

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL COTOPAXI

CARRERA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

TESIS DE GRADO

TEMA: "EL LIDERAZGO MORAL EN LA COMUNIDAD

EDUCATIVA DE LA ESCUELA MAYOR GALO

MOLINA"

TÍTULO A OBTENER:

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN BÁSICA

POSTULANTES:

PROF. WASHINGTON ELÍAS BÁEZ VILLARROEL

PROF. LUIS CRISTÓBAL BÁEZ VILLARROEL

PROF. BOLÍVAR GERARDO CABRERA CHÁVES

DIRECTOR DE TESIS: Lic. Marcelo Tovar A.

LATACUNGA – ECUADOR

2002



RESPONSABILIDAD

EL CONTENIDO DE ESTA TESIS ES PRODUCTO DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS DIFERENTES FUENTES QUE SE MENCIONAN EN LA BIBLIOGRAFÍA Y DE LA REFLEXIÓN DE LOS AUTORES DE LA MISMA.

NOMBRES Y APELLIDOS

CED. IDENTIDAD

PROF. WASHINGTON ELÍAS BÁEZ VILLARROEL

170404005-2

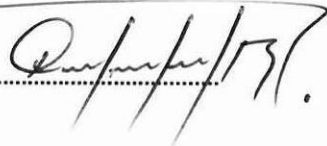
FIRMA:



PROF. LUIS CRISTÓBAL BÁEZ VILLARROEL

170553337-8

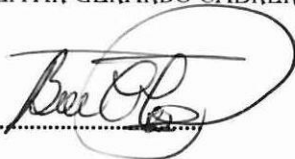
FIRMA:



PROF. BOLÍVAR GERARDO CABRERA CHÁVEZ

040063871-4

FIRMA:



AVÁL DE TESIS

UNA VEZ REVISADA Y CORREGIDA EL CONTENIDO DE LA TESIS DEL SIGUIENTE TEMA "LIDERAZGO MORAL EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA ESCUELA GALO MOLINA " , COMO DIRECTOR DE TESIS PROCEDO A DAR EL AVÁL DE LA TESIS EN MENCIÓN.

REALIZADA POR LOS SEÑORES PROFESORES:

WASHINTON BÁEZ VILLARRUEL

LUIS BÁEZ VILLARRUEL

BOLIVAR CABRERA CH.

ATENTAMENTE,



DIRECTOR DE TESIS

LIC. MARCELO TOVAR



AGRADECIMIENTO

A LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO POR SU COLABORACIÓN EN NUESTRA FORMACIÓN PROFESIONAL DURANTE ESTE TIEMPO DE NUESTRA CARRERA ESPECIALMENTE A NUESTROS PROFESORES POR LOS CONOCIMIENTOS BRINDADOS POR SU ORIENTACIÓN PARA UN FUTURO PROFESIONAL, HONESTO Y CAPAZ QUE COLABORAMOS DECIDIDAMENTE EN EL DESARROLLO DE NUESTRO PAÍS.

AL LIC. MARCELO TOVAR DIRECTOR DE TESIS POR SU PACIENCIA, ENTREGA PARA GUIAR PASO A PASO EL DESARROLLO DE LA PREPARACIÓN DE TESIS, APORTANDO CON SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS EN NUESTRA CARRERA UNIVERSITARIA, AL SEÑOR RECTOR ARQ. FRANCISCO ULLOA QUIEN AYUDO DIRECTAMENTE PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO ASOCIADO LATACUNGA - QUITO Y AL DR. BOLÍVAR VACA ACTUAL DIRECTOR DE LA CARRERA A DISTANCIA.

A MIS COMPAÑEROS POR LOS INOLVIDABLES MOMENTOS COMPARTIDOS DURANTE EL TIEMPO QUE

ESTUVIMOS EN LA CARRERA UNIVERSITARIA Y EN EL
DESARROLLO DE ESTA TESIS.

TAMBIÉN EXPRESAMOS LA SATISFACCIÓN PERSONAL,
POR HABER PODIDO CONCRETAR EL PROYECTO DE
CREACIÓN DE LA EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE COTOPAXI, CONTANDO CON LA
COMPRENSIÓN Y APOYO PROFESIONAL DE TODAS LAS
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI.



DEDICATORIA

A NUESTROS PADRES POR LO QUE NOS
AYUDARON Y NOS GUIARON POR LA
SENDA DE LA VERDAD Y LA
HONESTIDAD.

A NUESTRAS ESPOSAS POR SU
COMPRENSIÓN Y ALIENTO EN LOS
MOMENTOS DIFÍCILES.

A NUESTROS HIJOS POR LA PRIVACIÓN
DE MUCHOS MOMENTOS QUE PUDIERON
SER DEDICADOS A SUS CUIDADOS
ENTREGA DE CARIÑO Y TERNURA.

Y A NOSOTROS MISMOS.



LA NECESIDAD DEL LIDERAZGO.

¿Por qué no tenemos mejores líderes? Una y otra vez surge la misma pregunta. Nos quejamos, expresamos nuestra desilusión, muchas veces muestra rabia, pero aparece una respuesta convincente.

Cuando nos preguntamos algo un sin número de veces y no llegamos a una respuesta, es posible que nos hemos formulado la pregunta equivocada, o que no hemos interpretado cabalmente los términos del interrogante.

Otra posibilidad es que al fin y al cabo no se asuma pregunta, sino una forma abreviada de expresar ansiedades profundas complejas.

A muchos de nuestros contemporáneos les resultaría anticuado exclamar: ¿“Que haremos para salvarnos?”.

Y nos llevaría demasiado tiempo expresar plenamente nuestra preocupación acerca de la desintegración social, la desorientación moral y las fluctuantes variaciones de la aguja que indica el rumbo incierto de nuestra época.

Es por eso que clamamos por el liderazgo.

En cierto modo, los puntos de vista convencionales sobre el liderazgo son superficiales nos predisponen a interminables desilusiones.

Hay un deseo de ser rescatado, un reclamo de una figura paterna que arregle todas las cosas.

Tales fantasías para niños – adultos no deberían llevarnos a desechar la real necesidad de líderes ni la insistente expresión popular de esa necesidad.

Una gran cantidad de gente, que no es dada a las fantasías juveniles, quiere líderes, líderes que sean ejemplares, que inspiren, que encarnen un ideal o una causa, que nos permitan formular y lograr metas.

Lamentablemente, en el pensamiento popular acerca del tema se entremezclan las necesidades adultas y las fantasías infantiles.

El liderazgo es un tema tan apasionante que en cuanto ocupa el centro del escenario, concentran todas las miradas.

Pero prestar atención nada mas que al liderazgo resulta estéril e inapropiado.

El tema mayor del que el liderazgo es un subtema, es la realización de los propósitos grupales que posibilitan no sólo a los líderes en si, sino a los innovadores, los hombres de empresa, los pensadores, la disponibilidad de recursos, las cuestiones de animo colectivo y cohesión social, y muchos otros elementos.

No es un propósito ocuparse exhaustivamente ni del liderazgo ni de aquellos temas relacionados con el liderazgo.

Se debe iluminar aspectos, dilemas, como sociedad, y como especie.

LOS TEMAS DETRÁS DEL TEMA.

Nos enfrentamos con problemas inmensamente amenazadores: terrorismo, SIDA, drogas, devastación de la capa de ozono, amenaza nuclear, residuos tóxicos, posibilidad real de desastre económico.

Hasta ciudadanos poco informados podrían extender la lista.

Pero sobre ninguno de los ítems enumerados nuestra respuesta reconoce la evidente urgencia del problema.

Damos la sensación de estar caminando en sueños a través de un pasaje peligroso de nuestras vidas, pero no reaccionamos.

Estamos ansiosos pero inmovilizados.

No encuentro que los problemas en si sean tan atemorizadores como las preguntas que surgen sobre nuestra capacidad para concentrar nuestras fuerzas y actuar.



No hay duda de que muchos de los graves problemas que nos asedian tienen soluciones posibles, aunque resulta difícil llevarlas a cabo.

Pero movilizar los recursos requeridos y soportar los sacrificios necesarios exige capacidad para concentrar nuestras energías, capacidad para un compromiso sostenido.

Supongamos que ya no podemos convocar nuestras fuerzas para ese fin.

Supongamos que hemos perdido nuestra capacidad de motivarnos para realizar arduos esfuerzos en bien de un grupo. Una discusión sobre el liderazgo no puede evitar estas preguntas.

Puede ser que suprimamos nuestro reconocimiento de los problemas por más ominosos que sean, porque hemos perdido toda convicción de que podemos hacer algo por resolverlos.

Los líderes eficaces aumentan nuestra motivación y nuestra confianza, pero cuando esas cualidades han sido muy disminuidas a los líderes les cuesta trabajo liderar.

Supongamos que nuestros valores compartidos se han desintegrado de tal manera que ya no creemos en nada con suficiente fuerza como para trabajar grupalmente en pos de ellos.

Los valores compartidos son la base sobre la que los líderes construyen el edificio de los logros del grupo. Ningún examen del liderazgo sería completo si no atiende a la descomposición y posible regeneración del marco moral.

Supongamos que nuestras instituciones se han vuelto tan carentes de adaptabilidad que ya no pueden responder a los nuevos desafíos. Todas las instituciones humanas deben renovarse continuamente; por ello, debemos explorar este proceso para ver cómo se relaciona con el liderazgo.



RESUMEN

De acuerdo a las consideraciones realizadas en nuestra investigación, se puede resumir lo siguiente:

- El 77% asume que no tiene o no ha tenido estudios en liderazgo moral, lo cual contradice a lo que los estudiantes afirman realizar funciones de líder.

En consecuencia se determina que los alumnos no tienen el conocimiento de liderazgo más aún si el personal docente no cuenta con los conocimientos necesarios para inculcar a sus alumnos, considerando que un líder “no nace si no se hace”.

- Los profesores eran los que enseñaban y los alumnos eran los que tenían la obligación de aprender. Hoy estamos en condiciones de afirmar que enseñanza y aprendizaje forman parte de un mismo proceso. Ayudaría bastante el que se ponga en práctica el diálogo que ayudaría al estudiante ser una persona reflexiva, que tenga criterio personal y no sea un simple “receptor”.
- Si los estudiantes en una gran mayoría afirman ser atendidos en sus expectativas por parte de padres y profesores, sería factible que éstas tengan una respuesta favorable.
- Siempre nos han hecho concebir la acción de educar como una suma incoherente de ofrecimientos y de adquisiciones, ignorando que la maduración personal, el desarrollo intelectual o el desarrollo afectivo son procesos unitarios que operan en bloque. En consecuencia el papel de los profesores debe cambiar por completo: de ser poseedores y patrimonializadores del conocimiento se convierten en ser mediadores y facilitadores de los aprendizajes, de ser enseñante se transforma en ser enseñado. Los profesores estamos abocados estar en permanentes procesos de aprendizaje y de autoformación, partiendo del análisis constante de nuestra propia práctica y de la realidad social que nos rodea.
- La construcción frente al consumo significa otorgar el papel principal a los sujetos que aprenden (profesores y alumnos) y a la realidad en la que



viven (sociedad e institución educativa), significa en suma abrir las puertas a la reconstrucción del conocimiento en las aulas, como respuesta a los problemas de los seres humanos de nuestro tiempo. El estudiante desconoce de cuales son sus derechos y deberes, como lo representan los datos de la encuesta, talvez la falta de información por parte de autoridades cuando afirman saber cuales son los derechos del estudiante pero no son transmitidos, o el desinterés del alumno en informarse sobre los mismos.

- Las ideas no influyen profundamente en el hombre, cuando solo se las enseña como ideas y pensamientos. Pero las ideas producen un efecto sobre el hombre si son vividas por quien las enseña, si son personificadas por el facilitador, si aparecen encarnadas. Si un hombre expresa la idea de humildad y es humilde, quiénes lo oyen comprenderán la idea de humildad.

SUMMARY

According to the considerations carried out in our investigation, one could abridge the following:

- The 77% it take on that it doesn't have or you have had studies in ethic leadership, which you contradicts to the one which the students affirm carry out functions of leader.
You in consequence are determined that the students don't have the knowledge of leadership stiller if the educational personnel doesn't rely on the necessary knowledges in order to inculcate their students, considering that a leader "you are not born or else you becomes."
- The professors were those that taught and the students were those that had the obligation of learning. Today we are in conditions of affirming that teaching and learning form part of a same process. It would help enough the that you put on the dialogue that would help to the student in practice be a reflexive person, that has personal criterion and is not a simple "receiver."
- If the students in a great majority affirm be attended to in their expectations per party of parents and professors, you would be feasible that these have a favorable answer.
- They have Always made us conceive the action of educating like an incoherent sum of offers and of acquisitions, ignoring that the personal maturations; the intellectual development or the development affective is processes ones that operates in block. In consequence the paper of the professors should change completely: of being possessors and patrimonializadores of the knowledge is converted in being mediators and facility of the learning's, of being it transform in being taught. The professors are avocados are in permanent processes of learning and of auto formation, parting of the constant analysis of our own practice and of the social reality that encloses us.

- The construction opposite the consumption means grant the principal paper to the subjects that they learn (professors and students) and to the reality in the one which they live (society and educational institution), it means in sum open the doors to the reconstruction of the knowledge in the classrooms, like answer to the problems of the human beings of our time. The student not to be acquainted with of who they are their laws and duties, they like him represent the data of the survey, others the lacking in information per party of authorities when they affirm knowledge who they is the laws of the student but they are not transmitted, or the indifference of the student in informing on the same.
- The ideas don't influence deeply in the man, when only you/he/she/it teach you them like ideas and thoughts. But the ideas produce an effect on the man if they are lived for who you/he/she/it teach them, if they are personified for the faculty, if they appear incarnate. If a man express the idea of humility and is humble, who they hear it understand the idea of humility.

1. EL LIDERAZGO MORAL

1.1 ¿CUÁL ES EL RETO DEL SIGLO XXI?

Es el reto del Liderazgo moral.

Hablamos de liderazgo moral, entonces, ¿Qué es liderazgo?

Hay muchas definiciones de liderazgo, entre las cuales quiero destacar tres:

En el sentido de educar para enfrentar una realidad difícil:

Liderazgo es movilizar a la gente para enfrentar los conflictos entre sus valores y creencias, y la realidad que están viviendo.

En el sentido de crear el futuro:

Liderazgo es el fenómeno a través del cual las comunidades humanas crean el futuro.

En el sentido de influir y dirigir:

Liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva y/o simbólica para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de una colectividad hacia el cumplimiento de los objetivos de ésta.

Habría tres ingredientes en el liderazgo:

- **educar** acerca de la realidad en que vivimos, *la tarea del diagnóstico*
- **Crear** en la mente y el corazón la visión de un futuro mejor, *la tarea de la visión.*
- **Movilizar** hacia el logro de ese futuro, *la tarea de la gestión.*

Para que se pueda ejercer el liderazgo moral en el siglo XXI en Ecuador, significa que se debe:

Primero, tener la capacidad para discernir las enormes inconsistencias entre las condiciones actuales en que viven la mayoría de sus conciudadanos, por una parte, y por otra parte, los valores y principios morales que formalmente aceptamos y que están escritos en la constitución política, el himno nacional, las leyes y los estatutos y constituciones de un gran número de instituciones y empresas del país.

Segundo, tener la valentía para presentar con firmeza sus conclusiones sobre estas inconsistencias ante sus colegas, en su entorno familiar y social, en sus empresas, en sus clubes, en sus partidos políticos, en fin en todos los ámbitos de su actividad.

Tercero, luchar por crear en la mente y el corazón de todos una nueva visión del Paraguay.

Por la creación de un orden social justo y estable y por lo tanto próspero. Si el orden social no es justo debe ser reformado o abolido, pues *la justicia es la primera virtud de las instituciones sociales*, así como la verdad es la primera virtud de los sistemas de pensamiento. Si el orden social es justo, entonces es deseable que sea estable, no en el sentido que no cambie, sino que los cambios se produzcan a través de los procesos aceptados para producir el cambio. Si el orden social es justo y estable, entonces será próspero, no solo en el sentido del crecimiento sino también en la distribución equitativa de los beneficios de ese crecimiento, con especial generosidad hacia los más débiles y vulnerables.

Finalmente, comprometerse activamente en la creación de ese futuro. *El reto del futuro no es adivinarlo, sino hacerlo realidad*. En este terreno ustedes están ubicados en una posición muy ventajosa respecto a la mayoría de sus conciudadanos, pues cuentan con educación avanzada que nos permite tener un papel clave en el desarrollo de sus instituciones: empresas, entes gubernamentales,

partidos políticos, entidades religiosas, asociaciones profesionales, universidades, medios de difusión del pensamiento, etc.

- Discernir las inconsistencias entre valores y realidad,
- presentarlas con firmeza en nuestro ámbito de actividad,
- visualizar la creación de un orden social justo estable y próspero, y
- comprometerse activamente en la creación de esa visión

Esa es la tarea del liderazgo moral para el siglo XXI.

Esa es la tarea de quienes quieren ser líderes del futuro.

Esa puede ser la tarea de ustedes.

Basta con que se comprometan a hacerle y empiecen desde ahora mismo, pues el futuro está empezando en este momento.

1.2 CONCEPTO DE LÍDER Y LIDERAZGO

LÍDER.-

La palabra “Líder” tiene más de mil años de existir y su raíz anglosajona Leader ha sufrido pocos cambios. Su raíz en inglés antiguo significaba conducir a los viajeros por el camino.

Esta palabra es una transcripción fonética de la palabra inglesa “leader” que significa conductor, jefe, guía. Es un anglicismo frecuentemente utilizado para designar al jefe natural de un grupo. Que es el individuo que, espontáneamente consigue un lugar privilegiado por el número de interacciones en que participa y por los sufragios que recoge entre los demás miembros del grupo.

El ejercicio de esta capacidad genera la función de “Liderazgo”. El enfoque de este cargo que se presenta está en relación a:



- Características del liderazgo
- Clases de liderazgo
- Condiciones para ejercer el liderazgo.

LIDERAZGO.- (Liderato.)

“El liderazgo es un fenómeno fundamental en la vida social, pudiéndolo ejercitar una sola persona o un grupo. Todos los grupos humanos conocen el liderazgo, cuya finalidad es hacer que el grupo actúe con más eficacia y más rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los súbditos responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos; en lugar de admiración, lealtad, fidelidad, entrega, puede ser desconfianza, rechazo y resentimiento lo que se ofrezca a los respectivos líderes.

La sociología actual investiga prescindiendo de todo juicio de valor, formas y condiciones del liderazgo. Los conceptos de liderazgo y líder son aplicados a todo grupo, por muy elemental que sea, y no sólo a tipos prominentes de líderes. Según Th. Geiger, el liderazgo es una función que tiene que ejercitarse en todo grupo, en toda sociedad. Es un *rol* del *status* de las personas a quienes se les ha confiado el liderazgo.”¹³

“ **Liderazgo**, en Psicología Social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y

¹³ Enciclopedia Universal



poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se interroga sobre cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI.”¹⁴

Liderazgo es “ la capacidad de transformar un sueño – una visión – en realidad, con la participación voluntaria de los demás y a través de ella”¹⁵

Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

¹⁴ “Liderazgo.” *Enciclopedia Microsoft Encarta 2001*.

¹⁵ Warren Venís y Burt Nanus. *Becoming a Leader*, Addison-Wesley, Mass., EUA, 1989,

— Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

1.3 CLASES Y TIPOS DE LÍDER

CLASES DE LÍDER

Si se parte de la realidad constituida por las diferencias individuales, que genera un número incalculable de formas de actuación o interpretación de roles, es, indudablemente, una tarea difícilísima el sólo pretender clasificar las diferentes clases o tipos de liderazgo que pueden darse en el ser humano, más aún, que la evolución del individuo muestra una actuación en permanente cambio y proceso de comportamiento.

Pero en un intento de agrupar, clasificar los tipos o clases de liderazgo que pueden darse, se presenta un cuadro con mención a líder:

- Imperativo (autócrata)
- Consentidor (retraído)
- Democrático (participativo)

LÍDER IMPERATIVO (AUTORITARIO)

Este liderazgo se ejerce con un poder a veces sobredimensionado. Se imparten órdenes e instrucciones con sentido impositivo. A veces, sin razón.

Este liderazgo hace sentir el peso de su autoridad, no acostumbrando a realizar consultas o intercambio de opiniones. La idea es que lo dispuesto debe cumplirse.

Pueden existir instantes y/o lugares donde la presencia pueda favorecer el desarrollo del grupo, especialmente cuando dentro de éste existen situaciones caóticas o sus miembros rehúsan asumir

responsabilidades o sienten el peso de sus obligaciones. La presencia de un liderazgo autoritario viene a compensar estas falencias.

Pero en un contexto de características de normalidad en cuanto a organización, puesta en marcha, ejecución y evaluación de planes de acción, la adopción de actitud o rol de líder autoritario o imperativo puede crear situaciones conflictivas toda vez que la toma de decisiones, sin consultar la base, la implantación de métodos de trabajo, la comunicación de instrucciones para la puesta en marcha o ejecución del plan según "su" forma y parecer no admite sugerencias, ni puntos de vista divergentes al propio.

En general, puede reseñarse que el líder imperativo se basa en su propio poder para controlar los refuerzos (positivos y/o negativos), y que su fin es alcanzar sus propias metas con auto designación de la mayor parte de las responsabilidades y con probabilidades de éxito total o fracaso rotundo.

LÍDER CONSENTIDOR (RETRAÍDO)

El liderazgo que se basa en esta modalidad, además, de ser frecuente es de incidencia menor en la conducción del grupo. Rara vez asume un papel de liderazgo, porque en forma opuesta, su labor se limita a tomar la cómoda ubicación de observar cómo los hechos suceden, sin llegar a tener una gravitación trascendente en el desenvolvimiento del acontecimiento.

De él, el grupo no puede esperar mucho, porque su actitud de pasividad le hace "dejar hacer" sin imprimir un sello dinámico al grupo.

En el seno de su accionar no es bien considerado, especialmente por todos aquellos miembros que esperan y necesitan de un guía, conductor, orientador.

Aparentemente, su posición puede ser enjuiciada como cómoda o fácil de mantener, pero en lo cierto queda la sensación de falta de



don de mando que puede obedecer a variadas causas, entre ellas, limitación del marco referencial de toma de decisiones, temor de fallar en la ejecución del rol o frustración por experiencias vividas.

Lo cierto es que el tipo de líder de esta condición o tipo no está cumpliendo con un liderazgo de plena, o al menos, cercana realización, toda vez que el grupo no recibe la efectividad que su rol debiera reportar.

