



## **MÓDULO I LIDERAZGO**

### **TEMA 1. LIDERAZGO Y PERSONA**

- 1.1 Persona y rasgos de personalidad**
- 1.2 Personalidad y perfil del líder**
- 1.3 Líderes efectivos**
- 1.4 Estilos de liderazgo**
- 1.5 Participación**

Enlace A.C., autoriza el uso de este documento para fines educativos, siempre y cuando se cite el autor y la fuente”

“Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de la obra. Artículo 24, 42 y 63 de la Constitución Política de la República de Guatemala Decreto 33-98 \_ 22/01/98 y su reforma Decreto 56-2000 \_ 01/11/00”

## **Introducción**

La educación es una de las vías más importantes para el desarrollo y crecimiento de un país. Los maestros tienen en sus manos esta gran responsabilidad; de su labor depende, en buena medida, que la visión futura con la que nos hemos comprometido como guatemaltecos, pase de ser un sueño a una realidad concreta, palpable, sustentable.

La Transformación Curricular en Guatemala busca la construcción de un nuevo Paradigma Educativo y en éste se presenta una nueva concepción de la escuela, de los y las estudiantes, los padres y las madres de familia, de los y las docentes y las comunidades educativas, en general. Se genera una visión del guatemalteco y guatemalteca que se desea formar y en ese proceso educativo cada actor juega un papel primordial. (MINEDUC)

Un maestro tiene la posibilidad de guiar a muchas personas a lo largo de su gestión docente. Si su práctica se limita a transmitir conocimientos y estimular habilidades de los alumnos dentro del aula, estará dejando de lado la posibilidad de contribuir efectivamente en el proceso de desarrollo autónomo no sólo de sus alumnos, sino de todos los integrantes de la comunidad educativa en donde se desenvuelve. Hoy ser maestro exige el cumplimiento de una misión y no sólo la transmisión de saberes e implica infundir el deseo de *aprender a aprender* desarrollando en sus estudiantes las competencias que los preparen para ello.

Se necesitan maestros líderes que ayuden a descubrir tanto a los alumnos, como a los padres de familia y a otros maestros, las potencialidades de cada cual; que los guíen en su proceso de desarrollo autónomo y logren despertar el interés de la comunidad educativa en participar responsablemente en la construcción del país que todos queremos.

Hoy la actividad educativa se articula, según la Comisión de la UNESCO presidida por Jacques Delors, en cuatro ejes fundamentales o pilares<sup>1</sup>:

***Aprender a conocer***  
***Aprender a hacer***  
***Aprender a convivir***  
***Aprender a ser***

Este planteamiento tiene su origen en una visión amplia de la educación que según Delors pretende “llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus

---

<sup>1</sup> UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro*. México: Correo de la UNESCO.

posibilidades creativas, actualizando así el tesoro escondido en cada uno de nosotros...”<sup>2</sup>.

Los cuatro ejes fundamentales inspiran y orientan las actuales reformas educativas, marcan el rumbo de las nuevas metodologías didácticas y ocupan espacios de reflexión curricular. Además, nos invitan a pensar en el perfil del nuevo maestro, quien a la vanguardia de la tarea educativa habrá de propiciar y hacer realidad en su aula tan grandes metas.

Por todo ello, el objetivo de este módulo **es promover el desarrollo autónomo de competencias de Liderazgo Participativo y transformacional en el maestro**. El docente *comparte* su visión con sus compañeros de escuela y con los padres de familia, para convertirse en el motor que pone en movimiento a la comunidad educativa cuyo fin inmediato es ordenar su acción al éxito académico de los estudiantes.

***“El liderazgo consiste en reconocerse como ser autónomo con capacidad para crear, innovar, transformar y permitir a otros ser actores de su propio proceso en el desarrollo de su personalidad”***

Aquí se presentarán algunas ideas sobre las competencias del liderazgo, útiles y aplicables al contexto y situación de los docentes y directivos de instituciones educativas. Esto nos dará una visión amplia de su significado e importancia actual, así como las herramientas de desarrollo personal que todo líder requiere para desempeñarse como tal y suscitar esta competencia en sus alumnos, compañeros, padres de familia y directivos.

