del NEV -Núcleo de Estudios acerca de la Violencia- de la USP, y fundadora de la FIA, Fundación Instituto de Administración en convenio con la FEA/USP. Socióloga con maestría y doctorado en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de San Pablo.

www.fea.usp.br/fia/ceats

Juana Loayza

Instituto para la Investigación Pedagógica Yachay Wasi – Perú

Un diálogo cotidiano entre la naturaleza, la belleza, el esplendor y la miseria humana

Desde los cinco o seis años me inundaba la euforia cuando sentía el olor de las madrugadas serranas, el perfume de las florcitas pequeñas, la nieve que cubría los cerros, la leche con café recién “pasado” y el pan con mantequilla. Me emocionaban las tormentas eléctricas, los relámpagos, los truenos, las vicuñas, las alpacas y las llamas que corrían libremente por las cumbres y los páramos. Me sorprendí de la piel áspera con que las manos campesinas acariciaban a sus hijos y de la bondad y ternura infinitas que, no obstante, transmitían. Esta niñez me enseñó que la vida es un diálogo cotidiano entre la naturaleza, la belleza, el esplendor y la miseria humana. Liderar es practicar este diálogo, propiciarlo para que otros también lo hagan y con ello, desatar los impulsos creativos que muchas veces permanecen reprimidos por el miedo.

Liderar no es un privilegio de algunos pocos predeterminados. Tampoco es la tarea de sólo un individuo. Liderar es una responsabilidad que pueden ejercer todos, es colectiva. Creo en el liderazgo colectivo. Con los que trabajo lo ejercemos sobre la base de la responsabilidad profesional, la ternura y el compromiso social. Creo en la humanidad de las personas como recurso a desarrollarse y despertarse. Estoy convencida de la eficiencia del liderazgo colectivo. Trabajar en equipos, eso es liderar. De esta manera nos transferimos saberes y relaciones, promovemos el liderazgo de otros, delegamos responsabilidades, contribuimos a potenciar la capacidad de actuación social de los demás.

Soy un ser humano con defectos y virtudes, como todos. Me duele la realidad de mi país y del mundo. El subdesarrollo y la pobreza son injustos, generan dolor y afean un mundo tan bello como el nuestro. Me sublevan. Yo soy una persona apasionada, no puedo mantenerme ajena o al margen de lo que creo que no está bien. Es esta inconformidad apasionada la que me impulsa a hacer y animar a otros a que hagan. ¿Cómo dejar de influir en maestros, profesores y alumnos para que no se satisfagan con lo que ya tienen? ¿Cómo dejar de escribir en las pizarras o de pregonar en las aulas que la vida puede mejorar si nos lo proponemos? Más aún, ¿cómo no hacerlo en un país con tantas dificultades económicas, sociales, ambientales y educativas como el Perú? Sería una traición a mi propia vida. ¿Cómo no apasionarme con lo que hago si estoy enamorada de la esperanza? Siento rabia y pena ante la situación de carencia. La fuerza para luchar la encuentro en ser testigo y actor interesado. Siento lo mismo frente a la corrupción institucionalizada del aparato estatal y me anima comprobar que utilizando la persistencia, la claridad de principios y el afecto, podemos transformar el mundo.

Algunos piensan que dedicarse a servir a los demás es “gastar la vida”, como si fuera una vela que se consume inexorablemente sin haber obtenido ningún provecho propio. A esas personas les digo que irremediablemente algún día me iré, pero durante el tiempo que dure mi existencia habré dado calor y luz a muchos otros. Mi beneficio está en haberlos ayudado a construir lo nuevo. Soy consciente del valor de lo que hago. Las dificultades me retan y me animan a vencerlas. Soy feliz cuando realizo duros esfuerzos por lograr mis propósitos. Me siento alegre y motivada a seguir cuando constato en la práctica y en la reflexión teórica la pertinencia de nuestras iniciativas. Me emocionan los maestros que trabajan con responsabilidad y satisfacción. Soy feliz cuando “veo” la inteligencia y los valores en los niños. No soy tolerante con la torpeza y la inmoralidad.

Quiero transformar el sistema educativo actual, para lograr una educación que nos saque como país de los últimos lugares en el ranking de aprendizajes de Iberoamérica. Quiero contribuir a transformar a los profesores de simples asalariados y a veces corruptos, sin motivación ni alegría, en actores sociales que escriben la historia; que amen y respeten a los niños/as y jóvenes que la sociedad les ha confiado; que busquen darles a sus estudiantes la oportunidad de crecer al máximo de su potencialidad, que no los masifiquen, que vean su diversidad como un factor maravilloso que los rete a lograr en cada uno de ellos lo mejor que pueden ser. Quiero transformar a los estudiantes, niños y jóvenes en personas que crecen armónica e integralmente, con oportunidad de “ser” ellos mismos, que amen su cultura y a sí mismos; que en el aula y fuera de ella puedan desplegar sus múltiples talentos. Quiero transformar a los padres de familia, desarrollando en ellos su capacidad de demanda de calidad a la educación que sus hijos reciben. Quiero la transformación de la sociedad en la que vivo. Estoy convencida que invertir en educación, es la inversión más transformadora.

Juana Loayza nació en el Cusco y desde muy pequeña vive en la ciudad de Arequipa, Perú. Se formó como educadora. Al comenzar la década de 1980, se asocia con James Glos y Betty Barbarán, y funda el Instituto Pedagógico Yachay Wasi. Ha desarrollado un método de enseñanza-aprendizaje para las ciencias en alumnos de nivel secundario. Fue dirigente sindical del magisterio. Además de ser líder/socia de AVINA es fellow Ashoka.

www.iipyachaywasi.net

Baltazar Caravedo

Fundación AVINA – Perú

Liderar es una forma de relación de una persona con otra o con un grupo humano

En base a mi experiencia puedo decir que liderar es una forma de relación de una persona con otra o con un grupo humano. Esa relación se refiere a la influencia que esa persona ejerce sobre las demás.

La influencia puede ser el producto de la voluntad de un sujeto que se propone deliberadamente hacerlo o el resultado no previsto, ni necesariamente deseado, de un sujeto que lo provoca por el significado que su acción o él mismo tienen sobre el universo con que se vincula. La influencia se manifiesta en la modificación del conocimiento, sentimientos, actitudes y conductas de aquellas personas. Cuando se gana o pierde conocimiento –no se lo renueva–, cuando los sentimientos se tornan positivos o negativos, o cuando hay o no consistencia en las actitudes y conductas, el liderazgo es afectado.

En el grupo humano la influencia siempre tiene un grado de reciprocidad. Si bien un sujeto determinado puede tener predominio en el ascendiente que despliega sobre el resto de los integrantes, también se ve afectado por ellos. En este proceso, el grupo da validez a los nuevos elementos adquiridos, incorporándolos en la acción que despliegan. En otras palabras: el líder influye y es influenciado. Sólo así es posible alterar el significado más profundo de las relaciones humanas y transformar las sociedades.

El alcance de una influencia puede ser integral –abarca un conjunto variado de temas, aspectos y elementos– o puntual –focalizada, referida a un tema, aspecto o elemento–. Una influencia puntual puede redefinir, fortalecer, debilitar o modificar la influencia integral. El ritmo puede ser sostenido a lo largo de un periodo, intermitente o esporádico. Una influencia ejercida esporádicamente puede afectar el ritmo sostenido que venía ejerciendo otra.

La efectividad de la influencia no depende necesariamente del tiempo durante el cual se pretende ejercerla, de la voluntad de quien se lo propone, del alcance que se le busca dar, ni del ritmo que se le desea imprimir. Sin embargo, la efectividad sí está vinculada a la capacidad que tiene el líder de actuar de manera consistente y afectiva, de escuchar los argumentos de los otros y de recibir los afectos de los demás. La vigencia temporal, la extensión y la profundidad de un liderazgo no sólo tienen que ver con el conocimiento y la coherencia, también se relacionan con una fuerza afectiva que subyace a todo liderazgo.

Ser líder no se consigue necesariamente porque uno se lo propone. También tiene que ver con los demás. Son los otros los que permiten ocupar una función dominante en el proceso de las mutuas influencias. Ahora bien, tampoco podemos negar que los seres humanos aspiramos a ejercer una influencia privilegiada. Detrás de esta pretensión hay una motivación. Pero toda motivación surge de una situación determinada. En unos casos el motivo es el convencimiento de que la idea que uno promueve es beneficiosa para los demás. En otros casos, la motivación es un simple deseo de figuración. ¿Cuándo hay un gesto solidario? ¿Cuándo una necesidad de aparecer? Estos elementos pueden estar entrelazados. No es fácil para un observador establecer el motivo dominante. En toda acción colectiva siempre hay elementos individuales y personales.

En mi caso, mis motivos están relacionados a mi historia familiar y personal; a mis logros y fracasos; a mi inconformidad con lo que ocurre producto de la lentitud o estancamiento en la modificación de las relaciones dominantes injustas, que me sublevan y movilizan; a las habilidades que creo tener y a otros elementos de los cuales no soy conciente.

Mi abuelo y mi padre eran psiquiatras. Su dedicación a combatir la locura la he sentido desde antes de nacer. Durante una época, en compañía de mi abuelo –que me acogía en su casa que quedaba dentro del manicomio– pude convivir con la miseria humana y no se trataba de miseria económica, tenía que ver con que el alma de esos locos estaba desvalida, arrinconada por el olvido, maltratada por sus propios fantasmas. Este dolor no respeta la condición social. Pueden ser ricos o pobres, pero la miseria se encarna por igual en cualquiera de ellos. En el desarrollo de nuestras sociedades se despliegan tormentos y angustias que trastornan la subjetividad de las personas. Algunos sucumben ante el embate de esos demonios. Pero de una u otra manera, con mayor o menor intensidad, incluso en los que no sucumben, hay trazos de almas olvidadas, agobiadas. El olvido no sólo es un

problema de memoria, es también la carencia de afecto, de ternura. Tal vez mi pregunta fundamental ha sido: ¿es posible rescatar del olvido esas almas desvalidas?, ¿cómo hacerlo?, ¿cómo conectarlas con un sentido?, ¿puedo yo ofrecer algo que los ayude a espantar sus fantasmas?. En otras palabras, ¿puedo contribuir a combatir la miseria humana?.

Solemos pensar que cuanto más alejados de la emoción estemos, más fácil nos será tomar una decisión. Para muchos es una búsqueda constante el disociar razón y emoción. Pero cualquier razonamiento resulta imposible si no es desde una situación personal, con un interés, con un afecto. La razón es la manifestación última de la emoción, diría Varela¹. Creo que sin conexión afectiva, sin una emoción vinculante, es imposible razonar y por lo mismo, ejercer un liderazgo.

Cuando alguien diseña una estrategia lo hace desde su condición de sujeto particular, es decir, desde un lugar humano. Se asocian y relacionan los provechos de realizar una acción y las inconveniencias de no llevarlas a cabo. Conveniencias o inconveniencias ¿para quién? Siempre hay un sujeto individual o colectivo que las plantea. Por lo mismo, la racionalidad de la estrategia está entrelazada a la emoción del sujeto que la propone.

Yo siento que no puedo comunicar algo ni puedo recibir la influencia de otros si es que no estoy conectado con el alma del universo humano al que me asocio.

Desde mi punto de vista, el significado que le damos a las cosas y a las acciones es lo que le da sentido a nuestras vidas. ¿Por qué un maestro que gana un sueldo miserable se dedica al magisterio? ¿Por qué alguien que promueve el arte, a pesar de la esquelética retribución económica que recibe, se dedica a ello? Lo hacen porque eso tiene un significado para ellos, les da sentido. Muchas veces puede que no sean concientes del significado que le dan. Pero, no obstante, su vida diaria está organizada en función a ese significado. Vivir la vida de ese modo proporciona beneficios, que no son necesariamente económicos. Debido a que los beneficios no económicos son mayores que los económicos es que siguen en la brega.

Los beneficios no económicos tienen que ver con los valores que uno le atribuye a las cosas o a las acciones. Detrás de toda acción hay una ética, explícita o implícitamente, advertida o inadvertidamente. El accionar muestra el sentido, los valores; en general, la ética de las personas o de los sujetos. En mi sociedad, padecemos de una ética escindida. Y ello es así porque la gente quiere llegar, no importa cómo. Si de lo que se trata es llegar, da lo mismo que violentemos la ley, que desconozcamos al otro, que ejerzamos autoridad de manera arbitraria, que no respetemos derechos.

Yo entiendo que en mi sociedad transformar significa actuar consistentemente, integrar a los demás respetando su diversidad, reconociendo y premiando las buenas acciones, generando un nuevo sentido común. Lograr el tránsito de lo dividido a lo integrado es el desafío que enfrentamos. Los nuevos educadores son los líderes asociados sinérgicamente que actúan consistentemente. Mi función es contribuir a que se de ese nuevo vínculo.

Baltazar Caravedo es representante de AVINA en Lima, Perú. Economista y sociólogo. Ha sido profesor universitario, asesor de la Asamblea Constituyente de 1978, regidor de la Municipalidad de Lima Metropolitana, director de la Empresa de Agua Potable de Lima, presidente del directorio de un centro psiquiátrico y director de una empresa peruana exportadora de confecciones textiles. Ha publicado varios libros sobre Responsabilidad Social.

www.avina.net

¹ Francisco Varela, neurocientífico chileno, Doctor en Biología de la Universidad de Harvard, publicó numerosos artículos sobre la fisiología sensorial, el modelado biológico y la inmunología, y es autor de varios libros, entre ellos "El fenómeno de la vida" (Editorial Dolmen, segunda edición, 2002).

Eliana Lacombe

Fundación La Luciérnaga – Argentina

Liderar es poder contagiar y contagiarse de un sentimiento de cambio posible

Siendo sumamente honesta, les cuento que cuando comencé a relacionarme con la Fundación AVINA, donde el concepto de “líder” es casi central, sentí cierto desconcierto porque ese no era un término valorado positivamente por mí. Particularmente, porque en Argentina los liderazgos han sido muy distorsionados, han estado relacionados al exitismo empresa-rial o individual de la cultura neo-liberal, o bien a ciertos liderazgos políticos/caudillistas sumamente dañinos para nuestra democracia.

Pero en este camino de “asociación” con AVINA y en los encuentros con otros líderes, pude construir otra imagen o concepto sobre lo que significa un líder de la sociedad civil, un concepto cercano al de emprendedor social.

Ser un líder de la sociedad civil no es ser un héroe, tampoco un mártir, ni tener condiciones sobrehumanas. Simplemente, es ser una persona que pertenece a una comunidad y que es capaz de enamorarse de un sueño, de un objetivo para mejorar las condiciones de vida de un colectivo social, e involucrar e involucrase con muchas personas para lograrlo. Veo en los líderes sociales la emoción, la mística de su trabajo, pero también la razón, la inteligencia y el esfuerzo práctico para alcanzar su sueño, su objetivo, que siempre es colectivo.

Liderar, en este sentido, es poder contagiar y contagiarse de un sentimiento de “cambio posible”, poder buscar y encontrar a otros para sumar ideas, capacidades, trabajo; y ser sumamente cuidadoso con la coherencia en las prácticas. Hay mucho de ingenio en esto, del ensayo para descubrir nuevas formas de hacer, de construir, de cambiar para mejorar, para sobrevivir. Los líderes sociales que conozco tienen esa fuerza que implica estar convencidos que “se puede”, y además que sus acciones se sostienen sobre la ética y fuertes valores de solidaridad, justicia y compromiso con los problemas de su comunidad.

Liderar es generar cambios colectivos para mejorar la calidad de vida de una comunidad.

Creo que las personas que trabajamos en lo social no buscamos ser “líderes”, esa no es la motivación. La motivación que nos lleva a trabajar, creo, es la injusticia social que nos agujereaba día y noche cuando comenzamos a tener uso de razón. La inequidad, el mal uso de los recursos naturales, la mala e injusta distribución de las riquezas. La corrupción política, gremial, y en todos los ámbitos. Y la certeza de que la única manera de que todo esto cambie es comprometiéndonos con nuestros valores y prácticas. No habrá soluciones mágicas. No habrá Mesías salvadores. Ese es un buen aprendizaje. Los cambios los generaremos entre todos, como parte de una comunidad, trabajando, generando ideas, comprometiéndonos en el desarrollo de políticas cívicas, ciudadanas. Aprendiendo a hacer en contextos hostiles, vinculándonos con otros... Pensar que el cambio es posible y a largo plazo, educar para el cambio, construir memoria de los aciertos y los errores.

La motivación, para mí, es el insostenible malestar que genera una sociedad injusta y la certeza absoluta de ser parte de un cambio posible. Y la fórmula del liderazgo es poner la razón y la emoción al servicio de un objetivo colectivo. Creo, como dije antes, que lo que muchas veces hace “sustentable” el trabajo de las organizaciones sociales con escasos recursos económicos es ese “enamoramiento” de su proyecto. La mística, la emoción, desata miles de esfuerzos para imaginar la continuidad del trabajo emprendido. Pero sólo eso no basta. La razón, la reflexión e inteligencia puesta al servicio de esa meta amada, refuerza la sustentabilidad, permite crecer, dirigir el cambio. Diría que la emoción es la energía, el combustible, y la razón la herramienta, la estructura que hace posible el producto deseado.

Hay infinitas cosas por cambiar. Pero para poder hacerlo hay que encontrar la punta del ovillo. Nosotros, en nuestra organización, trabajamos para que los niños, adolescentes y jóvenes pobres de la ciudad que salen a trabajar a las calles, tengan una mejor calidad de vida. Para eso creamos un espacio de contención y promoción social, un lugar donde tengan personas que los escuchen y los ayuden con los problemas familiares, de vivienda, legales, de salud y educativos.