En su desempeño, parece cobrar mayor realidad la reflexión “el que nada hace, nada teme”, pues la adopción de una posición de tibieza en la participación grupal no le traería problemas.

Como reseña, puede decirse que este liderazgo no ejerce plenamente su autoridad, espera que los fines que debe alcanzar el plan se logren hoy o mañana, las funciones las asume el que quiera o pueda, siendo por consecuencia menos las posibilidades de llegar a buen término con el desarrollo de las actividades propuestas.

LÍDER DEMOCRÁTICO (PARTICIPATIVO)

Entre la exagerada interpretación del liderazgo del tipo autoritario y la poca efectividad que trasciende de la acción del liderazgo que deja hacer, media una actitud más equilibrada y menos extremada, tal es el caso del liderazgo democrático.

Un líder de estas características o tipo tiene por fundamentos el ser conductor, facilitador y estimulador de su grupo. Su imagen debe proyectarse como el faro que guía los pasos del grupo. Su ser y estar debe traducirse en el ente depositario de la confianza y el respeto de quienes le siguen.

La influencia positiva que ejerce sobre el resto de sus iguales hace que su palabra y acción sean modelo y ejemplo.

Un liderazgo de esta naturaleza supone estar dotado de ciertas habilidades y actitudes que debe transmitir a sus dirigidos, mediante



la puesta en práctica de normas de consultas, aceptación de sugerencias y permanente interés por la búsqueda y encuentro de planteamientos que, si bien no satisfacen a la totalidad de las personas comprometidas, al menos, la gran mayoría hace suyos.

CUADRO COMPARATIVO DE ACTUACIÓN EN PLAN OPERATIVO

Liderazgo Etapa	Autócrata	Democrático	Consentidor
Planificar	Debe ser según su criterio	Comparte métodos.	Que lo hagan como deseen.
Programar	Impone sus normas	Comunica lineamientos.	Deja que se auto designen tareas.
Ejecutar	Exige cumplimiento a tareas. Sólo importa que se haga. Se exige.	Distribuye el trabajo buscando colaboración.	Si se hace, bien. Si no.. ya se hará.
Evaluar	Es mandante de extremos. Todo o nada	Alcanza logros más estables.	Podría lograrse el objetivo Si no ... en otra oportunidad será.

CLASES DE LIDERAZGO

LIDERAZGO DICTATORIAL

En él todos los elementos dependen exclusivamente del líder, que se ha transformado en un "Dictador" . El posee toda la autoridad, los miembros son simples "Ejecutores" de sus órdenes, por eso son apáticos, sin ningún espíritu de iniciativa y de responsabilidad. El

grupo termina dividiéndose por las peleas y envidias y cae en un mero formalismo.

LIDERAZGO PATERNALISTA

Es el mismo grupo dictatorial anterior, pero en él, el líder es bueno, pretende hacer uso de su autoridad como si fuera un buen padre. La presión afectiva aquí es mayor, pero precisamente por eso, los miembros se quedan o retornan a las actitudes infantiles provocadas por la figura paterna o materna del líder favoreciendo así la inmadurez y falta de responsabilidad.

Por esto este tipo de grupo es más negativo que el dictatorial.

LIDERAZGO LIDERAL O PASIVO

Aquí desaparece el concepto y principio de autoridad cada miembro ejecuta sus iniciativas sin ninguna coordinación. Subsiste por un ligamen afectivo y un cierto deseo de conseguir un bien común en caso contrario degeneran en dictatoriales. Estos grupos están destinados a desaparecer por la anarquía y el desorden.

Algunos consideran a más de éstas clases, otras formas de liderazgo que no se podían agrupar en subdivisiones y son:

LIDERAZGO INFORMAL

Son aquellos que tienen poca organización, poca planificación, poca distribución de rol.

El argumento se basa en las relaciones de simpatía o amistad, raras veces por motivo de trabajo, ésta es la forma típica de agruparse de la juventud actual en el llamado "tiempo libre". No hay organización completa, ni planes, ni objetivos definidos, ni líder responsable, pero se reúnen por una tendencia homogénea y mantienen una forma de asociacionismo elemental.



LIDERAZGO FORMAL

Tiene una bien determinada organización. Las interacciones e interrelaciones son más personales y previstas, objetivos claros, distribución de roles.

TIPOS DE LIDERAZGO

Teniendo en cuenta la diversidad de personas que ejercen como líderes en una organización y las variables que influyen en su eficacia, y yendo más allá de los comportamientos que suponen los diferentes estilos de liderazgo, se puede ampliar la perspectiva para considerar algunos tipos o enfoques generales de liderazgo de gran relevancia para el funcionamiento de individuos, grupos y organizaciones.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbitos de responsabilidad más reducidos, con frecuencia orientados a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predominan las relaciones directas, cara a cara. Se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetivos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

El líder transaccional:

- Reconoce lo que los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de proporcionarlo si el desempeño de éstos está al nivel acordado.
- Intercambia recompensas y promesas de recompensa por el esfuerzo de sus colaboradores.

- Es sensible a los intereses inmediatos de los colaboradores si pueden alcanzarse por medio de la realización del trabajo.

En consecuencia, se plantean tres posibles acciones:

- *Recompensas contingentes*: Se proporcionan diversos tipos de recompensas a cambio del logro de los objetivos acordados.
- *Dirección por excepción*: Supone identificar las desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adoptar la acción correctiva necesaria. Sólo interviene cuando los colaboradores están por debajo de lo esperado. El líder responde de forma "punitiva": manifiesta su desaprobación, regaña, plantea las consecuencias negativas, etc.
- *"Dejar hacer"*: El líder abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones y/o llevar a cabo las acciones necesarias.

Bajo esta categoría conceptual podrían encuadrarse, aunque con algunas matizaciones, las teorías situacionales del liderazgo que con tanta profusión se han ido aplicando desde los años 50 en las organizaciones norteamericanas y, más recientemente, en las españolas (Modelo de la Contingencia de Fiedler, Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom, Yetton y Jago, etc.).

De igual modo, es esta perspectiva la que tradicionalmente ha englobado los diferentes estilos de liderazgo, comportamientos que el líder pone de manifiesto en situaciones de supervisión, toma de decisiones o resolución de problemas.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El *liderazgo transformacional* es una expansión del *liderazgo transaccional*. Suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:

- Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
- Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
- Motivarles para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

Estos comportamientos se manifiestan por medio de las siguientes funciones:

- *Influencia idealizada*: El líder proporciona una visión y un sentido de misión, e inculca a los colaboradores un sentimiento de orgullo, respeto y confianza.
- *Motivación inspiracional*: Comunica altas expectativas, emplea símbolos para focalizar los esfuerzos y expresa de forma sencilla propósitos importantes.
- *Estimulación intelectual*: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas sistemática.

— *Consideración individualizada.* En la medida de sus posibilidades, presta atención personal, trata a los colaboradores de forma individualizada, entrena y asesora.

Aunque este tipo de liderazgo se puede ejercer en todos los niveles directivos, tiende a ir asociado con las posiciones más elevadas de la organización. En consecuencia, además de la interacción cara a cara, a través de este tipo de liderazgo también tienen cabida las interacciones mediadas (indirectas) entre el líder y los demás, ya que puede aplicarse a líderes políticos, altos ejecutivos y demás personas de difícil acceso interpersonal.

Desde una perspectiva amplia, para mejorar el funcionamiento de una organización el líder transformador deberá afrontar las siguientes cuestiones:

— *Cómo desafiar el status quo*, lo establecido, e introducir "fuerzas" y procedimientos innovadores.

— *Cómo inspirar una clara visión mutua* de lo que la organización debería y podría ser una *misión clara* que todos los miembros se comprometan a materializar y un *conjunto de metas* que guíe sus esfuerzos.

— *Cómo facultar a los miembros por medio del trabajo en equipo.* *Con ello se permite a cada individuo que actúe para aumentar su competencia y eficacia, tanto técnica como interpersonal.*

— *Cómo dar ejemplo,* (a) empleando procedimientos de equipo y (b) corriendo riesgos para incrementar la competencia.

— *Cómo alentar a los miembros para que persistan en sus esfuerzos por mejorar su competencia técnica e interpersonal.*

Bajo la concepción "transformacional" del liderazgo se pueden encuadrar una serie de teorías que comparten supuestos básicos. Se trata de las teorías del Liderazgo Carismático, del Liderazgo

Visionario o del "Nuevo Liderazgo", que tienen en común el interés por explicar cómo los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacciones de carácter afectivo.

SUPERLIDERAZGO / AUTO LIDERAZGO / EMPOWERMENT

El *Súper liderazgo* va más allá del *Liderazgo Transformacional*. No sólo pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en *auto líderes*, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos; en otras palabras, el súper líder enseña a otros a dirigirse a sí mismos.

Los pasos que debe seguir un líder para convertirse en *súper líder* son los siguientes:

1. Convertirse en auto líder: Se dirige a sí mismo por medio de una serie de estrategias cognitivas y conductuales.
2. Ejercer de modelo de auto liderazgo para que sus colaboradores lo aprendan.
3. Animarles a que establezcan sus propias metas.
4. Ayudarles a crear patrones de pensamiento orientados al auto liderazgo.
5. Recompensar sus comportamientos de auto liderazgo.
6. Crear una cultura de auto liderazgo.

7. Fomentar el trabajo en equipo para promover el auto liderazgo.

Este proceso puede ser tanto individual como grupal, es decir, no sólo es factible fomentar el auto liderazgo de los colaboradores como individuos, sino también como grupo, constituyendo en este último caso los denominados *grupos de trabajo (semi) autónomos o equipos autodirigidos*.

1.4 CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DEL LÍDER.

CARACTERÍSTICAS

De la misma manera que los roles, las características del líder tienen en su mayor parte origen social. Tomando en cuenta que la influencia del líder jamás debe ser menospreciada no es menos cierto que la creación del sentido de grupo, del sentimiento de grupo, de la conciencia de grupo es fundamental toda vez que sin su existencia, pese a la presencia de un líder carismático el grupo termina por disgregarse. Sin embargo ese potencial energético colectivo, puede ser alcanzado gracias a unas adecuadas direcciones, comunicación y organización de las actividades del grupo, por comenzar a enumerar las capacidades que debe tener el líder, lo que orienta a los demás y así mismo. En ella nos detendremos más adelante.

Entre otros aspectos dignos de tomarse en cuenta podríamos citar la popularidad en grupo y la atracción o carisma interpersonal, las dos conllevan el grado de aceptación que se basan en la atracción mutua.

También podemos señalar la necesidad de la compatibilidad de Yo con el rol, Para evitar posibles conflictos internos; una conciencia clara sobre todo la importancia de sus roles para consigo mismo y sobre todo, para con los demás; respetabilidad en el sentido de que él es quien debe tener el más alto sentido de cumplimiento del deber ante los demás y ante sí mismo; una solidaridad de la preocupación

por los demás, tanto en el sentido de la atención a la satisfacción de sus necesidades como a su opinión sobre el papel que desempeña en su cometido, es decir, la capacidad de adentrarse a los demás en los actos voluntarios a favor del grupo; el altruismo, ósea la casualidad de pensar primero en los demás y luego en sí mismo; la convicción de la justeza, de la razón, de lo correcto y de lo bien orientado de sus actos. Todo esto le permitirá ser crítico, pero sobre todo, autocrítico, es decir desarrollar ésta que es la misma alta forma de conciencia.

- Es la persona de mayor confianza en el grupo, comunidad.
- Tiene la mayor capacidad de trabajo y demuestra el mayor entusiasmo en las obras de interés común.
- Hace de los intereses y de las aspiraciones de la comunidad, su propia causa.
- Está dispuesto a representar a su grupo o comunidad o a consagrarle el tiempo necesario para la defensa de sus intereses, aún con el sacrificio de sus ocupaciones.
- Dispone de un gran espíritu de tolerancia y comprensión.
- Da muestras de integridad, por lo cual la gente confía en él y está convencido de que no “aprovechará” el esfuerzo de la comunidad en su propio beneficio.
- Trata cortés y comprensivamente a los demás y les delega responsabilidades para ampliar su radio de acción.
- Fomenta el surgimiento de otros líderes, y evita dominar el poder de decisión de la comunidad.
- Estará siempre dispuesto a reconocer sus errores y aceptar las responsabilidades.
- Consulta a la comunidad cada vez que tiene que tomar una determinación parar la cual no está facultado.

CUALIDADES DEL LÍDER

- 1.- **VERDADERO CREADOR.**- Debe en primer lugar comprender los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad, conocer las necesidades de los hombres y de las organizaciones y sobre la base de ellas tener un espíritu de crear alternativas y salidas que permitan resolver los problemas.
- 2.- **DE TIPO SUPERIOR.**- Debe ser ajeno a falsos temores o intimidaciones, tener audacia para llevar adelante las organizaciones a las que pertenece y a sus asociados, no debe confundirse tipo superior con fatuidad, prepotencia superior desde el punto de vista económico o social.
- 3.- **DEBE SER CRÍTICO.**- Significa saber expresar con valentía y en el momento oportuno sus puntos de vista y opiniones, sobre la labor práctica de la organización y el trabajo que lleva adelante sus compañeros.
- 4.- **DEBE SER. AUTOCRÍTICO.**- El líder debe aprender a evaluar su trabajo y hacer señalamientos públicos de su trabajo a fin de que ésta, permita corregir sus errores propios y con este ejemplo eduque a los demás, se requiere para esto un alto grado de modestia y valentía.
- 5.- **DEBE SABER ESCRIBIR.**- Cualidad muy dificultosa de aprender, sin embargo se requiere de un esfuerzo constante y permanente para ganar experiencia y cuando se adquiera esta práctica se hace necesario que se escriba con sencillez, claridad y precisión las cuestiones más complejas y más importante?.
- 6.- **DEBE SER MODESTO.**- Este es uno de los atributos mayores del líder para ganar la confianza, el cariño de sus compañeros.

7.- DEBE DEJAR DE LADO LA PRESUNCIÓN Y LA PREPOTENCIA.- No dejarse contagiarse de la vanidad, pues luego de una victoria o ventaja obtenida debe poner de manifiesto vigilancia y prudencia, no envanecerse por el triunfo, sino más bien consolidar el éxito obtenido y sobre todas las cosas evitar la Subestimación de las fuerzas propias y el menosprecio a las fuerzas del contrario, el líder debe ser sincero, franco, alegre, leal y activo; debe aprender a subordinar sus intereses personales a los de la comunidad, en cualquier lugar y momento en que se encuentre debe adherirse a los principios justos y deberá luchar infatigablemente contra todas las ideas y acciones erróneas, su preocupación debe ser por la organización y por los demás.

Debe dejar de lado el egoísmo, el desgano en el trabajo, el afán de figurar, la corrupción.

Debe tener como guía el trabajo abnegado, el entusiasmo y la energía en el trabajo; el líder debe ser más perspicaz, el que con decisión esté dispuesto a sacrificarse por los demás, debe ser el más firme y el de mayor capacidad para apreciar las situaciones sin ideas preconcebidas.

8.- DEBE TENER FE EN LAS FUERZAS PROPIAS.- Es decir irradiar energía que permita impulsar a nuestros partidarios hacia nuevas y permanentes acciones y triunfos, no debe jamás dejarse abatir por las vicisitudes de la derrota, al contrario, toda manifestación negativa debe ser convertida en nueva decisión de fe e inquebrantable victoria.

9.- DEBE SER BUEN ORADOR.- Todo líder debe y tiene la obligación de ser buen orador, permanentemente debe aprender este arte, debe ser claro en su expresión y tener inspirados pensamientos, debe tener gran fluidez de palabra, don de convencimiento, fuerza de convicción, debe tener sencillez y claridad en su argumentación, sus

discursos deben decir las necesidades y aspiraciones de las masas, debe dominar el auditorio.

10.- DEBE CONFIAR EN LAS MASAS.- Todas las acciones de cambio y ejecución de transformaciones y trabajo, las hacen las masas, el conglomerado, tiene siempre conocimiento acertado de lo que está haciendo, son los objetivos ejecutantes de las tareas, por tanto, concedores del medio y del lugar. No confiar en las masas hace aparecer como una enfermedad llamada "temor", la misma que origina actitudes caudillezcas, vanidosas, prepotentes y despreciadoras de las masas, llegando a la fatuidad de considerarse el único merecedor de guiar a las masas.

11.- DEBE APOYARSE EN LA VERDAD Y LA RAZÓN.- Jamás se debe juzgar los hechos a priori o tomando en consideración un solo punto de vista, jamás el líder debe despreciar la opinión de la mayoría; pero también se requiere que el líder base su opinión en las apreciaciones de principio, es decir, en la tuerza de la lógica, de la verdad.

12.- DEBE TENER CAPACIDAD DE DIRECCIÓN.- El líder debe tener capacidad de intuición, a fin de prever lo que pueda pasar, las probabilidades que puedan presentarse, a fin de tener plena capacidad para adelantarse a los hechos y a los acontecimientos.

Podemos decir que en el líder debe manifestarse el sentido de clarividencia o tener capacidad de un vidente a fin que esta facultad permita desarrollar con audacia tácticas infalibles e invencibles.

13.- DEBE VALORAR LAS OPINIONES AJENAS.- Debe tener plena capacidad de juzgamiento acerca de las opiniones de los demás. Debe tomar en cuenta que los actos concuerden con los intereses de la comunidad. Esto nos permite una valoración exacta de las personas y una opinión seria para que el líder pueda apoyarse en

gente amiga y leal y dejar de lado a la gente individualista e inescrupulosa.

Debe examinar cuidadosamente el por qué de los hechos y el por qué de las preguntas; ver si estas corresponden a la realidad y si estas están bien fundamentadas.

14.- EL LÍDER DEBE HABLAR CON LA VERDAD.- Esto nos permite mantener la confianza de los demás hacia el líder si ha incurrido en este grave error el líder debe estar dispuesto a corregir inmediatamente.

15.- DEBE EXIGIR CUMPLIMIENTO.- Debe demandar de sus dirigidos conciencia plena de sus actos, así como exigir cumplimiento de sus responsabilidades. Es necesario realizar la rendición de cuentas de las responsabilidades para tener un control y seguimiento oportuno.

16.- DEBE SER EJEMPLO DE CAPACIDAD Y VIRTUDES.- El líder debe mantener algunas cualidades y virtudes que permitan ser ejemplo para los demás ya que con el ejemplo se educa y se orienta por el camino del trabajo moral y el respeto mutuo; por tanto, el líder debe ser ejemplo de estudio, esmero, dedicación, debe aprender de sus dirigidos y a su vez debe ser ejemplo en la disciplina en la ejecución del trabajo, en el cumplimiento de las ordenes y sugerencias emanadas por la dirección colectiva de la organización donde pertenecemos. El líder debe cuidar su comportamiento no con mojigatería, sino de manera consciente, jamás debe mirar por encima del hombro a los demás; el líder a través de su actitud permite una apertura y confianza en los demás, lo que permite el control del grupo.

1.5 FUNCIONES DEL LÍDER.

En todos los escalones de una jerarquía, aún los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, en donde deberá desarrollar las correspondientes misiones: prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar.

PREVER

— Consiste en calcular y preparar el futuro objetivo.

— Para ello es necesario:

- Fijar claramente los objetivos a conseguir.
- Tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer.
- Calcular las posibilidades.
- Definir obligaciones y responsabilidades.
- Determinar el método a seguir.
- Tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses.
- Prepararlo con tiempo suficiente y darle la difusión adecuada.
- Contar con los medios necesarios.
- Establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos.
- Asesorarse.

PLANEAR

— Es fijar el plan elaborado mediante la función de prever. Se recomienda realizarlo por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos.

— Para ello es necesario:

- Utilizar datos reales y objetivos

- Actuar en equipo
- Lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión.
- Concretar a largo, medio o corto plazo.

ORGANIZAR

- Es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento.
- Para ello es necesario:
 - Definir claramente las obligaciones.
 - Evitar el confusionismo
 - Responsabilizar al subordinado
 - Delegar autoridad
 - Adiestrar a los Mandos subordinados, adecuando las funciones a sus posibilidades.
 - Preparar a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad.
 - Confeccionar los instrumentos de organización más útiles, para facilitar el trabajo del Departamento, (organigrama, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.)

MANDAR

- Es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para conducir las y orientar su esfuerzo a la acción común.

- Se manifiesta por medio de órdenes, que tienen carácter imperativo y que implica como respuesta su ejecución.
- Su ejercicio compromete la responsabilidad en la decisión
- Antes de decidir hay que meditar después, ejecutar sin titubeos.
- No olvidar que orden más contraorden trae desorden,
- Las virtudes del que manda son escuela del que obedece.

COORDINAR

- Es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas.
- Su objetivo es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás.
- Con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados.
- Lo impone la división del trabajo para mantener la unidad de funcionamiento.
- Para su ejecución, es indispensable una buena información con objeto de que:
 - El jefe tenga un conocimiento exacto de la situación
 - Los subordinados sepan a ser posible en todo momento la marcha de las actividades, para no entorpecerlas con malas interpretaciones, Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, como y por qué queremos que lo hagan.
- Esta necesaria información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, cree un clima de

actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y subordinados.

— Si todos saben a donde van, se llegará mejor.

CONTROLAR

— Es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado.

— Es verificar en todo momento y a todo nivel.

— Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad.

— Fundamentalmente se debe controlar:

- ♣ Cada una de las etapas del plan establecido.

- ♣ Los cambios que experimente el mismo.

- ♣ Supervisar las tareas encomendadas.

- ♣ Vigilar el cumplimiento de lo ordenado.

- ♣ Comprobar la buena intercomunicación.

— Pueden utilizarse los siguientes medios:

- ♣ Inspección personal o delegada.

- ♣ Información recibida.

- ♣ Partes periódicos.

EVALUAR:

— Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización.

— Es volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.

- Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y como han actuado los métodos y las técnicas elegidas.
- Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle.
- Es pues necesario que al finalizar todo plan, se haga una meditación para deducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo del objetivo realizado.
- El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnífica de obtener óptimos beneficios para sí y sus subordinados.

1.6 ELEMENTOS DEL MARCO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO MORAL

LA NECESIDAD POR UN NUEVO MARCO CONCEPTUAL DE LIDERAZGO

Los modelos mentales liderazgo que tienen la mayoría de las personas son los productos de un proceso largo y complejo de socialización que comienza durante la infancia. Durante este proceso las personas adoptan inconscientemente y sin cuestionamiento los modelos mentales que prevalecen en la sociedad y ni siquiera se dan cuenta de que los poseen. Luego, nuestros modelos mentales llegan a ser los lentes a través de los cuales percibimos e interpretamos la realidad, y tendemos a pensar que la forma en que nosotros percibimos las cosas es la realidad.