Partimos de la idea de que toda persona es un líder, aun cuando algunas no lo sean de manera espontánea. Todos tenemos capacidad para ello, pero en algunos está adormecida. Es fundamental despertarla para iniciar la tarea de auto-apropiación indispensable en cualquier labor educativa.

Lo primero en el proceso de liderazgo es la toma de conciencia de la propia originalidad. Todos somos iguales, pero distintos. Cada uno vive en la realidad de manera diferente, transformándola. Por ello, cada uno debe conocerse, ser consciente de sus posibilidades reales, distinguir lo real y lo posible de lo irreal y fantasioso, para tomar decisiones acertadas y aceptar las consecuencias de su elección.

---

<sup>2</sup> Ibídem., pág. 92

Un líder educativo es aquél capaz de guiar a otras personas a un destino o meta al que no llegarían por sí solas. Parafraseando a Quintiliano: *Si la naturaleza bastara, ociosa sería la enseñanza.*

Para que la educación cumpla su objetivo deben considerarse los siguientes elementos: formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento constante de los maestros, lo cual traerá como consecuencia un impacto social en su comunidad.

Es natural que una persona gracias a la acción educativa se convierta también en líder, y finalmente éste será el objetivo primordial de todo proceso educativo. Como dice Ruskin: *Educar a un niño no es hacerle aprender algo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía.*

Sin importar quiénes somos, lo que hacemos o creemos, los y las guatemaltecos (as) podremos tener las mismas oportunidades de estudiar, opinar, trabajar, desarrollarnos y hacer una mejor sociedad.

## 1.1 Persona y rasgos de personalidad

Antes de hablar de las teorías sobre el liderazgo revisaremos los conceptos de *persona* y *personalidad*, para identificar los componentes esenciales de la competencia de liderazgo participativo –saber, saber hacer, hacer y ser— e incluirlos en los procesos educativos en forma de objetivos (conocidos hoy como *aprendizajes esperados*).

La persona es un ser racional y libre cuyas facultades superiores, inteligencia y voluntad, lo diferencian de todos los demás seres del planeta. Ella es capaz de conocer, tomar decisiones y actuar para conseguir lo que desea. Recibe de otros su ser persona y está integrada en cuatro dimensiones que son originales en cada cual:

- a) Dimensión corporal o biológica: procesos anatómicos y fisiológicos.
- b) Dimensión psicológica: sentimientos y emociones.
- c) Dimensión trascendente (relevante): actividades que la persona realiza por medio de sus facultades superiores.
- d) Dimensión social: relaciones que una persona sostiene con otras. En sentido amplio, las relaciones con el mundo que le rodea.

Características de la persona:

- a) Discernimiento o juicio racional sobre la realidad.
- a) Diálogo interior gracias a su inteligencia reflexiva.
- b) Autoconciencia o capacidad de dar razón de sí misma.
- c) Creación e innovación para transformarse y transformar el entorno.

### ***¿Cómo sabemos que la persona es un ser social?***

Hay ciertos aspectos observables que nos permiten darnos cuenta que la persona es más plena en la medida en que se relaciona con sus semejantes:

- Estructura corporal: el cuerpo está hecho para encontrarse con otros. El del hombre es complementario con el de la mujer.
- Comunicación y diálogo: podemos hacer a los demás partícipes de nuestra interioridad (pensamientos, sentimientos, etcétera).
- Lenguaje: código de signos y símbolos establecidos en un contexto o cultura determinados, con la finalidad de comunicarse (lenguaje gestual).
- Interacción: acción o intercambio recíproco entre dos o más personas.
- Apertura: capacidad de relacionarse con los demás para dar y recibir.
- Asociación y posibilidad de crear vínculos: necesidad de pertenecer, de sentirse parte de algo o alguien y de lograr con otros, determinados fines.

La personalidad determina el modo de ser. Al igual que la persona, es única, y es el resultado de la suma de dos componentes: **temperamento** (genética, herencia) + **carácter** (se crea con el ambiente y la educación de cada sujeto). Las diferencias individuales entre las personas, además de su aspecto físico, las podemos observar por su personalidad.