Inicialmente trabajamos para que la sociedad reconozca a estos chicos como personas que buscan mejores

oportunidades a través del trabajo, para que entiendan que no son delincuentes ni vagos. Queremos que la sociedad asuma que el problema de los “chicos de la calle” es un problema de todos. Deseamos acercar los chicos trabajadores y comunidad. Trabajamos con las capacidades de resiliencia de estos chicos, para que se sepan involucrados en el proceso de cambio de sus propias vidas. La principal herramienta para esto fue la revista La Luciérnaga que ellos mismos venden en las calles, con la cual consolidan su identidad de trabajadores y pueden construir un mejor vínculo con la comunidad.

Desde una de las áreas en las que me desempeño, que es Regionalización, aspiro a llevar este modelo de trabajo a todas las ciudades donde exista esta situación y que cuenten con grupos locales dispuestos a com-prometerse en esta tarea. El desafío es lograr que la sociedad reconozca el problema y se involucre en el mejoramiento de la calidad de vida de estos niños y jóvenes. Me gustaría generar un cambio de mirada y actitud frente al tema. Que los chicos encuentren una verdadera oportunidad para salir adelante, para poten-ciar sus capacidades, para que puedan resolver sus conflictos, encontrar un oído, ir a la escuela, construir una familia, conseguir un trabajo mejor. Que estos jóvenes sean protagonistas en el cambio global y puedan comprometerse positivamente con la comunidad.

Me interesa que todo el conocimiento que vamos generando pueda ser sistematizado y les sirva a otros. Que la red regional de grupos con los cuales trabajamos tome entidad propia y pueda comenzar a pensar políticas de infancia para poder incidir sobre las políticas públicas. Construir un programa global para el mejor desarrollo de la sociedad en diferentes niveles: comunitario, regional y nacional, articulándonos con otras organizaciones que trabajen en áreas temáticas diversas desde paradigmas de justicia social y desarrollo sustentable.

¿Cuál es la importancia de mi trabajo en este proceso? Yo lo llamaría de “ensamble”. Lo que puedo hacer es poner en contacto a unas personas con otras, generar vías para que el conocimiento práctico y teórico sobre la temática de infancia trabajadora circule y se ejecute en diferentes lugares. Generar espacios de encuentro. Recibir y disparar ideas. Brindar y recibir asesoramiento. Acompañar los procesos, cuidarlos. Tener un vínculo muy íntimo con las personas que trabajo, escuchar, ayudar a encontrar respuestas. Contagiarme y contagiar de ese entusiasmo por el trabajo para el cambio. Todos somos importantes en este trabajo.

Eliana Lacombe, nacida en plena dictadura militar argentina (1978) y crecida en una incipiente democracia, vivió su infancia en una zona rural del sur de la provincia de Córdoba, Argentina. Durante su adolescencia participó en grupos parroquiales donde trabajó especialmente con jóvenes. En 1996 comenzó la carrera de Comunicación Social en la Universidad Nacional de Córdoba y en el año 2000 empezó a trabajar como voluntaria en la Fundación La Luciérnaga. Realizó diferentes actividades, entre las que dictó talleres de periodismo para chicos trabajadores de la calle y colaboró con notas. Actualmente coordina las áreas: Regionalización y Redacción, y tiene a su cargo los talleres integrales de comunicación. En el año 2002 se recibió de licenciada en Comunicación Social con la presentación de la tesis: "Investigación sobre la resignificación de los estigmas sociales de los chicos trabajadores de la calle, a partir de la venta de La Luciérnaga".

www.laluciernaga.org.ar

Antonia Rodríguez

Asociación Artesanal Boliviana “Señor de Mayo” – Bolivia

Todos somos líderes desde que nacemos

Basada en mi experiencia, liderar es sobretodo lograr el respeto y confianza de mis compañeros de la Asociación, lo que conseguí teniendo una visión amplia de todo lo que nos sucedía.

Entendí que mirar desde arriba perjudicaba el avance, porque fácil-mente me convertiría en un líder autoritario. Mirar desde abajo no me permitía dirigir como líder y, final-mente, estar en el mismo nivel de todos me impedía mirar lo que sucedía fuera del grupo. Es por eso que intento descubrir todos los ángulos, para poder ser un líder que observa la situación “desde afuera”, com-partiendo los problemas dentro del grupo y respetando las opiniones de todos los compañeros, quienes final-mente son el techo de nuestra organización.

Entonces, liderar para mí es poder dirigir mirando dentro, fuera y a los lados nuestra realidad, intentando contribuir para lograr una buena dirección y alcanzar nuestras metas.

No creo que liderar sea algo que llevamos dentro, más bien es lograr aunar las diferentes opiniones para tomar decisiones, lo que es bastante complicado, porque todos pensamos y vemos las cosas de formas muy diferentes.

Mi principal motivación para ser líder es el respeto de los compañeros, con quienes compartimos nuestras penas, alegrías, frustraciones y sobretodo nuestros sueños. Con los que nos fijamos nuevos retos cada día, retos que nunca terminan, que pueden ser tan simples como contestar una llamada o tan complicados como también contestar una llamada.

Todos somos líderes desde que nacemos y algunos nos vemos obligados a sobresalir. Yo pasé por la pobreza, miseria, hambre, maltrato, discriminación, rechazo, ale-jamiento y mala alimentación, y por dignidad me cansé de soportar estas injusticias. Por eso soy un líder.

La gente que me rodeaba descubrió mi liderazgo cuando tenía apenas 11 años y me preparaba para la prime-ra comunión. Fue entonces cuando como mujer pregunté por qué los sacerdotes son sólo hombres y re-clamé.

A veces pienso que no es posible separar la razón y la emoción, todas las cosas que hacemos tienen una razón para lograr un sueño que surgió de nuestras emociones. La razón me obliga a imaginar todas las formas posibles para cumplir nuestros compromisos. La emoción me recuerda en todo momento quienes somos y la responsabilidad que tenemos hacia las bases que confiaron en nuestro liderazgo.

Un líder, sólo puede ser verdadero si tiene la cabeza y el corazón en su trabajo, así se identifica y tiene compromiso completo con su gente. Un líder se aleja de su gente sólo cuando tiene ojos y boca, cuando sólo mira y habla.

Son demasiadas las cosas que quisiera cambiar. Cosas que no se limitan sólo al ámbito del trabajo que hacemos. Hacia el interior, deseo que los compañeros logren fortalecer la autoestima y dejen de tener miedo de re-lacionarse con el mundo. Hacia el exterior, quisiera que se dejen de lado los prejuicios y se tenga respeto por todos nosotros.

Para nosotros no sólo es primordial que nuestros productos tengan un precio justo, y la relevancia de nuestro trabajo no radica solamente en la mejora de nuestros ingresos. Quisiera que todos entiendan que para construir un mundo más equitativo es igual de elemental el derecho que hemos logrado de participar en forma igualitaria y de elevar nuestras voces para tomar decisiones.

Antonia Rodríguez desarrolla su trabajo en El Alto de La Paz, una de las ciudades más pobres de Bolivia. Ella, junto a casi mil familias de las más alejadas y recónditas comunidades indígenas del Altiplano boliviano, conforman la Asociación de Artesanos Bolivianos Señor de Mayo (ASARBOLSEM), dedicada a la producción de tejidos y

cerámica artesanal utilitaria. La visión y el liderazgo de Antonia han permitido desarrollar un modelo de asociación, que sirve de instrumento para articular las comunidades más pobres de Bolivia, con los más importantes mercados de exportación. La capacidad articuladora de Antonia le ha permitido relacionarse con grandes importadores europeos, formar parte del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD) y certificar la producción de ASARBOLSEM dentro del Comercio Justo. Antonia se presenta como un enlace entre la realidad y las necesidades del pequeño productor y los gobernantes y ministros del área.

www.senor-de-mayo.com

Roberto Gutiérrez

Universidad de los Andes – Colombia

Facilitando la integración

Liderar es contribuir a la trans-formación de una situación. Para alcanzar esa transformación hay diversos caminos. Los caminos que me interesan son aquellos que promueven la integración. En estas situaciones, el líder¹ propicia un espacio en el que cada cual aporta lo mejor de sí y avanza en diversas dimensiones de su desarrollo. Esto requiere que el líder deje a un lado su ego; al hacerlo, no hay coerción sino libertad en sus seguidores, no hay separatismo sino un verdadero trabajo en conjunto. Disminuye el peligro de que el líder impida el desarrollo de quienes lo acompañan. El ego, las imposiciones, las jerarquías generan separación; el liderazgo –como lo entiendo– facilita la integración.

Una de mis motivaciones para ser líder es la inconformidad ante las características de nuestras sociedades. Quien lidera, a mi juicio, es quien busca transformar esa situación. Por ejemplo, en el ámbito de las organizaciones en las cuales trabajamos, tenemos mucho que aprender sobre la integración que existe entre los diversos organismos. Desde mi lugar, intento buscar diversas formas de interacción. Muchos otros líderes han trabajado en esa dirección y es importante aprender de ellos. Sin embargo, como en tantas otras experiencias, cada situación particular tiene sus propias características que nos dejan una enseñanza diferente.

El primer ámbito por transformar es aquel relacionado con mi lugar de trabajo, la universidad. Junto a profesores, investigadores y estudiantes, que tienen interés en hacer explícita la dimensión social dentro de su trabajo, hemos empezado por hacer de manera distinta nuestras tareas dentro de la Facultad de Administración. Formamos el grupo Iniciativa en Emprendimientos Sociales y estamos al servicio de las diferentes áreas académicas de la universidad. Evitamos ser protagonistas, tan solo queremos ayudar a que el trabajo de otros tenga mayor contundencia. No quisimos convertirnos en un área académica dentro de la Facultad –área de gestión social, por ejemplo–, para no competir con las ya existentes. Más bien, nuestros esfuerzos apuntaron a actuar transversalmente intentado –por ejemplo– contribuir a que los interesados en finanzas consideren los impactos sociales de sus decisiones financieras; a que la gente de mercadeo tenga conciencia del impacto de sus campañas; a que la gente de logística incluya la dimensión social en sus consideraciones.

Un segundo ámbito de trabajo es aquel que va más allá de los muros universitarios. Cuando hacemos investigación, nuestra aproximación preferida es la investigación-acción. En ésta no hay una separación entre el sujeto y el objeto de la investigación. No somos los universitarios quienes vamos a “estudiar” al otro, sino que buscamos conectarnos con esa necesidad de comprensión del otro para entre todos aprender y transformarnos. Como decía Krishnamurti²: “en la comprensión de lo que somos, hay una transformación de eso que somos”.

En las actividades de extensión universitaria, nuestro papel es el de acompañantes. Creemos en que sólo resuelve un problema quien lo padece, por eso estamos al servicio de quienes buscan transformar su realidad. Como universitarios somos capaces de poner a su disposición nuestra energía y experticia, en ese orden. Nuestra voluntad es, sin duda, la mayor contribución que podemos hacer.

La razón y la emoción influyen en mi manera de interactuar con otras y otros. Me es fácil reconocer la racionalidad en mí, pero tengo mucho menos conciencia de mis emociones, lo que se relaciona con haber crecido en un medio donde “los niños no lloran”. Sin embargo, trabajo por reconocerlas porque –entre otros– considero la emoción como un indicador de necesidades satisfechas o insatisfechas. Mientras seamos conscientes y atendamos la satisfacción de las necesidades de aquellas personas con quienes interactuamos, la probabilidad de tener una

¹ Nuestra lengua no hace fácil comunicar que quien lidera puede ser mujer u hombre. En el texto predomina –por esta dificultad– el género masculino, aunque esto sea inadecuado.

² Krishnamurti, Jiddu (Madanapalle, 1895 - Ojai, 1986) Místico indio, un líder de la sociedad teosófica. Recorrió el mundo con la pretensión de liberar a los hombres de todo temor y limitación, de toda religión y doctrina, mediante la introspección individual en busca de capas inexploradas de la conciencia. Autor de numerosas obras.

buena comunicación aumenta y con ella, las perspectivas de armonía.

Mi rol como líder es contribuir a la armonía del grupo de trabajo. La armonía es distinta al orden y las certidumbres. Día tras día me encuentro con otros en la navegación del vaivén cotidiano.

Roberto Gutiérrez es ingeniero industrial de la Universidad de los Andes, egresado en 1986 y doctor en sociología de la Johns Hopkins University. Roberto Gutiérrez escudriñó durante varios años en las condiciones laborales de quienes están en la economía informal colombiana. A principios de siglo encontró, en el tema de los emprendimientos sociales, una veta de trabajo que aún explora. Mientras es profesor asociado de la Facultad de Administración, coordina la Iniciativa en Emprendimientos Sociales (IESO) en la Universidad de los Andes y es codirector del Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

www.uniandes.edu.co

Björn Stigson

Consejo Mundial del Comercio para el Desarrollo Sustentable - Internacional

Liderando líderes

El liderazgo es algo bastante complicado en el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD). Los miembros del Consejo son los presidentes de aproximadamente 175 de las compañías más importantes y poderosas del mundo. La última vez que observé, la capitalización de mercado flotante de nuestras compañías miembros era de 4,7 billones de dólares, y los ingresos de las empresas miembros eran ligeramente superiores a 4,4 billones de dólares, aproximadamente igualando el PBI de Japón.

Uso estas cifras para dar a entender que estamos hablando de empresas poderosas y que sus líderes, nuestros miembros, son líderes poderosos acostumbrados a hacer las cosas a su modo y tener seguidores en el proceso. Nuestro lema en el WBCSD es “Miembro seguidor, miembro líder”. Entonces mi trabajo muy peculiar es dirigir el liderazgo de estos miembros para hacer que el Consejo sea una fuerza poderosa para el desarrollo sustentable.

La mayor parte de mi trabajo implica mostrar el camino, ser la cara visible, y guiar a otros para que nos sigan. Esto también implica una cantidad de riesgos, porque un buen liderazgo puede significar que a menudo uno se enfrenta al resto. Y éste es el lugar, después de todo, al que un líder pertenece.

Para dar un ejemplo, en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable en Johannesburgo, en 2002, “compartí la plataforma” con Greenpeace Internacional. Ambos animamos a los gobiernos a tomar el tema del cambio del clima más seriamente y a guiar al mundo hacia ciertas soluciones. Cada uno dijo lo suyo; no era “una declaración conjunta”, como tantos periodistas reportaron. Pero era fuerte. Y llegó a los titulares de los principales periódicos del mundo al día siguiente. La situación enfadó a algunos miembros del WBCSD, que estaban involucrados en batallas con Greenpeace. Y también molestó a muchos miembros de Greenpeace, quienes se horrorizan por verse del mismo lado de una organización de “grandes capitales.”

Una lección que surge de este acontecimiento desde la perspectiva de liderazgo, es la necesidad de no sorprender a nuestros propios colegas. Ellos podrían discrepar con uno, pero deben ser informados antes de acciones públicas como ésta.

Sin embargo, pienso que se hizo lo correcto. Enviamos mensajes fuertes, reflejando que “los grandes capitales” están preocupados por el destino del planeta y pueden trabajar con otros para expresar aquella preocupación. Creo que este acontecimiento influyó fuertemente en el tono del diálogo entre ONGs y las empresas. Encontramos un nuevo puente, que uno de los asistentes comparó con la situación ocurrida cuando el Presidente Nixon fue a China a reunirse con Deng por primera vez. Aquello abrió un nuevo diálogo entre estas dos potencias mundiales.

Estoy altamente motivado para liderar por el simple hecho de que me gusta influir en otros; me gusta hacer las cosas a mi manera. Sin embargo, mientras más compleja e interesante es una organización, más difícil es “hacer las cosas a mi manera”. Era mucho más fácil cuando fui presidente del Grupo Fläkt, líder mundial en tecnología de control ambiental. En 1991 la empresa y yo formamos parte de ABB, y fue desde mi posición ventajosa, en estas dos empresas, que pude ver a Stephan Schmidheiny dar un gigantesco paso adelante en su propio papel de liderazgo en la arena del desarrollo comercial y sustentable.

Schmidheiny comenzó su lado más público del liderazgo en 1990, dentro de un viejo barco a vela en el puerto de Bergen, Noruega, con varios otros líderes comerciales y funcionarios de las Naciones Unidas. Se dirigió a un grupo de asistentes a una sesión de planificación de la Cumbre de la Tierra 1992, en Río, e hizo la simple sugerencia de que el negocio tiene un papel que jugar.

Maurice Strong, el secretario general de la Cumbre lo escuchó, y designó a Stephan como su consejero principal para los negocios y la industria. Aquello llevó a Stephan a fundar el Consejo Comercial para el Desarrollo Sustentable (el precursor del WBCSD), lo cual implicó un par de vueltas al mundo para convencer a presidentes

de empresas a unirse a su misión. Obviamente esta tarea requirió de gran tacto y sutileza; Stephan tuvo que influir suavemente y dirigir en forma sutil, sin ser visto como que estaba tratando de hacer las cosas a su manera. Finalmente, convenció a aproximadamente 50 presidentes de empresas a poner sus firmas en el libro “Cambiando el Curso”, el cual todavía representa un gran manifiesto de liderazgo comercial para el desarrollo sustentable. Su liderazgo ha sido un gran ejemplo para todos nosotros.