En otras palabras, creemos que la realidad funciona tal como la describen nuestros modelos mentales. A causa de ello, cuando surge alguna evidencia que contradice nuestros modelos tenemos la

tendencia de no verla, o buscamos una racionalización que desacredita tal evidencia como falsa o insignificante.

Los mentales son causas determinantes en el comportamiento humano porque estructuran la forma en que pensamos y actuamos. Esta no es una idea nueva, sino más bien, una bastante antigua que aún es verdad.

“El hombre es tal como piensa”, afirmó Jesús de Nazaret hace casi dos mil años. Hoy día la psicología cognoscitiva ha demostrado la relación causal entre la forma de pensar del hombre y su comportamiento. Los pensamientos son como semillas que dan frutos. Así, si una persona desea cambiar o transformar su comportamiento, hace sentido que comience por cambiar esos modelos mentales que generan y sostienen los patrones de comportamiento que él desea cambiar. Si los modelos mentales no se transforman, los cambios que logra en el comportamiento probablemente serán de corta duración. Porque al fin y al cabo, el comportamiento de uno tiende a conformarse a sus modelos mentales.

El primer paso en el proceso de transformar un modelo mental consiste en darse cuenta de la existencia de dicho modelo. Uno ha de ser consciente de las características del modelo mental y los patrones de comportamiento que tienden a producir. Necesita identificar los supuestos, creencias, conceptos, actitudes y prejuicios que contribuyen al modelo mental. Luego, ha de cuestionar y analizar de manera crítica la validez y verdad de cada uno de estos elementos. A veces este proceso puede ser doloroso y hasta puede provocar un tipo de crisis existencial personal. Todo esto ha de esperarse y es una parte esencial del proceso de transformación personal.

Sin embargo, no es suficiente sólo sacudir el suelo en que hemos estado caminando. También es necesario buscar y conscientemente establecer una nueva base para nuestro comportamiento. Es por eso

que se necesita un nuevo marco conceptual para reemplazar al modelo mental en cuestión y para guiar y consolidar el proceso de la transformación personal. La construcción y adopción de un marco conceptual es un ejercicio consciente y deliberado para el cual debemos utilizar nuestros mejores recursos intelectuales y espirituales.

A continuación proponemos seis elementos que consideramos esenciales para un nuevo marco conceptual del liderazgo moral.

Dado que estos elementos están relacionados sistemáticamente, es difícil hablar de uno sin referirse a los otros. Por lo tanto, primero mencionaremos los seis elementos y luego exploraremos la importancia e implicancias de cada uno.

- 1) La creencia en la nobleza esencial del ser humano,
- 2) El liderazgo orientado hacia el servicio,
- 3) El propósito del liderazgo: la transformación personal y social,
- 4) La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad,
- 5) La trascendencia,
- 6) El desarrollo de capacidades.

LA CREENCIA EN LA NOBLEZA ESENCIAL DEL SER HUMANO

El trabajo de Douglas McGregor¹⁶ en el campo de la administración afirma que los supuestos de un gerente con respecto a la naturaleza humana influyen muchísimo su enfoque de la administración de los recursos humanos en el lugar de trabajo. McGregor sostiene que

¹⁶ Douglas Mc Gregor

cada gerente tiene tales supuestos, ya sea que se dé cuenta de ellos o no. El propone dos grupos de supuestos que él llama la Teoría X y la Teoría Y.

El punto de vista convencional de la administración, la Teoría X, afirma que "los trabajadores deben ser motivados y controlados a través de la presión directa de la administración porque son perezosos, no tienen ambición, no les gusta la responsabilidad, prefieren que se les diga lo que deben hacer y se resisten pasivamente a lograr las metas de la organización. El dinero es la única forma de motivarlos.

La Teoría Y defiende otro grupo de supuestos administrativos acerca de los trabajadores. Esta teoría propone que si se les da la oportunidad, las personas serán auto motivadas para lograr las metas de la organización por medio del esfuerzo, por el crecimiento y desarrollo personal. Sus características naturales son las opuestas a aquellas que supone la Teoría X. La Teoría Y además sostiene que si las personas parecen estar comportándose de acuerdo a las características propuestas en la Teoría X, es sólo porque la organización en que están trabajando les ha exigido hacerlo. Según este punto de vista, la tarea del gerente es la de arreglar los asuntos para que las personas puedan satisfacer sus necesidades jerárquicamente superiores de la autorrealización y el logro en el proceso del cumplir con las metas de la organización."

Aunque la teoría Y propone un punto de vista mucho más positivo de la naturaleza humana que la Teoría X, todavía se basa en la teoría de Maslow de la jerarquía motivacional de las necesidades, una teoría que limita el concepto del ser humano a un conjunto de necesidades que han de ser satisfechas. Se ha comprobado que este acercamiento a la motivación del personal en el mundo empresarial es contraproducente, y que tiende a fomentar el desarrollo de individuos altamente egocéntricos, cuya motivación primordial está

enfocada en la satisfacción de sus necesidades personales, aún a costo de sacrificar el bien común de la sociedad en general.

Sin embargo, el punto fundamental de Mc GREGOR sigue siendo válido: nuestros supuestos acerca de la naturaleza humana influyen muchísimo en cómo percibimos y tratamos a las personas.

Esto significa que el modelo de liderazgo ejercido por cada persona está estrechamente relacionado con sus propias creencias con respecto a la naturaleza humana, sin embargo estas creencias influyen en sus actitudes hacia los demás, lo que esperan de ellos y la forma en que los tratan. Se esperan que las personas se comporten de acuerdo a su propio entendimiento y concepto de la naturaleza humana y se tienden a buscar evidencia que validan sus creencias. Se da una forma de autocumplimiento de las expectativas propias en las interacciones que uno tiene con otros.

Las creencias fundamentales que uno tiene acerca de la naturaleza humana también aplican a sí mismo e influyen mucho en la auto imagen y las expectativas propias. El concepto de las personas acerca de lo que significa ser un ser humano, ya sea sano o torcido, determinará la manera en que se perciben a sí mismos y afectará las expectativas que ellos tendrán de su propia potencial humana. En otras palabras, su comprensión de la naturaleza se aplicará a todos, incluyéndose a sí mismos.

En nuestros talleres de capacitación sobre el liderazgo, hemos encontrado que algunos conceptos acerca de la naturaleza humana son bastante prevalecientes, el cual generalmente permite categorizar los conceptos en cinco grupos. A los seres humanos se los ve como:

- 1) de raza superior o inferior (racismo),
- 2) animales racionales (el mono desnudo),

- 3) productos o víctimas de fuerzas que están más allá de su control dentro de la sociedad (determinismo),
- 4) seres nacidos en el pecado y destinados a ser pecadores porque "el espíritu está dispuesto pero la carne es débil" (pecadores),
- 5) Seres creados a la imagen de Dios (nobleza esencial del ser humano).

En todo el mundo podemos ver las injusticias que son engendradas por el concepto **racista** del ser humano. En algunos países este concepto ha sido institucionalizado y perpetuado por las estructuras de clases sociales que parecen ser, basados en determinantes económicos. Pero en realidad, en muchos países los ricos y los pobres están divididos más en virtud de su color o casta que por cualquier otro factor. Si una persona con creencias racistas cree que algunas personas son superiores y otras inferiores, entonces es muy fácil para él justificar el dar privilegios especiales a aquellos que son superiores y privar a aquellos que son inferiores de hasta sus derechos humanos fundamentales. Si una persona cree en el concepto racista, entonces su concepto de sí misma dependerá de dónde cree que pertenece, en la división superior o inferior. El entendimiento racista de la naturaleza humana ha sido la causa principal de la esclavitud de seres humanos y hasta ha fomentado algunos esfuerzos sistemáticos de genocidio.

Aquellos que ven al hombre como un **animal racional** consideran que es natural que las personas se comporten instintivamente y que estén motivadas por los apetitos físicos y las emociones inferiores. Un comportamiento parecido a lo de los animales es esperado y considerado como normal. Por lo tanto, se consideran naturales las tendencias hedonistas y un énfasis en el bienestar y el placer físico.



El comportamiento egocéntrico y agresivo también son vistos como características humanas naturales. Las personas con este punto de vista tienden a justificar sus acciones y conducta en términos de la satisfacción de sus propias necesidades. “Si satisface mis necesidades, entonces es bueno.”

Muchas veces, aquellos que defienden este concepto de la naturaleza humana sostienen que es completamente natural que el animal humano viva de acuerdo a la ley de la selva. Por eso, en sus relaciones con otros, consideran que la competencia y la lucha por el poder son naturales.

En consecuencia, tienden a ser cautelosos en sus relaciones con otros y a usar las normas y su propio poder para tratar de controlar a los demás y para evitar que otros los lastimen o aprovechen de ellos. Utilizan aquellas facultades que distinguen al hombre de los animales, tales como el raciocinio y el libre albedrío, básicamente para buscar su propia ventaja y, hasta el grado en que lo consideren necesario, para controlar y canalizar la expresión de sus instintos.

Las **filosofías deterministas**, ya sean religiosas o seculares, tienden a ver a la vida de cada hombre como que está determinada total o parcialmente por fuerzas que son más grandes que él. Las religiones que enfatizan un concepto peculiar de la divina providencia, en el cual el futuro del hombre está predestinado, o en el cual el hombre está ligado a un *karma* predestinado, tienden a generar una resignación pasiva y una actitud fatalista hacia la vida. De manera similar, algunas escuelas en las ciencias sociales exponen su versión del concepto determinista del hombre al proponer que el individuo es un producto de fuerzas sociales, las cuales hacen que actúe de la manera en que lo hace.

En ambos casos, el resultado es una renuncia de la responsabilidad. No se considera que el individuo es responsable por su conducta, sino más bien una víctima de fuerzas mayores que él. Ya que el

hombre se considera como una víctima de las circunstancias, hay poca motivación porque él asuma la responsabilidad de cambiar.

Más bien, hay una tendencia de culpar a otros por los problemas de uno y de racionalizar la conducta propia.

Los proponentes de este concepto tienden a evitar el culpar o castigar a las personas por el daño que hacen, considerando que ellos también son víctimas de las circunstancias de sus vidas. En lugar de eso, ponen énfasis en la necesidad de cambiar la sociedad. Abogan por la transformación social, sin darse cuenta de la necesidad de la transformación personal como una parte vital de este proceso.

Aquellos que consideran que el hombre básicamente es un **pecador** enfatizan su incorregibilidad, sus defectos y su tendencia por errar. En algunos casos esto lleva a cierta humildad acerca de uno mismo y a una comprensión compasiva de los errores de otros.

“El sólo es humano” es una linda frase que a menudo se usa para perdonar a otros por sus faltas, la cual a su vez afirma las limitaciones de la naturaleza humana. Pero dado que este concepto del ser humano a menudo está ligado a una creencia en la posibilidad de una “salvación” religiosa, por medio de la aceptación de las doctrinas y prácticas de una u otra iglesia, puede llevar a sentimientos de santurronería e intolerancia, y a la crítica y condena de aquellos que no comparten las creencias de uno. Este modelo mental generalmente considera a la fe y la razón como antagónicos y tiende a ubicar a la fe por encima de la razón. Esto puede llevar a un comportamiento fanático que desacredita la verdadera naturaleza y papel de la religión en la sociedad.

Los que creen en la **nobleza esencial del ser humano** pueden o no tener una orientación religiosa. Aquellos que la tienen, y son de una tradición cristiana-judía, tienden a enfatizar la creencia que el hombre fue “creado a la imagen y semejanza de Dios”, y que el



propósito de la vida es de desarrollar aquellos atributos espirituales, tales como el amor, la bondad, la unidad, la justicia, la veracidad y la pureza, que son un reflejo de dicha imagen. Ellos reconocen que el hombre tiene tanto una naturaleza superior como inferior. Sin embargo, eligen enfocar sus pensamientos y acciones en desarrollar las potencialidades de su naturaleza superior, basándose en la convicción de que la luz elimina a la oscuridad y de que el desarrollo de cualidades espirituales y morales gradual y automáticamente eliminará defectos.

Como consecuencia de un ejercicio consciente de su voluntad por medio de la cual eligen seguir a su naturaleza superior, estas personas experimentan una profunda felicidad y un sentimiento de propósito y significado en sus vidas.

Encuentran un significado en su propio proceso de crecimiento y transformación, por medio de conscientemente utilizar sus poderes de raciocinio para lograr una mayor comprensión de las verdades y principios espirituales y luego por ejercer su voluntad en un esfuerzo por aplicar esos principios en sus propias vidas y en el servicio a los demás.

Por lo general también tratan de ver “la imagen de Dios” en los demás y a llegar a ser conscientes de sus potencialidades, no importa cuál sea su condición actual. Tienen fe en la capacidad de todos y cada uno para desarrollar sus potencialidades y en su tendencia por reconocer intuitivamente la verdad de los principios espirituales y de responder positivamente cuando se les llama a actuar con nobleza.

Aunque reconocemos que la “realidad del mundo actual” pueda ofrecer evidencia que apoya a algunos de los primeros cuatro conceptos que mencionamos, proponemos que esta condición es el resultado de la tendencia de los seres humanos de responder a las expectativas que ellos tienen de sí mismos y que otros tienen de ellos. Por ejemplo, si muchas personas creen que los seres humanos



son meramente animales racionales, entonces sus pensamientos y conducta serán profundamente influenciados por esta creencia y tendrán la tendencia de actuar como animales racionales. No obstante, el afirmar que muchos seres humanos actúan de esta manera, no es una prueba definitiva de que este concepto y entendimiento de la naturaleza humana es correcto.

Nosotros afirmamos que si estas mismas personas conscientemente decidieran cambiar la manera en que piensan acerca de la naturaleza humana, adoptando un concepto más positivo y noble, entonces la adopción de este nuevo marco conceptual pondría en movimiento un proceso de transformación personal que podría transformar su comportamiento dramáticamente.

El marco conceptual de liderazgo moral está basado en una convicción profunda e inamovible de la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano. La fuerte adherencia a esta convicción permite que el liderazgo moral vea más allá de los muchos problemas en que la sociedad está actualmente atascada, y los defectos humanos que los causa, para trabajar por la transformación individual y social.

Aunque cada individuo nace con una naturaleza que es esencialmente noble y está dotado con una bondad potencial, reconocemos que estas características fundamentales se manifiestan gradualmente, como resultados de procesos apropiados de aprendizaje y transformación. El estudio objetivo de la historia del surgimiento y la caída de las civilizaciones provee claras evidencias de la lucha de la humanidad por desarrollar su nobleza esencial y bondad potencial, así como una abundante documentación de la trágica expresión y mal uso de sus dones maravillosos.

Afirmamos que el concepto de la nobleza del ser humano ofrece un fundamento positivo desde la cual se puede guiar el progreso de la humanidad hacia su madurez colectiva, una etapa en la evolución

espiritual y social de la humanidad en que más y más personas desarrollarán formas más productivas y satisfactorias de relacionarse entre sí, mientras que trabajan juntos por el bien común.

Además, este marco conceptual del liderazgo moral en sí mismo está basado en la convicción de que el ser interior de la mayoría de las personas, que toman el tiempo necesario para estudiar el marco con una mente abierta, responderá positivamente a este enfoque de liderazgo e intuitivamente reconocerá tanto su afinidad con todo aquello que es lo mejor en la naturaleza humana como su potencial por generar la transformación. Esta convicción fundamental en la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano es un requisito para los procesos de transformación y para el ejercicio efectivo del liderazgo moral.

No se puede enfatizar demasiado de este elemento del marco conceptual. Sin el reconocimiento fundamental de la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano, los otros elementos del marco conceptual parecerán imposibles de alcanzar.

EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA EL SERVICIO

Cuando a las personas se les pide que definan qué significa el liderazgo, a menudo responden con ideas tales como éstas: estar a cargo o en *control*, *dar órdenes*, *estar a mando*, *ser el número uno*. Este concepto prevaleciente del liderazgo, que está basado en la consolidación del poder sobre otros, necesita ser cuestionado y reemplazado por un concepto que esté enfocado en el servicio a otros. La característica fundamental del liderazgo moral ha de ser el espíritu del servicio. “*El verdadero liderazgo moral está ejercido por aquel quien sirve más a la comunidad, no por aquel que domina más a la comunidad.*”¹⁷ Esta orientación hacia el servicio es consistente con el concepto del líder-siervo que fue promovido por Robert K.

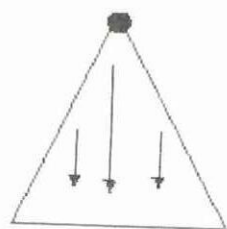
¹⁷ Robert K. Greenleaf

Greenleaf, el cual ha tenido una profunda influencia en algunos de los mejores administradores y pensadores en el mundo empresarial actual.

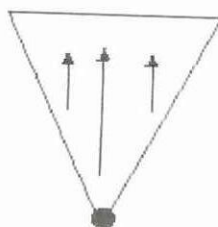
Desafortunadamente, los modelos egocéntricos del liderazgo han dominado las páginas de la historia y tienden a prevalecer en los asuntos mundiales en la actualidad. Los modelos de liderazgo autoritario, paternalista, manipulador y sabelotodo siguen perjudicando a los mismos grupos que ellos pretenden servir, estos modelos de liderazgo buscan mantener el control sobre el grupo al consolidar el poder de la toma de decisiones en las manos del líder, de tal modo que el grupo sirva a su voluntad. Lo que el mundo necesita en este momento histórico es transferir el poder del líder individual al grupo. El liderazgo ha de ser accesible a todos, no sólo a unos pocos privilegiados.

El mundo necesita un nuevo estilo de liderazgo, dedicado a la transformación personal y colectiva, totalmente comprometido con los valores y principios morales, basado en la libre búsqueda de la verdad, inspirado por un sentido de trascendencia, y guiado en el ejercicio de las capacidades por el ideal del servicio al bien común.

Una manera de visualizar la diferencia entre los métodos prevalecientes del liderazgo y el liderazgo moral es por medio del siguiente diagrama.



Liderazgo basado en el poder



Liderazgo orientado al servicio

Los modelos prevalecientes del liderazgo están basados en la dominación por medio del ejercicio de diferentes formas de poder.

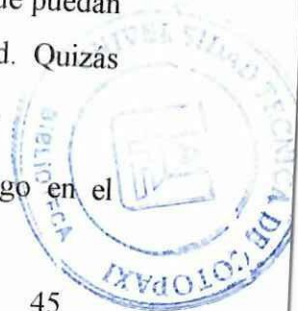
En estos modelos, el líder se considera superior a los otros miembros del grupo. Quiere dominar, para que el grupo sirva a su voluntad. En contraste, la persona que ejerce el liderazgo moral trata de usar sus capacidades para servir a los demás. En vez de exaltarse y hacer una demostración de superioridad, sus palabras y acciones están caracterizadas por una sincera humildad.

Sin embargo, el verdadero servicio se caracteriza por la sabiduría. No se debería confundir con el pseudo servicio del líder paternalista que hace para los demás lo que ellos podrían aprender a hacer por sí mismos. El verdadero servicio no crea la dependencia, sino más bien, libera a las personas de ella. No busca atar, sino emancipar. Respeta la dignidad de cada persona, y su finalidad es potenciar a aquellos a quienes sirve.

Por lo tanto, no se interesa solamente en satisfacer las necesidades inmediatas de los miembros de la organización o comunidad, sino con ayudar a cada miembro a desarrollar las capacidades que él o ella necesita para poder contribuir a su propio bienestar material, intelectual y espiritual, así como al bienestar de su familia, organización y comunidad

Esto implica tener cierta sensibilidad hacia las capacidades, intereses y potencialidades de cada persona. Significa dar a las personas la oportunidad de participar en situaciones de aprendizaje, invitándolas a ocuparse de tareas que pueden ser desafiantes y estimulantes para ellos, pero que no sean tan abrumadoras que lleven al desaliento. A veces implica supervisar o dar autoridad a otros para que puedan llevar cabo una tarea, una tarea que quizás uno podría haber hecho más rápido y mejor solo. Implica invitar a otros para “acompañarle” o para participar en actividades como “aprendices”, para que puedan observar y aprender cómo llevar a cabo alguna actividad. Quizás signifique estimularlos a tomar la iniciativa y luego seguirles.

Se puede encontrar una analogía de éste tipo de liderazgo en el



viento que impulsa un velero.

Aunque es invisible, no obstante el viento es la fuerza motora que ayuda al velero a llegar a su destino. El liderazgo moral se contenta con mantenerse invisible, a la vez que impulsa las acciones necesarias para asegurar el progreso en el proceso continuo de la transformación individual y colectiva.

Cuando alguien ejerce este tipo de servicio, gradualmente comienza a demostrar el tipo de liderazgo al cual refiere un antiguo proverbio chino: "Cuando un verdadero líder ha terminado su trabajo, la gente dice, ¡ Miren cuánto hemos logrado!". Cuando esto ocurre, es una señal de que la transformación individual ha florecido, llegando a influir en la transformación colectiva.

Sin embargo, debemos tener cuidado de no mal interpretar este proverbio. Algunos lo interpretan como si significará que el líder ha de hacer creer a la gente que han hecho algo que en realidad no han hecho. Sentimos que está interpretación podría llevar a una forma sutil de manipuleo. Según nuestra interpretación, este dicho significa que el verdadero liderazgo potencia a las personas con las capacidades para lograr cosas por sí mismas.

Solo se puede llegar a este tipo de liderazgo invisible cuando nos desprendemos de la esperanza de recibir algún reconocimiento como recompensa por nuestros servicios. Esto requiere resistir la tentación de promover nuestros propios nombres y llamar la atención hacia nosotros como líderes. El liderazgo moral se caracteriza por dar el crédito merecido a aquellos que comparten el trabajo, o al grupo total.

El espíritu de servicio que ha de imbuir el liderazgo moral nace del reconocimiento y plena aceptación de nuestra verdadera posición en la vida, como un siervo de Dios y de toda la humanidad. Luego, por medio de encontrar un ideal o una causa a través del cual canalizar

nuestro servicio, y el cual realmente merece nuestra devoción, hacemos del servicio a ese ideal una fuerza motivadora en nuestras vidas.

Cuando estamos infundidos con el espíritu de servicio, no actuamos por temor al castigo, o por un sentido de obligación, ni siquiera por el deseo de ventajas personales. Más bien, estamos motivados por el amor, el amor por Dios, el amor por la verdad, el amor por la humanidad, o más concretamente, el amor por la comunidad o por las personas a quienes servimos. Cuando el servicio está motivado por el amor, llega a ser una fuerza poderosa que puede tener un efecto transformador en otros.