Los rasgos de personalidad son múltiples y variados. Algunos de ellos favorecen el liderazgo, como la capacidad espontánea de guiar a otros, de influir en ellos y acompañarlos en sus tareas. Otros, limitan a los seres humanos.

Por medio de la toma de conciencia (autoconciencia) es factible desarrollar la personalidad para asumir actividades de liderazgo: todos podemos ser líderes. Hoy se requiere de un tipo de liderazgo donde la persona, además de desarrollarse a sí misma, sea capaz de guiar a otros en ese mismo proceso de humanización. En el contexto escolar, se trata de la capacidad de movilizar a todos y a cada uno de los estudiantes, padres de familia y directivos, para que se involucren en actividades promotoras del bien común. No hace falta esperar a que las políticas educativas resuelvan los problemas, para favorecer el desarrollo personal y el logro académico.

Todos somos en parte iguales y en parte diferentes; cada uno de nosotros es originado-creación-, original-único e irrepetible-y capaz de dar origen a algo (creador). Asumir la propia singularidad como tarea, vocación y proyecto de desarrollo personal, es lo que nos permitirá delinear metas que nos faciliten la realización plena de nuestro ser. Para ello, es fundamental potenciar o desarrollar el liderazgo en todos los miembros de la comunidad educativa.

## 1.2 La personalidad y el perfil del líder

Líder es quien ha tomado conciencia de su originalidad e inspira o impulsa el que otros también lo hagan. Se trata de un verdadero maestro que despierta en quienes le rodean el deseo de crecimiento personal y el logro de metas individuales y colectivas. Su conducta se apoya en principios sólidos y coherentes que reflejan un criterio bien formado.

Así, el liderazgo es una manera de vivir en la realidad y hacerse líder es un proceso continuo y de crecimiento. Su éxito se fundamenta en cuatro pilares:

- 1. Conocimiento de sí mismo**
- 2. Ingenio o innovación**
- 3. Entrega y servicio a los demás**
- 4. Valentía para emprender obras grandes**

Toda persona puede ser y es líder en la medida en que se asume como tal, se gobierna y dirige a sí misma para lograr su proyecto de vida. El liderazgo nace en la interioridad del ser humano y se forja en la lucha diaria.

De un líder, como de un educador, se espera que trace el rumbo, oriente y motive a los otros para alcanzar una meta y propicie los cambios y las situaciones idóneas para una mejora individual y social. Un buen líder habrá de:

- a. Estar continuamente enseñando y aprendiendo.
- b. Formar hombres y mujeres de bien, comprometidos con su comunidad.
- c. Trazar metas continuas y alcanzables
- d. Ser innovador y creativo.
- e. Buscar la excelencia, la calidad y el logro educativo.
- f. Permanecer abierto a cambios y sugerencias.
- g. Asumir una conducta que promueva el conocimiento.
- h. Influir en los demás con el ejemplo.

No hay un listado específico de cualidades distintivas de un líder, pero podemos identificar algunas de suma importancia:

1. Inteligencia para ordenar, enseñar, actuar, y sobre todo para auto dirigirse a objetivos concretos.
2. Carácter o energía que impulse a hacia el objetivo.
3. Abnegación o fuerza pasional que mueva a alcanzar la meta y comprometerse a una causa, en forma totalmente desinteresada.
4. Entusiasmo, chispa que contagie e incite a la acción.

5. Poder de comunicación, claridad, fuerza y coherencia en el lenguaje verbal y no verbal.
6. Solidaridad y comprensión que implica valorar a quienes dirige, hacer a un lado el yo, impulsar el sentimiento de *nosotros* y crear un ambiente de equidad en la diversidad.
7. Congruencia y ejemplo de vida.

Contar con estas cualidades permite al líder<sup>3</sup>:

- Descubrir los puntos débiles y fuertes de sí mismo y de los demás.
- Fijar metas y alcanzarlas.
- Dar crédito a las aportaciones de otros.
- Aceptar la propia responsabilidad.
- Encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- Convertir cada situación en una experiencia útil o en una oportunidad
- Entender el uso del poder.
- Desarrollar una fuerza que le impulsa hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Mirar el presente en una forma realista, pero tener capacidad de soñar y planear realizaciones futuras.
- Pensar en proyectos y metas que generen una vida mejor para todos.
- Manejar adecuadamente las relaciones interpersonales.