El liderazgo requiere pensar mucho, pero también requiere de mucha emoción, del corazón. Creo que soy una persona más bien intuitiva, que se guía más por presentimientos que por la razón, a pesar de haber comenzado mi carrera comercial como un analista financiero. No estoy seguro de cual podría ser la mezcla óptima de razón y emoción en el liderazgo, pero estoy seguro de que no se puede prescindir de ninguna de las dos. Uno no puede ser irracional, o simplemente estar mal informado. Pero tampoco se puede vivir sin fuertes sentimientos. Si la gente ve que el corazón no está en lo que uno hace, nadie lo seguirá. Si la gente ve que uno es guiado solamente por la razón, tenderán a discutir sus motivos. Si ven que su corazón está puesto en lo que hace, serán más propensos a respetar su posición.

Mi personal puede estar cansado de escucharme decir una y otra vez que “el negocio no puede tener éxito en una sociedad que falla”. Pero ellos ahora se dan cuenta de que yo sinceramente creo en este lema, y que es una buena manera de ayudar a líderes comerciales a ver que ellos no son solamente líderes de empresas, sino que también tienen la motivación y la responsabilidad de dirigir la sociedad.

La pregunta clave para mí y para los miembros del Consejo es cómo una organización puede desempeñar un papel de liderazgo más importante en la promoción de una sociedad sustentable. Cumplimos 10 años en 2005 (y habré estado al mando del Consejo por 10 años). Hemos pasado una gran parte de esa década aumentando la conciencia sobre los temas de sustentabilidad y negocios. ¿Cómo podemos avanzar desde este rol hasta convertirnos en una organización que desempeña un papel principal para cambiar las cosas?

Desde luego, tomar conciencia realmente ayuda a provocar este cambio. Una de nuestras primeras cruzadas estaba basada en el término inventado por el Consejo, “eco-eficiencia”, definido como la adición de más y más valor, con menos y menos recursos, residuos y contaminación. Cuando ayudamos a las empresas a darse cuenta de que podrían ahorrar dinero a través de la eco-eficiencia, muchos comenzaron a intentarlo, y luego prepararon un informe sobre su éxito y convencieron a otros para que lo intentan.

Recientemente, los sectores comerciales del Consejo –tales como la silvicultura, el cemento, la minería y la energía- han estado uniéndose para hacer que sus sectores completos sean más sustentables. Esta situación ha cambiado las maneras en que las compañías funcionan.

Sin embargo, ¿cómo podemos llegar a ser una fuerza por el cambio de asuntos como la pobreza, el desarrollo, los modelos de consumo y el cambio del clima? Estamos invitando a nuestros socios y personal a una sesión de revisión de estrategias para contestar esta pregunta. Para poder liderar con eficiencia en esta dirección, yo necesito estar menos involucrado en la revisión cotidiana de detalles operativos y tener más tiempo para el liderazgo estratégico y para pensar y reflexionar. Sin embargo, éste es probablemente el deseo de todo líder.

Björn Stigson comenzó su carrera como analista financiero con el grupo sueco Kockums. Entre 1971 y 1982 trabajó para ESAB -un proveedor internacional de equipamiento de soldaduras- en finanzas, operaciones y marketing. En 1983 llegó a ser presidente del Grupo Fläkt, líder mundial en tecnología de control ambiental. Más tarde, cuando Asea Brown Boveri (ABB) compró Fläkt en 1991, fue miembro del grupo directivo de ABB. Entre 1993 y 1994 manejó su propia consultora de gestión. El 1 de enero de 1995 fue elegido presidente del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD), en Ginebra. También es miembro de consejos consultivos de Unilever, la OCDE, la OMC y el Gobierno de China, entre otros.

www.wbcSD.ch

Paul Rice

Transfair USA - Estados Unidos

El cambio social duradero y el desarrollo sustentable provienen de la acción colectiva

Creo que el cambio social duradero y el desarrollo sustentable no son posibles de lograr a través de un liderazgo individual, sino de la acción colectiva, de una movilización de la comunidad. Pero a veces la comunidad necesita algo de ayuda para definir una visión, una estrategia y un marco organizacional para el cambio social. Creo que el papel de un líder para el cambio es ayudar a encender la chispa de la imaginación y la visión de las comunidades donde trabaja, y luego ayudar a aquellas comunidades a desarrollar modelos prácticos para que esta visión sea una realidad. Aspiro a un modelo de liderazgo enfocado al servicio de la comunidad, que sea inspirador, motivador y enriquecedor, que anime así a otros a salir a cambiar el mundo.

Para desempeñar este papel con eficiencia, debemos basarnos en la realidad diaria de las comunidades a las cuales servimos. Creo que mi habilidad para servir de catalizador para el cambio en los países en desarrollo se remonta a mi experiencia personal en Nicaragua. Durante 11 años, viví y trabajé en el campo, ayudando a los agricultores a organizar cooperativas y promover el desarrollo sustentable. Eran tiempos muy duros para las familias de los agricultores nicaragüenses, y compartí sus vidas, sus privaciones, sus esperanzas y sus sueños de un mundo mejor. Ése fue el tiempo en que aprendí a escuchar. Y cuando trabajé con aquellas comunidades, traté de entender la dinámica subyacente de la pobreza, la impotencia y la globalización desde el punto de vista de sus víctimas. Me sumergí en el problema y eso me ayudó a visualizar una estrategia para el cambio: fundé 'Prodecoop', la primera cooperativa de exportación de café orgánico adherida a los principios de Comercio Justo (Fair Trade). Al hacerlo, demostré que los vínculos del mercado global podían usarse como un instrumento para el desarrollo y con el fin de dar poder a una comunidad. También descubrimos que la globalización podía tener una cara humana. Por último, creamos un efecto organizacional multiplicador en nuestra región y fue justamente esta visión y este liderazgo de miles de campesinos lo que llevó a aquella iniciativa a tener éxito.

Quizás la experiencia de Prodecoop también habla de otros ingredientes del buen liderazgo: integridad, innovación, coraje y buen trabajo en equipo. Ya que elegimos la estructura organizacional de una cooperativa, el equipo fundador y yo, también eliminamos de la ecuación nuestro propio interés financiero y demostramos nuestro compromiso con el control democrático de los agricultores. Estas decisiones dieron una tremenda credibilidad e integridad al proceso, lo que nos ayudó a estimular a los agricultores en todas partes de la región para que participaran y se organizaran. Más tarde, cuando la cooperativa creció, nos vimos obligados a desafiar nuestras presunciones analíticas y "nuestras propias barreras ideológicas", para inventar nuevos acercamientos hacia la construcción tanto de un negocio como también de un movimiento. La clave la encontramos en la innovación. Un fuerte trabajo en equipo también fue clave. Sin embargo, tomar riesgos y experimentar con modelos no probados puede a veces atemorizar. Al final del día, el liderazgo eficiente creció desde el fondo de nuestro coraje y convicción, sin lo cual Prodecoop indudablemente jamás habría prosperado.

Cuando yo tenía 15 años, ya sabía que quería cambiar el mundo

Mi abuelo materno perdió su granja en Oklahoma durante la Gran Depresión, llegó a ser trabajador de una granja, y murió cuando mi madre tenía solamente 5 años. Mi madre creció "pobre, pero orgullosa" y sus historias de privación tuvieron un impacto muy poderoso sobre mí cuando era niño. Mi madre también luchó económicamente cuando ya era adulta, criándome a mí y a mis hermanas sin la ayuda de nadie. Yo tenía una necesidad muy fuerte de trabajar a fin de mantenerme a mí mismo, y conseguí mi primer trabajo cuando tenía apenas 11 años. Era 1971, un tiempo que me hizo ver cada vez más fuerte la injusticia de la guerra de Vietnam y el prejuicio racial del cual me vi rodeado en Texas. Mi madre nos crió con buenos valores, una ética de trabajo fuerte, una perspectiva política progresista y sentimientos profundos de compasión y sensibilidad hacia las necesidades de la gente pobre. Cuando yo tenía 15 años, ya sabía que quería cambiar el mundo.

A la edad de 22 años, recién salido de la universidad e inspirado por la nueva revolución, me marché a Nicaragua para trabajar en el desarrollo rural. Rápidamente me enamoré de la vida en la granja, de los campesinos a los que ayudaba y de su visión de un mundo mejor. Así fue como decidí quedarme. Durante mis 11 años en Nicaragua,

trabajé principalmente con cooperativas que cultivan la tierra a base de proyectos de desarrollo económico. Me uní a esos proyectos en las zonas de guerra montañosas, porque era justo donde se necesitaban profesionales más que en ninguna otra part. Eso me puso en un camino peligroso. Las contra guerrillas mataron a 17 de mis amigos y colegas durante aquellos años. En efecto, las mejores y más brillantes personas de Nicaragua fueron el blanco durante la guerrilla, porque decidieron servir a los pobres y luchar por una sociedad más justa. La memoria de estos amigos y compañeros caídos -Silvio, Julio, Harold, Ben, Bayardo- sigue atormentándome e inspirándome. Una parte de lo que motiva mis esfuerzos hoy es el deseo de honrar su sacrificio y llevar una antorcha en su memoria.

Personal y políticamente, la Nicaragua revolucionaria era profundamente inspiradora y formativa. Para mí era un privilegio increíble ser parte de un movimiento social masivo en el cual la gente pobre se organizó y trabajó junta para mejorar sus vidas. Aquella visión de la acción colectiva para conseguir una sociedad más justa me dio una tremenda esperanza y un conocimiento importante del proceso de toma de poder de las bases.

Pero profesionalmente, encontré frustrante e ineficaz una gran parte del trabajo que hice allí. Al final, la mayor parte de los proyectos de desarrollo que inicié, no animaron a los campesinos a desarrollar sus propias capacidades de gestión para poder construir sus economías locales en forma sustentable. Esta experiencia me convenció de que el modelo clásico de "herramienta de desarrollo" para aliviar la pobreza está obsoleto y, por lo general, fomenta más la dependencia que la independencia. Me sentí obligado a explorar propuestas alternativas, enfocadas en ayudar a desarrollar modelos más creativos para la toma de poder de la comunidad. Desarrollé una visión de cambio basada en los lazos que ofrece el mercado y términos más equitativos de intercambio, como estrategias críticas para la toma de poder y el desarrollo sustentable.

Luego, en 1990, fundé Prodecoop con casi 3.000 pequeños agricultores de café y sus familias, en el norte de Nicaragua. Durante mis cuatro años a la cabeza de esta empresa cooperativa, Prodecoop llegó a ser uno de los exportadores de café orgánico más grandes del mundo, y consistentemente, entregó sustanciales ventajas económicas y sociales a sus miembros. El Comercio Justo (Fair Trade) era una parte integral del éxito de Prodecoop. Este movimiento nos ayudó a desarrollar un acercamiento holístico y empresarial, que combinó el crédito, la capacidad constructiva del campesino, la vinculación directa del mercado y la educación del consumidor. Esta propuesta demostró ser muy eficaz en permitir a nuestros agricultores desarrollar sus propias capacidades organizativas y empresariales, sostener sus negocios e incrementar el nivel de vida de sus familias, sin crear una dependencia de la ayuda externa. Cuando vi el poder del Comercio Justo con mis propios ojos, llegué a ser un verdadero creyente. Aquella pasión e inspiración me motivaron a volver a los EE.UU. con el fin de contribuir con mi propia visión y liderazgo al nuevo mercado de Comercio Justo que allí se estaba desarrollando.

No se me ha pasado la rabia con la pobreza que sigue tan dura como antes, con la injusticia y la degradación ambiental que veo en mis viajes por todo el mundo. Las ventajas del aumento del comercio global y del desarrollo económico no han goteado a las comunidades rurales en naciones en desarrollo. Para mí éste no es simplemente un asunto abstracto e intelectual; estamos hablando de las comunidades donde tantos campesinos, amigos míos, siguen viviendo, entonces siento su situación de una manera muy personal. Su lucha, la lucha por la justicia social y el desarrollo sustentable, es mi misión personal. Esto es lo que da el sentido a mi vida. Aunque me gustaría mucho estar de vuelta en el campo trabajando con los campesinos todos los días, creo que los nuevos modelos de justicia social y sustentabilidad ambiental en el Sur, deben despertar y alinearse con las empresas y los consumidores aquí en el Norte. Así que aquí estoy.

Para poder ser eficaz como agente de cambio, también se necesitan las herramientas adecuadas

No creo que uno pueda ser un líder eficaz simplemente por persuasión personal o carisma, u otras cualidades emocionales e interpersonales. Para poder ser eficaz como agente de cambio, también se necesitan las herramientas adecuadas. De ninguna manera podría ser eficaz como líder sin conocer el idioma de los negocios, y sin tener las credenciales y la credibilidad que ahora tengo en el mundo de los negocios. He llegado a creer que la respuesta más poderosa a la globalización y sus desencantos yace en la globalización misma. Ésta es una declaración muy polémica. De ninguna manera podría guiar a la gente hacia el cambio social basado en aquella declaración sin

tener un poco de análisis para sostenerlo. Entonces lo que esto significó concretamente fue conseguir un MBA, entender cómo funciona el modelo actual de la globalización, y entender cómo, dentro de aquel contexto, podemos construir nuevos modelos para darles más poder a los pobres. El modelo con el cual trabajo, Comercio Justo, es tanto un compromiso emocional como una decisión racional; tanto lo concreto como lo ideal.

Si no hubiera tenido tan claro qué herramientas necesitaba, los sentimientos podrían haberme incitado a quedarme en Nicaragua. El retorno a los Estados Unidos fue muy difícil para mí. Mi pasión durante los últimos 20 años ha sido mi trabajo con los campesinos en los países en vías de desarrollo. Cuando volví a Estados Unidos hace 10 años, la única razón de mi decisión fue conseguir nuevas herramientas para poder volver a lo que más amé en el mundo y lo que hice mejor. Lo que descubrí en el proceso de conseguir aquellas herramientas fue que si realmente quería servir a la gente que amé, necesitaba pasar un poco más de tiempo aquí, construyendo el mercado de Comercio Justo, construyendo un nuevo modelo del cambio aquí, en los EE.UU.

Quiero ayudar a la gente a votar por un mejor mundo, cada vez que compran

La globalización ha sido descrita como una carrera "hacia abajo": las corporaciones transnacionales (TNCs) cambian sus operaciones a los países del Sur globalizado, donde el trabajo es barato y los estándares ambientales son inferiores, procurando incrementar ganancias gracias a la disminución de sus gastos. Con esta lógica en el corazón de la globalización, los intereses de las transnacionales están fundamentalmente en desacuerdo con los intereses de los trabajadores y campesinos en las naciones en vías de desarrollo. Según los estudios del Banco Mundial, el aumento del comercio global y del desarrollo económico no ha entregado una vida mejor a la gran mayoría de las familias en el mundo subdesarrollado. "La economía de chorreo" simplemente no funciona. Aquí en casa, la mayoría de los consumidores estadounidenses no está consciente de esta creciente tensión global. Peor aún, hemos sido cómplices involuntarios porque disfrutamos de los productos baratos traídos a nuestro país por las cadenas globales de suministro y manufactura.

Procuro democratizar la globalización y hacer funcionar el "comercio libre" para los pobres. Para poder hacer esto, creo que debemos movernos más allá del dilema del paradigma fijo de la globalización actual, que inevitablemente hace que las transnacionales se enfrenten con los trabajadores, campesinos y ecosistemas en el Sur globalizado. Para conseguir un escenario donde todos los jugadores ganen, debemos desarrollar modelos creativos de producción y comercio globalizado que permitan alinear los intereses de las empresas transnacionales con los intereses de los trabajadores, los campesinos, los consumidores y el medio ambiente. Debemos dar a las empresas incentivos e instrumentos para cuidar a los trabajadores y al medio ambiente, sin tener que sacrificar la rentabilidad. Debemos construir la responsabilidad social, la sustentabilidad ambiental, la transparencia de la cadena de suministro y la responsabilidad corporativa en el nuevo modelo global de negocios.

En mi opinión, no es posible volver el reloj atrás cuando se trata de la globalización. Pero podemos apoyar iniciativas que permitan que las comunidades del Sur globalizado capten las oportunidades de toma de poder creadas por el comercio libre y la globalización. Así es, la globalización realmente crea nuevas oportunidades de organizar y dar poder a los pobres. Los trabajadores y los campesinos en el Sur globalizado incrementan sus ingresos e independencia gracias a las iniciativas de Comercio Justo, desarrollo de capacidades, desarrollo organizacional y un mayor acceso a los capitales. En el corazón de tales estrategias está la noción de que los trabajadores pobres pueden desarrollar sus propias empresas económicamente viables. A través del desarrollo de compañías, las comunidades generan sus propias fuentes de ingresos, conducen sus propias inversiones locales y comienzan a ganar una voz suave pero importante en la economía global. Al final de día, debemos crear una plataforma que permita a las víctimas de la globalización llegar a ser sus más nuevos protagonistas.

Notablemente, muchas empresas globales descubren la vinculación entre la calidad del producto y el sustento de las comunidades en vías de desarrollo en todo el mundo: disminuyendo los salarios y los precios a los proveedores, inevitablemente se deteriora la calidad. Durante la actual crisis global del café, por ejemplo, mientras los precios pagados a los campesinos en el Sur han caído a sus niveles más bajos en los últimos 100 años, las empresas de café estadounidenses han visto disminuir dramáticamente la calidad del café, lo que da validez a la noción de que uno obtiene lo que paga. Muchas empresas cafeteras de buen nivel han accedido en forma voluntaria a pagar a

los campesinos precios considerablemente más altos que los del mercado, a fin de asegurar un suministro estable del producto de alta calidad. Esta convergencia de intereses entre las comunidades que cultivan la tierra y la industria cafetera estadounidense, ha llevado al crecimiento dramático del Comercio Justo y otras iniciativas de sustentabilidad en los últimos años.