Cuando estamos infundidos con el espíritu de servicio, no preguntamos, “¿Qué puede hacer la comunidad por mí?” Más bien preguntamos, “¿Cómo puedo mejor servir a mi comunidad?” O mejor aún, “¿Qué servicio necesita mi comunidad que yo pueda brindar?”

A veces los servicios más necesarios no son los que más nos llaman la atención, ni los más interesantes, ni los más prestigiosos. Es muy probable que sean tediosos, trabajos que ninguna otra persona quiere hacer. Pero una vez que la persona haya observado estas necesidades y su relación con el ideal trascendental al cual sirve, no considera que ningún servicio está por debajo y “rango”. Más bien, al percibirla necesidad, toma la iniciativa en responder a ella, sin esperar que nadie se lo pida.

La persona que lucha por servir al bien común pronto descubre que es una fuente de satisfacción profunda y permanente. Aunque no busca ningún beneficio personal o reconocimiento, el deseo de servir le impulsa a desarrollar nuevas capacidades que le son útiles en cada esfera de su vida. De esta manera, el servicio contribuye hacia su propio proceso de transformación personal. El aprender a refrenar el ego y a cultivar su naturaleza superior le dan un sentimiento de



dignidad y de dominio sobre su propia vida. Se siente complacido cuando observa las capacidades que otros están desarrollando y el progreso que están logrando en sus procesos de transformación personal y /o colectivo y sabe que de alguna manera él ha contribuido a su bienestar. Finalmente, el sentimiento de haber logrado objetivos significativos en el servicio a un propósito noble infunde su vida con una profunda satisfacción, interior y una felicidad duradera.

EL PROPÓSITO DEL LIDERAZGO:

LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y SOCIAL

Al construir un marco conceptual de liderazgo moral, cuestiones con respecto al propósito de la existencia humana y la definición de la responsabilidad son de fundamental importancia.

Nosotros afirmamos, como un elemento importante de nuestro marco conceptual, que la vida humana tiene un doble propósito, que da dirección y significado a la existencia. Este doble propósito consiste en promover los procesos continuos de la transformación personal y la transformación social. Cuando este proceso dual es reconocido y aceptado por el individuo como el objetivo de su propia existencia, provee una orientación fundamental para una vida activa y significativa.

El objetivo del primer aspecto de este doble propósito (el proceso de la transformación personal) consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales del individuo alcanzan su expresión más elevada y noble. Esto ocurre por medio de desarrollar capacidades específicas que armonizan con la nobleza esencial del ser humano. Algunas de éstas son capacidades genéricas, tales como las capacidades del liderazgo moral, las cuales se resumirán en el siguiente capítulo. Otras son capacidades técnicas

y son una expresión de los talentos particulares de cada persona, las cuales contribuyen a la pericia en los papeles específicos que él cumple en la sociedad.

Sin embargo, si la transformación personal no está motivada por el deseo de contribuir a la transformación social, una persona corre el riesgo de caer en el egocentrismo, desarrollando sus capacidades solamente para su beneficio personal. Lo que es peor aún, si se concentra sólo en desarrollar las capacidades técnicas, tal como a menudo sucede en los programas académicos, podría usar estas capacidades para explotar o dañar a otros.

El objetivo final del complejo proceso de la transformación social (el segundo aspecto del doble propósito) es la promoción de una civilización en progreso continuo, basado en los principios de justicia, unidad y amor. La evolución de un "sistema social a la vez progresista y pacífico, dinámico y armonioso, un sistema que da rienda libre a la creatividad e iniciativa individual, pero basado en la cooperación y la reciprocidad" es por cierto una tarea altamente compleja y desafiante que enfrenta a la humanidad.

En este proceso, la rectificación de las relaciones verticales, basadas en la dominación, y su transformación en verdaderas relaciones horizontales, basadas en la equidad, la reciprocidad, el compartir, y el servicio mutuo, es una tarea fundamental. No se puede lograr por medio del cambio estructural solamente. Los individuos que están involucrados tienen que desarrollar nuevas actitudes y capacidades, es decir, tienen que estar involucrados en el proceso de la transformación personal.

Si los intentos por la transformación social no van acompañados por la transformación personal, lo más que se puede lograr es un cambio estructural limitado. Pero estos cambios no pueden producir una sociedad justa, unida y pacífica si los protagonistas del cambio no están participando en un proceso de desarrollar y practicar



cualidades espirituales y capacidades del liderazgo moral en sus propias vidas. De otro modo, muchos de los males que infestan a las viejas estructuras, tales como la corrupción, el nepotismo, el interés personal, la desunión, la violencia, el prejuicio y la discriminación, también infestarán a las nuevas, dado que estos males provienen de los defectos de los individuos que trabajan dentro de dichas estructuras.

Por lo tanto, los dos aspectos del propósito de la existencia humana están íntimamente relacionados entre sí. Por una parte, la verdadera transformación social requiere de individuos que estén activamente comprometidos con el proceso de la transformación personal en sus propias vidas y que estén trabajando para lograrla, porque una sociedad justa requiere de individuos que luchan por poner en práctica la justicia en sus vidas y acciones personales.

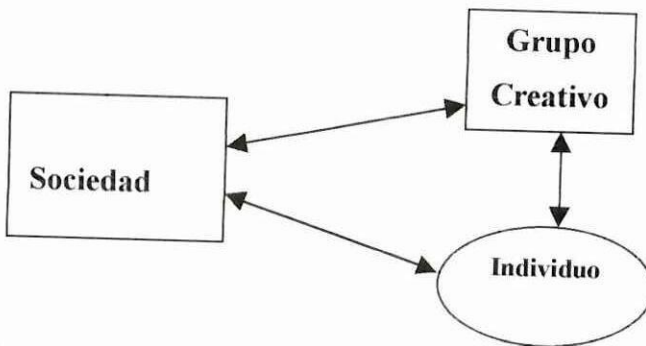
Por otra parte, no es posible lograr la transformación personal dentro de un vacío social. Como dijo un poeta: "Ningún hombre es una isla." Todos somos parte del mundo. El camino hacia la transformación personal no se encuentra en vivir una vida solitaria en una cueva en una montaña, sino más bien, a través de la interacción con otros seres humanos en la sociedad. En el análisis final, la transformación individual se fomenta más al estar ocupado en el proceso de la transformación social.

Nuestra transformación individual se nutre a través de la camaradería en el contexto de una comunidad. Por lo tanto, un grupo o comunidad que está comprometido con el proceso de la transformación social puede servir como un ambiente de apoyo que estimulará y sostendrá la transformación individual de sus miembros. Tal grupo o comunidad ayudará a renovar el compromiso y las energías de sus miembros para promover el cambio en la sociedad en sí. El famoso historiador, Arnold Toynbee, se refirió a

tales grupos como “grupos creativos”¹⁸ que emergen de las ruinas de una civilización moribunda y que sirven como los catalizadores de la promoción de una nueva civilización.

Por supuesto, los valores y costumbres existentes en la sociedad tienden a influenciar el carácter y comportamiento de cada individuo. Por lo tanto, en una sociedad donde la corrupción es la norma, se requiere de un mayor esfuerzo moral para que el individuo ponga en práctica la justicia e integridad, de lo que se requeriría en una sociedad donde la justicia e integridad son aceptadas por todos como la norma. Es por esto que, en una época como la nuestra, hay una necesidad de formar “grupos creativos”, que puedan fortalecer a sus miembros en su dedicación a metas transcendentales y que estén dotados con el poder potencial para influenciar en la dirección de la transformación y evolución de la sociedad.

LA RELACIÓN INTERDEPENDIENTE DE LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y SOCIAL



El diagrama representa las relaciones y el flujo de las influencias recíprocas entre el individuo, su comunidad / grupo creativo y la sociedad en los procesos de la transformación individual y colectiva.

En conclusión, la mejor manera de lograr este doble proceso de transformación es por medio de trabajar simultáneamente en sus dos dimensiones: esforzarse por desarrollar las capacidades del liderazgo

¹⁸ Arnold Toynbee

moral tanto en la vida propia como en las organizaciones y comunidades en que uno sirve. Sólo cuando un individuo está comprometido en el servicio a este doble proceso de transformación es posible que desarrolle sus potencialidades más elevadas y nobles.

En términos prácticos, esto significa que es más factible que la transformación ocurra cuando un grupo de personas, no importa cuán pequeña sea, trabajen juntos en pro de las metas de la transformación personal y social.

En este esfuerzo se deben tomar en cuenta dos requisitos básicos, tanto para la transformación personal como social. Primero, es importante tener una visión del ideal hacia el cual uno se está esforzando. Si uno no tiene una visión de un ser humano "ideal", o para ser más específico, de las formas en que uno personalmente puede utilizar mejor su vida para contribuir hacia un mundo mejor, entonces no tendrá una dirección para su proceso de transformación personal.

De modo similar, para poder trabajar por la transformación social, es necesario tener una visión de la sociedad deseada y un compromiso consciente con los principios sobre los cuales estará basada. Guiados por esta visión, se pueden tomar pasos concretos hacia la creación de esta sociedad mejor, comenzando a nivel de la comunidad. Sin una visión, el complejo proceso de la transformación social generalmente se entiende simplemente en términos de protestas o luchas contra los males de la sociedad actual. Estas protestas y revoluciones tienen cierto efecto, pero no necesariamente ofrecen una alternativa clara, positiva y preactiva con que suplantar el sistema existente.

El segundo requisito para la transformación es desarrollar capacidades. No es suficiente tener elevada visión basada en ideales y valores acariciados. Uno ha de desarrollar las capacidades necesarias para ejemplificar e implementar esos ideales. Por ejemplo, es relativamente fácil hablar de la honestidad y una

conducta recta. Es mucho más difícil, sin embargo, desarrollar la capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en los principios éticos y morales, así como desarrollar el hábito de basar todas las decisiones y acciones propias en principios. Aunque es posible imaginar una sociedad que utiliza procesos participativos en la toma de decisiones, es mucho más difícil desarrollar la capacidad de participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones grupales. En realidad, siempre es más fácil “hablar el hablar” que “andar el andar”.

Cuando un grupo decide aplicar el marco conceptual del liderazgo moral como un medio de transformar sus modelos mentales del liderazgo, los miembros pueden ayudarse uno a otro en el proceso de crear una visión clara y de desarrollar gradualmente las capacidades del liderazgo moral en sus vidas. Primero, a través del estudio de los elementos y capacidades del liderazgo moral, los miembros del grupo desarrollan nuevas formas de pensar acerca de estos aspectos fundamentales de la vida.

A través de un proceso continuo de aprendizaje, que consiste en la reflexión individual y la consulta en grupo, los miembros del grupo pueden ayudarse a profundizar su comprensión del marco conceptual. Esta comprensión profundizada gradualmente tomará la forma de una visión, que a su vez, podrá guiar los esfuerzos del grupo en facilitar tanto la transformación personal, como social.

El esfuerzo activo de parte del grupo por servir los demás, por medio de enseñar lo que han aprendido y de esforzarse por aplicar las capacidades del liderazgo moral en sus vidas personales, con sus familias, en las organizaciones en que trabajan, y en la comunidad en general, ayudará a consolidar el proceso de la transformación personal y a iniciar y sostener el proceso de la transformación social.

El trabajar juntos como un “grupo cooperativo de aprendizaje” no sólo ayuda a que cada miembro logre una mejor comprensión y



dominio de los elementos y capacidades del liderazgo moral, sino también crea un entorno de apoyo que estimula el compromiso de cada miembro para consolidar internamente y ejemplificar externamente cada elemento del marco conceptual y de sostener sus esfuerzos en aplicar las capacidades del liderazgo moral en su propia vida.

Finalmente, hay que decir que el proceso de transformación se parece a un espiral ascendente sin fin. No importa cuánto progresa cada individuo o la sociedad, cuando se compara con la visión, siempre habrá lugar para mejorar. Por lo tanto, el reconocimiento de la transformación personal y social como el propósito de la vida humana provee una continua motivación, desafío y sentido de significado en la vida.

LA RESPONSABILIDAD MORAL DE INVESTIGAR Y APLICAR LA VERDAD

En el proceso de desarrollar este marco conceptual del liderazgo moral, surgió la pregunta: ¿Cuál es la base para la dimensión moral del liderazgo? Proponemos que esta base debería ser el cumplimiento, por parte del individuo, de dos responsabilidades morales, las cuales son:

1. Un compromiso con la búsqueda de la verdad y con la aceptación de aquellas verdades que han sido verificadas por el individual a través de su investigación independiente, y
2. La fiel aplicación en el proceso de la transformación personal y social, y en todos los demás aspectos de la vida propia, de las verdades que uno ha aceptado.

Creemos que estas dos responsabilidades morales son inseparables. Cuando cada persona se esfuerza sinceramente por cumplir estas responsabilidades morales gemelas, la luz de la verdad guiará sus esfuerzos en cumplir el doble propósito de la vida. Así, la verdad

llega a ser la brújula y la luz que guía los procesos de transformación.

Estos nos lleva a la antigua y persistente pregunta: ¿Qué es la verdad? No nos atrevemos a contestar esta pregunta, sino más bien, afirmamos que es la responsabilidad moral de cada individuo buscar la respuesta a esta pregunta y consistentemente con las conclusiones a las que le ha llevado su investigación independiente.

Sin embargo, sugerimos que hay dos categorías de verdad que deberían interesar profundamente a aquellos que tratan de practicar el liderazgo moral. La primera categoría tiene que ver con lo que nosotros llamamos la “verdad contingente” y se relaciona con la averiguación de los hechos.

La búsqueda de la verdad contingente involucra el percibir lo más claramente posible cómo están las cosas en este momento en el tiempo y el espacio. Peter Senge utiliza el término “realidad actual”¹⁹ para referirse a esta categoría de la verdad. No es una tarea fácil percibir a la verdad contingente, porque nuestras percepciones y comprensión de los hechos son relativas a nuestras limitaciones humanas. La empresa científica ha provisto a la humanidad con herramientas con las cuales se puede investigar a la verdad contingente desde varias perspectivas.

Empero, los científicos son los primeros en admitir que sus conocimientos de la verdad contingente son relativos y no absolutos. Este humilde reconocimiento es lo que mantiene a la ciencia en buen camino. Entonces, cuando hablamos de la necesidad de comprender la verdad, nos referimos a una comprensión relativa, que puede ser mejorada, y no una comprensión absoluta.

La segunda categoría de la verdad tiene que ver con lo que nosotros llamamos la “verdad ideal” que indica cómo deberían ser las cosas.

¹⁹ Peter Senge



La verdad ideal es normativa y tiene que ver con los principios. El trabajo de Stephen Covey sobre el liderazgo centrado en principios explica la importancia de los principios en proveer una brújula para guiar las acciones. “Creemos que principios éticos, morales y sociales que guiar a los procesos de la transformación individual y social. El desafío principal que enfrenta al liderazgo moral, en este punto crítico de la historia, es el de construir un consenso universal en cuanto a un conjunto de principios que puedan servir como un nuevo código moral en el desarrollo de una sociedad global”²⁰. La Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas es un ejemplo de un conjunto tal de principios sociales que podrían servir como la base para desarrollar una sociedad global que fomentaría y nutriría nuestro bienestar colectivo y la dignidad humana.

Una vez que uno ha investigado la verdad contingente (llegando a conocer cómo son las cosas en la actualidad) y la verdad ideal (identificando los principios que hay que aplicar), hay que buscar las estrategias que llevan a la transformación de la verdad contingente de una que armonice con la verdad ideal.

La responsabilidad de buscar la verdad implica desprenderse de las opiniones de los demás, en vez de aceptarlas automáticamente, sin pensar. Cada persona ha de aprender a ver con sus propios ojos y a conocer con sus propios conocimientos, y no por los conocimientos de otros. La búsqueda sincera de la verdad requiere que hagamos esfuerzos conscientes para liberar nuestras mentes y corazones de cualquier tipo de prejuicio (el prejuzgar sin conocimiento) que sólo a través de una evaluación justa podremos reconocer a la verdad.

Basada en la relativa comprensión de la verdad que el individuo ha logrado, él luego tiene la responsabilidad moral de aplicarla lo mejor que pueda a su propia vida individual y colectiva mientras continúa

²⁰ Stephen Covey

buscando una comprensión todavía más amplia y más perfecta de la verdad.

A menudo los mismos problemas que él encuentra en la aplicación de alguna verdad pueden sensibilizarlo hacia otros aspectos de la verdad, que anteriormente pasaba por alto, y así estimular su investigación continua. Así, la búsqueda de la verdad y la aplicación de las verdades encontradas son partes de un proceso continuo y recíproco de aprendizaje.

Según la medida en que una persona aplica en su vida las verdades (hechos y principios) que ha descubierto y reconocido, tomándolas en cuenta en las decisiones que toma y en la forma en que vive, su vida se volverá consistente interna y externamente. Esto lleva a una sensación de estar viviendo en armonía con la estructura subyacente de la realidad.

Por otra parte, si una persona hace caso omiso de la verdad en su forma de vivir, ya sea porque no ha llevado a cabo la primera responsabilidad moral y es relativamente ignorante de algunas verdades esenciales, o porque ha descuidado la segunda responsabilidad moral y no trata de aplicar ciertas verdades que teóricamente ha reconocido, tenderá a generar problemas en su propia aunque es muy posible que no reconozca su causa y que trate de culpar a otros por estos problemas o simplemente echa la culpa a la "mala suerte" o al destino.

Por ejemplo, si un niño, que todavía no está informado de la verdad de la ley de la gravedad, se sube al techo de su casa y salta en un intento por volar, probablemente se lastimará como consecuencia de su ignorancia de esta verdad.

Así como hay leyes físicas, tal como la ley de la gravedad, las cuales se han descubierto a través de la investigación científica, nosotros creemos que existen ciertas leyes espirituales y principios sociales



que gobiernan las relaciones entre los seres humanos. De igual manera que las leyes físicas no han sido inventadas por los científicos, tampoco estas leyes han sido inventadas por la sociedad. Más bien, son leyes y principios espirituales y sociales que deberían gobernar las relaciones humanas.

A través de los siglos, aquellas familias, comunidades y sociedades que han aplicado estas leyes y principios han sobrevivido y prosperado. Aquellas que los han hecho caso omiso, como resultado sufrieron la desintegración social y el ocaso.

El hombre llega a ser consciente de algunas leyes físicas a través de la experiencia diaria. Otras han sido descubiertas por los científicos a través de la observación y los experimentos y la mayoría de los seres humanos aceptamos lo que dicen estas autoridades al respecto. De manera similar, el hombre puede llegar a darse cuenta de algunos de los principios que gobiernan las relaciones humanas por medio de un proceso de, ensayo-y-error y su propia experiencia. Pero un conocimiento más amplio de estos principios que han provisto la base moral y espiritual de la civilización humana y a veces son llamadas verdades espirituales, ha venido de los fundadores de las grandes religiones mundiales.

Es interesante notar que la investigación histórica de Arnold Toynbee demuestra que las grandes religiones del mundo han revelado enseñanzas espirituales y sociales que han unido poblaciones grandes bajo un código común, el cual ha sido la base para el surgimiento de civilizaciones en diferente periodos de la historia. Hasta el grado en que la gente fue fiel al código, prosperaron. Pero una vez que abandonaron el código, su civilización llegó a corromperse y desintegrarse.

Dado que la verdad es una sola, no pueden existir contradicciones irreconciliables entre la verdad científica y la verdad espiritual. Más bien, se complementan y juntos ayudan al hombre a lograr una

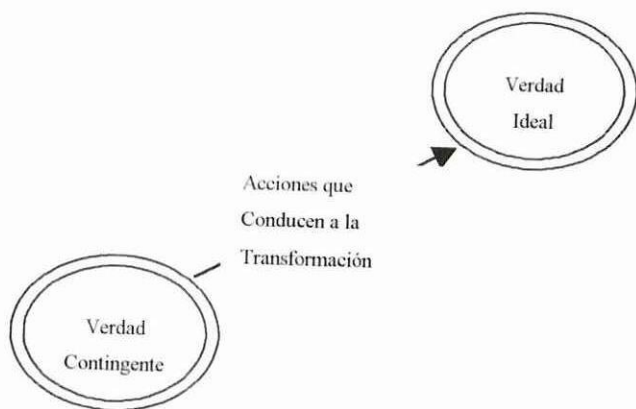
percepción más completa de la realidad. Ambas son necesarias para la promoción de una civilización en progreso continuo. Cuando estas dos fuentes de la verdad se unen, la verdad científica nos provee con los medios prácticos y la verdad espiritual con la guía moral para crear una sociedad justa y armoniosa, que beneficie a todos sus miembros.

Existe una relación similar entre la verdad contingente y la verdad ideal (los principios). Ya que ambas son categorías de la verdad, y la verdad en realidad es una, entonces han complementarse en guiar los pensamientos y acciones humanas. Por ejemplo, si se le pidiera a un grupo de personas que consulten acerca de la posible solución de un problema, sería necesario que primero investiguen y se pongan de acuerdo sobre todos los hechos más relevantes del mismo y que luego identifiquen y se pongan de acuerdo sobre los principios que deberían ser aplicados en la estructuración de una solución apropiada al problema.

En resumen, la búsqueda de la verdad contingente (hechos) tiene que ver con la percepción clara de la verdad de la "realidad actual", lo cual es un requisito para la eficaz toma de decisiones. Empero, no es suficiente sólo llegar a un acuerdo acerca de los hechos. Una identificación de los principios apropiados a ser aplicados en la solución ha de ser concertada para poder estructurar soluciones que armonicen con nuestros valores e ideales compartidos. Al elevar el proceso de la resolución de los problemas al nivel de principios, se pone en movimiento una dinámica que motiva el compromiso personal requerido para implementar las decisiones.

Por motivos de claridad, nos gustaría reiterar lo siguiente: la verdad contingente se refiere a nuestra comprensión de una situación que existe en el espacio y el tiempo, incluyendo tanto sus causas como sus consecuencias, así como también cualquier aspecto negativo que pueda estar relacionado con la misma. Sin embargo, la sola

comprensión de la verdad contingente no es suficiente para transformar una situación. También necesitamos tener una clara idea de la verdad ideal, o de la manera en que deberían ser las cosas - es decir, una visión, basada en principios, de la futura situación que quisiéramos lograr, una visión de como deberían ser las cosas. Sólo cuando entendemos claramente la verdad en estos dos niveles podremos llevar a cabo un proceso que nos ayudará a tornar los pasos apropiados que contribuirán a transformar la verdad contingente en la verdad ideal que hemos previsto.