Un verdadero líder es una respuesta viviente a las circunstancias.  
Encuentra el sentido de sí mismo y ayuda a los demás a encontrarlo.

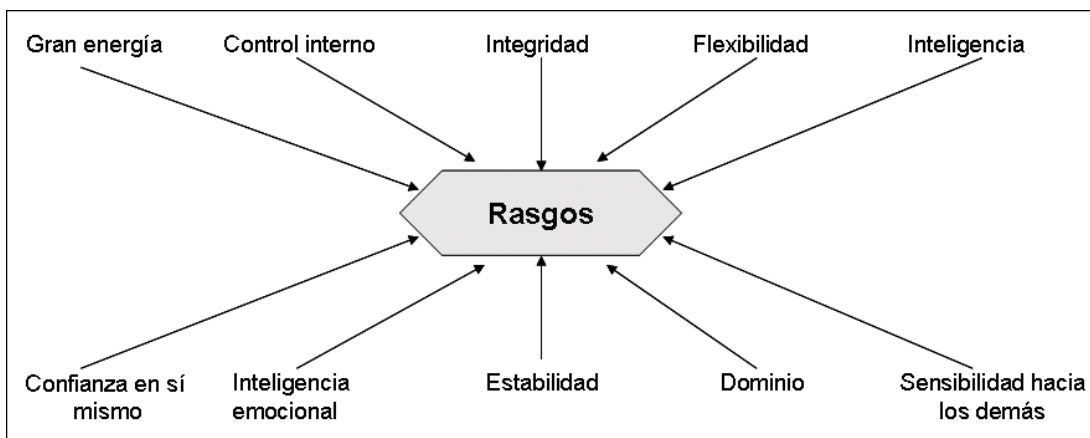
---

<sup>3</sup>Cfr. *Ibíd.*

### 1.3 Líderes efectivos

Un buen número de autores ha tratado de identificar los componentes de un liderazgo efectivo. Algunos analizaron a líderes reconocidos y destacados con la seguridad de que encontrarían un perfil similar en todos ellos, y podrían demostrar así que todos los líderes compartían los mismos rasgos. Sin embargo, concluyeron que no hay una lista de rasgos universalmente aceptada y que no todos los líderes eficaces poseen ciertos atributos en la misma medida (porque cada líder es una persona única)<sup>4</sup>.

A continuación, se presenta la lista de R.G. Lord, C.L. Devader, S.J. Zacaro, quienes por años estudiaron la relación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo. Aportaron finalmente diez rasgos esenciales de un líder efectivo.



#### Diez rasgos de un líder efectivo<sup>5</sup>

- **Dominio** de sí mismo y de la situación. Este rasgo influye en todos los demás atributos de un buen líder, quien ha de asumir responsabilidades sin ser demasiado autoritario ni intimidante. (templado)
- **Gran energía.** Tiene empuje y trabaja arduamente para lograr objetivos, es resistente y tolera bien la presión y la frustración, es entusiasta y enfrenta la adversidad. Nadie lo percibe como prepotente ni odioso. Toma la iniciativa y mejoras sin pedir permiso, y sin que alguien le diga lo que debe hacer. Este rasgo corresponde a la dimensión de compromiso. (pro actividad).

<sup>4</sup>Cfr. Whetten David, Cameron Kim. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Parte III, tema 10.