El negocio está también descubriendo el estrecho vínculo entre la responsabilidad social empresarial y la imagen de marca, que por su parte está unida a la rentabilidad a largo plazo. La exposición en los medios de las condiciones de trabajo inhumanas en los países en vías de desarrollo, combinado con la presión de grupos activistas, ha erosionado la fuerza de algunas grandes marcas globalizadas en los últimos años. La preocupación pública y la presión de los activistas en los temas de la globalización, siguen creciendo. Como respuesta, muchas empresas globalizadas comienzan a ver la transparencia en la cadena de suministro y el tratamiento justo de los proveedores mundiales, como una parte integral de su propia marca y éxito comercial a largo plazo.

Creo que si queremos que las empresas se comprometan con la justicia social y la sustentabilidad ambiental, debemos encontrar una manera de pasar el costo adicional de aquel compromiso a los consumidores. Es la única forma de vencer en el juego de suma cero del paradigma de la globalización actual. Aún así, los consumidores en el Norte globalizado ignoran en gran parte las consecuencias destructivas del nuevo orden global. ¿Cuántos norteamericanos piensan en el campesino cafetero cuando toman su taza de café en la mañana? Sin embargo, los consumidores estadounidenses tienen el tremendo poder de formar mercados e influir en el mundo con sus decisiones adquisitivas. Ellos son un Gigante Durmiente. Mi desafío es despertar a este Gigante Durmiente, encender a la ciudadanía consumidora, ayudar a los ciudadanos-consumidores a descubrir su poder; no sólo en las urnas, sino también en la cafetería de la esquina y el supermercado de su barrio. Quiero ayudar a la gente a votar por un mundo mejor cada vez que compra.

En la carrera “hacia abajo”, la gente que produce “commodities” en el exterior no puede simplemente ganar suficiente dinero para aspirar a una vida decente para sus familias. El café es el segundo bien más transado en los mercados del mundo, después del aceite, por lo que es un lente interesante para examinar la globalización y sus efectos. La mayor parte de los 25 millones de cultivadores de café del mundo son pequeños campesinos y sus familias, que están aislados del mercado y obligados a vender a los intermediarios locales por alrededor de 30 centavos de dólar por libra. Como resultado, luchan solamente por sobrevivir, por poner el alimento sobre la mesa y mantener a sus familias unidas. El Diario Wall Street Journal relata que los bajos precios del café obligan a millones de campesinos a abandonar la tierra y caer en la pobreza. La producción de la cosecha ilegal, la inmigración ilegal, la deforestación y el malestar social, están subiendo en las comunidades que cultivan café en todas partes de América Latina.

El Comercio Justo es una poderosa respuesta de mercado a esta tragedia humana, y quizás sea el mejor ejemplo que tenemos hoy de un modelo alternativo de globalización. Desarrollando sus propias empresas cooperativas de exportación y dirigiéndose directamente al mercado global, los agricultores cafeteros del Comercio Justo obtienen 1,26 dólares por libra por sus cosechas. La industria especializada del café estadounidense ha descubierto que puede pagar a los agricultores 2 ó 3 veces el precio de mercado, cumplir con las condiciones de Comercio Justo y pasar aquel costo suplementario a los consumidores. La industria gana porque puede acceder a café de alta calidad y además la marca se beneficia por ser reconocida como un mejor ciudadano corporativo. Los consumidores ganan al recibir un mejor producto y también experimentan la sensación de que están haciendo algo por mejorar el mundo con algo tan fácil como una taza de café. El costo agregado del Comercio Justo es aproximadamente de 2 centavos por cada taza, un aumento insignificante para la mayor parte de los consumidores, dado el valor agregado del producto.

Para los campesinos, el Comercio Justo hace una tremenda diferencia: sus familias comen mejor, sus niños permanecen en las escuelas, mejora la salud y la vivienda, y se invierte en el futuro. Por primera vez durante años, hay esperanza. Con igual importancia, el Comercio Justo posiciona a agricultores del Sur dentro de la economía global, ayudándoles a transformarse de seres pasivos, marginados, productores individuales de materias primas, en empresas más organizadas, competitivas, independientes, con un gran valor agregado. Esto, por su parte, les da un mayor poder y la voz para defender sus propios intereses como ciudadanos del nuevo orden global.

De esto se trata el modelo de Comercio Justo. No consiste solamente en aumentar el nivel de vida de la gente,

aunque aquello en sí mismo ya es bastante noble y vale la pena. Tan importante como esto, es que el Comercio Justo implica permitir a las comunidades que históricamente han sido víctimas de la economía global, convertirse en partícipes exitosos.

En EE.UU., el mercado del Comercio Justo ha crecido dramáticamente durante los últimos seis años, desde que lanzamos la etiqueta de Comercio Justo Certificado, capturando el 5% del mercado especializado del café. Más de 350 compañías ahora venden café certificado por el Comercio Justo en 20.000 puntos de venta al público a escala nacional. En 2004 certificaremos casi 30 millones de libras de café, generando US\$24 millones para los campesinos y sus familias por sobre lo que ellos habrían recibido vendiendo a intermediarios locales. Acumulativamente, hemos generado casi US\$65 millones en ingresos por encima del mercado para los agricultores desde 1999, lo que representa un retorno social sobre la inversión de 7 a 1 por cada dólar que TransFair ha invertido en la construcción del mercado de Comercio Justo. En nuestra búsqueda de propuestas más democráticas y equitativas para la globalización, el Comercio Justo ha llegado a ser un nuevo modelo para el desarrollo sustentable, el cual en forma muy eficaz une bajo el mismo alero a tres mundos: los consumidores, los campesinos y la industria.

Ahora que hemos superado la fase de prueba del concepto, TransFair pretende aumentar el modelo de Comercio Justo en EE.UU. dentro de los próximos cinco años. Esto implicará profundizar dramáticamente nuestra cuota en el mercado especializado del café, uniendo el café de alta calidad con el Comercio Justo y los productos orgánicos. Al mismo tiempo, estamos ampliando la cadena de producción, preparando una variedad de productos alimenticios certificados por el Comercio Justo -no solamente café, sino también té, chocolate, azúcar, arroz, plátanos y otras frutas- disponibles para los consumidores. Queremos hacer que el Comercio Justo esté disponible para la gente dondequiera que hagan sus compras, en cada cadena de tiendas de comestibles establecida en el país. Para llevar esto a cabo, debemos aumentar la fuerza de la etiqueta de Comercio Justo Certificado, intensificar la conciencia del consumidor y la demanda de los productos del Comercio Justo; despertar al Gigante Durmiente. Por último, veo una opción de vivir a la manera del Comercio Justo para todos los compradores responsables que quieran alinear sus decisiones adquisitivas con sus valores.

Mi papel en todo esto ha sido manifestar una poderosa visión y un marco organizacional para este modelo alternativo de globalización. Cuando lancé TransFair en EE.UU., en 1998, procuré construir un modelo de Comercio Justo creíble y realizable, que permitiese a los tres principales grupos de interés -los consumidores, los agricultores y la industria- unirse y experimentar. Inspirando y motivando a los líderes de estos tres mundos a involucrarse, fui capaz de construir una postura suficientemente crítica para hacer que el mercado de Comercio Justo finalmente se hiciera realidad.

Quizás una parte de mi capacidad de formar una alianza tan innovadora de líderes, traspasando límites geográficos, culturales y políticos, está arraigada en mi insólita historia personal. De mi experiencia como activista universitario en Yale, mi MBA y mi experiencia comercial en la industria del café, a mis 11 años de trabajo en las cooperativas de campesinos nicaragüenses, llegué a entender estos mundos dispares y aprendí a hablar cada uno de sus idiomas. Esto me ha permitido ganar su confianza y credibilidad, lo que es absolutamente vital para construir una organización como TransFair, que procura unir mundos diferentes en torno a un programa compartido.

Finalmente, creo que mi determinación de dirigir TransFair -que es una organización sin fines de lucro- como un negocio, ha sido también importante para el éxito inicial del modelo de Comercio Justo. Hemos adaptado el Comercio Justo a las condiciones específicas del mercado estadounidense, innovando sobre la base del modelo desarrollado por nuestros colegas europeos hace casi 20 años. Hemos hecho el Comercio Justo menos ideológico y más acorde con el mundo de los negocios, más a tono con la cadena de suministro y las exigencias de rentabilidad de la industria. Nos hemos concentrado en la calidad del producto, apoyando esfuerzos de los campesinos para mejorar la calidad y consecuentemente, entregar excelencia, de modo que los consumidores nunca tengan que elegir entre un buen sabor y la justicia social. Hemos unido el Comercio Justo más estrechamente con la agricultura ecológica y la conservación ambiental, tanto para una mayor sustentabilidad en el campo como para una estrategia de fortalecimiento de marca ante los consumidores estadounidenses. Y hemos animado al movimiento activista a repensar algunas de sus estrategias y a concentrarse en reconocer a las empresas por hacer lo correcto, más que

castigar a aquéllos que no lo hacen. Como la mayoría de los negocios, tratamos de permanecer muy cerca de nuestros socios, de aprender de ellos, y constantemente innovar nuestras estrategias para seguir construyendo el modelo de Comercio Justo.

Paul Rice es graduado en Ciencias Políticas y Economía de la Universidad de Yale. Ha realizado un MBA en la Escuela Haas de Negocios en la Universidad de California, Berkeley. Es el fundador de TransFair (1998) y llegó al Comercio Justo por la vía de la región montañosa de Segovia en Nicaragua, donde trabajó durante 11 años como especialista en desarrollo rural. Mientras vivía en Nicaragua, Paul fundó y condujo una cooperativa de exportación de café orgánico llamada Prodecoop. Posteriormente, trabajó como asesor de estrategia y consejero de desarrollo para 22 empresas cooperativas en todas partes de América Latina y Asia. En 2000 recibió el Ashoka Fellowship internacional por su pionero trabajo como empresario social en el movimiento Comercio Justo. En 2001 fue reconocido por la Fundación AVINA por su "liderazgo para el cambio". Fue también premiado por la Fundación Klaus Schwab, por el Espíritu Emprendedor Social, como uno de los primeros 40 emprendedores sociales del mundo en 2002.

www.transfairusa.org

Silvia D'Agostino

Consejo Empresario de Entre Ríos – Argentina

El camino personal al liderazgo

Cuando elegí estudiar economía pretendí conjugar mi interés por lo social, la economía y la política, entendiéndolo a esta última como el vehículo para transformar la sociedad y lograr su desarrollo armónico.

Durante los primeros años como profesional, participé en diferentes organizaciones público-privadas ejerciendo funciones de coordinación y dirección de proyectos en organizaciones financieras, secretarías gubernamentales de planeamiento y desarrollo, y como asesora para diversas organizaciones en temas relacionados con el desarrollo socioeconómico.

En lo personal siempre mantuve una profunda relación con los temas vinculados al desarrollo económico y humano, y a la consolidación y creación de instituciones que fuesen representativas de la sociedad, tratando de incidir en la creación de oportunidades socialmente más justas.

Participé en la fundación de la Bolsa de Comercio de Entre Ríos con el objeto de ofrecer financiación no bancaria a las PyMEs; en la Sociedad de Warrant, para romper los ciclos de los precios agrícolas y que nuestros productores no tuvieran que malvender su producción; en la Fundación de Neonatología del Hospital de Niños San Roque, para ofrecer un hábitat a las madres del interior de la provincia y sostener el equipamiento de la sala; además de participar de otras iniciativas no formales vinculadas a organizaciones de bien común.

Esta colaboración ajena a lo estrictamente laboral ha contribuido a mantener mi entusiasmo y compromiso en el anhelo de construir una sociedad distinta. La convivencia intensa entre el desarrollo profesional y la participación comunitaria, me permitieron ahondar la visión de un desarrollo sustentable, en lo económico, social, ambiental y sin lugar a dudas, en lo institucional.

Durante la segunda mitad de la década de los noventa, cuando el escenario nacional estaba cargado de profundas debilidades y amenazas en los campos sociales, económicos e institucionales, la situación socioeconómica de las diferentes regiones del país se veía deteriorada por un modelo de fragmentación social que alentaba la inmovilidad social, generando patrones de comportamiento basados en el individualismo y en la ausencia de participación. Se percibía una polarización en la distribución del ingreso e indicios del inicio de una crisis profunda.

En ese contexto nacional y regional, nuestra provincia adquirió el matiz más oscuro, desarrollando los peores rangos de indicadores socioeconómicos. La crisis estructural era evidente y gran parte de los entrerrianos reflexionamos sobre lo que de alguna manera sentíamos en lo más profundo, que era la necesidad de hacer algo para mitigar los efectos negativos de ese proceso. Cargados de inquietudes e ideas, los empresarios no encontrábamos un espacio que contuviera y potenciara nuestro accionar colectivo.

Fue en ese marco de crisis que diversos empresarios de la provincia que compartíamos visiones comunes vislumbramos una oportunidad, crear una ONG empresarial a la que denominamos el Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER).

Desde hace seis años, empresarios y directivos de algunas de las empresas más importantes de la provincia nos reunimos en ese ámbito con el objetivo de generar un espacio de trabajo en el cual implementar acciones para promover el desarrollo socioeconómico y cultural de la región. Trabajando para lograr una provincia integrada que tenga como horizonte un crecimiento sustentable en el tiempo, atendiendo a una mejor redistribución de la riqueza y preservando nuestros recursos naturales.

Integro una asociación de treinta empresas de distintos rubros distribuidas en el territorio provincial. Como organización hemos asumido una responsabilidad concreta, adhiriendo a una filosofía y a un modo de trabajo donde hacemos primar el interés común y el bienestar de la comunidad, con una metodología efectivamente participativa.

Sabía que no era posible avanzar sin escuchar a los entrerrianos en profundidad, sus opiniones y anhelos, sus sueños y frustraciones, y así construir una visión compartida entre todos ellos.

La visión integra todas las ideas fuerza que fueron consensuadas con los diferentes sectores de la sociedad –económicos, sociales, profesionales, universitarios– y se ha transformado en nuestro norte orientador en la puesta en marcha de programas y proyectos. Por su riqueza representa una visión sistémica que contiene las potencialidades del territorio y su sociedad en aspectos sociales, económicos, ambientales y político-institucionales.

Juntos hemos generado acciones que son tomadas en cuenta por distintos sectores de la comunidad, haciéndolas propias al participar activamente en los debates y en la formulación de las propuestas.

Han sido tres las líneas de acción: el desarrollo económico sustentable, el desarrollo del capital social, y el de las instituciones democráticas. Nunca sola, siempre con los actores locales y/o institucionales, con los que más saben o sienten de un problema, con los que compartimos valores, con los que compartimos sueños.

Aprendí a escuchar y a crecer a partir de los otros. A veces mi acción y la del equipo fue de sostén de actividades ya iniciadas, en otras asociándonos, en otras aportando técnicas de gerenciamiento, capacitando, o también haciendo de mediadores.

En lo interno, nos hemos cohesionado y los empresarios han podido preservar las empresas y, en muchos casos, hacerlas crecer. Entiendo el liderazgo desde el trabajo en equipo, y como equipo estamos entusiasmados en seguir trabajando, aportando recursos económicos, nuestro tiempo, nuestros vínculos y nuestra creatividad.

El trabajo desarrollado ha permitido pensar en una Entre Ríos en crecimiento, donde se consolide una democracia participativa en la que trabajen activamente las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos locales y el gobierno provincial, articulando redes que faciliten el cambio sociocultural con el apoyo de todos los sectores.

Nuestra organización ha desarrollado habilidades para aprender, es permeable a los procesos de cambio que cada sector de la comunidad le va imprimiendo. He de destacar que los valores institucionales y la construcción de vínculos en el desarrollo de redes interinstitucionales, ha influenciado profundamente en mi vida. El aprendizaje no se manifiesta solamente a nivel de la organización. Los empresarios que conformamos el Consejo Empresario de Entre Ríos hemos transferido a nuestro estilo de vida pautas y premisas aprendidas en el proceso de crecimiento de nuestra organización, y esto ha sido de utilidad para nuestras empresas.

En cada uno de nosotros y en el desarrollo de nuestras empresas, la visión de conjunto se imprime cada vez más en aspectos de la vida cotidiana. He aprendido que la sólida construcción de redes basadas en confianza y reciprocidad puede trascender en el tiempo, logrando impactos extremadamente positivos para que otros actores institucionales lleven adelante propuestas y acciones, generadas en el ámbito de nuestra organización y en la participación y opinión de la comunidad, lo que nos enorgullece. Hemos aprendido que lo importante radica en que las acciones se concreten en beneficio común mas allá de quien las ejecute.

Me siento muy orgullosa del trabajo realizado y de mi propio crecimiento personal; también es motivo de alegría saber que el liderazgo es compartido y que hemos desarrollado habilidades que nos permiten actuar como un “grupo líder”.

Durante todos estos años hemos realizado nuestro trabajo sin darnos cuenta de que generábamos prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y ahora evidenciamos que nuestro accionar se impregna de esta cultura y modo de trabajo.

El entusiasmo es compartido y hoy, empresarios que discutían el rol del Consejo en tema de desarrollo del capital social, son un ejemplo de RSE en sus propias empresas y proponen crear un nuevo emprendimiento, el CEER Solidario.