La falta de definición de una verdad ideal, visión, puede hacer que algunas personas bien intencionadas, que desean un mundo mejor, se limiten a protestar o a luchar contra lo que ellos estiman mal o equivocado. Pero, a menudo no tienen un plan proactivo claro para el desarrollo positivo, al cual pueden dedicar sus energías en crear una alternativa viable al "mal" que están atacando.

De manera similar, una falta de conocimiento de la verdad contingente de una situación también puede llevar a decisiones erróneas, ya que pueden tratar de aplicar estrategias que funcionaron en otras circunstancias en el intento de transformar una situación, pero que no toman en cuenta aspectos importantes de la situación actual.

Sólo cuando se comprendan ambos tipos de verdad será posible idear estrategias viables que lleven de la una hacia la otra.



LA TRASCENDENCIA

Este marco de liderazgo moral no es fácil de aplicar. En vez de ejercer el liderazgo solamente para el beneficio propio, a cada persona se le desafía a servir al bien común, a desarrollar una autodisciplina moral en su propia vida, a participar en un proceso continuo de aprendizaje a distinguirse por una actitud de servicio hacia otros, a luchar por la transformación de la sociedad y a ocuparse en una continua búsqueda de la verdad. ¡Una tarea formidable! Pero menos que eso no sería digno de considerarse como liderazgo moral.

Para poder perseverar resueltamente en éste camino, se necesita tener una fuente de inspiración. Cuando tomamos decisiones y acciones guiados por valores y principios basados en la verdad, esto nos da un sentimiento de estar conectados con lo eterno y genera una experiencia de trascendencia. Por lo tanto, una definición práctica de la trascendencia sería: la capacidad de desprendernos de la “realidad actual” y de conectarnos con aquellos valores y principios que creemos ser de valor eterno y que forman parte de nuestra visión. De esta manera es posible renovar nuestro compromiso y volver enfrentar situaciones problemáticas con una perspectiva más amplia, un vigor renovado y una fuerza moral que nos permite seguir adelante con nuestro “trabajo”.

En términos prácticos, la trascendencia nos da fuerzas para perseverar, sin darnos por vencidos, cuando encontramos obstáculos en nuestro camino de transformación personal o social. Cuando estamos frustrados y perdidos ⁵ un mundo de detalles, la trascendencia nos ayuda a desprendernos de la situación inmediata, renovarnos con la perspectiva de nuestra visión, luego acercarnos nuevamente a la tarea con renovada energía y comprensión. La trascendencia nos puede salvar de “ahogarnos en un vaso de agua” cuando los problemas amenazan con hundirnos. Nos puede dar

fuerzas para mantenernos firmes y vivir de acuerdo con nuestros principios cuando encontramos tentaciones y necesitamos oponernos a nuestro propio ego o naturaleza baja. Nos puede recordar de los principios que nos sirven como una fuente de inspiración y guía en el proceso de la toma de decisiones.

Una responsabilidad moral fundamental consiste en aplicar la verdad que uno ha reconocido. Esto implica actuar de acuerdo con los principios que hemos aceptado y obedecerlos, aun cuando esas acciones no benefician nuestros propios intereses egoístas. La trascendencia nos ayuda a desprendernos del mundo material y conectarnos con la dimensión espiritual para adquirir la fuerza necesaria para llevar a cabo esta responsabilidad moral. A la vez, el compromiso con la verdad y los principios que hemos aceptado nos ayudan a lograr la trascendencia.

Desarrollamos un mayor sentido de trascendencia cuando los principios y valores que hemos aceptado como verdades perdurables se incorporan en una visión con la cual podemos comprometer. Una vez formulada, la visión sirve como el medio por el cual transcendemos por encima de los detalles de nuestras tareas diarias, permitiéndonos poner en perspectiva el contexto en que estamos llevando a cabo nuestras actividades.

Durante miles de años se ha reconocido la importancia de la visión, la cual fue enfatizada por el Rey Salomón en el Libro de Proverbios cuando él declaró: "Donde no hay visión el pueblo perece."²¹ Una visión generalmente nace de la fuente de nuestros valores y principios. Dado que históricamente la religión ha desempeñado un papel importante como la fuente de principios espirituales, morales y sociales, los principios tomados de los escritos de las grandes

²¹ Rey Salomón en el Libro de Proverbios



religiones, cuando se han incorporado en una visión social, han servido como la base de las grandes civilizaciones.

En su libro. El Liderazgo, John W. Cardner ha enfatizado la importancia de construir una visión sobre los principios compartidos. Él declara. "Una visión que es relevante para nosotros hoy día se construirá sobre los valores profundamente arraigados en la historia humana y en nuestras propias tradiciones. Los materiales con que construimos la visión serán las luchas morales de la especie, tanto en el presente como en lejano pasado"²². Nosotros sentimos que nuestra visión compartida también debe incorporar algunos principios universales y valores nuevos que puedan servir como una base para el surgimiento de una sociedad y civilización global.

La comprensión del marco conceptual del liderazgo moral puede ser la fuente de una visión más inmediata. Una persona puede imaginar el funcionamiento de una comunidad que practica los elementos y capacidades del liderazgo moral, y luego usar esta visión para inspirar sus esfuerzos al trabajar por la transformación de la comunidad.

Dada la importancia de la trascendencia en los momentos de conflicto y confusión, es importante saber cómo buscar conscientemente un estado de tranquilidad que facilite un estado de reflexión y conexión con lo eterno. Una vez lograda, la trascendencia luego permite una comprensión más clara de la situación actual en relación con la visión y los principios con los que uno está comprometido. A la vez, sirve como una fuente de fuerza para poder actuar en armonía con dicha visión y principios.

Hay muchas maneras de alcanzar una condición de trascendencia. Para aquellos que tienen convicciones religiosas, la oración y la meditación en los escritos sagrados de su religión es un medio

²² John W. Cardner, El Liderazgo

eficaz. Otros metodos incluyen: comulgar con la naturaleza, caminar, escuchar música, conmoverse por obras de arte que expresan valores y principios similares a los de uno, imaginar a la visión por la cual uno está esforzándose como una realidad viviente y, consultar con una persona que tiene mayor visión o madurez espiritual que uno.

La habilidad y la práctica de cultivar una actitud trascendente tiene especial importancia en la de soluciones a los problemas. El elevar a la consulta al nivel de principios en la búsqueda de soluciones prácticas ayuda a que cada participante deje de lado sus propios intereses y bienestar y considere cuáles estrategias deben usarse y qué líneas de acción serían aconsejables seguir a la luz de los principios que promueven la unidad, la justicia y el bien común.

Es imprescindible reconocer que los problemas que están socavando las bases de la sociedad necesariamente deben ir de mal en peor mientras que todos los involucrados continúan persiguiendo su propio beneficio egoísta e intereses personales. Por lo tanto, aquellas personas y grupos que están esforzándose por enfrentar estos problemas deben reconocer plenamente la importancia de adherirse a los principios en todos los asuntos.

Entonces, a través del ejercicio de su capacidad de trascendencia han de desprenderse de sus propios intereses y comprometerse plenamente con la búsqueda y aplicación de los principios que son pertinentes a la solución de cada problema específico. Sólo entonces puede haber progreso. Es la tarea desafiante del liderazgo moral la de iniciar este proceso e inspirar a otros a participar en él.

EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El concepto del liderazgo moral no sólo requiere un nuevo concepto de liderazgo, también requiere un nuevo concepto de la persona moral. La idea tradicional de una persona moral ha sido algo pasivo:

la persona moral es un buen ciudadano, alguien que no causa problemas, que acepta las cosas como son, que es un ejemplo del dicho: "A un buen niño se lo ve, pero no se lo oye."

Las necesidades de nuestra época nos exigen transformar este concepto en algo más activo, en el que la persona moral es un individuo que ha llegado a ser un actor social que está consciente y activamente ocupado en realizar acciones promueven los procesos de la transformación Personal y Social. Esto implica que una persona que ejerce el liderazgo moral ha de poseer ciertas capacidades que le potencian para llevar a cabo, acciones que contribuyen a la transformación y a la promoción del bien común. Este concepto de moralidad se concentra en lo que hace la persona moral y en las capacidades que necesita desarrollar para poder ser un actor social eficaz.

Es importante comprender la estructura de una capacidad. Cuando estudiamos las vidas de personas que han sido ejemplos del liderazgo moral en la sociedad, observamos que hubieron ciertos tipos de acciones y actividades que ellas llevaron a cabo que les permitieron ejercer influencia del liderazgo moral. "Por sus frutos los conoceréis." En el curso de nuestro estudio, nos dimos cuenta de que estas acciones y actividades no surgieron de la nada. Detrás de estas habían ciertas capacidades fundamentales que permitían que el individuo los realizara.

Hasta la fecha hemos identificado a 18 de estas capacidades, las cuales llamamos las capacidades del liderazgo moral. No hemos hecho una lista definitiva; sin embargo, sentimos que estas primeras 18 capacidades son muy relevantes a la época en que estamos viviendo.

Al analizar cada capacidad, descubrimos que cada una consiste de la integración de cuatro tipos de elementos: conceptos, destrezas, actitudes y cualidades. Cuando una persona progresivamente

adquiere y mejora su dominio los conceptos, destrezas, actitudes y cualidades que conforman una capacidad, específica, está facultado para realizar aquellas acciones y actividades que son generadas y sostenidas por esa capacidad. Mientras los elementos de una capacidad específica no estén correctamente desarrollados e integrados, el individuo no estará potenciado para ejercer la capacidad de manera eficaz.

Existe una dinámica ordenada de conocimiento- voluntad-acción que se debe seguir si se ha de llevar a cabo una actividad con fines determinados. Así, antes de tratar de aplicar una capacidad, uno debe comprender claramente en que consiste y tener una idea clara de cómo se ve la capacidad en la práctica; es decir, tener una visión de lo que la persona hace y, “como se ve” cuando practica la capacidad. Solo entonces tendrá uno el criterio para evaluar su propio progreso en la aplicación de la capacidad.

El siguiente es una breve descripción de los cuatro elementos que componen una capacidad:

CONCEPTOS: Para poner en práctica un capacidad, primero es necesario comprender los conceptos claves que se fundamenta. Tomando como ejemplo “la capacidad de participar efectivamente en la consulta”, algunos de estos conceptos incluirían: el propósito de la consulta es la búsqueda de la verdad; el tomar en cuenta diversas percepciones de una situación contribuye a una comprensión más amplia de la verdad; la consulta funciona como una expresión operativa de la justicia en los asuntos humanos; hay principios que contribuyen hacia una consulta eficaz que hay que aprender y practicar, así como cualidades que contribuyen hacia una consulta armoniosa que hay que desarrollar; y existen pasos que hay que tomar en cuenta en la eficaz toma de decisiones. Para poder consultar acerca de un tema en particular, también sería necesario familiarizarse con los datos y otra información pertinente al tema.

DESTREZAS: Las destrezas consisten en las habilidades mecánicas o funcionales que son necesarias para implementar una capacidad. Por ejemplo, la habilidad de escuchar con atención, de sumar correctamente, o de organizar y resumir las ideas, son ejemplos de destrezas que contribuyen a la práctica eficaz de ciertas capacidades.

ACTITUDES: Las actitudes se refieren al aspecto afectivo de algunas capacidades. Las actitudes pueden ser consideradas como patrones habituales de respuesta emocional. Algunas actitudes son negativas, tales como las actitudes de duda o sospecha. Otras son positivas, tales como el aprecio, la tolerancia de la ambigüedad y la abertura ante nuevas ideas o actividades. Otras pueden ser positivas en ciertas situaciones y negativas en otras, tales como el "ojo crítico" que puede ser útil al revisar un trabajo por errores, pero que es contra productivo durante una lluvia de ideas.

CUALIDADES: Las cualidades se refieren a las virtudes o atributos espirituales que constituyen, el comportamiento humano ideal. Algunos ejemplos de cualidades incluyen la honestidad, la paciencia, la bondad, la firmeza, la pureza, la veracidad, la cortesía y la confiabilidad. Las cualidades son simultáneamente, el fundamento del carácter humano y los ideales que guían nuestros esfuerzos. Sin embargo, no es suficiente creer en estas cualidades; *necesitamos practicarlas en nuestras vidas*. Sólo podemos decir que vivimos una cualidad cuando ésta se refleja en nuestros patrones de acción, ya sean éstos hábitos o esfuerzos cuidadosamente pensados. No se puede enfatizar demasiado la importancia de practicar las cualidades apropiadas en el ejercicio efectivo de cada capacidad. Por ejemplo, sería imposible ejercer la capacidad de la consulta eficazmente sin las cualidades de la veracidad y la cortesía.

A veces es difícil distinguir la diferencia entre las actitudes y las cualidades porque están íntimamente relacionadas. Por ejemplo,

algunos, podrían considerar a la humildad y el respeto por otros como actitudes, mientras que otros podrían considerarlos como cualidades. No creemos que es necesario ser quisquilloso al tratar de decidir a qué categoría debería pertenecer cada elemento. No es tan importante. Lo que sí consideramos importante, es que una vez que uno haya identificado los elementos esenciales que conforman una capacidad, sea como sea que los clasifique, hay que comenzar a trabajar en esos elementos, y desarrollarlas en su vida.

Una vez que la persona haya aprendido los conceptos básicos relacionados con una capacidad, los cuales le dan una cierta idea de “cómo se ve”, puede comenzar a practicarla a nivel rudimentario. Sin embargo, la pericia que adquiere en la práctica de la capacidad dependerá en su progresiva adquisición de destrezas, actitudes y cualidades.

En general, los conceptos básicos que conforman una capacidad pueden ser aprendidos con bastante rapidez. Sin embargo, la adquisición de las destrezas, actitudes y cualidades necesarias para un alto nivel de pericia requieren de práctica durante bastante tiempo y se puede perfeccionarse casi infinitamente. Por lo tanto una vez que se aprenden los conceptos, es importante tratar de practicar la capacidad. Pero esto no debería llevar a una actitud de orgullo o complacencia de que uno haya “aprendido” o “dominado” la capacidad. Más bien, uno ha de tratar de permanecer humildemente consciente de las deficiencias en sus destrezas, actitudes y cualidades, así como también de los posibles errores en su comprensión de los conceptos, y trabajar constantemente para mejorar todos estos elementos.

El desarrollo de las capacidades está íntimamente relacionado con todos los otros elementos del marco contextual del liderazgo moral. La convicción de la nobleza esencial del ser humano lleva hacia un



enfoque en el cultivo de sus potencialidades inherentes, las cuales se manifiestan en el desarrollo de capacidades.

Mientras más capacidades desarrollamos, mejor podemos servir. Un compromiso con el proceso de la transformación personal y social provee la motivación tanto para adquirir como para aplicar capacidades. La búsqueda, aceptación y aplicación de la verdad nos dan criterios que nos permiten hacer elecciones morales en la aplicación de las capacidades. Y la trascendencia nos potencia para desprendernos de nuestras tendencias egoístas y nos ayuda a adquirir una claridad de visión que puede guiarnos en esta aplicación.

Las 18 capacidades del liderazgo moral que se ha identificado y definido hasta la fecha están presentadas en forma de una lista en las próximas páginas.

Las capacidades están íntimamente relacionadas. Hasta cierto grado, las capacidades relacionadas con la transformación personal, y con las relaciones interpersonales, forman una base para las capacidades relacionadas con la transformación social. Pero en verdad, muchas de las capacidades afectan a ambos procesos de transformación y podrían ser clasificadas en más de una manera.

En esta presentación hemos dividido las capacidades en tres grupos: personales, interpersonales y sociales. Sin embargo, la división es algo arbitraria; otras personas quizás deseen cambiar algunos de los elementos de una categoría a otra ó idear otro sistema de clasificación.

CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL

—La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar al ego: la auto evaluación.

- La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.
- La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.
- La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro las metas.
- La capacidad de oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas: la autodisciplina.
- La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principios morales y éticos.
- La capacidad de pensar sistémicamente en la búsqueda de soluciones.

CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A MEJORES RELACIONES INTERPERSONALES

- La capacidad de imbuir con amor los pensamientos y acciones propias.
- La capacidad de alentar a otros y brindar alegría a sus corazones.
- La capacidad de participar efectivamente en la consulta en la toma de decisiones colectivas.
- La capacidad de ser un miembro cariñoso y responsable de una familia.
- La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad.

CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN HACIA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

- La capacidad de crear una visión de un futuro deseado basada en valores y principios compartidos y de articularla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
- La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.
- La capacidad de contribuir al establecimiento de la justicia.
- La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.
- La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar sus talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.
- La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada.

1.7 CAPACIDADES DEL LIDERAZGO MORAL.

1.7.1. CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL

- **LA CAPACIDAD DE EVALUAR SUS PROPIAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES SIN INVOLUCRAR AL EGO:**

LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación es un elemento vital en el proceso de la transformación individual, ya que nos ayuda a conocernos mejor y a conocer nuestras fortalezas y debilidades.

Luego, podemos escoger campos de servicio en donde podemos utilizar nuestras fortalezas. Es nuestra responsabilidad moral utilizar nuestros dones y talentos especiales en el servicio a otros.

A la vez, podemos escoger líneas de acción para fortalecer aquellas áreas en que estamos débiles.

La autoevaluación nos expone a cierta cantidad de malestar, ya que no siempre es agradable reconocer nuestras propias debilidades y faltas, y nos cuesta hacer el esfuerzo necesario para desarrollar las fortalezas que harán que esas debilidades desaparezcan.

Por consiguiente, es fácil evitar la autoevaluación o al realizarla, dejarnos cegar por el ego, esa parte de nosotros que sólo persigue los intereses y deseos propios. Nuestro ego siempre estará listo para justificar nuestros errores, aseguramos que hay razones válidos para ser como somos consolarnos con la idea de que, en comparación con los demás, vamos en buen camino y, en general, convencernos de que no necesitamos **cambiar**.

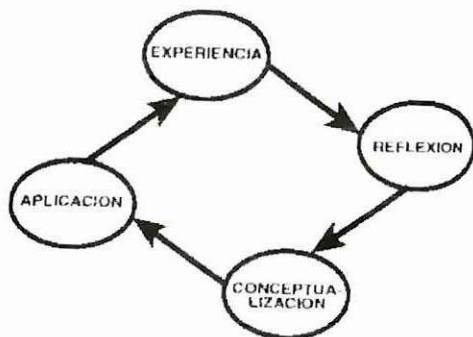
Pero no es con los demás que tenemos que compararnos, sino con los criterios más elevados de excelencia que conocemos. Cuando estos criterios se organizan en una estructura coherente, tal como la del liderazgo moral, nos proveen con un ideal hacia el cual dirigirnos y enfocar nuestros esfuerzos. Podemos evaluarnos con respecto a cada uno de los elementos del marco conceptual del liderazgo moral

y cada una de las capacidades. Si estamos esforzándonos para desarrollar una capacidad específica del liderazgo moral, para poder hacer una evaluación más a fondo, primero podemos definir los conceptos, destrezas, actitudes y cualidades que conforman esa capacidad. Luego, podemos reflexionar acerca de nuestras acciones para poder evaluar el grado hasta el cual hemos desarrollado cada uno de estos componentes. Después de terminar nuestra evaluación, es importante definir algunas metas específicas y fortalecer aquellas áreas en que estamos débiles.

La autoevaluación y el subsiguiente esfuerzo de transformación requiere de decisión, humildad y constancia. Cuando este esfuerzo es motivado por el espíritu de servicio, y no sólo por el deseo egoísta de sobresalir, contribuirá hacia el desarrollo del liderazgo moral.

- **LA CAPACIDAD DE APRENDER DE LA REFLEXIÓN SISTEMÁTICA SOBRE LA ACCIÓN DENTRO DE UN MARCO CONCEPTUAL CONSISTENTE Y EVOLUTIVO**

La reflexión es un momento clave en el ciclo de aprendizaje, el cual se puede diagramar de la siguiente manera:



Por lo general, el aprendizaje comienza con una experiencia, la cual genera una reflexión, y lleva a la formación de un concepto. Aplicar

el concepto, primero como práctica y después en vida real, genera una nueva experiencia, que a su vez nos lleva hacia una mayor reflexión y una conceptualización perfeccionada.

También podemos entrar en el ciclo de aprendizaje por medio de primero aprender un concepto nuevo, enseguida tratar de aplicarlo, y luego reflexionar acerca de la experiencia resultante.

Sin embargo, muchas veces no reflexionamos acerca de nuestras experiencias ni tampoco hacemos un esfuerzo consciente de aplicar los nuevos conceptos que adquirimos. Cuando eso ocurre, no aprendemos y continuamos repitiendo las mismas acciones y teniendo las mismas experiencias.

Todos tenemos algunos conceptos fundamentales acerca del mundo y su funcionamiento, los cuales hemos desarrollado en base a nuestras experiencias y por medio del aprendizaje imitativo durante nuestra niñez y juventud. Estas generalizaciones, compuestas de imágenes, supuestos y anécdotas, constituyen nuestros modelos mentales, los cuales, a su vez, determinan nuestra manera de pensar y actuar.

Cuando nos presentan con nueva información, normalmente la aceptamos si refuerza nuestros modelos mentales y la rechazamos si los contradice. Sólo tendemos a usar y a aceptar aquello que apoya lo que ya creemos. Sin embargo, dado que nuestros modelos mentales contienen sólo parte de, pero no toda, la verdad, esto resulta en la limitación de nuestro aprendizaje.

Por lo tanto, para poder facilitar nuestro propio aprendizaje, necesitamos darnos cuenta de que lo que nosotros creemos acerca de los diferentes aspectos de nuestro mundo no son verdades absolutas, sino más bien, nuestros propios modelos mentales. Esta conciencia nos permite abrirnos para aceptar e integrar nuevos conocimientos.

Además, una persona puede tener modelos mentales acerca de diferentes aspectos de la vida los cuales, si se analizan objetivamente, se contradicen. Por ejemplo, una persona puede tener un modelo mental acerca de cómo funciona la economía, otro acerca de los conocimientos científicos y todavía otro con respecto a la religión. Sin embargo, algunos supuestos en los cuales están basados estos diferentes modelos pueden ser inconsistentes unos con otros. Esto llevará a inconsistencias en la forma en que piensa la persona, a no ser que compare sus diferentes modelos mentales, reflexione acerca de los mismos y trate de conciliarlos.

Ya que nuestros modelos mentales son tan parte nuestra que generalmente no nos damos cuenta de ellos, primero necesitamos tratar de tomar conciencia de nuestros modelos mentales específicos. Podemos darnos cuenta del contenido de un modelo mental específico al hacernos preguntas con el fin de aclarar: ¿Cómo creo que "tal y tal" funcionan? Por ejemplo, ¿cómo creo que aprenden los niños? O, ¿qué creo acerca de las causas y soluciones del problema de la pobreza extrema?