<sup>5</sup>Cfr. **Lussier**, Roberto N. Christopher F Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág. 32

- **Confianza en sí mismo**, en que sus juicios, ideas, decisiones y capacidades corresponden a principios y criterios de realidad o de sentido común.
- **Control interno**. Con su comportamiento influye directamente en su desempeño. Se orienta hacia el futuro, establece objetivos, elabora planes y trata de alcanzarlos. Aprende de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a su mala suerte.
- **Estabilidad**. Encauza sus emociones, es seguro y positivo. Entiende muy bien sus puntos fuertes y débiles y se encamina hacia el mejoramiento personal. Sabe cuándo dirigir y compensar sus debilidades. Deja que otros asuman la responsabilidad en ámbitos en los que él no es tan competente.
- **Integridad**. Su comportamiento se rige por la honestidad. Esto lo hace digno de confianza.
- **Inteligencia**. Toma decisiones y resuelve problemas.
- **Inteligencia emocional**. En la dimensión afectiva o psicológica —integrada por las emociones y sentimientos que generan una respuesta personal frente a un estímulo externo— el líder tiene la habilidad de identificar, equilibrar y orientar sus emociones y sentimientos.
- **Flexibilidad**. Es capaz de ajustarse a diferentes situaciones, y mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo.
- **Sensibilidad hacia los demás**. Considera a cada uno de los integrantes de un grupo como personas y la mejor manera de comunicarse. Tiene empatía<sup>6</sup>.

Los diez rasgos de líderes efectivos nos dan un marco de referencia para entender hacia dónde debemos enfocar el desarrollo de nuestro liderazgo. Un líder efectivo será quien en su conducta y en sus relaciones interpersonales refleje un verdadero compromiso con los demás. Normalmente los líderes efectivos:

- **Son responsables**: La conciencia de sus capacidades les permite aceptar la responsabilidad y antes de hacer una promesa se aseguran de que la pueden cumplir.
- **Trabajan en equipo**: Saben delegar, confían en las personas y las dejan asumir sus propios retos.
- **Fomentan la comunicación**: Procuran expresarse en forma adecuada y valoran las aportaciones de otras personas.
- **Resuelven conflictos**: Aun bajo presión conservan la calma y proponen soluciones válidas.

---

<sup>6</sup>Cfr. Ibídem, pág. 34

- **Cuestionan los procesos:** Buscan nuevas formas para llevar a cabo un proceso educativo, aunque ello implique riesgos.
- **Definen objetivos claros y precisos:** Son conscientes de que tales objetivos son un requisito indispensable para el éxito de un proyecto educativo.
- **Son positivos:** Están conscientes de que “lo mejor es enemigo de lo bueno”. Reconocen lo bueno de las personas y situaciones. Parten de las capacidades y la personalidad de cada educando para ayudarlo a ser mejor.
- **Controlan sus emociones:** Son personas equilibradas; controlan sus emociones, tanto en los momentos de triunfo como en los de fracaso<sup>7</sup>.

Un buen líder se preocupa por el desarrollo de cada miembro del grupo. Le interesa el resultado, pero tiene un interés genuino en las personas que realizan la tarea.

## 1.4 Estilos de liderazgo

Algunos autores, no conformes con la teoría de los rasgos<sup>8</sup> —cuya premisa es que los líderes *nacen, no se hacen*, y que lo esencial es determinar características distintivas para explicar la eficiencia del liderazgo, sin lograr nunca un listado universal— decidieron centrarse en la teoría del comportamiento que se basa en lo que dicen y hacen los líderes.

Buscando el mejor estilo de liderazgo para toda situación, los investigadores se enfocaron en el comportamiento de los líderes eficaces e ineficaces, tratando de establecer las diferencias.

### Estilos de liderazgo

#### 1) Estilo centrado en la personalidad del líder<sup>9</sup>

Autocrático: Toma decisiones, informa lo que se debe hacer y supervisa a los participantes del proceso educativo muy de cerca.

Democrático: Alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los protagonistas del proceso educativo, no los supervisa muy de cerca, deja hacer.

<sup>7</sup>Cfr. [www.infoteca.com.uy/marketing/ime/paraserlider.htm](http://www.infoteca.com.uy/marketing/ime/paraserlider.htm)

<sup>8</sup>Cfr. **Lussier**, Robert N, Christopher F Achua; *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág.68

<sup>9</sup>Cfr. *Ibíd.*, pág. 65.