En estos seis años he sido responsable de dirigir este proceso, lo he liderado, he dado mi tiempo, mi conocimiento y mi entusiasmo, pero nada hubiera podido hacer sola o únicamente con las otras empresas. Todos, y cada uno de los que participaron y participan sumaron e hicieron posible tantas iniciativas, algunas de las cuales ya han fructificado.

Aprendí a dejar el “yo” para ser “nosotros”. Aprendí que cada integrante de la organización es una persona libre y equipada para pensar por sí misma, identificar problemas y oportunidades, y actuar tomado decisiones responsables y sensibles con la visión y compromisos adquiridos por el grupo. Aprendí a desarrollar un tipo de liderazgo basado en valores y principios compartidos y en la creación colectiva de sueños y propuestas. Aprendí que la mayor fortaleza para el cambio está en impulsar procesos de participación responsable y la promoción de la libertad, la autonomía y la autodeterminación.

Algunas acciones:

- Desarrollo de Capital Social (proyecto asociativo con AVINA).
- Once proyectos de desarrollo local: tres procesos productivos asociativos, interacción entre escuelas aerotécnicas y empresas, formación de líderes.
- Tres foros de brecha tecnológica universidad-empresa.
- Cinco foros de infraestructura.
- Once talleres de distintas cadenas de valor.
- Asociación con INTA para promover capacitación, ejecución y seguimiento de granjas en minifundistas.
- Estudio de las cuentas públicas y su difusión.

Silvia D’Agostino es licenciada en economía y profesora titular en las facultades de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina (UCA) y de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). Entre otras tareas de alcance provincial se ha desempeñado como secretaria de estado de Planeamiento del Gobierno de Entre Ríos, como presidenta de la Bolsa de Comercio y vicepresidenta del Banco de Comercio de la Provincia. Como empresaria se desempeña como directora gerente del Sanatorio “La Entrerriana”. Desde la presidencia del Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER), desarrolla una actividad intensa e integradora de los distintos sectores, implementando programas de desarrollo local y regional, con altos niveles de impacto para la sustentabilidad de la Provincia.

Ir más allá de lo esperado

Oded Grajew

Roberto Salas

Juan José Meré

Andrés Silva

Oded Grajew

Instituto Ethos - Brasil

Más allá de la neblina

El ejercicio del liderazgo, así como los procesos de desarrollo, tienen un poderoso denominador común. Liderar es ir más allá; y desarrollar es superar límites y desafíos de un nivel histórico. Luego, ambos convergen hacia un solo horizonte: transformar la realidad y cambiar trayectorias. En conclusión, impedir que las dificultades del pasado se propaguen en el futuro, sembrando dudas y desequilibrios que perpetúan carencias.

No es una convergencia artificial. La verdad es que el desarrollo de una sociedad no se logra sin un liderazgo legítimo, así como la consolidación de un líder no ocurre sin estar asociado a los cambios colectivos. De este modo, expresar el potencial de cambios de una época y empujar la frontera de lo posible en la vida de un pueblo, son acciones complementarias; dibujan líneas de intersección en las cuales los verdaderos liderazgos y los proyectos emancipadores de desarrollo se cruzan y se auto-alimentan.

La principal motivación de un liderazgo, por eso mismo, nunca es ella en sí, sino el paso siguiente de la historia. Su legitimidad no se completa en los límites del presente, pero es probada en la capacidad práctica y teórica de adelantarse a las preguntas del futuro y ofrecer respuestas que revelen el marco divisor de una nueva época. Ante las cuestiones económicas, sociales y ambientales acumuladas en la agenda del siglo XXI, jamás fue tan imperioso el asombro anticipador, fuertemente comprometido con trayectorias colectivas y destinos compartidos.

De ahí proviene otra característica intrínseca del liderazgo de nuestro tiempo. Tal como ocurre con los proyectos de desarrollo, ya no puede restringirse a los límites de las fronteras nacionales.

Abrigar la agenda inquieta de este siglo implica, necesariamente, hacer eco de desafíos y soluciones cada vez más entrelazadas en escala planetaria. Ningún pueblo, ninguna economía, ningún proyecto de desarrollo -por lo tanto, ningún liderazgo contemporáneo- puede retroceder ante las nuevas cuestiones, ni ante los antiguos temas pendientes redibujados en el espacio de la globalización. Para bien o para mal, somos todos peregrinos de un mismo destino planetario. La nueva métrica de los desafíos y el horizonte inmenso de las posibilidades que se descubren, no pueden escapar a la sensibilidad de un liderazgo renovador.

Vivimos un momento decisivo de la historia mundial. Estoy convencido de que esto comprende la posibilidad de un salto cualitativo en la economía y en el estándar de vida de toda la humanidad.

Sin embargo, para que este potencial se realice, los diversos márgenes de la sociedad civil organizada demandan, ahora más que nunca, puentes que favorezcan el tránsito intenso de valores y principios humanistas. Se trata de fomentar convergencias entre protagonistas distintos y sectores diferenciados, que alimentan un objetivo común: la ciudadanía sin discriminación; luego, el bienestar de toda la sociedad. Hablo de puentes intersectoriales entre empresas; entre organizaciones de la sociedad civil y gobiernos. Puentes regionales entre comunidades lejanas. Y puentes planetarios entre pueblos y países, llegando así a una trama de pluralidad y polifonía capaz de sembrar las bases del gran puente de la democracia participativa a escala mundial.

La ingeniería catalizadora del liderazgo presupone un hilo conductor inquebrantable de coherencia entre las palabras y los actos.

La credibilidad, a mi entender, es el patrimonio más valioso en cualquier época, pero hoy en día más que nunca. La coherencia entre el discurso y la acción es el garante que distinguirá el germen de trigo en la difusión de agendas eventuales y discursos de conveniencia que sostiene un sinfín de identidades mediáticas, tan fugaces como carentes de compromisos históricos o valores éticos. Se mide el verdadero liderazgo por su capacidad de irradiar íntegramente una visión del mundo y un proyecto de vida apoyados en la autenticidad y en la confianza. De eso deriva un poder de persuasión que no se basa en la narración del pánico o del fatalismo, sino en el compromiso con la transparencia y con la libertad; que no se fortalece en la práctica de la dependencia y de la sumisión, sino en la movilización que organiza, democratiza y emancipa la voluntad colectiva.

Si quiere ser consecuente con el proceso, el liderazgo tendrá que escoger. O sea, tendrá que exhibir equilibrio para crear lazos, pero es menester también tener coraje para ir más allá de las circunstancias y de las conveniencias, sin lo cual no será capaz de expresar las prioridades que la historia cobra y la urgencia requiere. Una vez más, lo mismo ocurre en la construcción de un proyecto de desarrollo. Desarrollo es la elección entre los límites y las posibilidades. Expresa, por lo tanto, una voluntad política y no la linealidad de las ventajas puestas en juego en una determinada época. Ningún ciclo de desarrollo ocurre a partir de automatismos económicos o estructurales, sino de un puñado de directrices escogido democráticamente por la sociedad para asumir el papel de un nuevo motor del futuro.

Expresar las respuestas cobradas por la historia, sin miedo de encarar la inercia del pasado o del presente, tal vez sea el gran desafío y el atributo del verdadero liderazgo.

Tenga uno un cargo público o dirija un proyecto empresarial, su mirada tiene que ir más allá de la neblina.

Hoy, el verdadero liderazgo, a mi entender, no dudaría en empezar una reunión corporativa, por ejemplo, para cuestionar a sus pares con una reflexión convocante: "¿Estamos listos para el siglo XXI? ¿Seremos solamente huéspedes de la historia o constructores de un nuevo destino? ¿Qué proyectos innovadores deben incorporarse a la regla del tiempo en nuestra época? ¿Qué contribuciones ofrecemos?".

En cualquier consejo, esas cuestiones remitirían a un sinnúmero de combinaciones estratégicas y sectoriales. Pero a mi parecer, un elemento emerge como denominador común a todo. Hablo de la dimensión social de cada plano de vuelo, o sea, de la responsabilidad social corporativa.

Sembrada en el siglo pasado, ganó una envergadura tal que emerge, hoy día, como un pasaporte tan importante para el futuro de una iniciativa como su actualización tecnológica o la buena arquitectura financiera.

Ya no es posible ser contemporáneo al propio tiempo sin mirar el aspecto ético, obligatorio, de la empresa en el siglo XXI.

En el caso brasileño, ya se sabe, la responsabilidad corporativa asume contornos de un imperativo categórico. Para nosotros, la primera tarea de cualquier proyecto responsable es responder al desafío que está en los sondeos de mercado, está en los ojos, en los corazones y mentes de todo el país: ¿cómo reducir las desigualdades brasileñas? No se puede dejar esta pregunta sin respuesta.

Cualquiera sea la naturaleza del proyecto -personal, corporativo, gubernamental- la cuestión debe estar incluida en las decisiones de quien se propone ser un protagonista del siglo. Atemorizarse ante eso sería cometer el error de la omisión que achica y desautoriza cualquier liderazgo.

Para bien o para mal, Brasil no está listo. Existe, por lo tanto, un espacio enorme para el gesto y el albedrío humano, para el compromiso de la sociedad civil y la actuación de sus liderazgos.

Tenemos casi 50 millones de brasileños en la franja de edad que va de los 10 a los 25 años. Significa que empezamos el siglo con la mayor proporción joven de la historia demográfica nacional. Casi 30% de la población cobra un cupo en el sistema educacional, en el mercado de trabajo, en la arena política y, más que todo, en el convoy de la esperanza.

A pesar de todas las dificultades, el país acumula una gran energía para volver a empezar y nosotros estamos convocados a transformar este potencial social y demográfico en la palanca propulsora de una sociedad mejor.

Inventar soluciones es casi sinónimo de responsabilidad social en un país como Brasil. Yo me acostumbré a mirar la vida de esta manera, decir buenos días al desafío cotidiano de rehacer fronteras y ampliar límites.

Fue eso lo que me hizo crear la Fundación Abrinq por los derechos del Niño y del Adolescente, el PNBE -

Pensamiento Nacional de las Bases Empresariales- y el Instituto Ethos. Fue también lo que me movió a crear el Foro Social Mundial. Fue el impulso que me hizo apoyar la candidatura de Lula a la Presidencia de la República. Y a participar como su asesor en la etapa de implementación de su gobierno.

Creo que es posible promover una renovación en la sociedad a partir de una nueva visión del mundo.

Multiplicar las ventanas de oportunidades y crear caminos en esta dirección constituye, a mi parecer, parte importante de la rutina de todos los que se rehúsan a la práctica de la "ceguera blanca", que lleva al autismo social y a la entropía política.

Estamos condenados a la esperanza en la acción. Creo que el primer mandamiento de la responsabilidad social es justamente éste: jamás mirar lo difícil como imposible, y comprender el agotamiento de un camino sólo como la antesala del nuevo.

Es así que veo la responsabilidad corporativa en el siglo XXI, como una valiente apuesta en el futuro; un vector tan importante como la infraestructura material de una sociedad. La infraestructura en sí misma no genera productos. Pero genera productividad. Sin ella nada marcha. Y las potencialidades se pierden.

Lo mismo se puede decir en relación a la justicia social. Ésta desplaza y amplía el espectro de posibilidades hacia otro horizonte. A eso llamamos futuro. Es en esta dirección que trabajamos para construir una visión renovada de responsabilidad corporativa. Una empresa, así como una nación, necesita una referencia mayor en que pueda confiar. Algo de lo que enorgullecerse. Un espíritu, una mirada que ayude a mirar más allá de la neblina.

Éste es el papel del liderazgo en la formación de una ética de compromiso social. Es importante distinguir ese compromiso profundo de la filantropía ocasional. Hablo de los vínculos sólidos entre el medio y el fin, no sólo de acciones puntuales que atenúen los efectos colaterales del mercado. O sea, hablo de instalar la responsabilidad social en el engranaje cotidiano de los negocios de tal manera que, al producir, las empresas generen también solidaridad y desarrollo social.

Responsabilidad social es, en última instancia, el compromiso de expandir límites colectivos y no sólo de expandir una porción del mercado. Es una transformación ejemplar, como todas las transformaciones promovidas por el desarrollo y por los auténticos liderazgos.

Creo que un número creciente de corporaciones se ha convencido de que ya no es posible sobrevivir en el mundo contemporáneo sin transparencia ética y compromiso social. La transparencia y el compromiso eran considerados nocivos para la actividad empresarial en el siglo XIX. En el siglo XX, el crecimiento de los mercados llevó a una creciente exposición de las empresas. Las tornó más sensibles al juicio de la sociedad. La modernización de los sistemas administrativos y la valorización de la conciencia ética y ambiental, trajeron a un primer plano estas preocupaciones con una acción corporativa adecuada. Este nuevo escalón expandió los límites de la filantropía.

Hoy transitamos en un nuevo espectro. En él, el interés privado tiene una contrapartida insoluble de responsabilidad pública, sin la cual ya no se legitima delante de la ciudadanía.

En última instancia, se explaya la conciencia de que las empresas producen una sociedad y no sólo bienes y servicios. Más que eso: que la sociedad necesita cambiar para que todos podamos vivir y producir mejor. Creo que ésa es la agenda que modelará el siglo y el desarrollo. Y revelará los liderazgos representativos de nuestro tiempo. Aquéllos verdaderamente comprometidos con un esfuerzo colectivo de perforar la neblina, reconfigurar el presente y levantar un futuro diferente del pasado.

Oded Grajew es empresario. Fundador de Grow Jogos e Brinquedos. Participó del grupo fundador y fue coordinador general de Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Fue presidente de la Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq) y presidente de la Federación Latinoamericana de Fabricantes de Juguetes. Creó la Fundación Abrinq por los derechos de los Niños y de los Adolescentes y fue su director hasta 1998. Hoy es miembro del Consejo de Administración. Fundó la CIVES, Asociación Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania. En 1998 participó en la fundación del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, del cual se licenció en enero de 2003, para asumir el cargo de asesor especial del Presidente de la República. Se retiró del cargo a fines de 2003 y reasumió sus funciones como presidente del Instituto Ethos. Fue el creador del Foro Social Mundial. Es miembro del Consejo Consultor del Global Compact, programa desarrollado por el secretario general de la Organización de Naciones Unidas, Kofi Annan, lanzado en 1999. Miembro del Consejo de Desarrollo Económico y Social.

www.ethos.org.br

El líder comienza cuando el gerente es insuficiente. Permítanme explicar esto con un suceso real e interesante, o por lo menos poco común, de mi reciente experiencia.

Hace pocas semanas asistí a un pro-grama de liderazgo en una universidad norteamericana, junto a 41 ejecutivos de todas partes del mundo, y en vez de ver entrar al salón a un psicólogo u otro profesional experto en el tema, vimos entrar a un profesor de literatura especializado en poesía. ¡Qué locura pensamos todos! ¿Y ahora qué? Luego de algunos poemas no pocos se emocionaron, y el instructor pidió a uno de los incrédulos que escribiera sus sentimientos. “¡No puedo hacerlo!”, fue la respuesta del participante. “Inténtalo sin miedo”, le replicó el instructor. Por la insistencia, después de unos diez minutos, el incrédulo gerente soltó unos versos que ni él mismo creía que los había dicho. Al terminar, todos aplaudimos. ¿Qué pasó aquí? Con tono conciliador pero seguro, se dejó escuchar por parte del profesor: “Los gerentes deben impactar mentes, hacer que la gente entienda conceptos, iniciativas y sepa cómo lograr resultados, pero cuando se requiere al líder, eso no es suficiente. Se debe saber cómo impactar el alma, hacer que la gente se conmueva con su mensaje y su ejemplo. Para lograr esto último es necesario poder transformar en palabras y hechos los sentimientos y emociones, así se llega al alma, pero aquí la ciencia es inepta y el arte entra en su máxima potencia”.

Para lograr traspasar las barreras de lo obvio y técnico, llegar a impulsar ideales y anhelos –que requieren seguidores con convicción– es fundamental un poco de poesía, es decir, un poco de dominio de lo subliminal, espiritual y surrealista. Para llegar a lo intangible, como lo son las emociones, es necesario entender una gran diferencia que existe entre motivar e inspirar. Probablemente esto ha apoyado en mi persona una actitud, o al menos intención de actitud, más humana para llegar a la gente que vive y acompaña mis días.

La motivación es una energía generada por un motor que dinamiza y empuja las voluntades para hacer y crear. Buenos gerentes pueden provocar esto también. Pero inspirar es una fuerza provocada por un imán que atrae de manera espontánea e ins-tantánea sin procesos sistemáticos.

Creo firmemente que la razón es im-portante, pero puede y debe ser usada para traspasar lo racional y llegar a lo emocional. Muchos afirman que personas muy racionales no son capaces de llegar a provocar emoción. Ese paradigma es definitivamente errado. Relacionar la emoción con la pasión es correcto, pero la pasión tampoco debe ser irracional. He visto muchos errores que han costado mucho por una pasión ciega sobre una empresa, un producto o un ideal obsoleto o mezquino. Incluso la pasión debe tener una dosis de concepto, filosofía, sentido y propósito, para ser sustentada y ser positiva. En lo personal, pienso y aspiro al liderazgo porque he sido un seguidor, es más, sigo siéndolo. Hace poco descubrí una paradoja que le da más sentido a mi motivación por el liderazgo, dice así: “Para ser un gran líder, es preciso ser primero un extraordinario seguidor”. Ser seguidor no es malo, incluso diría que es fundamental para que exista el liderazgo. Si todos quisiéramos ser líderes al mismo tiempo, no habría sinergia de equipos y el ambiente social sería apoderado por el egoísmo individualista. La esencia del liderazgo está en atraer seguidores para que compartan una visión y se sientan felices convirtiéndola en una realidad.