Cuando tomamos conciencia de un modelo mental, y podemos analizarlo críticamente identificar sus inconsistencias y limitaciones, hemos tomado el primer paso en liberarnos de poder. No obstante, necesitamos poner algo en su lugar. Marcos conceptuales conscientemente elaborados que se relacionan con el contenido conceptual de nuestros objetivos de aprendizaje pueden facilitar la transformación de los modelos mentales en nuevas maneras de pensar conducentes a la transformación y desarrollo personal.

Los marcos conceptuales difieren de los modelos mentales en que los elaboramos o adoptamos conscientemente, hemos de esforzarnos para hacerles consistentes tanto interna como externamente, y hemos de mantenerlos abiertos para modificarlos o mejorarlos. Así, constantemente están evolucionando. En resumen, cuando sabemos

lo que pensamos acerca de algo y por qué, podemos formularlo de manera ordenada, reflexionar acerca de esta formulación para poder eliminar sus inconsistencias, incorporar nueva información en la misma, trabajar con ella, modificarla y mejorarla, estamos en el proceso de elaborar un marco conceptual.

Una vez que hemos estructurado un marco conceptual básico, al adquirir nueva información relacionada con el tema, podemos preguntarnos:

¿Cómo se relaciona esta información con el marco conceptual? Ya sea que la información apoye nuestras ideas, las amplíe o contradiga algún aspecto de ellas, después de pensar rigurosamente, podremos integrarla a nuestro marco conceptual. Sabremos cómo se relaciona esta nueva información con nuestra forma de Pensar.

Aprender por medio de la reflexión requiere una actitud de aprendizaje continuo, basada en la humildad y el amor por la realidad, impregnada con valor y desprendimiento, dispuesta a cuestionar las ideas propias, modificar las creencias y modelos mentales y seguir la verdad, a dondequiera que lleve. Más aun, requiere un compromiso con la independiente investigación de la verdad, la cual evita la ciega imitación y se basa en lo que uno ha visto con sus propios ojos y conocido a través de su propia reflexión crítica, para luego aplicar toda la verdad que uno haya podido comprender hasta el momento.

Si este proceso de aprendizaje está estimulado por el deseo de servir mejor, la persona no sólo mantendrá un alto nivel de motivación, sino que, en el proceso logrará su autorrealización.

- **LA CAPACIDAD DE TOMAR LA INICIATIVA DE MANERA CREATIVA Y DISCIPLINADA**

Tomar la iniciativa significa hacer algo por su cuenta, sin necesidad de que se lo pidan o le recuerden para hacerlo. Detrás de la iniciativa yace la intención consciente de hacer algo cuando, surge la oportunidad de llevarlo a cabo.

Básicamente hay dos tipos de iniciativas. El más común se llama la iniciativa rutinaria. Ésta está relacionada con las acciones o actividades que le son familiares. La iniciativa entra en juego porque la motivación para llevar a cabo las actividades viene de adentro, sin necesidad de un estímulo externo. Por lo general, las iniciativas rutinarias no reciben mucha resistencia de parte de los demás.

El segundo tipo se llama la iniciativa creativa y se caracteriza por la introducción de cambios.

Debido a esta característica de la iniciativa creativa, a menudo genera algún grado de resistencia por parte de los demás. Las iniciativas requieren valor.

Ambos tipos de iniciativas son una expresión de la voluntad humana. Dada que la voluntad es un proceso interno, la iniciativa incluye fases o pasos que son invisibles para todos, con excepción de la persona que está tomando la iniciativa. Al darnos cuenta de estas fases, podemos aprender a desarrollar y ejercer la iniciativa de manera más disciplinada y consciente.

La iniciativa comienza con una sincera **intención** de hacer algo en cierto campo de acción. El definir un **propósito** concreto, basado en la intención, da forma y dirección a la iniciativa. Luego, uno debe hacer un **plan concreto**, el cual consiste en definir qué se necesitará para lograr el propósito y la medida necesaria de cada elemento. Estas primeras tres fases nos llevan a una visión clara y específica de lo que queremos y qué debemos hacer.

Una vez realizadas estas fases, ha de existir un **compromiso** firme para llevar a cabo la visión cuando surge la oportunidad. Este

compromiso incluye tres elementos: la determinación de llevar a cabo la decisión, la confianza de que obtendremos todo lo necesario para hacerlo y, una acción segura y enérgica en el momento oportuno.

Después, algún tipo de **permiso** ha de ser otorgado para llevar a cabo la iniciativa. Este permiso puede tomar la forma de un permiso oficial que se requiera de alguna institución u organización, un permiso conferido por el surgimiento de las circunstancias y las condiciones ambientales adecuadas, o un permiso interno, en que la persona se siente en su interior que está bien seguir adelante. Cuando se necesita un permiso externo y se tarda en conseguirlo, en vez de impacientarse, la persona debería hacer todo lo posible para preparar el camino para que se llegue a otorgar el permiso para la iniciativa.

Para cada iniciativa hay un **tiempo oportuno** y una duración adecuada. Hay un momento apropiado para todo lo que existe. Cuando llega el momento de llevar a cabo una iniciativa en particular, las acciones y actividades que la componen se hacen visibles en el mundo de los hechos. Cuando se termina de llevar a cabo la iniciativa, entonces llega a ser un hecho en el libro de la creación.

El aprender cómo pasar conscientemente a través de estas fases de la iniciativa enaltece nuestra capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada. Cuando estamos conscientes de estas distintas fases, podemos ver con más claridad cuál debe ser la próxima fase en la realización de cualquier iniciativa con que estamos involucrados y así tomar las acciones apropiadas para implementar cada fase.



- **LA CAPACIDAD DE MANTENER EL ESFUERZO, PERSEVERAR LOS OBSTÁCULOS EN EL LOGRO DE LAS METAS**

Aunque iniciar un proyecto es un logro importante, llevarlo a cabo hasta un final feliz exige esfuerzo y perseverancia.

La capacidad de la perseverancia está arraigada en el grado de compromiso que uno siente hacia el logro de la visión que está detrás del proyecto. Por lo general, el compromiso es mayor cuando un proyecto está conectado con los valores trascendentales de la visión personal, los cuales inspiran un sentimiento de que “vale la pena esforzarse y sacrificarse por esto”. El compromiso nace cuando una persona se identifica con el propósito y los objetivos del proyecto de tal manera que siente que trabajar para el proyecto es una forma de realizar su visión personal y vivenciar sus propios valores.

Una vez que existe el compromiso, se necesita una buena planificación para que no se gaste toda la energía en las primeras actividades del proyecto y luego decaer en medio camino. Por lo tanto, es aconsejable definir claramente cuál es el resultado final deseado, escoger algunos indicadores que demostrarán cuando esto se haya logrado en forma adecuada, programar las actividades que se deben realizar en el proceso, analizar los posibles obstáculos que podrían surgir en el camino y calcular suficiente tiempo y recursos para realizar lo que hay que hacer.

Es importante reconocer y aceptar el hecho de que es normal que surjan problemas y obstáculos para no impacientarse o frustrarse ante éstos. Es más fácil asumir esta actitud cuando uno considera a los problemas como pruebas de nuestras capacidades y cualidades, las cuales los ayudan a desarrollar aquellas capacidades que estamos débiles.

Cuando nos sentimos abrumados por un problema, es bueno saber cómo trascenderlo, para poder verlo desde una perspectiva más amplia y tomar decisiones más acertadas. Algunas maneras de lograr la trascendencia son por medio de: conectarse de nuevo con la visión que le inspire, orar, meditar, comulgar con la naturaleza, o consultar con una persona mayor visión o madurez espiritual que uno. Estas prácticas generalmente ayudan a crear una paz interior y a facilitar el desprendimiento del problema, para que podamos verlo con mayor claridad. La trascendencia también nos ayuda a renovar nuestras energías y el compromiso de volver a la situación y perseverar hasta su resolución.

La trascendencia también nos permite analizar los problemas a la luz de los principios involucrados y basar nuestras soluciones en dichos principios, ya que es imposible alcanzar fines nobles si nuestros métodos y acciones no están basados en principios éticos y morales.

Cuando uno se enfrenta a un problema, también es aconsejable tratar de verlo sistémicamente tomando en cuenta las diferentes relaciones y conexiones que existen. Esto requiere de concentración. El pensamiento sistémico ayuda en la observación tanto de las “fuerzas impulsoras”, que tienden a resolver el problema como de las “fuerzas limitantes”, que tienden a mantenerlo. Después de identificar a estas fuerzas, la acción más sabia es de buscar una solución que tiende a reducir las fuerzas limitantes, porque de esta manera se llegan a soluciones más permanentes. Cuando se hace lo contrario, aumentando las fuerzas impulsoras, a menudo se genera más resistencia y luego el problema vuelve a surgir con todavía más fuerza.

En resumen, la perseverancia requiere una determinación desprendida y un esfuerzo constante, acompañado por una apertura hacia soluciones o posibilidades inesperadas.

Ya que esto implica vivir con situaciones incómodas hasta que se resuelvan, la perseverancia exige la autodisciplina, que se debe cultivar a través de la práctica diaria. Stephen Covey nos aconseja que “afilemos la sierra” cada día: físicamente, al mantener en forma nuestro cuerpo; intelectualmente, al estar en un proceso continuo de aprendizaje; emocionalmente, al ejercer la paciencia, empatía y responsabilidad personal; y espiritualmente, al orar y meditar. Todas estas prácticas nos dan la fuerza para ejercer la perseverancia.

- **LA CAPACIDAD DE Oponerse a las Bajas Pasiones y Tendencias Egoicéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas:**

LA AUTODISCIPLINA

Cualquier logro en esta vida requiere la autodisciplina. Ya sea en el deporte, los estudios, la vida profesional, o el liderazgo moral, si uno desea mejorar su desempeño, o lo que es más, sobresalir en algún campo en particular, tiene que dedicarle tiempo y esfuerzo a ello, y disciplinarse a sí mismo para evitar aquellas cosas que podrían perjudicar su logro.

Por medio de su libre albedrío, toda persona puede dirigir sus pensamientos y sus acciones hacia su naturaleza superior y desarrollar capacidades y propósitos elevados. Si no hace esta elección a conciencia, sus pensamientos y acciones tenderán a girar en torno a su naturaleza inferior, en la cual se le da rienda suelta a pasiones bajas y los deseos egoístas, los cuales pueden llevar a cometer acciones muchos peores a los que lo que hacen los animales.

Aunque la satisfacción de los apetitos físicos brindan un tipo de placer, éste tiene límites y es pasajero. Si uno busca este tipo de

placer en exceso, el placer mismo se vuelve amargo o tedioso. La persona que busca este tipo de placer poco a poco descubre que su necesidad llega a ser insaciable, ya que las dosis siempre más frecuentes y mayores de lo que anteriormente le traían placer, llegan a darle una satisfacción cada vez más pasajera. Esto es una verdad muy obvia en el caso de las sustancias adictivas, tales como las drogas y el alcohol, pero también puede Ocurrir en el caso de otros placeres físicos, tales como el sexo o hasta la comida cuando, éstos se llevan al exceso.

En cambio, una felicidad profunda y duradera es producto de un sentimiento de autodisciplina y autocontrol, de experimentar una mejora en capacidades relacionadas con sus fines en la vida la realización de logros significativos. Uno nunca puede saciarse de estas fuentes de realización.

La percepción de esta felicidad a largo plazo es lo que provee la motivación para practicar la autodisciplina, mantener la satisfacción de los apetitos dentro de límites saludables, dirigir las pasiones hacia propósitos elevados, y hacer el esfuerzo diario para desarrollar los conocimientos, destrezas, actitudes y cualidades que pueden llevar a desarrollar ésta y otras capacidades.

A medida que alguien dirige sus pasiones hacia propósitos y capacidades más elevados, aprende a practicar la autodisciplina en tres niveles de su vida: primero, en controlar los apetitos y en desarrollar disciplina en lo que contribuye al bienestar corporal; segundo, en controlar las tendencias hacia el orgullo y el deseo de impresionar a los demás; y tercero, en oponerse a la ambición de poder sobre los demás.

La clave en desarrollar esta capacidad dedicarse a una visión o un propósito trascendental que refleja los valores más elevados que uno tiene. Entonces, se necesita la fuerza de voluntad y el esfuerzo constante para mantener los ojos y las acciones enfocadas en esta

visión. Finalmente, es importante cultivar conscientemente la humildad y el espíritu de servicio, para no enorgullecerse de los avances que logra, sino más bien, dedicar todas las capacidades que uno desarrolla para promover el bien común.

- **LA CAPACIDAD DE MANEJAR LOS ASUNTOS Y RESPONSABILIDADES CON RECTITUD DE CONDUCTA, BASADA EN PRINCIPIOS MORALES Y ÉTICOS**

Una característica que distingue a un adulto maduro de un niño es la capacidad de aceptar y asumir responsabilidades. Afrontado con un problema que le preocupa, una persona madura acepta la responsabilidad de hacer su parte para resolver el problema. El proceso de aceptar una responsabilidad involucra varios pasos, los cuales incluyen: 1) ver al problema con claridad, 2) discernir a quién “le pertenece” el problema, y 3) al descubrir que el problema “pertenece” a uno, aceptar la responsabilidad para hacer lo que pueda al respecto, sin aguardar pasivamente, esperando de que se resolverá por sí solo, o que otros lo resolverán.

Una vez que alguien acepta una responsabilidad, debe: **1)** analizar qué se debe hacer, **2)** evaluar si tiene las capacidades de llevar a cabo las tareas necesarias y, **3)** si es necesario, desarrollar las capacidades requeridas para hacerlo.

Después de aceptar la responsabilidad y desarrollar las capacidades necesarias, hay que asumir la responsabilidad, determinando concretamente lo que va a hacer para cumplir con los compromisos adquiridos y aceptando las consecuencias de sus acciones.

Para poder tomar decisiones sabias acerca de las actitudes y acciones, es necesario guiarse por principios. Éstos sirven como una brújula señalando hacia la dirección en que debemos ir, aunque no

definen el sendero exacto a seguir. Sin principios, nuestras elecciones pueden acabar basándose en nuestros propios caprichos y apetitos cambiantes.

Los principios en que nos basamos nuestra forma de ser y nuestras acciones no deben ser escogidos al azar, sino ser el resultado de nuestra búsqueda de la verdad. A través de la historia, los líderes morales y, maestros espirituales de muchas diferentes culturas y civilizaciones han llegado a la conclusión de que los principios basados en el amor y la justicia constituyen la estructura de nuestra condición y conciencia humana. Sólo cuando se vive de acuerdo con estos principios, puede el individuo encontrar una felicidad duradera y la sociedad lograr una verdadera prosperidad.

Cuando uno basa sus decisiones en principios, logra una consistencia en sus acciones. Esta, a su vez, lleva hacia una rectitud de conducta y hacia el ser reconocido por los demás como una persona digna de confianza. Ambas cualidades son sumamente necesarias para realizar cualquier proyecto en grupo.

- **LA CAPACIDAD DE PENSAR SISTEMÁTICAMENTE EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES**

Pensar “sistémicamente” significa tratar de ver la realidad del tema en estudio como una totalidad, así como las relaciones entre sus partes, reconociendo y aceptando su complejidad interna y externa, así como su interdependencia con otras realidades existentes. El pensamiento sistémico no busca soluciones simplistas sólo para “resolver” los problemas inmediatos. Más bien considera el impacto que tendrá en todo el sistema la solución propuesta, y reconoce que cualquier “solución” que sencillamente pasa el problema a otra parte de la totalidad, no es realmente una solución.



El pensamiento sistémico se contrasta con el pensamiento lineal o reduccionista, que busca sólo una causa para cada fenómeno, tiende a fragmentar los conocimientos en disciplinas aisladas y propone soluciones parciales o simplistas a los problemas sistémicos.

El pensamiento sistémico reconoce que nuestros modelos mentales estructuran lo que percibimos; por lo tanto, tenemos la tendencia de ver lo que creemos, o lo que esperamos, o deseamos ver y rechazar, ignorar, o no observar otros factores que no validan nuestro punto de vista. Así, en vez de estudiar la realidad en forma fragmentada y luego tratar de armar todas las piezas, el pensamiento sistémico trata de ver el panorama entero y luego comprender su orden implícito, incluyendo todas las distintas relaciones e interacciones y el patrón de interdependencia que esto conlleva.

Un buen ejemplo del pensamiento sistémico se encuentra en la perspectiva ecológica, la cual facilita el desarrollo de este tipo de pensamiento en la búsqueda de soluciones que armonizan con el bienestar ambiental.

El pensamiento sistémico analiza los eventos en tres niveles: **1)** los eventos aislados, **2)** los patrones y, **3)** las estructuras generadoras. Con una mente abierta y una gran tolerancia por la ambigüedad, es necesario observar los eventos aislados durante un período suficiente de tiempo como para permitir la percepción de cualquier posible patrón que pueda emerger, con sus diversas relaciones e interacciones internas. Si existe un patrón, entonces es necesario tratar de comprender la estructura generadora que lo está produciendo. Una vez que se comprende la estructura generadora, se puede formular y llevar a cabo intervenciones sistémicas que llevan a soluciones duraderas.

A menudo las soluciones a nivel de las estructuras generadoras no son fáciles de formular e implementar y quizás sólo comiencen a brindar resultados a largo plazo. Pero sí, tienen la ventaja ser

permanentes y de no trasladar el problema a otra parte del sistema. Por lo tanto, se debería tratar de resolver los problemas a este nivel, aunque a veces, al mismo tiempo es necesario hacer algo para mitigar los síntomas, crisis, o problemas inmediatos.

Cuando uno desarrolla el hábito de pensar sistemáticamente, comienza a reconocer algunas de las estructuras generadas comunes aparecen en muchas diferentes situaciones.

Asimismo, comienza a reconocer los puntos claves de control, donde pequeños cambios pueden hacer una gran diferencia.

Para aprender a pensar sistemáticamente, el primer paso es tener paciencia para no brincar a soluciones precipitadas. Más bien, hay que tomar el tiempo necesario para buscar y analizar a fondo las diferentes causas y su interrelación, antes de actuar. En este proceso es aconsejable explorar una diversidad de enfoques, tales como podrían surgir en un equipo transdisciplinario, o entre personas que tienden a ver las cosas desde diferentes puntos de vista.

Finalmente, es necesario apreciar la diversidad de enfoques y consultar con una mente abierta para poder comprender a cada una de las perspectivas y cómo puede relacionarse con las demás.

1.7.2. CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A MEJORES

RELACIONES INTERPERSONALES

- **LA CAPACIDAD DE IMBUIR CON AMOR LOS PENSAMIENTOS Y ACCIONES PROPIAS**

Todos necesitamos del amor para vivir y dar lo mejor de nosotros. Sin embargo, a menudo simplemente pensamos en el amor como una emoción que pueda o no existir, sobre la cual no tenemos control. Por lo tanto, no reflexionamos acerca de sus características.

Según el psicólogo Erick Fromm, “el amor es la preocupación activa por la vida y el crecimiento de lo que amamos”²³, y se caracteriza por el conocer y cuidar al ser amado y por el mostrar responsabilidad y respeto en la relación con él o ella.

Si aceptamos esta definición del amor, significa que conscientemente podemos decidir mostrar amor a una persona y esforzarnos por aumentar nuestra capacidad de brindar amor por medio de tratar de conocer progresivamente a las personas como realmente son y luego de conscientemente idear y llevar a cabo acciones que comunican el cuidar, el respeto y la responsabilidad.

El brindar amor comienza con acciones pequeñas. Algunos ejemplos son: sonreír a los demás, saludarles con una voz alegre y amistosa, hablar bondadosamente sin quejarse o criticar, escuchar con interés cuando alguien cuenta sus ideas o problemas, compartir sus conocimientos con otros cuando cree que puedan serles útil, invitar a una persona a participar con usted en alguna actividad que a él le interesa, ofrecer ayuda a alguien cuando tiene mucho trabajo, pasar tiempo con alguien haciendo lo que a él o ella le gusta hacer.

Si hablamos y actuamos con amor, tiene un efecto positivo e inspirador en otros. Crea en ellos el deseo de responder positivamente y motiva la cooperación. Además, tiende a aumentar su confianza en sí mismos y les ayuda a desarrollar sus capacidades.

Podemos aumentar nuestra capacidad de brindar amor, primero dándonos cuenta que ésta capacidad no tiene límites. El brindar amor con responsabilidad a una persona no quita el amor que podemos dar a otro, ni nos quita algo a nosotros. Por el contrario, mientras más amor damos, mayor llega a ser nuestra capacidad de amar.

Dado que los actos de amor comienzan con pensamientos amorosos, conscientemente podemos dirigir nuestros pensamientos hacia el

²³ Erick Fromm

amor, fortaleciendo diariamente nuestra elección de mostrar amor a otros en general y pensando en formas específicas en que podemos demostrar nuestro amor a ciertas personas seleccionadas: miembros de nuestra familia, colegas, estudiantes o miembros de la comunidad.

Si tenemos problemas en nuestra relación con alguien, queremos mejorarla, es recomendable pasar más tiempo con él o ella, escuchándole con empatía y tratando de fijarnos en sus cualidades positivas.

La expresión más elevada de la capacidad de amar se encuentra cuando el individuo prefiere al amado antes que a sí mismo y considera sus necesidades antes de su propia comodidad. Esta es una clara señal que el fuego del amor ha consumido el velo del yo. Idealmente, el niño desarrolla la capacidad de amar dentro de la familia, aprendiendo primero a amar a los miembros de su familia y luego, poco a poco, desarrollando el amor por su comunidad, su país y toda la humanidad.

La mayoría de las personas tienen la potencialidad de hacer mucho más con sus vidas de lo que están haciendo en la actualidad. El dar aliento a las personas contribuye a la creación de las condiciones que les ayuda a realizar sus potencialidades.

Se puede comenzar a dar aliento, al enfocarnos en las cualidades positivas de las personas y al fijarnos en ellos cuando hacen las cosas bien. Si comentamos las cosas buenas que hacen las personas, esto les estimula a continuar haciéndolas.

Si miramos siempre las buenas cualidades de los demás, nos ayudará a ver la imagen de Dios en el alma de cada persona y de alentarle a desarrollar toda su potencialidad.

Sin embargo, también debemos darnos cuenta que la alabanza excesiva o inmerecida pierde su efecto, o hasta puede causar efectos

negativos, inflando el ego de la persona y creando en él un sentido de complacencia consigo mismo. A la vez, puede hacer que otros duden de la sinceridad de la persona que les ha alabado de esta manera.