## 2) Estilo centrado en el trabajo o en los protagonistas del proceso educativo

a. Estilo centrado en el trabajo: El líder se focaliza en los objetivos y asume la responsabilidad de que el trabajo se lleve a cabo. Dirige de cerca a los protagonistas del proceso educativo

b. Estilo centrado en los protagonistas del proceso educativo: El líder ofrece apoyo y facilidades para la interacción grupal. Se muestra sensible a los protagonistas del proceso educativo y se comunica con ellos para cultivar la confianza, el apoyo y el respeto. Busca su bienestar.

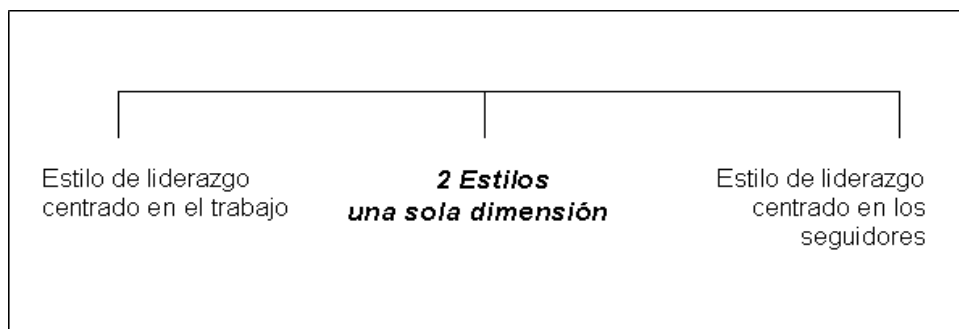


Gráfico 2. Estilos de liderazgo

## 3) Estilo centrado en la tarea/productividad y en la relación con las personas<sup>10</sup>

a. Tarea baja-relación alta: El líder recurre a la comunicación de doble vía y suele compartir la toma de decisiones. Está muy interesado en la relación y poco enfocado al logro de la tarea.

b. Tarea alta-relación alta: Estilo propio del líder de equipo, quien muestra gran interés por las personas, la producción y el resultado. Trata de alcanzar un buen desempeño junto con la máxima satisfacción de los protagonistas del proceso educativo.

c. Tarea baja-relación baja. Estilo de un líder a quien le interesa poco la tarea y las personas. Sólo hace lo mínimo indispensable para permanecer como líder.

<sup>10</sup>Cfr. **Lussier**, Robert N, Christopher F Achua; *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág. 68-73

d. Tarea alta-relación baja: El líder recurre a la comunicación en una sola dirección, se concentra en el logro de objetivos y se olvida de las personas.

e. Equilibrio entre el interés en la tarea y el interés en las personas: El líder quiere ser eficiente pero también se preocupa por sus colaboradores.

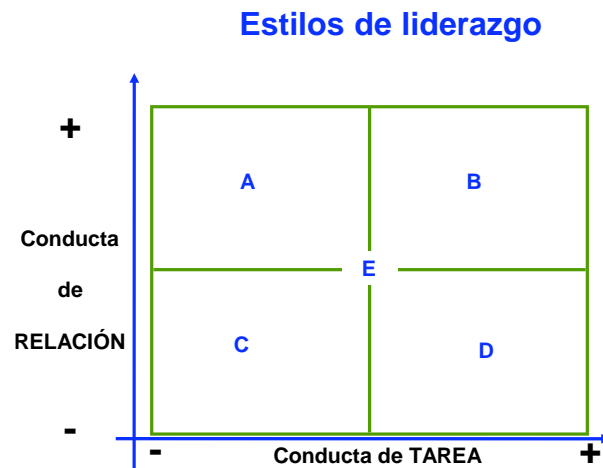


Gráfico 3. Desarrollo de los estilos de Liderazgo

Los esfuerzos por determinar cuál es el mejor estilo de liderazgo respecto de la efectividad en la consecución de las metas, NO ofrecen como respuesta un estilo óptimo y exclusivo para aplicarse en todas las situaciones.

Así, Chandler<sup>11</sup> concluye en su *Teoría de liderazgo por contingencia* que:

- No existe un estilo de Liderazgo Universal para todas las circunstancias.
- Deben considerarse los factores situacionales.
- No hay una universalidad de principios, ni una única mejor manera de organizar los equipos de trabajo.