Me ha tocado ver en muchos países latinoamericanos que una de las razones principales de la pobreza, la falta de desarrollo y mejores niveles de vida es la ambición por liderar y llegar primero a los niveles más altos que conducen el destino de los países, pero sin la preparación académica ni moral para realmente servir bien al país y su población.

Siendo un seguidor se aprende a ser leal, a ser consistente con una filosofía, a ver la luz y la oscuridad junto con otras personas, a ser humilde y pedir consejo u orien-tación. Un líder necesita estas cualidades. Por esto, los grandes líderes primero fueron extraordinarios seguidores, de algún maestro, de alguna persona que los inspiraba, de una filosofía o creencia, o de sus propios ideales obtenidos usualmente por influencia de otras personas que se los inculcaron. De esta manera se perpetúan los liderazgos, a través del proceso de convertir seguidores en nuevos líderes que permitan sobrevivir y avanzar, más allá de la mortalidad humana, las ambiciones y anhelos

más caros que puede tener una sociedad, empresa o persona.

Por esto, mi motivación de ser un líder radica fundamentalmente en dar continuidad a la construcción de una mejor sociedad en Latinoamérica. Con absoluta conciencia que esta tarea no terminará nunca, es preciso caminar y avanzar preparando o promoviendo el liderazgo en los actuales seguidores, para que luego tomen la posta de tan difícil y larga tarea.

Un líder debe buscar e iniciar el cambio hacia nuevos rumbos o hacia rumbos conocidos pero temporalmente perdidos. La transformación que busco y procuro construir es la de transmitir un testimonio vivo y claro a la comunidad empresarial latinoamericana, que el éxito financiero es posible, y que es necesario lograrlo con responsabilidad social y gestión ecoeficiente, definiendo así un nuevo modelo o fórmula de gestión de negocios efectivo, para construir empresas duraderas y sociedades sostenibles.

En este proceso mi rol no es de protagonista sino de dar dirección, rumbo y salud a la ejecución de muchas personas con roles y aportes estelares.

Dirección en el sentido de dar claridad y atractivo a una visión o sueño, para ser compartido y luego convertido en realidad en un plazo determinado. Esto significa mostrar a todos la catedral que debemos construir, dar suficiente energía para que los involucrados la sientan propia y perseveremos juntos día a día para construirla paso a paso, pero seguro. El único problema que tengo con las catedrales es que la mayoría se demora entre 100 y 500 años en terminarse. Las visiones empresariales en cambio deben hacerse realidad en poco tiempo, para poder diseñar y construir otras más.

Rumbo se refiere a un plan de viaje, una descripción entendible y creativa para llegar a la meta de manera eficiente y efectiva logrando captar una diferencia sostenible en la forma de navegar, aprender y triunfar. Esto es otra forma de llamar a la estrategia. Un barco sin rumbo con suerte puede llegar a muchos puertos, pero no necesariamente al deseado y en el momento oportuno.

Dar salud para cuidar que la tripulación y el barco viajen seguros y fuertes. Una empresa enferma, por mejor intención que tenga no llega a ninguna meta. Esa salud está tanto en la cultura como en los valores, en las competencias y habilidades correctas, las políticas, el sano y correcto manejo de las finanzas y los recursos.

En definitiva, mi propósito es traspasar la barrera de la gerencia para convertirme cada día en un mejor líder, que además de llegar a las mentes, llegue al alma de las personas, con un poco de ciencia y otro de arte. Para atraer seguidores, como yo mismo lo he sido –y sigo siéndolo– y preparar en el camino a los que serán los líderes del mañana, para perpetuar la construcción de un testimonio y prueba de una nueva forma de hacer empresas sostenibles, que mejoran las sociedades y por ende los mercados. Ejerciendo el rol de dar a los involucrados dirección, rumbo y salud en este viaje duro pero atractivo, largo pero placentero, espinoso pero necesario para nosotros y las futuras generaciones.

Roberto Salas Guzmán, economista graduado en la Universidad Católica de Guayaquil, realizó sus estudios de postgrado en negocios en Kellogg Graduate Business School, Northwestern University, y en Wharton School, University of Pennsylvania. Fue profesor de la Facultad de Economía de la Universidad Católica de Guayaquil por 17 años y miembro de su Consejo Directivo. En su etapa estudiantil fue presidente de la Asociación de Estudiantes. Hace quince años que colabora con el Grupo AMANCO, líder en América Latina en tubosistemas plásticos para la conducción de fluidos y productos para construcción liviana. En el año 1999 se radicó en Costa Rica para asumir funciones corporativas del Grupo y actualmente es su presidente ejecutivo. Desde 1998 mantiene una columna quincenal en el diario El Comercio de Quito.

www.amanco.com

Juan José Meré

Iniciativa Latinoamericana – Uruguay

Liderar es salir del cuadrado...con los otros

Conocí este simple ejercicio en un taller de Ashoka en Nueva Delhi para líderes de programas de voluntariado. Allí participábamos latinoamericanos, africanos, asiáticos, norteamericanos y, por su puesto, indios. Fue uno de nuestros coordinadores locales quien nos despertó una mañana con la consigna de unir con cuatro líneas rectas los nueve puntos dibujados en el papelógrafo, dispuestos en tres hileras paralelas de tres puntos, sin levantar el lápiz del papel ni pasar dos veces por el mismo punto. Sudamos y peleamos, en varias lenguas y en varias culturas, intentando encontrar la solución, que está en salir del cuadrado, pero ¿qué cuadrado? Ese marco rígido invisible que forman los nueve puntos, que juramos que vemos, que nos da la rutina incorporada, que nos impone la facilidad de la repetición, que nos consolida la sensación de seguridad, que nos limita al mismo tiempo que nos protege. Ese cuadrado real y simbólico que todos llevamos, en diferentes grados, en nuestras maneras de percibir, de actuar, de sentir el mundo y con el mundo.

Liderar es antes que todo, salir del cuadrado, del real y del simbólico. Saltar las barreras traicioneras del “problema”, que como imantadas nos aferran a lo conocido. Es aprovechar el ancho horizonte para cambiar de perspectiva. Liderar es liberarse del enfoque del obstáculo e imaginar, pensar, nuevos gestos, herramientas y recursos para esas nuevas oportunidades. Liderar es sobre todo emprender, atreverse, lanzarse con toda la pasión, la confianza y la convicción de que nuestro paso nos hará mejor, como personas, como ciudadanos, como profesionales.

¿Y será eso un líder?

Déjeme contar un poquito más sobre esta breve estadía en India, tan llena de colores y sensaciones, pero sobre todo de profundas miradas y silencios inspiradores. ¿Qué pasó cuando ni mi directora norteamericana, ni la casi compatriota chilena, ni mi entrañable fellow senegalés, ni el resto de los 13 ó 15 participantes pudimos salir de la telaraña de los puntos? Con extrema delicadeza y respeto, nuestro coordinador fue yendo y viniendo con su marcador colorido de un punto al otro, lentamente. Indagaba, con humor, sobre lo que estábamos sintiendo o pensando, al mismo tiempo que nos sacudía con inteligencia para ir descubriendo entre todos las pistas concretas para un trazado creativo y un nuevo aprovechamiento eficiente de ese inmenso espacio aún por explorar, representado por el papel en blanco y que ninguno de nosotros veía, atrapado en el imán de los nueve puntos.

Entre todos, y cada uno, según su propio campo de actuación o la intensidad de sus vivencias, fue completando con analogías, comparaciones o tensas contradicciones las claves de la creatividad. De a poco nos hicimos cargo de las distintas maneras de lidiar con las “locuras responsables” del emprendedorismo, los beneficios de focalizar en los recursos y competencias, propias, ajenas y del entorno; y también los riesgos asumidos: soledades, estigmas y pérdidas inevitables del atreverse.

Todos sabemos que una dinámica o, mejor dicho, una secuencia lúdica tiene una intencionalidad previamente definida, pero lo que dispara, por apostar a movilizar la integridad de la persona, tiene efectos que van mucho más allá de los objetivos educativos buscados en ese momento puntual. Para mí, la fuerte vivencia relatada y que he replicado en mi tarea cotidiana de sociólogo-educador, me sigue conmoviendo y dando frutos renovados. Esta mágica interacción –no el ejercicio aislado per se que acabo de relatar– entre contexto, facilitador, grupo, persona y ejercicio lúdico, en su compleja globalidad y fecunda sinergia, me ayudaron a construir una definición profundamente ética del liderazgo y de la tarea que anima incansablemente el alma de un o una líder.

Liderar es entonces, ¡sí!, salir del cuadrado, pero es por sobre todas las cosas, salir del cuadrado con la responsabilidad ineludible, única, de cada día, de crear las oportunidades y las condiciones para que otros, cualquiera sea el campo de actuación o la temática, puedan salir del mismo. Liderar es acompañar, impulsar, compartir a manos llenas esa energía desbordante de confianza y pasión por la causa que nos anima. Es ser un espejo interpelante, cooperativo, motivador. ¡Liderar es hacer siempre!, y hacerlo mirando el ancho horizonte de posibilidades del papel en blanco. En definitiva, es hacer siempre y actuar estratégicamente con los otros, integrando, incluyendo, articulando, con la palabra que escucha, con el abrazo acogedor, con la valorización real de la discrepancia, con la perseverancia laboriosa, con el rigor de excelencia, por un sueño compartido. Liderar es llegar y cómo llegar,

no hay ninguna posibilidad de disociar ambos términos si partimos de una convicción democrática, solidaria, de excelencia y justicia social.

El liderazgo como tarea educativa

En este punto parece evidente que, a mi entender, liderar es una maravillosa tarea educativa, en el sentido de propiciar el crecimiento de las personas en la acción, de impulsar formas innovadoras de desarrollo pleno de sus competencias y deseos.

El liderazgo es una contribución para expresar y fortalecer la capacidad más humana de las personas, la de modificar y modificarse, la de transformar su entorno y resilientemente transformarse, aún en las condiciones más adversas y dolorosas.

Me alienta la pasión de la búsqueda incansable de una pedagogía centrada en la persona, en la vida, en los derechos humanos; en tanto expresión más completa de lo que puede ser la misión del liderazgo en mi campo de acción.

Soy sociólogo, con la particularidad de un educador privilegiado de experiencias de aprendizaje en programas de responsabilidad social empresarial y voluntariado corporativo; en proyectos de salud sexual y reproductiva; en programas de protagonismo juvenil y emprendedorismo social; o en instancias de formación de formadores, ya sea en Francia a nivel sindical; en Río de Janeiro, Vitoria o San Pablo, con las empresas; en Lima o Buenos Aires, con fundaciones; en Montevideo, Paysandú o Artigas, con organizaciones sociales. Soy uno más entre los otros profesionales y colaboradores voluntarios del equipo, diseñando nuevas secuencias temáticas, armando otras configuraciones didácticas, re y re formulando nuevos juegos didácticos, conversando críticamente nuestras prácticas e intervenciones, recuperando vigorosamente los logros de la educación popular, las perspectivas de las pedagogías activas y los hallazgos de los grupos operativos en la enseñanza.

La estrategia lúdica –uso creativo y planificado de juegos didácticos, dinámicas y ejercicios– que sustenta todas mis actividades es el resultado, siempre abierto y provisorio, de una construcción profundamente colectiva que apunta a propiciar aprendizajes significativos, incorporar valores éticos y fortalecer prácticas solidarias y de excelencia con resultados. En el contexto de la situación lúdica, las personas confrontan las situaciones problemáticas próximas como pretexto desafiador para trabajar en equipo, resolver conflictos, utilizar la información de forma efectiva, administrar recursos y tiempo disponibles, negociar, implementar cambios y lidiar con eventuales imprevistos; desarrollar competencias y habilidades para alcanzar resultados e impactos en un vínculo cooperativo efectivo y profundamente ético.

Metodología, contenidos, afectos y valores concebidos en los enfoques tradicionales de la educación como fragmentos estancos, se tornan en componentes de una misma práctica transformadora que pretende ciudadanos emprendedores y solidarios.

Finalmente, y en coherencia con mi íntima convicción de que el liderazgo es una relación, me gustaría reconocer los encuentros decisivos con las organizaciones que marcaron mi propia trayectoria.

En los años noventa salir del cuadrado para mí era pasar del juego didáctico a la estrategia lúdica. Para salir del cuadrado necesitaba transformar los juegos didácticos de prevención integral del SIDA, en herramientas sensibles y efectivas para otras temáticas del campo de la salud o simplemente otras materias. Salir del cuadrado suponía pasar de los resultados en actividades comunitarias a la valoración y legitimación de este abordaje metodológico en los ámbitos de educación formal, en la formación de educadores y formadores.

Ashoka me confrontó al desafío de las preguntas inteligentes que mostraban el ancho horizonte de papel en blanco que había aún por recorrer. Me dio su confianza y me seleccionó como el primer emprendedor social de Uruguay, abriendo su programa del Cono Sur y dándome la posibilidad de concentrar estratégicamente mis esfuerzos en la sistematización, confrontación y validación de la experiencia de tantos años en los diferentes contextos socio culturales y temáticos de la región.

Este intercambio fue aprovechado como una oportunidad para adaptar el potencial de la estrategia lúdica a las exigencias regionales y prioridades sociales, focalizando decididamente en los jóvenes en situación de pobreza, creando la versión piloto del programa Iniciativa Joven: formando ciudadanos emprendedores y solidarios.

Salir del cuadrado, ¡sí!, pero ahora trabajando creativamente para salir juntos con la mayor cantidad posible de jóvenes. Sin llevarlos paternalmente de la mano para salir de la perspectiva del “no puedo”, “no vale la pena”, “¿para qué?”. Sin mostrarles autoritariamente el trazado para “unir los nueve puntos”. La idea es abrirles la oportunidad para vivenciar un proceso socio-educativo, propio, personal y grupal, de seis o siete meses. En él los jóvenes diseñan, gestionan e implementan proyectos comunitarios, basados en la identificación de su propia problemática. Ellos hacen, se equivocan, repiensen, conversan, innovan y vuelven a hacer. Los jóvenes hoy buscan la interacción con los actores empresariales, en una afirmación del liderazgo juvenil, la responsabilidad social empresarial y la participación ciudadana emprendedora.

Jóvenes siendo y sintiéndose protagonistas, construyendo su propio presente y capaces de pensar otro futuro para ellos mismos y su barrio. Una experiencia piloto que AVINA, con su perspectiva estratégica de redes y sinergias transformadoras, y en intensas y apasionadas conversaciones con el equipo de la oficina de Montevideo, permitió realizar. La gran aventura binacional llamada “Un río de solidaridad”, donde 250 jóvenes argentinos y uruguayos –de seis centros educativos situados en contextos de vulnerabilidad social, pertenecientes a cuatro ciudades de ambos márgenes del Río Uruguay, formados como emprendedores sociales– han diseñado y ejecutado 23 proyectos comunitarios, que benefician directamente a más de 33 mil ciudadanos.

Esas jóvenes mujeres y esos varones en acción, en aprendizaje, en crecimiento, en equipo, en solidaridad, con voz y con decisión, son tal vez la mejor afirmación que el liderazgo es una relación entre iguales, posible y alcanzable, condición de un futuro de justicia social y desarrollo sustentable para nuestra América Latina.

Juan José Meré es sociólogo de profesión. Luego de radicarse varios años en Francia, regresó a Uruguay y se incorporó en diversas instituciones públicas y privadas relacionadas con la educación popular y la salud. Para él, la estrategia lúdica, construida colectivamente con la comunidad y en equipo, articula inteligentemente los avances de la educación popular, las ideas de la pedagogía activa y los logros de los grupos operativos en la enseñanza. En el año 2000 creó la primera versión de un programa para jóvenes, que luego dio origen a “Iniciativa Joven”, finalista del concurso de iniciativas innovadoras en la lucha contra la pobreza del Banco Mundial. Actualmente, aplicando esta metodología, está trabajando en varios centros educativos ubicados en barrios de Montevideo y el interior del país. Juan José Meré es director de programas de Iniciativa Latinoamérica, asociación civil sin fines de lucro dedicada a la comunicación social y a la participación ciudadana. Ha sido seleccionado por Ashoka como el “Primer Emprendedor Social del Uruguay”.

www.iniciativalatinoamericana.org

El 1° de agosto del año 2004, el incendio de un supermercado que tuvo lugar en la ciudad de Asunción se llevó cerca de cuatro centenares de vidas. Los guardias del centro comercial cerraron las puertas para evitar que la gente se retirara sin pagar sus cuentas, mientras familias enteras morían calcinadas detrás del negligente fuego.

En momentos como este el liderazgo se convierte en un elemento clave para superar los distintos desafíos que se van presentando. El ingrediente que hace que estas circunstancias dolorosas sean aún más interesantes para tratar de extraer e incorporar algunos aprendizajes; es que crisis de esta magnitud se convierten en una metáfora hiperlativa de lo que somos y lo que hacemos. Es como si nos hubiésemos puesto un gran espejo enfrente para cuestionar los paradigmas y las estructuras que nos gobiernan.