Por lo tanto, todo elogio debe ser sincero específico y comunicado como una reacción la persona que lo expresa. Por ejemplo impresionó tu explicación. Fue muy clara y bien organizada; “en vez de,” Hablas muy bien.”

Una actitud que alienta a las personas a ser lo mejor que puedan es aceptarlas como son, sin juzgarlas, criticarlas, o presionarlas a cambiar, simplemente rodeándolas de amor y comunicando confianza en ellas. Cuando una persona siente que le están juzgando, se pone a la defensiva y dirige sus acciones hacia tratar de evitar la crítica. Por lo tanto, se encierra en un comportamiento “seguro” y bloquea su propio crecimiento. En cambio, cuando se siente aceptado, esto le brinda la confianza necesaria para analizar sus propias actitudes y comportamiento, además de experimentar con cambios.

El mostrar un interés activo en las ideas de la persona y el invitarle a participar le hace sentir apreciado. El indicarle cómo están relacionadas las responsabilidades de su puesto de trabajo con la visión institucional le ayuda a encontrar sentido en su trabajo. Por sobre todo, el reconocer las potencialidades específicas de una persona y el brindarle oportunidades y responsabilidades en las cuales él pueda desarrollar y utilizar estas potencialidades, es uno de los actos más alentadores que hay.

Para dar aliento, uno mismo ha de tener una actitud positiva hacia la vida. Una sonrisa y una actitud positiva son contagiosas. Además, es necesario que tengamos suficiente confianza en nosotros mismos para poder desear los éxitos de otros y disfrutar de ellos, sin sentirnos envidiosos que su progreso afectará el nuestro.

Si nuestra visión del mundo está basada en un concepto de *escasez*, podemos temer que los logros de otros disminuyan nuestras propias posibilidades. Entonces tendremos muchos problemas en felicitarlos o alentarlos para que desarrollen sus capacidades, y estaremos en peligro de caer en el chisme o la murmuración. No hay nada más destructivo de la unidad cohesión de cualquier grupo que la murmuración. Es la causa principal de la indiferencia, la falta de motivación, la apatía, la alienación y el alejamiento de las actividades grupales.

Por el contrario, si nuestra visión del mundo está basada en un concepto de *abundancia*, nos daremos cuenta de que mientras más damos más recibimos, crecemos y desarrollamos.

- **LA CAPACIDAD DE PARTICIPAR EFECTIVAMENTE EN LA CONSULTA EN LA TOMA DE DECISIONES COLECTIVAS**

La consulta es una forma de diálogo que facilita la toma de decisiones en forma cooperativa. Se caracteriza por el intercambio de perspectivas sobre un tema o problema con el fin de llegar a una conclusión que integra la riqueza de una diversidad de enfoques. El considerar e integrar perspectivas distintas por medio de la consulta permite “alcanzar la luz de la verdad sobre las cuestiones presentadas.”

El término “consulta”, tal como se usa aquí, NO se refiere a buscar consejos de un experto. Más bien, la consulta implica un libre intercambio de opiniones entre todos los participantes en el cual todos son respetados por igual, sin tomar en consideración la posición social o profesional de las personas.



Es posible ver cualquier tema desde muchos diferentes puntos de vista. Cada persona tiene una virtud predominante que influye en su manera de comprender las cosas. Algunos ven todas las cosas a través del lente de la justicia, mientras que las opiniones de otra persona siempre están coloreadas por el lente de la misericordia. Si no consultamos con otras personas que tienen perspectivas distintas a las nuestras, es fácil pensar que nuestro enfoque arca toda la verdad.

Pero si aprendemos a escuchar a otros y a tratar de entender su punto de vista, nuestra comprensión se ampliará y lograremos una mayor comprensión de la verdad. Este proceso de diálogo comprensivo, con el fin de lograr una visión más completa de la verdad es la consulta.

Puesto que nos da una visión más amplia de la verdad, “la consulta confiere mayor comprensión y transmuta a la conjetura en certeza...señala el camino y guía... La madurez del don de la comprensión se manifiesta a través de la consulta.”

La consulta es una capacidad esencial en el proceso de la transformación colectiva y el establecimiento de una sociedad mejor. Es un elemento indispensable en construir la unidad en la diversidad, en formular una visión compartida, en transformar las relaciones de dominación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo, y en el establecimiento de la justicia.

Para poder participar en una consulta productiva, hay ciertos principios que debemos seguir. Primero, los participantes han de mostrar afecto, armonía y sinceridad en sus relaciones unos con otros. Si no hay unidad, si alguien está molesto con otro participante, o siente resentimiento hacia él o ella, la consulta no llevará a ningún resultado positivo. Las personas involucradas primero han de resolver su problema o modificar su manera de sentir. Entonces podrán consultar juntos.

Para mantener un espíritu de armonía y unidad durante la consulta, es necesario:

- 1) Hablar siempre con cortesía;
- 2) No insistir tercamente en las ideas propias;
- 3) No burlarse nunca de otra persona o despreciar lo que dice;
- 4) No enojarse o molestarse si las ideas de otros son diferentes de las propias.

Si recordamos que las ideas distintas simplemente reflejan los diferentes aspectos o perspectivas de una verdad más amplia, alentaremos a cada persona para que exprese sus ideas con total libertad y para que sea sincera y veraz en expresar lo que su conciencia le dicta. Además, respetaremos y apreciaremos todas las ideas aportadas. Esta actitud nos permitirá buscar la verdad que está encerrada en cada idea y a combinarla con la verdad que se encuentra en otras perspectivas para poder llegar a una decisión final que es mejor que cualquiera de las ideas originales.

Es más fácil combinar las ideas para llegar a buenas decisiones cuando los participantes en la consulta poseen las siguientes cualidades:

- 1) Son sinceros y tienen intenciones puras. Desean descubrir la verdad y no simplemente imponer sus ideas.
- 2) Tienen espíritus radiantes. Sonríen, son positivos y entusiastas. Ven el lado bueno de cada idea.
- 3) Están desprendidos de sus propias ideas. Una vez que hayan aportado una idea, consideran que pertenece al grupo y no les molesta si otros la cambian u ofrecen ideas contrarias.

- 4) Sienten atraídos por todo lo que es bueno. Aman a Dios y a sus semejantes y están comprometidos con el ejercicio de principios, tales como la veracidad, la rectitud y la justicia.
- 5) Son modestos. No se jactan ni tratan de ponerse por encima de otros.
- 6) Son pacientes. Si es difícil llegar a una decisión, se mantienen tranquilos. No se quejan de los demás. Tampoco aceptan una decisión inadecuada sólo porque están cansados.
- 7) Tienen un espíritu de servicio. Son colaboradores.

La unidad es la base de la consulta y también es su fruto. Debe practicarse antes, durante y después de la consulta. Aunque la consulta trata de llegar a decisiones basadas en un acuerdo unánime a veces, cuando no es posible resolver una diferencia de opinión, es necesario llegar a una decisión por medio de una votación y aceptar la decisión de la mayoría.

Cuando esto ocurre, es muy importante que las personas que no estaban de acuerdo con la decisión, apoyen su ejecución y no la critiquen. Al apoyar la decisión, se mantiene la unidad. Si la decisión resulta ser equivocada, con el tiempo todos se darán cuenta de ello y, juntos podrán cambiarla.

En cambio, si las personas que no estaban de acuerdo con la decisión se quejan de ella y no la apoyan, y después falla, esto llegará a ser la causa de una mayor desunión. Aquellos que estaban en contra de la decisión se jactarán de que estaban en lo cierto.

Y aquellos que estaban de acuerdo con la decisión se quejarán de que falló debido a la crítica y falta de apoyo de los demás. Nunca se sabrá la verdad. Y la desunión generada por el desacuerdo impedirá al grupo de llevar a cabo otros proyectos juntos.

• LA CAPACIDAD DE SER UN MIEMBRO CARIÑOSO Y RESPONSABLE DE UNA FAMILIA

La familia, la unidad más pequeña de la sociedad, sirve como un laboratorio ideal en que podemos darnos cuenta de nuestras debilidades, tratar de desarrollar nuevas capacidades y luego ponerlas en práctica. Puesto que en la familia tenemos nuestras relaciones más íntimas, muchas veces los defectos que ocultamos en nuestras relaciones sociales tienden a salir a luz en el hogar. Si somos sinceros en nuestro deseo de transformación, podemos aprovechar de esta situación para tomar conciencia de estas debilidades y luego luchar para desarrollar las fortalezas que pueden reemplazarlas. La tolerancia que la familia generalmente tiene por nuestros errores y debilidades también nos da la oportunidad de experimentar con nuevas capacidades y comportamientos, con menos temor de no desempeñarlos bien.

Más importante aún, la dinámica de las relaciones en la vida familiar generalmente establece un modelo que se repite en la dinámica de nuestras relaciones en el trabajo, en la sociedad y hasta en las relaciones internacionales.

Por ejemplo acostumbramos a las relaciones de dominación en el hogar, esa será la forma natural relacionarnos en el trabajo y en la sociedad. Pero si en el hogar uno aprende cómo desarrollar relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo, si se practica la consulta y se desarrolla un aprecio por la unidad en la diversidad, es muy probable que uno también aplicará estas capacidades en el trabajo y en la sociedad.

Los padres pueden educar a sus hijos de tal manera que desarrollen las capacidades del liderazgo moral en el hogar. Para que los niños puedan aprender a manejar sus asuntos y responsabilidades con una rectitud de conducta, es importante que la vida familiar esté basada en principios, tales como la veracidad, la cooperación, la consulta, y



el reconocimiento de los derechos y responsabilidades específicos de cada miembro de la familia. Este reconocimiento tiene más peso si está formalizado en un "convenio de responsabilidades compartidas", donde se detallan las responsabilidades de cada miembro de la familia. Cuando los niños saben qué es lo que específicamente se espera de ellos, aprenden a asumir la responsabilidad por sus acciones.

De la misma manera, la vida familiar puede estar estructurada como para promover el desarrollo de las capacidades interpersonales que contribuyen a su vez a la transformación social. Al utilizar la consulta como un medio para la toma de decisiones y la resolución de los problemas en el hogar, al fomentar el aprecio por la unidad en diversidad entre los diferentes miembros de la familia, al mostrar el aprecio por los intereses y talentos de cada miembro de la familia y al ayudar a cada uno a desarrollar y expresar sus talentos especiales en el servicio a la familia o la comunidad, todos pueden aprender a basar las relaciones familiares en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.

Se puede promover la alegría y la armonía en la familia al enfocar la atención en las capacidades de imbuir con amor los pensamientos y acciones propias y de alentar a otros y brindar alegría a sus corazones.

Cuando un niño tiene una idea acerca de algo que quiere lograr, se le puede ayudar a desarrollar su capacidad de la iniciativa, si los padres le explican las fases que la componen y le guían por estas fases. Así, los padres le pueden estimular a transformar su intención en un propósito concreto; a hacer un plan detallado que define primero qué necesita y luego qué cantidad de cada elemento requiere para llevar a cabo su propósito; a comprometerse a llevar a cabo su plan; a obtener cualquier permiso que sea necesario; y luego, a darse cuenta del momento oportuno para llevar el plan a cabo, para que se realice

en el mundo de los hechos. Si al niño se le estimula a llevar sus ideas a la acción, a trabajar con excelencia según sus habilidades le permiten y, a terminar lo que comienza, también estará desarrollando la capacidad de la perseverancia.

Hasta es aconsejable que los padres ayuden a sus hijos a desarrollar las capacidades relacionadas con el pensamiento, ya que con demasiada frecuencia las escuelas se limitan sólo a impartir información. Por medio de preguntas acerca de sus experiencias o acerca de cómo se podría aplicar alguna cosa, se puede estimular la reflexión. Al mostrarle, preguntarle o diagramar juntos cómo una cosa afecta la otra, se le puede introducir al pensamiento sistémico. El contarle historias acerca de su pueblo contribuye desarrollo de su identidad cultural y de una perspectiva histórica. Y trabajando juntos para establecer una misión familiar puede ayudarle a emprender a formular una visión.

Una manera natural de incorporar el desarrollo de muchas de estas capacidades en la vida familiar es por medio de reuniones familiares. En estas reuniones, la familia puede consultar acerca de problemas y responsabilidades, planificar actividades que pueden gozar juntos y, poco a poco, dar explicaciones sencillas de determinadas capacidades del liderazgo moral, consultando juntos acerca de cómo aplicarlas en la familia.

Finalmente, es importante que los padres traten de programar una cierta cantidad de tiempo individual con cada hijo, para charlar con él o ella, o compartir ciertas actividades que al niño le gustan. Esto asegurará a cada hijo del amor de sus padres, le dará más seguridad en sí mismo y estimulará en él un mayor deseo de complacer a sus padres, desarrollando las capacidades que ellos consideren importantes.



• LA CAPACIDAD DE CONSTRUIR Y PROMOVER LA UNIDAD EN DIVERSIDAD

La capacidad de construir y promover la unidad en diversidad busca integrar dos dinámicas que históricamente han tendido a imposibilitar el uno al otro dado que propendemos hacia la “unidad en la uniformidad” y la “división en la diversidad”. Normalmente nos sentimos cómodos cuando estamos en compañía de personas que son similares a nosotros. Por consiguiente, muchas veces tendemos a evitar a aquellos que piensan, actúan y viven de manera que es muy diferente a la nuestra.

Pero el mundo de hoy necesita un nuevo paradigma. Ni el imperialismo cultural, que busca la uniformidad por medio de hacer que todos los demás se sometan a sus normas, ni el etnocentrismo exagerado, que aspira a hacer de cada cultura un país por separado, son adecuados para el mundo de hoy. Solo la práctica de la unidad en diversidad puede promover en forma simultánea la identidad y la dignidad de cada grupo cultural, junto con un aprecio por otras culturas y una labor coordinada junto con ellas.

De igual manera, la unidad en la diversidad es necesaria entre las profesiones, que están plagadas por una excesiva especialización y a menudo están aisladas la una de la otra por una jerga profesional, que puede ser tan incomprensible como lo es un idioma extranjero.

Sin embargo, ninguna de estas especialidad puede por sí sola resolver los graves problemas que afligen al mundo. Sólo se puede lograr el progreso en la solución de muchos de los problemas más graves de la época, si las diferentes profesiones aprenden a aplicar la unidad diversidad y trabajan juntas en un modo transdisciplinario, caracterizado por el aprecio mutuo, intentos sinceros por comprender qué puede ofrecer cada profesión hacia la solución del problema que se está estudiando y un trabajo cooperativo y coordinado.

El cuerpo de cada ser humano es un magnífico ejemplo de la unidad en diversidad. El cuerpo humano está compuesto de muchos miembros y órganos que son muy diferentes unos de otros. Sin embargo, trabajan juntos con una total cooperación y coordinación, como partes de una totalidad que es mucho más potente y capaz que cualquiera de los miembros por sí solo. Al estudiar este ejemplo, podemos observar varios principios básicos que iluminan el funcionamiento de la unidad en diversidad:

- 1) La necesidad e importancia de cada uno de los diversos elementos, lo cual significa que no se debería meramente tolerar la diversidad, sino apreciarla.
- 2) La cooperación y coordinación, como factores integrantes entre los elementos.
- 3) La relación recíproca entre el bienestar de cada parte y el bienestar de la totalidad.
- 4) El ser integrado completo siendo mucho más capaz y potente que la suma de sus partes.

Cuando pasamos a la construcción de la unidad diversidad a un nivel social, entran en juego dos principios más:

- 5) La unidad se logra por medio de un acuerdo sobre los principios fundamentales.
- 6) El utilizar la consulta para buscar la verdad, tomando en cuenta el bienestar de lleva a la justicia. Puesto que la práctica de la unidad en diversidad es algo nuevo para la mayoría de nosotros, necesitamos cultivar conscientemente las actitudes que contribuyen hacia ella, tales como el aprecio por las diferencias, el ser abierto a las nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, y la tolerancia por la ambigüedad. Además, tenemos que resistir las actitudes que impiden o estorban esta unidad, tales como los prejuicios y el apego a nuestras propias ideas.

Para poner en práctica la unidad en la diversidad, debe haber un acuerdo en principios básicos, que luego actúan como un punto de integración para la diversidad. Primero, es importante que todos comprendan bien el concepto de la unidad en diversidad; luego, hay que crear una visión compartida, con la cual todos están comprometidos; y finalmente, hay que desarrollar la capacidad de la consulta hasta un elevado para que todos aprendan a comprender, apreciar e integrar sus diferentes puntos de vista.

1.7.3. CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN HACIA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

- **CAPACIDAD DE CREAR UNA VISIÓN DE UN FUTURO DESEADO, BASADA EN VALORES Y PRINCIPIOS COMPARTIDOS Y DE ARTICULARLA CLARA Y SENCILLAMENTE PARA QUE INSPIRE EN OTROS UN SENTIDO DE COMPROMISO HACIA SU CUMPLIMIENTO**

Una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. Una visión clara de lo que queremos lograr, de la naturaleza de nuestro destino, contribuye a la unidad de pensamiento y ayuda la toma de decisiones, es decir, la elección de los caminos que nos llevarán hacia nuestro destino. En cambio, “si uno no sabe a dónde va, cualquier camino sirve”. La visión también da significado al trabajo diario, ya que esto es lo que hace materializar la visión en el mundo de los hechos.

Cualquier obra importante, desde la construcción de un puesto sanitario en una comunidad hasta el establecimiento de la paz mundial, comienza como una visión. Mientras más clara detalladamente podamos ver a la visión, más fácil será de discernir

cada paso necesario para realizarla y mayor será la convicción que transmitiremos a otros, inspirándolos a colaborar con nosotros y trabajar para el cumplimiento de la visión.

El observar la distancia que existe entre la visión y la situación actual genera tensión o energía creativa. Si utilizamos esta energía para tomar pasos definitivos hacia el cumplimiento de la visión, habrá tenido un efecto positivo, y el progreso que logramos aumentará aun más nuestro entusiasmo. Si no tomamos ningún paso hacia el logro de la visión, esta energía se degenerará en un sentimiento de presión incómoda o “estrés”, que nos puede llevar a abandonar la visión.

Una visión es importante tanto a nivel personal como institucional. Para que una visión institucional pueda influir en sus miembros, cada uno tiene que hacerla suya. Cuando las personas colaboran en formular la visión, es más probable que se identifiquen con ella. Por otra parte, los que no participan en su formulación tienen que ser socializados en la visión, primero conociéndola y luego comprometiéndose con ella. Esto puede suceder si se provee información acerca de la visión y se brindan oportunidades para consultar acerca de ella y de participar en actividades que la reflejan. Mientras más elementos de la visión institucional se alinean con la visión personal de un miembro de la organización, mayor será el grado de compromiso le inspira la visión institucional.

Dado que la capacidad de visión varía de persona en persona, el líder sabio siempre trata de expresar su visión en términos que son comprensibles para sus oyentes, para que la visión pueda cumplir su papel de inspirarlos a ellos.

- **LA CAPACIDAD DE COMPRENDER LAS RELACIONES DE DOMINACIÓN Y DE CONTRIBUIR HACIA SU TRANSFORMACIÓN EN RELACIONES BASADAS EN LA RECIPROCIDAD, EL COMPARTIR Y EL SERVICIO**

MUTUO.

Esta capacidad está estrechamente relacionada con la comprensión de la dinámica de los modelos mentales y del proceso por el cual un modelo mental puede ser transformado en un marco conceptual.

Las relaciones de dominación se basan en un modelo mental fundamentado en supuestos, tales como: **1)** algunas personas son superiores a otros; **2)** está bien utilizar el poder para imponer su voluntad por encima de otra persona o grupo; **3)** las diferencias irreconciliables entre un grupo y otro, junto con los recursos limitados, siempre llevarán a los conflictos; **4)** la dominación de un grupo por encima de otro es inevitable, lo que sí puede variar es el grado de dominación o quien domina.

Por el contrario, las relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo se fundamentan en un marco conceptual consciente, con un enfoque sistémico de interdependencia. Los principios en los cuales se fundamenta este marco son: **1)** la unidad en diversidad contribuye a un mayor nivel de bienestar para todos; **2)** una visión compartida y un acuerdo con respecto a las cualidades en que han de fundamentarse las relaciones interpersonales, tales como la veracidad, la honestidad, la justicia, la cortesía y el perdón, son las bases para la unidad; **3)** las diferencias que surgen de la diversidad pueden ser resueltas por medio de la consulta; **4)** la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo generan sentimientos de unidad y aprecio.

La transformación implica un cambio cualitativo irreversible hacia algo mejor. La transformación de un modelo mental en un marco conceptual que está más en armonía con la verdad implica un cambio en la forma de percibir y entender al mundo, lo que lleva hacia una transformación en las actitudes y el comportamiento.



El primer paso en esta transformación consiste en facilitar una toma de conciencia de las características del modelo mental de dominación.

Se puede iniciar ésta a través de plantear preguntas, tales como:

¿Qué es una relación de dominación?

¿Cuáles comportamientos son comunes en una relación de dominación?

¿En qué instituciones de la sociedad observamos relaciones de dominación?

¿Cómo justifica la gente las relaciones de dominación?

A veces puede ser útil representar las relaciones de dominación por medio de un socio drama, antes de introducir estas preguntas. Por ejemplo, cuando se trabaja con organizaciones comunitarias, se puede presentar los métodos prevalecientes del liderazgo por medio de socio dramas y luego consultar acerca de las características de cada modelo de liderazgo y el efecto que tiene en el grupo.

Una vez que el grupo haya descrito el modelo mental de la dominación, se les debe ayudar a cuestionarlo. Se puede hacer esto al estimular un diálogo basado en preguntas, tales como:

¿Cuáles son las consecuencias de las relaciones de dominación, tanto en la gente dominada como en la persona o grupo que domina?

¿Cómo puede afectarnos el sufrimiento de otros?

¿Cómo puede ayudarnos su bienestar?

Si las personas tienen problemas en responder a estas preguntas, se puede sugerir que piensen en lo que pasa dentro de la familia cuando uno o más miembros están sufriendo y compararlo a lo que sucede cuando todos se encuentran felices.

Un análisis de este tipo puede llevar a la gente a descubrir que el modelo mental de dominación no sólo hace daño a los que son dominados, sino también al que domina, evitando el establecimiento de relaciones de unidad en diversidad, que podrían ser de gran beneficio para todos. Es decir, este modelo no toma en cuenta las relaciones sistémicas, sino que está basado en un entendimiento muy simplista de las causas y los efectos.