<sup>11</sup> Cfr.monografías.com/trabajos36/teorías-liderazgo/teorías

Sin embargo, en la mayoría de los casos los protagonistas del proceso educativo se sienten más satisfechos con un líder que:

- Posee un grado alto de consideración por las personas.
- Involucra y hace participar a los protagonistas del proceso educativo en las tareas.
- Se interesa por los objetivos, pero también por las personas.

Aunque no se ha concluido cuál estilo es el mejor para cada situación, hay estudios que demuestran que el estilo de liderazgo de equipo (alto enfoque a la tarea y alto enfoque a las personas, LETRA B en el cuadro de estilos de liderazgo), ha obtenido resultados mucho más exitosos. Con este estilo, los líderes han logrado motivar a los protagonistas del proceso educativo para que logren un mejor desempeño, en menos tiempo y con menores recursos.

Ahora bien, es necesario definir un estilo apropiado que se adapte a las necesidades actuales y a la exigencia de mayor participación de la comunidad educativa en la tarea que le corresponde.

### **1.5 La participación**

El liderazgo participativo no pretende ser el estilo de un dirigente, sino más bien el perfil de una comunidad interesada en sí misma, preocupada por el cumplimiento de sus deberes, activo, responsable y productivo. El papel del líder es crucial en la La participación es el rumbo y la meta de la acción del líder. Hacia allá debe alinear el esfuerzo del conjunto, motivar a todos y producir el cambio. En la actualidad, generar una participación ciudadana consciente y responsable es uno de los retos más grandes en diferentes ámbitos, por ejemplo, la de los padres de familia en las escuelas. Y es necesario tener presente que, como dice Stephen Covey: ***“Cuando la gente participa en el problema, se compromete significativa y sinceramente en encontrar y llevar adelante las soluciones a ese problema”***<sup>12</sup>.

La participación es la clave del proceso de cambio social, pero conseguirla exige un gran esfuerzo de liderazgo. Además, implica ciertos riesgos pues genera mayor independencia de los individuos y de las comunidades, a la que no estamos acostumbrados.

---

<sup>12</sup>Covey, Stephen. *El liderazgo centrado en principios*, pág. 300.

Stephen Covey agrega que **“cuando se hace participar a la gente de forma significativa, ésta se comprometerá y aportará lo mejor de sí misma. Y lo que es más, cuando las personas identifican sus metas personales con las de la organización, liberan una enorme energía, creatividad y lealtad”**<sup>13</sup>.

Otros aspectos, según Covey, son la confianza que se genera en el grupo debido al esfuerzo por conseguir las metas comunes a través de medidas consensuadas y la motivación de los que participan en la solución de problemas.

Para Oliveros F. Otero la participación estructurada y activa se desarrolla en tres niveles:

a) Participación Consultiva, informada e informadora, que se observa cuando la persona opina. Para ello se requiere un clima de confianza, de libertad para opinar y de comprensión.

b) Participación Decisoria, que implica la responsabilidad en la toma de decisiones y exige una mayor capacidad y formación de la comunidad.

c) Participación Continua, desde el inicio hasta la evaluación de los procesos y de los resultados alcanzados, o control de la eficiencia y la eficacia del grupo en las tareas propuestas.

El siguiente esquema nos muestra el proceso continuo de la participación, desde la ausencia del grupo en las tareas y objetivos comunes, en donde la influencia del líder es crucial, hasta la participación activa del grupo, en donde el líder comparte la responsabilidad por alcanzar los objetivos y las metas:

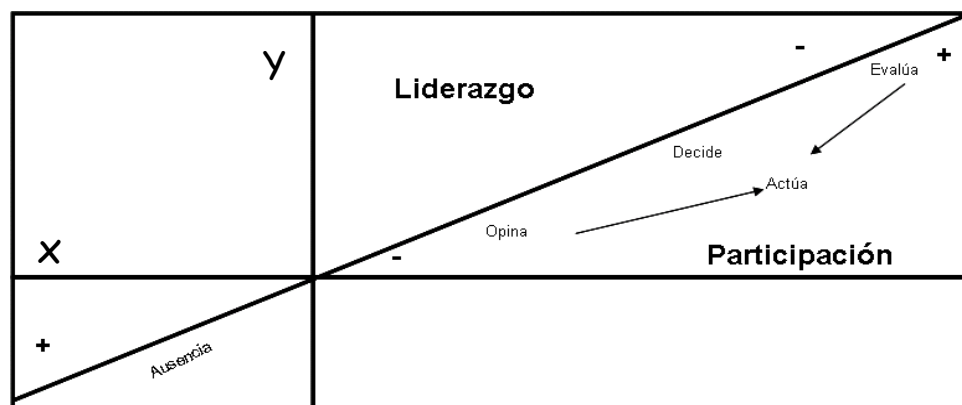


Gráfico 4. Esquema del continuo de participación y Liderazgo

<sup>13</sup>Ibidem, pág. 301.

La competencia del líder se desarrolla de acuerdo con la situación del grupo, que se puede sobreponer en el esquema anterior, considerando en el eje x (horizontal) la conducta del grupo de menor a mayor participación. Y en el eje y (vertical) el estilo de liderazgo, que va desde un gran esfuerzo por motivar al grupo, centrarse en la tarea y en la relación, hasta desprenderse de su papel y dejar al grupo o compartir la responsabilidad en los objetivos y la tarea.

Los niveles de participación de los miembros del grupo se relacionan directamente con el estilo de liderazgo. Un líder autoritario desarrolla poca o nula confianza en su grupo, sólo deja posibilidades de comunicación descendente sin espacios para la toma de decisiones del grupo. El estilo de liderazgo benevolente-autoritario amplía la confianza en el grupo, permite más comunicación ascendente pero sólo para opinar sin tomar decisiones.

El estilo consultivo se abre a una mayor comunicación, hay más confianza, la comunicación fluye de manera ascendente y descendente, se permite la toma de decisiones operativas, pero las líneas generales de acción se toman en la dirección. Por lo tanto, si se desea lograr un mayor nivel de participación de las comunidades debemos buscar el estilo más apropiado.

La participación por sí misma no logra resolver los problemas que aquejan a las comunidades, la planteamos sólo como un recurso de liderazgo con mayores posibilidades de éxito.

## **HISTORIAS DE LIDERAZGO**

- **Hermanos Wright**

A inicios de 1900 el mundo estaba preparado para un gran cambio. Los hermanos Wright fueron parte de éste. Simultáneamente surge en el escenario Samuel Langley con la misma idea, pero con la motivación diferente. Los hermanos buscaban inventar un aparato que volara y que pudiera maniobrarse para que no se estrellara. Ellos creían firmemente que si lo lograban iban a cambiar el mundo. No tenían recursos económicos suficientes, pero tenían una fábrica de bicicletas de la cual obtenían todas las partes para poder construir sus modelos y hacer todas las pruebas necesarias.

Paralelamente encontramos la historia de Samuel Langley quien contaba con el apoyo de inversionistas privados. Recibió inicialmente un presupuesto de \$50,000.00 dólares, una fortuna en aquel entonces. Tenía ayuda de estudiantes de Harvard y las mejores

conexiones políticas y económicas que cualquiera pudiera necesitar. Su motivación era hacerse millonario.

El día que los hermanos Wright lograron su objetivo, Langley desapareció por completo del escenario. Ni siquiera tuvo la iniciativa de buscar una alianza para continuar con su proyecto. Hoy día, todos conocemos la historia y logro de los hermanos Wright, pero no la de Samuel Langley.

- **Martin Luther King:**

Él se identificó con una necesidad social de gran trascendencia. Logró convocar a 250,000 personas durante el verano de 1963 en Washington para ser escuchado en defensa de los temas de derechos humanos, discriminación y racismo. No se contaba con la facilidad actual de esparcimiento de la información, sin embargo, fue acompañado por miles de personas, entre ellos 25% de población blanca.

Estos son claros ejemplos de la importancia que tienen las motivaciones en la vida de las personas. Las personas no siguen a un líder por lo que hacen, sino **por qué** lo hacen. Lo que hacen es solamente una prueba concreta de lo que creen genuinamente.