En este ejercicio de mirarnos, me he tomado un tiempo para ser espejo, preguntando a decenas de personas –en su mayoría gente a la que le tocó liderar algún espacio en estos días– cuáles son las motivaciones que las han llevado a movilizarse para ayudar a las víctimas de la tragedia y a sus familiares. Las respuestas más comunes a este requerimiento fueron: “Porque siento la necesidad de hacer algo”, “porque me siento culpable”, “porque siento rabia e impotencia”. Si bien parece obvio que todos nos movilizamos para ayudar a los demás, estas respuestas claramente no incluyen “al otro”, es decir a los mismos afectados. Todo esto me deja la sensación de que nos movilizamos sólo cuando lo que pasa afecta a nuestro mundo cercano. Yendo un poco más allá, hasta me animaría a decir que muchas veces nos movilizamos solamente para satisfacer nuestras propias necesidades, olvidando lo más importante: las personas.

Considero que es legítimo e ineludible, en casos como éste, sentir la necesidad de ser útil y ayudar al otro, de hecho es uno de los principios de la solidaridad. Pero si en este sentimiento –a veces hasta impulsivo– no somos capaces de incluir al otro como un ser legítimo, este modelo de intervención puede convertirse en un arma de doble filo que, al fin y al cabo, consigue generar más daño del que ya está presente. En otras palabras, nos vemos envueltos en una falsa solidaridad porque son esfuerzos que no nos hacen más sólidos.

Es así como miles de personas acudieron a los hogares de las familias afectadas para llevar “soluciones”, sin considerar responsablemente lo que les sucedía, ni sus necesidades. Si trasladamos este modelo de intervención a los proyectos que desarrollamos en distintas comunidades, veremos que ésta es la lógica vigente. La mayoría de las Agencias de Cooperación vienen con agendas prefabricadas a repartir recursos que obligan a las organizaciones a cambiar sus prioridades, lo que podemos extrapolar a la actitud que asumimos en nuestro trabajo con las comunidades.

La vida pasa a nuestro lado y nuestros proyectos no responden a ella porque no se diseñan desde lo vital. ¿Cuántas son las veces que nos tomamos el tiempo necesario para escuchar e identificar juntos las necesidades reales de las comunidades con las que trabajamos?, ¿cuánto tiempo nos tomamos para “incluirles” en aquellos proyectos que van a afectar sus propias vidas?, ¿cuánto tiempo nos tomamos para identificar los insumos y la riqueza de lo que está allí presente en ese pueblo, en esa ciudad, en ese barrio?.

No se trata de excluirnos y mucho menos de negarnos. Está claro que ni siquiera podemos ser completamente objetivos en nuestras intervenciones y hasta lo que observamos es influenciado por nosotros –la física cuántica lo ha demostrado–. Se trata más bien de ser conscientes de aquello que podemos generar juntos. Podemos ayudar en el diseño, en el plan de trabajo y la estrategia, pero la concepción de lo que “se debe hacer” tiene que pensarse en comunión. Algunos confunden esto con una actitud enmarcada en el *laissez faire*. Desde mi óptica, en realidad se trata de los propios ciclos de la vida. Todo aquello que es impuesto y forzado desde lo externo a la larga no es saludable. Buscar la sostenibilidad de los procesos que iniciamos implica que en algún momento logremos visualizarnos fuera de ellos.

Generando nuestras propias respuestas

En las semanas posteriores a la tragedia, he escuchado a varios líderes exponer la necesidad de traer “de afuera” a los mejores expertos para que nos enseñen sus métodos, nos transmitan sus conocimientos y nos den respuestas. Esta actitud podría parecerse a la de un empresario que necesita contratar a un consultor en recursos humanos para que responda a los problemas que él no puede manejar. Se termina el contrato, el consultor se marcha y las cosas vuelven a su curso original. Creo firmemente que nosotros debemos generar las respuestas y que, tal vez, es el momento de invertir más recursos en esta última línea que en la otra. Necesitamos insumos para crear nuestras recetas y no recetas para las cuales no tenemos insumos.

Asia nos dice mucho, Estados Unidos también, Europa nos regala lo suyo pero, ¿qué decimos nosotros?. Me niego a aceptar que el modelo a seguir es aquel que ya viven otros. Ese no es el mundo que deseo heredar a mis hijos. No todo está dado y mucho menos perdido. No todo debe permanecer tal como es.

Esto parece tan obvio y queda tan claro en el discurso, que en nuestro día de treinta y cinco horas no hay espacio para reflexionar sobre ello. Cuando vivimos en el hacer y dejamos de lado el ser, cuando el activismo no responde a una necesidad y nos envuelve, dejamos de lado la acción, que sí responde a una necesidad y por lo tanto transforma. Cuando los resultados esperados están instalados en nuestras mentes, cuando las respuestas están dadas desde el vamos, construimos a nuestro alrededor un colador que no permite que lo que realmente vale sea visible para nosotros y para los demás. Cualquier cosa que suceda fuera de “lo esperado” es impertinente y es allí cuando perdemos los resultados más significativos del trabajo que hacemos. Vivimos abrumados por el “debería ser” que sesga esos matices desde los cuales es tan rico construir. Tenemos la responsabilidad y la obligación de interpelar nuestras prácticas y de reconocer cuál es el abordaje con el que enfrentamos lo que hacemos.

Ante esto, creo que liderar es buscar esa presencia plena que nos permite un contacto auténtico y significativo con nosotros mismos y con los demás. Es buscar que esos ruidos internos se vayan diluyendo para dar paso a las necesidades del otro y a la oportunidad de darnos el enorme placer y privilegio de construir las respuestas juntos. Liderar es dar paso a la vida. Es buscar ese equilibrio entre la razón y la emoción entendiendo que ésta última está primera, pero eso no la habilita a gobernarnos. Es actuar porque es necesario y no porque es nuestra necesidad.

Crisis de percepción

La tragedia del 1º de agosto representa también una faceta más de esa constante regional a la que llamamos crisis, sólo que en esta oportunidad ha cobrado dimensiones que nunca antes habíamos imaginado. Murieron cerca de cuatrocientas personas, pero en nuestro país y en muchos de los que nos rodean, hay cifras más alarmantes.

Y la mirada sigue allí, en eso que es axiomático, evidente, incuestionable. En esas imágenes que colman los medios de comunicación sin treguas, en aquello que todavía puede generarnos sorpresa. Ayer fue el incendio, hace unas semanas un joven acribillado por otros que le robaron un celular, cada tanto un secuestro, interminables hechos de corrupción y en el recuento de fin de año miles de niños desnutridos y jóvenes al margen de las oportunidades.

Estas circunstancias demostraron una vez más, que eso a lo que Fritjof Capra llama “Crisis de percepción” sigue tan vigente que se convierte en otro de los desafíos importantes que debemos superar en la actualidad. ¿Qué hay detrás de esos guardias que cerraron las puertas?, ¿qué hay detrás del empresario que supuestamente dio la orden para que lo hicieran?, ¿qué hay detrás de esos seres humanos que estamos creando, y cuál es el sistema perverso que nos lleva a estos extremos?, ¿qué hay detrás de tanta exclusión?

En la mayoría de las innumerables reuniones que se fueron gestando en los días posteriores a la tragedia, el debate sobre los cambios estructurales se convirtió en una cuestión de protocolo a la que le asignamos sólo unos minutos, “porque hablar de eso es demasiado amplio”. Posteriormente pasamos a dar vueltas sobre aquellas variables que se ubican en la punta del iceberg, en la salida del sistema, desde una visión reduccionista y mecanicista de la realidad.

Cuando las estructuras burocráticas e inflexibles empiezan a hacerse flexibles y se presentan oportunidades concretas, para articularnos y generar incidencias con gran impacto, seguimos desatinando la puntería. La coyuntura nos envuelve y este viaje llamado liderazgo, lleno de distracciones y de incendios al costado del camino, nos obliga a vestir una y otra vez el traje de bombero perdiendo de vista lo que realmente es importante.

Cuando la crisis es una constante hay que apagar incendios, pero cuando los incendios están por todos lados y seguimos enfocados exclusivamente en ellos, hay algo que no estamos terminando de comprender. Creemos que los mismos tienen causas distintas y así nos convertimos en médicos de urgencia, dedicados a paliar los síntomas sin considerar las condiciones que generan la enfermedad. Es entonces cuando surgen propuestas que coartan nuestras libertades y cuando la reacción se convierte casi en un hábito. Existen personas que proponen bajar la edad de imputabilidad para que los niños puedan ir a las cárceles. Abundan quienes centran sus discursos en las reformas que se deben hacer en el ámbito policial para terminar con la inseguridad y otros que cierran locales nocturnos para terminar con los accidentes de tránsito “generados por el alcohol”, mientras la sociedad los aplaude.

Liderar en estas circunstancias es tener varios lentes disponibles para observar la realidad, entendiendo que en aquellos espacios que no vemos, posiblemente están los puntos que debemos alcanzar. Liderar es sentir que lo que uno aporta es significativo pero no suficiente, reconociendo la importancia de que el otro exista y contribuya con lo suyo al proceso de creación. Liderar en el marco de la crisis es actuar en los hilos que conectan, más que en los extremos que observamos.

¿Volver sobre lo obvio?

Al terminar estas líneas me queda la sensación de que no he aportado nada nuevo. Sin embargo, permanece en mí el sentimiento que me señala que estos conceptos que hoy están vigentes siguen siendo simplemente una cuestión de retórica. Hablamos de visión holística y no tenemos tiempo para mirarnos. Hablamos de la necesidad de movernos en la incertidumbre y seguimos aferrados a paradigmas rígidos y obsoletos. Hablamos de construir a través de procesos compartidos mientras buscamos fijar nuestra identidad desde la negación del otro. Hablamos de redes y vivimos desconectados.

Es hora de volver sobre lo evidente y sobre aquello que está en la tapa del libro, pero a la vez es hora de crear eso que no existe, de encontrar esas ideas que hasta hoy son inimaginables. No podemos esperar respuestas diferentes si no observamos las preguntas desde todos los ángulos que sean posibles. Constató estas necesidades desde la crisis y desde las limitaciones que implica ser parte de ella.

Siento que nuestro humilde aporte, desde la Juventud que se Mueve y otros ricos espacios que compartimos, se está encausando en estas líneas a las que he hecho referencia y siento que en gran medida nos ayuda a navegar en este apasionante mar de incertidumbres. Hoy, con pequeños y firmes pasos, a través de procesos de aprendizaje impulsados desde líderes de base, estamos redescubriéndonos y redescubriendo esa realidad que no se deja ver tan fácilmente, buscando puntos de apalancamiento que nos permitan impactos sustentables en el tiempo y en la búsqueda de una convivencia más armónica. Llevar a escalas mayores estas experiencias es el gran desafío que visualizamos y existe allí todo un universo por explorar y algunos espacios que se están gestando para hacerlo. Visualizo para ello una tremenda riqueza en este escenario llamado AVINA, que nos conecta a un mar de oportunidades en torno a estos y otros temas.

Concluyo entonces que mi motivación para liderar tiene que ver con esa necesidad de ir descubriendo esos hilos finos que nos unen, que nos conectan, pero sobre todo, con la necesidad de devolver a la gente la responsabilidad de hacerse cargo de lo que realmente importa. La crisis que vivimos nos demuestra que ésta no es la lógica vigente y es así que miles y miles de dólares siguen invirtiéndose en proyectos que hasta el momento no dejan las huellas que deseamos. Es tiempo de visualizar las raíces más profundas, no sólo de los problemas que enfrentamos sino también las nuestras, que en definitiva tienen que ver con esa rica historia que negamos, ya que allí existen ciclos que se repiten y tienen mucho que contarnos.

Andrés Silva Chaves es director ejecutivo de “La Juventud que se Mueve”, organización que desde el año 2000 ha impulsado procesos de participación juvenil en Paraguay. Ha coordinado innovadoras estrategias de incidencia en políticas públicas de juventud, y la inscripción de miles de jóvenes en el Registro Permanente para fomentar su participación en comicios electorales. Junto con líderes de otras organizaciones juveniles generó espacios de diálogo con candidatos a la Presidencia de la República y a Gobernaciones Departamentales. Actualmente está trabajando en la consolidación de la “Red de Formación en Valores”, a través de una herramienta denominada "Fondo Huellas" desde la que se financian pequeños proyectos a organizaciones juveniles de base en Paraguay, Uruguay, Argentina y Chile.

www.jqm.org.py

Desarrollar una idea poderosa

Sheila Abed

René Bronsil

Sheila Abed

Instituto de Derecho y Economía Ambiental – Paraguay

Ser capaz de identificar lo que necesita hacerse

Un líder es aquella persona capaz de identificar lo que necesita hacerse, y de llevar esto a la práctica, con ideas nuevas, frescas, aplicando soluciones creativas.

El líder no teme trabajar en equipo, confía en las personas que le rodean, sabe crear y mantener alianzas. Maneja con equilibrio las frustraciones, porque es de ellas de donde más se aprende.

Tolerancia, paciencia, respeto al semejante, honestidad, justicia; son piezas importantes en el desarrollo de un liderazgo efectivo y siempre generan buenos resultados. El entusiasmo y la alegría, muchas veces soslayados, son otros dos aspectos del liderazgo que encuentro muy importantes. El entusiasmo es la base de las grandes conquistas, si lo eliminamos es como sacar la llama y el calor a nuestra existencia; de hecho las personas exitosas son realmente positivas en su pensar y obrar. La alegría es contagiosa y lo inunda todo, atrayendo las buenas vibraciones alrededor de nosotros.

Mi primer encuentro con el “líder en mí” fue en el año 1989, cuando en una reunión social conocí a un pionero del trabajo en el tercer sector, fundador de una organización que otorga microcréditos a pequeños empresarios. Al escuchar sus palabras sobre el trabajo que se estaba comenzando a gestar desde la sociedad civil en el Paraguay, reflexioné sobre el importante rol que podía cumplir un grupo de gente reunida y organizada en torno a un propósito, ayudando a paliar las enormes necesidades insatisfechas existentes en nuestro país y desatendidas por el Estado. Esta circunstancia me sirvió de inspiración e hizo prender en mí una “chispa”, que aunque de forma inmediata no era posible efectivizar, me hizo percibir que tenía muchas ganas de hacer una diferencia.

Hasta entonces, a pesar de tener una buena educación, pensaba que mi destino era seguir más que liderar. Tenía un buen puesto de trabajo y, aunque sin demasiadas perspectivas, me permitía compatibilizar la maternidad con “cuasi” tener una carrera, como yo me decía en ese entonces. Sin embargo, las personas que me habían visto crecer, siempre decían que definitivamente no me veían haciendo esto por el resto de la vida.

Hace unos cinco años, AVINA me invitó a “subir a bordo” de su mara-villoso sueño. En ese momento, sucedían muchas cosas en mi vida, estaba pasando un momento difícil –la enfermedad de un hijo– que me hacía replantear lo que hasta ese momento eran mis metas y objetivos, poniendo bajo la lupa un camino que estaba trazado y definido. Un modelo de vida bien cómodo, atendiendo a los indudables privilegios con lo que nació. Como la gran mayoría de personas que pasan por momentos difíciles, me encontraba llena de sentimientos y energía negativa. Me preguntaba una y otra vez que podía hacer para convertir todo eso en algo positivo y bueno.

La confianza de AVINA fue como un par de alas que me hicieron despegar, ayudándome a superar el desánimo y aplicar mi energía en lograr cosas, tocar vidas y alentar otros sueños.

La razón y la emoción, siempre han tenido una dura confrontación en mi temperamento, sin embargo creo que actualmente he conseguido que una empiece a apoyar a la otra, consiguiendo así mejores resultados.

La razón me permite medir expectativas, analizar resultados y, la emoción dotar al proceso de la pasión necesaria para alcanzar las metas, comprender y valorar mejor a las personas.

Personalmente quisiera que mi trabajo contribuya a que mi país y la región desarrollen e implementen políticas dirigidas a buscar el desarrollo de nuestros pueblos, en armonía con su entorno natural y pro-moviendo la justicia social y las oportunidades para todos.

Modestamente, siento que mi trabajo, y el de quienes me acompañan en éste esfuerzo, está dando frutos, ya que hemos logrado influenciar positivamente en variados escenarios, y nuestra labor es muy respetada en el ámbito nacional y regional.

Sheila Abed es fundadora y directora ejecutiva del Instituto de Derecho y Economía Ambiental (IDEA), organización que data de 1996, con sede en Asunción, Paraguay. Es miembro y candidata a presidente de la Comisión de Derecho Ambiental de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). Ha ejercido la coordinación de la Alianza Regional para Políticas de Conservación de América Latina y el Caribe (ARCA). En varias ocasiones ha sido portadora de acreditación oficial en Conferencias de las partes del Convenio de Cambio Climático, de Biodiversidad y Ramsar. Es profesora de postgrado en dos universidades, y ha entrenado a los negociadores de Cancillería Nacional en acuerdos multilaterales ambientales. Lleva adelante programas de entrenamiento a jueces y agentes fiscales en temas ambientales. Ha diseñado interesantes modelos de trabajo como interfases entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil. Se ha desempeñado como negociadora del proyecto “Canje de deuda externa por naturaleza” por designación de PNUD con acuerdo del Gobierno Nacional.

www.idea.org.py

René Bronsil

FUNDES – Internacional

Liderazgo es transparencia y constancia, eficiencia y eficacia

Liderar es un fenómeno complejo en el que se involucra a una o más personas en el desarrollo de una idea poderosa, cargada de emoción y con visos de sueño. Ésta es abrazada por un equipo que posee las competencias requeridas y está dispuesto a comprometerse para llevarla a cabo.

Liderar es un acto de intercambio constructivo, que remueve las neuronas de todos los jugadores involucrados y permite el incesante proceso de construcción de paradigmas y grandes retos. Es ser responsable, tomando posición y decisión, actuando según lo correcto, a pesar que la evidencia indique que hay otros caminos, sobrellevando la soledad que pueda surgir cuando uno logra ver algo que nadie más percibe. Es luchar contra la incredulidad y la tentación de rendirse o de auto complacerse con los logros obtenidos.

Liderar también es una suerte de “balance mágico” entre el arte y la ciencia porque, aunque se han escrito miles de páginas, cuando nos preguntamos qué hace la diferencia entre el que inspira y el que sólo lo intenta o prefiere estar en la retaguardia, no es posible encontrar ninguna fórmula definitiva o estandarizada.

Más que la fuerza o el saber, tal vez es el poder de la constancia y la consistencia, de la empatía y la pasión. Posiblemente la mágica combinación de una idea poderosa, en el momento justo, sintonizada con la emoción adecuada y en las manos de la gente correcta.

Mi filosofía de liderazgo es transparencia y constancia, eficiencia y eficacia; y a través del ejemplo en mi gestión, logro ganarme la autoridad y confianza de mis colaboradores.

Los pequeños y medianos empresarios son excelentes ejemplos de líderes natos, diamantes en bruto o personalidades brillantes; con o sin títulos universitarios, vidas fáciles o difíciles, apellidos reconocidos o desconocidos, pero todos cargados de ideas y una “sustancia” y congruencia de vida que los hace formar parte esencial del motor que mueve la sociedad. En FUNDES trabajamos para ellos.

El desafío y la forma de enfrentarlo, con excelencia y haciendo lo correcto, son mi alimento diario. Me motiva hacer frente a una realidad que pone a prueba mis competencias, mi fortaleza y mi decisión de no rendirme.

Disfruto el acto inspirador y motivador que me liga a otros seres humanos y con los que hombro a hombro, construyo un proyecto renovado. Es una situación que me devuelve un sentimiento placentero, un reflejo de mí, fortalecido, reforzado, acompañado.

La brega contra las probabilidades, la apuesta diaria de toda mi energía y creencias fundamentales, todo se confabula para convertir el proceso en un juego apasionante. Creo que el líder siempre está en la cuerda floja, probando los límites de sus paradigmas, jugándose la vida en lo que hace.

El logro es la confirmación que valió la pena, de que es hora de cerrar el círculo para –de inmediato– abrazar un nuevo proyecto, llenar al equipo de nuevas emociones y proyectarse a la siguiente frontera.

Creo que la razón y la emoción son inseparables en el fenómeno del liderazgo. Por ejemplo, la pasión con que un líder asume un proyecto juega un rol tan importante como el proceso empático que lo conecta con su equipo para que la ejecución refleje esa misma pasión original.

Para que la pasión no se desborde, debe correr por un canal racional, es decir por un proceso sistemático que lleve la visión hasta los resultados deseados.

Una persona con ideas, pero sin pasión o habilidad empática no podrá llegar más lejos que un ser puramente cartesiano. Sin el balance adecuado y sin la conexión emotiva de base y el manejo adecuado de los conceptos, el intercambio se torna poco eficiente y baja la probabilidad de éxito.

Los equipos saben reconocer a sus líderes y son capaces de escoger hasta donde quieren llegar. El líder que no encuentra el camino hacia sus mentes y sus corazones, se queda en la ilusión del poder, en la autoreferencia sin lograr un impacto o una contribución significativa.

En el sector PyME son innumerables los ejemplos de personalidades carismáticas y llenas de pasión, que encabezan proyectos que nunca llegan a buen término, por razones tan diversas como la gestión ineficiente, por incompetencia propia o de sus colaboradores, insuficiencia financiera o un entorno hostil. En FUNDES, uno de nuestros roles fundamentales es proveer al empresario y a su empresa el apoyo necesario para fortalecer su capacidad de gestión. Creemos que un líder puede ser potenciado para que siendo racional y emocionalmente más inteligente, torne su empresa más competitiva y contribuya sostenidamente al desarrollo de su economía local.

En el ejercicio personal, comparto este principio de FUNDES y creo firmemente en aprovechar el talento y desarrollar el potencial de las personas. Creo en la acción de escuchar para ser un poco mejor cada día, y en mantenerme sano física, emocional y mentalmente para poder sostener el ritmo organizacional y el foco en el norte estratégico.

Desde lo racional, creo en la misión, en los principios del negocio y en el poder de la organización que represento. Desde lo emocional, siento el deseo de llevarla adelante, compartiendo la tarea con todos los colaboradores y sin bajar la guardia, a pesar de todas las dificultades que siempre acompañan a los desafíos.

FUNDES es una institución que ha estado a la van-guardia del sector PyME desde hace 20 años. Ha sido un camino matizado por la visión de un líder extra-ordinario y el talento de muchas personas que creen y están apasionadas con la institución y su misión.

Nuestra organización ha enfrentado distintas etapas y ha dado saltos cualitativos que la han obligado a su reinención. Hoy día, seguimos capitalizando todo lo aprendido y desde hace tres años, trabajamos sostenidamente para construir la plataforma requerida y consolidarnos como “el referente de la PyME en América Latina”; un rol agresivo de liderazgo, enfocado en el mejoramiento competitivo de la PyME.

Como Director Ejecutivo, mi desafío es establecer el norte estratégico y construir el equipo que hará posible llegar a él. Promover y apadrinar las decisiones necesarias, buscando total congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, reconociendo el talento y persiguiendo la sinergia en las relaciones de complementariedad, de manera que todos caminemos hacia el mismo norte.

Estamos fortaleciendo la Red de organizaciones FUNDES en América Latina, las que hoy son el punto de encuentro con el empresario y la PyME. Sin descuidar la especificidad del mercado local, queremos vincularnos bajo una misma bandera, según la metodología FUNDES y sus procesos, que siendo similares, nos brindan identidad como una institución única en la región.

Tomamos las decisiones precisas para lograr máxima responsabilidad en la ejecución, fortaleciendo líderes y empoderando a los equipos. Luchamos por la excelencia en el servicio, el mejoramiento constante y el óptimo aprovechamiento de todos los recursos que están dispuestos bajo nuestra responsabilidad; tanto por la confianza de nuestros patrocinadores, como por efecto de la venta de nuestros servicios.

Se trata de balancear la firmeza requerida para mostrar consistencia y continuidad, con la flexibilidad y apertura para manejar los detalles, enfrentar los imprevistos y realizar los ajustes precisos, así como aprovechar oportunidades.

Con relación a AVINA –nuestro principal patrocinador–, y otros organismos multilaterales con los que desarrollamos proyectos y de cuya confianza gozamos, nos interesa llevar la alianza hasta su máximo beneficio.

Nos orientamos al mercado. Creemos en la investigación permanente y en tomar ventaja del aprendizaje cotidiano para innovar y asegurar una cartera de servicios actualizada, que brinde respuesta efectiva a las necesidades y demandas de nuestro cliente PyME.

Queremos su satisfacción y confianza plena, porque en la medida que más y más clientes inviertan en nosotros, más impacto estaremos logrando.

En el marco de las estrategias de desarrollo empresarial y de competitividad, las operaciones de FUNDES tienen el objetivo de mejorar el entorno de negocios y de políticas en que operan las PyMEs, y de promover la oferta de servicios financieros y de desarrollo empresarial con el fin de que esas empresas dispongan de las competencias, de capacidad instalada y de los recursos necesarios para competir.

René Bronsil, ingeniero eléctrico de Lausanne, Suiza, es actualmente el director ejecutivo de FUNDES Internacional, fundación que promueve la creación y el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en América Latina. Antes de integrarse a FUNDES, en agosto del año 2000, ya contaba con una experiencia de 20 años en la dirección de medianas empresas con actividades a nivel mundial, en el campo de las telecomunicaciones.

www.fundes.org

Las “recetas”

Roberto Artavia Loría

James E. Austin

El liderazgo tiene tres dimensiones importantes: visión, valores y organización.

En la primera dimensión, líder es quien plantea una visión innovadora, diferenciada del futuro, respecto a un tema de su interés y preferencia. La visión tiene su origen en la capacidad de observar e interpretar el contexto en que el líder se moviliza y las tendencias que lo modificarán en el futuro. La visión es entonces una respuesta innovadora que re-significa recursos y que genera oportunidades de cambio en direcciones deseables para la sociedad. Los líderes son en primera instancia visionarios y esto implica una habilidad, innata o adquirida, para interpretar el contexto en que se desempeñan.

La segunda dimensión del liderazgo son los valores. Para que un líder sea tal, debe transmitir eficazmente los valores que lo guían hacia los miembros de su organización o comunidad. Los valores de un líder son muy propios, pero cobran un significado especial cuando logra transmitirlos y transferirlos a quienes trabajan con él en busca de un objetivo establecido por la visión. Los valores establecen los límites de lo aceptable, sirven como criterios para la toma de decisiones y como guías para la identificación de oportunidades de crecimiento. No hay un listado de valores preconcebidos sino que cada líder, en función de sus principios, formación y experiencia, los va desarrollando hasta convertirlos en los mecanismos por medio de los cuales establece las reglas de asociación entre quienes participan de su organización.

La tercera dimensión del liderazgo es la organización. Existen organizaciones formales e informales, estructuradas o espontáneas y el concepto de liderazgo es igualmente aplicable en todas ellas. Un líder requiere de una organización pues de lo contrario, su visión y valores son patrimonio individual y por lo tanto no trascienden ni transforman la sociedad en la dirección que el líder aspira. La organización es el conjunto de individuos, precisamente unidos por la visión primero y por los valores después, que siguiendo su guía transforman y multiplican el impacto de la visión y ejecutan los cambios que el líder ha previsto, primero en sí mismos y luego en su comunidad.

Un líder efectivo analizará lo relevante de su contexto y formará una visión deseable de cambio. En base a sus principios, formación y experiencia establecerá valores guías y, a través de ellos, transformará su sociedad en la dirección que su visión estableció, fundamentado en la inspiración, frustración u oportunidad.

Un individuo plantea su liderazgo mediante inspiración cuando la fuente de la visión es su creatividad natural, resultado de experiencias anteriores, de sus valores y de su formación. La inspiración nace de impulsos internos que generalmente reflejan, precisamente, los valores y experiencias anteriores del individuo en cuestión.

También el líder puede formarse a partir de frustración, rechazando una situación que en su opinión requiere cambiar. Una vez más, su opinión es influenciada por valores, experiencia y formación, pero también por el impacto negativo que tiene la situación sobre algún aspecto de importancia. La frustración con una situación en particular es una poderosa fuente de liderazgo.

A partir de la oportunidad también puede surgir el liderazgo. Las oportunidades normalmente resultan de cambios en el contexto, en las tendencias, en los recursos, en las preferencias, en el conocimiento o en la tecnología. Al haber transformaciones, positivas o negativas, sobre aspectos de importancia para el líder, el líder crea e impulsa una nueva visión para responder a nuevas necesidades o circunstancias.

La motivación para ser líder es, en general, un proceso natural, reflejo de una de las tres motivaciones indicadas. Un líder se forma a partir de su motivación. Aunque sea seleccionado o nombrado por otros en términos formales, en última instancia, un verdadero líder se escoge a sí mismo como reflejo de su motivación.

El punto de partida de la visión es casi siempre una mezcla de razón, al analizar la situación que impulsa la necesidad de un cambio, con emoción, al generar una reacción que se manifiesta como inspiración, frustración o aprovechamiento de una oportunidad.

La emoción predomina cuando las motivaciones son de inspiración o frustración. La razón lo hace cuando la motivación principal es el aprovechamiento de una oportunidad.

En la fijación y difusión de valores se da un proceso que avanza de lo emocional a lo racional. Los valores son reflejo de los principios del líder y éstos son una mezcla de emociones condicionadas por la experiencia y conclusiones alcanzadas por la razón. Al pasar a las etapas más avanzadas en la selección y transferencia de los valores se mezclan nuevamente la emoción y la razón. Los valores se comunican y promueven mediante procesos que son planeados, por tanto guiados por la razón, y emotivos, pues ellos sólo alcanzan un verdadero arraigo en la organización cuando son aceptados a nivel emocional por los asociados.

La razón es dominante en la dimensión de organización, cuando el líder debe crear un efecto multiplicador de su visión y valores hacia sus asociados. La razón es importante para desarrollar una estrategia que permita movilizar recursos hacia la visión y avanzar en la ruta de cambio que finalmente transforma la sociedad en la dirección deseada.

La razón y la emoción no se pueden separar del proceso de liderazgo de una persona o en una organización. Ambas deben estar presentes, en los momentos oportunos, para desarrollar plenamente las etapas de visión, valores y organización.

Mi aspiración es transformar la forma en que el proceso de desarrollo es conducido en las naciones de América Latina. Mi visión es crear una red flexible de líderes políticos, productivos y de la sociedad civil que inter-actúen de manera positiva para la creación de pros-peridad sostenible en sus comunidades y naciones.

De mi análisis, experiencia y formación he llegado a la conclusión que ninguno de los tres actores fundamentales del proceso de desarrollo –gobiernos, sector productivo y sociedad civil– pueden, por sí solos, responder de manera efectiva y sostenible a los retos que el contexto latinoamericano nos ha impuesto.

Como resultado de mi frustración con el subdesarrollo, la politiquería y la resistencia al cambio; de mi inspiración, estimulada por el ejemplo de otros; y más que nada, por las oportunidades que me han sido dadas por terceros, creo en la posibilidad de servir como catalizador, a nivel personal y a través de diversas or-ganizaciones, para la formación de redes intersectoriales que empiecen a dar nuevas respuestas a los problemas del desarrollo humano, económico e institucional de la región.

Mi visión es formar redes multisectoriales efectivas en áreas de particular importancia en el proceso de desarrollo, que luego sirvan como modelos para otras, hasta llegar a crear una gran red de redes que cambien de manera definitiva nuestras oportunidades de desarrollarnos con justicia y sostenibilidad.

Mi participación es importante como catalizador, aportando energía y constancia. Como multiplicador, difundiendo las ideas principales y valores a terceros. Y me gustaría pensar que como inspirador, sirviendo como ejemplo a estudiantes y jóvenes, que necesari-amente deben participar para que una visión tan ambiciosa tenga oportunidad de trascender más allá de mi medio inmediato y en un plazo suficientemente largo.

Roberto Artavia Loría, rector de INCAE desde 1999, es el primer graduado de la institución en ocupar este cargo. Entre 1995 y 1999 se desempeñó como decano académico del instituto. Fue director-fundador del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE. Doctorado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, es también master en Administración de Empresas de INCAE –con honores– e ingeniero naval de la United States Merchant Marine Academy, Kings Point. Sus áreas de desarrollo académico son la estrategia competitiva, la agroindustria y la producción. Es asesor de gobiernos, fundaciones nacionales y privadas de desarrollo, sectores productivos y empresas en América Latina, Asia y Europa del Este; consultor de estrategia competitiva para empresas de la región y asesor voluntario de instituciones y fundaciones privadas relacionadas con la educación, la responsabilidad social corporativa y el desarrollo de las PyMEs. Es fundador y director de varias empresas privadas y presidente de MARVIVA de Costa Rica.

James E. Austin

Harvard Business School – Estados Unidos

Reflexiones sobre el liderazgo

¿Qué significa liderar?

- Visualizar: Ser capaz de crear una poderosa visión de cambio.
- Motivar: Generar la voluntad y la energía en otros para que sigan la visión.
- Facilitar: Empoderar y ayudar a otros a involucrarse y a contribuir en la misión compartida.
- Seguir: Compartir el liderazgo y servir a otros en el seguimiento de la misión.
- Enseñar: Compartir el conocimiento y estimular los descubrimientos.
- Aprender: Crecer desde la base de la experiencia y el intercambio con otros.
- Aceptar responsabilidades: Ser responsable por las acciones individuales y colectivas, como también por sus resultados.
- Perseverar: Resistir y superar obstáculos sin tregua.
- Asegurar la continuidad: Enseñar a otros y delegar el liderazgo.

¿Cuál es su motivación para ser un líder?

- Hacer posible el cambio.

¿Cómo influyen la razón y los sentimientos en su estilo de liderazgo?

- Análisis riguroso y planificación sistemática contribuyen a soluciones superiores y su implementación.
- Pasión por la causa genera una energía contagiosa que impulsa a otros a altos niveles de logros.

¿Que le gustaría transformar?

- El mundo: haciéndolo un lugar más justo, más humano y más productivo.
- Instituciones: Juntando el poder de las grandes instituciones para poder contribuir al bienestar de la sociedad.
- Personas: Motivando y dándoles herramientas para que busquen el bien de todos.

El profesor James E. Austin dirige el Departamento Snider de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS). Éste es el tercer profesorado que ha tenido en HBS desde que se incorporó a la facultad en 1972. Es también el co-fundador y presidente de la Iniciativa de la Empresa Social. Su doctorado y MBA con distinción son de Harvard. Su BBA con distinción alta es de la Universidad de Michigan. Es autor y editor de 16 libros, el último de los cuales es "El Desafío de la Colaboración: Cómo organizaciones sin fines de lucro y empresas alcanzan el éxito a través de Alianzas Estratégicas", que fue ganador de un premio. Es reconocido internacionalmente como un experto en temas de colaboración entre varios sectores. El profesor Austin ha publicado docenas de artículos y cientos de estudios. Ha sido consejero de corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos en todo el mundo, incluyendo la Casa Blanca. Es también uno de los líderes fundadores de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

www.hbs.edu/socialenterprise