- **LA CAPACIDAD DE CONTRIBUIR AL ESTABLECIMIENTO DE LA JUSTICIA**

La base del orden social, así como también de una sociedad dinámica y fructífera, es la justicia. Actuar con justicia significa dar a cada persona o institución su parte justa, tomando en cuenta tanto sus esfuerzos, como así también, sus necesidades. En algunos contextos esto implica la igualdad; en otros, la equidad. En el ámbito social la justicia conlleva:

- 1) La eliminación de la explotación y de los extremos de riqueza y pobreza;
- 2) Un equilibrio entre los derechos individuales y el bien colectivo;
- 3) La necesidad de estructuras y autoridades justas, en que los diferentes oficiales públicos y autoridades son elegidos en base a criterios de capacidad y mérito y no debido a la influencia de la política, amistad o dinero, y
- 4) El establecimiento y aplicación imparcial de un sistema de leyes en el cual nadie está "por encima de la ley".

Un aspecto importante en el establecimiento de la justicia es el de liberar a las personas de la opresión. Por lo general, la opresión explota a la ignorancia: la ignorancia de los principios espirituales universales que proveen un criterio para discernir las injusticias y

protestar contra ellas, la ignorancia de las leyes e instituciones civiles adonde la gente puede volverse para recibir apoyo y, la ignorancia de otras opciones en la vida a través de las cuales podrían escaparse de una situación opresiva. Una educación enfocada hacia la emancipación de las personas de esta triple ignorancia les da herramientas para liberarse de la opresión.

Es imposible lograr una sociedad justa sin individuos justos que actúan basados en principios y no en sus propios intereses. Esto significa que aquellos que luchan para establecer la justicia deben practicarla en sus vidas diarias y emplear métodos justos en su lucha. Desafortunadamente, a veces vemos que en sus vidas privadas, los grandes campeones de la justicia social abusan de su posición, no actúan con honestidad y tratan a sus subordinados injustamente.

Para actuar con justicia, primero debemos eliminar todo rasgo de prejuicio que podamos tener, dado que los prejuicios deforman nuestra visión y nuestro juicio con respecto a ciertas personas o grupos. Uno puede luchar contra esta falta, cultivando su amor por la verdad y poniendo en práctica la libre investigación de la verdad. Si uno siempre trata de basar sus decisiones en lo que ha percibido con sus propios ojos y ha discernido a través de la reflexión de su propia mente, aplicando los principios más elevados que conoce, es mucho más probable que actuará con justicia.

Sin embargo, hasta cierto grado siempre es limitado el punto de vista de una persona. Tiende a enfocarse en algunos aspectos de un asunto y pasar por alto a otros. Por eso, siempre es recomendable la consulta para que cada persona pueda ampliar su comprensión del asunto sobre el cual hay que tomar una decisión y ver otros aspectos de ello, aspectos que pueden ser importantes para otras personas o grupos. Este es necesario si se desea tomar decisiones que busquen un verdadero equilibrio entre el bienestar de la totalidad y el bienestar de cada una de las partes; en otras palabras, decisiones que son

verdaderamente justas. Por este motivo, se ha considerado a la consulta como “la expresión cooperativa de la justicia dentro de los asuntos humanos.”

Mientras que es esencial que investiguemos la verdad lo más a fondo posible, llega un momento en que hay que tomar una decisión y actuar, aun cuando no estemos 100% seguros de que dicha decisión sea la correcta. Esto exige cierto valor, asumir la responsabilidad por las consecuencias de nuestras decisiones y acciones, el reconocimiento y aceptación del hecho que quizás podamos equivocarnos y el compromiso de reconocer nuestros errores y rectificarlos, si ocurren.

En cada relación es importante definir claramente los derechos y responsabilidades de cada parte y respetarlos; no sólo mis derechos y sus responsabilidades, sino también sus derechos y mis responsabilidades. Luego, debemos respetar los derechos de los demás y cumplir con nuestras responsabilidades.

- **LA CAPACIDAD DE COMPROMETERSE CON EL PROCESO DE POTENCIAR LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS**

El “potenciar” es un proceso que libera las fuerzas del individuo y desarrolla su potencialidad y sus capacidades de dirigir conscientemente su propia vida por medio de hacer elecciones como un actor social consciente, en vez de sentirse meramente una víctima pasiva de fuerzas sociales. El potenciar por medio de la educación significa desarrollar capacidades, no sólo adquirir conocimientos, sino también las destrezas, actitudes y cualidades necesarias para aplicar las capacidades, junto con la confianza para ensayarlas.

Para que la educación sea potenciadora, debe satisfacer más que simplemente impartir información. Debe estimular la “comprensión



del funcionamiento”, lo cual implica la habilidad, de ver un asunto desde muchos diferentes puntos de vista y de percibir sus relaciones y conexiones con otros conocimientos.

Asimismo, ha de estimular la “comprensión del significado”, al explorar la importancia que ese conocimiento en particular pueda tener para la persona. Sólo cuando los conocimientos tocan el “ser interior” que la persona, cuando él los relaciona con sus valores y los incorpora a su identidad, pueden hacer una diferencia en su vida.

En resumen, se puede decir que las actividades educativas son potenciadoras cuando elevan el nivel de conciencia de la gente acerca de ciertos temas, al relacionarlos con su ser interior y luego les ayuda a desarrollar las capacidades necesaria para que puedan hacer lo que quieren al respecta. Los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje que contribuyen a este fin incluyen relevancia, contextualización, sistematización del aprendizaje experiencial, participación y relaciones horizontales.

El conocimiento es relevante hasta el grado en que se relaciona con la vida de los estudiantes. Se lo contextualiza al emplear ejemplos de la vida cotidiana de los estudiantes en la explicación del concepto y al relacionarlo con sus conocimientos previos. Una de las mejores maneras de hacer esto es por medio de comenzar con una sistematización de las experiencias de los estudiantes, ayudándoles, por medio de la consulta, a analizar sus experiencias y a descubrir su relación con el tema que se está estudiando. Ésta y otras técnicas que permiten la participación activa contribuyen a la comprensión y la utilización de los conocimientos. Finalmente, la existencia de relaciones horizontales, en las que el maestro, o facilitador, trata a los estudiantes como iguales y no como inferiores, genera confianza necesaria para que ellos puedan expresar sus dudas y ensayar aplicaciones, sin temor a la crítica.

Aunque es la responsabilidad principal del maestro el potenciar el proceso de aprendizaje, cuando esto no ocurre, el estudiante puede tratar de hacer algo al respecto, haciendo preguntas que contribuyen a la comprensión del significado o la comprensión del funcionamiento. Por ejemplo:

¿Cómo se podría aplicar esto a nuestras vidas?

¿Qué relación tiene esto con tal y tal terna?

¿Podría usted darnos un ejemplo específico?

Un maestro capaz generalmente dará buena acogida a estas preguntas. Si no las acepta, al menos el estudiante puede potenciar su propio aprendizaje al reflexionar acerca de estas preguntas por su propia cuenta o con un grupo de sus compañeros de clase.

- **LA CAPACIDAD DE SERVIR EN LAS INSTITUCIONES DE LA SOCIEDAD DE MANERA QUE AYUDE A SUS MIEMBROS A DESARROLLAR Y USAR SUS TALENTOS Y CAPACIDADES EN SERVICIO A LA HUMANIDAD**

El poder de lograr las metas de cualquier organización depende de todos sus miembros, no sólo del cuerpo directivo. El cuerpo directivo tiene la autoridad y puede determinar la dirección de la organización, pero el progreso en si depende de todos.

Por lo tanto, una organización exitosa debe atender a facilitar la expresión de los talentos de sus miembros y a canalizar su creatividad las actividades de la organización que soy consistentes con sus valores y metas personales. Sólo esto despertará un profundo compromiso en los miembros, lo cual llevará tanto al progreso individual, como institucional.

Para despertar el entusiasmo y el compromiso, primero es necesario que la organización haya definido una misión desafiante e inspiradora. Luego debe haber involucrado a los miembros en suficientes consultas y actividades relacionadas con la misión para que todos la hayan hecho propia y se identifiquen con ella.

Luego, es importante buscar el mejor encaje posible entre las personas y sus funciones.

Aunque las personas pueden adaptarse y aprender nuevas capacidades, cada persona tiene también sus propios talentos especiales. Una organización sabia tratará de hacer uso de estos dones individuales al asignar a cada persona un puesto o función en que mejor pueda utilizar sus talentos particulares.

Para que las personas brinden lo mejor de sí mismos, también es necesario que se sientan valorados, que sus ideas son escuchadas y que dentro de su campo de trabajo tienen cierta autonomía, para que puedan, desempeñarse libremente, en la forma que consideran mejor.

Se puede transmitir el aprecio de muchas maneras: por medio de un cumplido sincero, de brindar oportunidades para la capacitación, o de delegar tareas que requieren responsabilidad y capacidad.

El grado y tipo de delegación depende de la capacidad y motivación de la persona. A medida que uno desarrolla sus destrezas en el trabajo, pasa de la etapa inicial, en que necesita y aprecia la guía y una supervisión altamente directiva, a etapa siguiente, en que la supervisión debe fundamentarse en el apoyo y el saber que el asesoramiento está disponible cuando lo necesita. A medida que aumentan las capacidades de la persona, gradualmente se le puede incluir en la toma de decisiones participativas, hasta que, finalmente, sea posible de delegarle por completo ciertos proyectos o áreas de trabajo, en los cuales se le da tanto la responsabilidad como la autoridad para actuar.



En una organización tal, se estimula el flujo de comunicación sugerencias en todas direcciones, no sólo desde arriba hacia abajo, sino también desde abajo hacia arriba, así como también en forma horizontal, para que todos puedan aprender de todos. En este tipo de ambiente, hay una tendencia de considerar a los errores como oportunidades de aprendizaje y se alientan las nuevas ideas.

- **LA CAPACIDAD DE PERCIBIR E INTERPRETAR EL SIGNIFICADO DE LOS PROCESOS SOCIALES Y EVENTOS ACTUALES A LA LUZ DE UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA APROPIADA**

Cuando un pueblo conoce su propia historia y se siente orgullosa de ella, esto le da a sus miembros un sentido de identidad y estimula la cooperación solidaria.

El nutrirse con las historias de los actos nobles de los antepasados crea un sentido de tradición y un sentimiento de dignidad y, enciende el deseo de continuar realizando actos nobles.

El conocimiento de la historia también contribuye a la comprensión del presente, permitiendo hacer distinciones entre los aspectos esenciales y accidentales de la cultura y facilitando la comprensión de las estructuras generadoras que han dado forma a la cultura y que condicionan el impacto de las políticas actuales.

Al darnos cuenta de los largos períodos involucrados en la trayectoria histórica de un pueblo, obtenemos una perspectiva más realista de lo que podemos esperar lograr en un proyecto limitado, de dos o tres años. Tomamos conciencia de la necesidad de demostrar una paciencia comprensiva cuando nuestros esfuerzos sólo dan resultados limitados, y de asegurar que nuestros esfuerzos están dirigidos en la dirección correcta para que junto con muchos otros esfuerzos, puedan contribuir a un proceso gradual de transformación.

Además, esta perspectiva nos ayuda a comprender la importancia de trabajar con los niños y jóvenes, quienes son los adultos del mañana.

Con frecuencia, el estudio de la historia ha sido distorsionado y utilizado para promover un patriotismo exagerado, caracterizado por el odio hacia otros pueblos. Por lo tanto, se debe considerar la universalidad como un elemento importante en los marcos conceptuales históricos. La prueba de la universalidad de cualquier historia dada es su aceptación por parte de historiadores de diferentes países y culturas. El valor de la historia también se puede juzgar por su habilidad de facilitar la percepción de patrones en la historia que son universalmente significativos.

El enfocar los procesos históricos de esta manera nos ayuda a comprender la dinámica de la historia y a entender las tendencias actuales. Dos enfoques que contribuyen a esta comprensión de los procesos históricos universales son aquellos de Arnold Toynbee y Shoghi Effendi.

Toynbee estudió los procesos que influenciaron en el surgimiento y la caída de las civilizaciones, descubriendo que una nueva civilización surge cuando existe una serie de desafíos a los cuales la sociedad responde de manera positiva, inspirada por la visión de una minoría creativa que la guía en responder a dichos desafíos. Por otra parte, se desintegra cuando se pierde la visión y una minoría dominante trata de imponer su voluntad a la fuerza²⁴.

Shoghi Effendi, analizando el progreso de la organización social del hombre a lo largo de la historia, ha comparado este progreso con las etapas de crecimiento en un ser humano, quien pasa de la infancia a la niñez; luego, a la adolescencia y, finalmente, logra la madurez. Según esta analogía, la humanidad está ahora en la etapa turbulenta de la adolescencia, luchando para llegar a la etapa de la madurez, en

²⁴ Arnold Toynbee



que habrá reconocido su interdependencia e ideado los mecanismos para el establecimiento de una paz duradera y una civilización mundial basada en la cooperación, la unidad y la justicia²⁵.

Al combinar estos dos enfoques, podemos ver cómo hoy en día se necesita de una minoría creativa con una visión clara de este estado potencial de madurez para responder a los graves desafíos que confrontan a la humanidad.

1.8 LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR

La familia es la institución más antigua de la tierra, y desempeña un papel fundamental en la Sociedad Humana. A lo largo de la historia, la fortaleza de la sociedad ha estado en función de la fortaleza de la familia.

Es muy difícil datar con exactitud el origen de la familia. Podemos, sin lugar a equivocarnos, considerarla como uno de esos fenómenos que, como ocurre con el lenguaje o la religión, han acompañado siempre a la humanidad a lo largo de su historia.

Encontramos, además, que grupos humanos tan alejados entre sí, tanto del punto de vista geográfico como cultural, como pueden ser los polinesios y los europeos o los beréberes y los esquimales, tienen en la familia la célula básica de su sociedad.

Los historiadores y los antropólogos coinciden, por tanto, en valorar la pertenencia a una familia como una de las notas más esenciales e intrínsecas a la misma naturaleza humana.

Hasta tal punto es así, que resulta muy posible que el ser humano haya recibido por dotación hereditaria, común a algunas especies de animales superiores, la necesidad y la tendencia de vivir su

²⁵ Shoghi Effendi

afectividad dentro del marco de una familia y de una unión conyugal de pareja.

La familia, además de la procreación y crianza de los nuevos miembros de la especie, ha desempeñado siempre dos funciones fundamentales para el desarrollo de la historia y el progreso humano: posibilitar la maduración en su seno de la personalidad del individuo y transmitir de padres a hijos las normas y los símbolos del acervo cultural, patrimonio de cada sociedad.

¿QUÉ ES FAMILIA?

En todas las sociedades y culturas, la familia humana se caracteriza por ser un grupo social que comparte una residencia común, una cooperación económica y una reproducción biológica. Según ésta definición, incluye adultos de ambos sexos, al menos dos de los cuales mantienen relaciones sexuales aprobadas, el grupo se completa con uno o más hijos propios o adoptados por los adultos que cohabitan sexualmente.

Podemos decir, por tanto, que la familia se configura como un grupo social de "intimidad", de economía propia, fundamentada en una estructura de relaciones entre los cónyuges y entre los padres y los hijos.

ESTRUCTURA DE LA FAMILIA

La familia constituye una realidad humana tan compleja que no se agota al ser contemplada desde un único punto de vista, sino que se nos manifiesta a través de sus múltiples y numerosos aspectos según lo vamos vislumbrando desde las distintas perspectivas posibles.

Si nos situamos en una perspectiva puramente sociológica, diremos que la familia es un grupo social compuesto por padres e hijos,

estructurado según cierto orden jerárquico que sitúa a sus respectivos componentes en distintos planos o niveles: padre y madre; padres, hijos y abuelos; hijo mayor y menor, etc. De este modo, percibimos a sus miembros como elementos de un cuadro conjunto, el socio-grupo familiar, que tiene sus reglas, normas y costumbres comunes.

Sin embargo, además de ésta estructura permanente formal de la familia, podemos contemplar otra de tipo emocional: Si profundizamos un poco, observaremos que entre sus miembros existen atracciones y repulsiones, tensiones y conflictos y, en suma, vínculos afectivos y emocionales.

Este conjunto de interacciones afectivas que caracterizan la relación de los componentes de una familia nos lleva a contemplar la existencia de un psico-grupo, o grupo afectivo, compuesto a su vez por varios niveles y parcelas de índole emocional.

La conjunción de ambos puntos de vista, el del socio-grupo y el del psico-grupo, nos facilitan una comprensión más integral de lo que supone la realidad familiar, caracterizada tanto por ser un grupo humano básico para la sociedad, como por el conjunto de vínculos afectivos y emocionales que unen a sus miembros.

¿ SE PUEDE CONSIDERAR A LA FAMILIA COMO UN BLOQUE UNIFORME?

En realidad, la familia es todo lo contrario de un grupo homogéneo pues una de sus características radica precisamente en las diferencias de edad, de sexo y de carácter de sus componentes. Esta diversidad constituye su grandeza enriquecedora en la formación del ser humano. Así pues, podemos distinguir en ella varios subgrupos claramente diferenciados entre sí, según los distintos modos de relación afectiva existentes entre sus miembros; los tres básicos son

el conyugal, constituido por los esposos; el parental, integrado por el padre y por la madre; y el filial, que está compuesto por los hijos.

LA PAREJA CONYUGAL Y LOS PADRES, SON LO MISMO

Por supuesto que si, ambos subgrupos, el conyugal y el parental, están formados por las mismas personas, esposos y padres a la vez, pero hay que reconocer que obviamente no desempeñan la misma función en cada uno de ellos. La base del grupo conyugal es el vínculo afectivo que une al hombre y a la mujer, a partir del cual han decidido compartir los intereses, las metas y los acontecimientos de sus vidas. En el subgrupo parental, aun estando constituido por las mismas personas que el anterior, el vínculo que los une se basa en la relación que comparten como progenitores de un nuevo ser.

Supone un giro respecto a la realidad anterior, al pasar de ser simples esposos a ser también padres (hombre / padre y mujer / madre), realidad que origina en ellos nuevos vínculos tanto de cara a la descendencia como en su misma relación horizontal de adultos.

LOS HERMANOS, CONSTITUYEN UN GRUPO INDEPENDIENTE

Si se consideran en conjunto, si constituyen el subgrupo o sistema filial, de vital importancia ya que confiere su sentido a la familia un matrimonio sin hijos no puede considerarse como tal.

Su funcionamiento constituye uno de los indicios más evidentes del estado en que se halla la vida familiar interna.

De su atenta información se puede inferir el modo en que se establecen los límites entre la vida privada de cada miembro y la del grupo como tal; el estilo de comunicación, el tipo de normas imperante, así como las creencias, metas y objetivos que motivan la dinámica familiar en su conjunto. Ahora bien, dentro de este gran



sistema puede distinguirse infinidad de subgrupos menores, que como en casos anteriores, vendrían definidos por el tipo de vinculación existente entre sus miembros; de este modo se podría diferenciar el grupo de los "chicos" frente al de las "chicas", el de los "mayores" frente al de los "pequeños", el de los "estudiantes" frente al de los "trabajadores" y un sin fin de ellos que con sus particularidades e interrelaciones vendrían a conformar el amplio mapa emocional familiar.

RELACIÓN DE PARENTESCO Y FAMILIA

El parentesco supone una red de relaciones mucho más amplia que la familia y resulta de los vínculos entre varias familias, bien por razón de consanguinidad (lazos de sangre) o de afinidad (por matrimonios). Así, cualquier miembro de la familia guardará relación de parentesco con otras personas (parientes) tanto a través del padre como de la madre.

FAMILIA Y MATRIMONIO

Familia y Matrimonio no es lo mismo. El matrimonio es la mera unión individual entre dos personas independientes (esposo y esposa), mientras que la familia resulta tanto de las relaciones conyugales como de las paterno filiales, por lo que no puede denominarse familia a un matrimonio sin hijos.

LA FAMILIA EN NUESTRO MUNDO OCCIDENTAL

En Occidente, la familia ha pasado por un proceso de (contracción) desde la extensa a la nuclear, especialmente debido a los sistemas de vida impuestos por la industrialización. Frente a la antigua Familia extensa, la nuclear se distingue por no ser una unidad de producción,

sino de consumo; por tener un ciclo familiar (residencia común de padres e hijos) más corto; por haber cedido a otras instituciones (escuelas) parte de su función educadora; por separar sexualidad y procreación por medio de la planificación familiar y por gozar de mayor libertad en la elección de cónyuge, medio de trabajo y lugar de residencia.

SE SUPONE QUE LA COMUNA ES UNA AMENAZA PARA LA FAMILIA

Definitivamente no. Las experiencias llevadas a cabo al respecto, han venido, por el contrario, a consolidar el papel insustituible de la familia.

En el Kibutz israelí, donde los niños viven separados de sus padres en un pabellón aparte, se ha comprobado que la dependencia que mantienen los pequeños con respecto a sus progenitores es fundamentalmente para su feliz desarrollo.

Asimismo, las experiencias Soviéticas y China demuestran que tras conseguir romper los lazos tradicionales con la familia extensa, se ha conferido a la nuclear una pujanza jurídica y social inigualable.

LA CONTRACCIÓN DE LA FAMILIA

La contracción de la familia no corre peligro en ningún caso. La familia nuclear moderna, por el contrario, ha alcanzado el tamaño ideal para lograr su finalidad: la formación de la personalidad básica de los hijos. Ha venido a constituir el mero más adecuado de "intimidad afectiva" donde tanto los padres como los hijos puedan expresar mejor sus sentimientos personales y satisfacer sus propias necesidades afectivas.

LOS MITOS FAMILIARES

Se entiende por mito, en sentido general, la fábula, ficción o relato alegórico que trata de dar una explicación o interpretación de la realidad humana. Es precisamente este carácter narrativo o de relato de una historia el que diferencia a la mitología de la religión, la filosofía o la ciencia.

Se puede afirmar que la facultad de crear mitos es patrimonio universal del hombre: dioses, héroes y seres sobrenaturales han proliferado en las creencias humanas a lo largo de la historia.

Todo mito trata, a fin de cuentas, de aplacar la angustia humana ante lo inexplicable y evita, a su vez, la búsqueda de una interpretación razonable.

En toda sociedad podemos encontrar ciertas creencias o valores que, a modo de mitos, se transmiten en el tiempo y le dan estabilidad y la mantienen. Se puede hablar así del mito de la libertad, de la justicia social o del bien común.

Algo similar ocurre con la familia; incluso en la más normal suele haber una gran dosis de mitología, lo que nos lleva a pensar que, de alguna manera, el mito parece necesario para el buen desarrollo de las relaciones entre sus miembros.

MITO FAMILIAR

Mito es toda creencia u opinión bien sistematizada y compartida por todos los miembros del sistema familiar respecto a los papeles mutuos o la misma naturaleza de las relaciones familiares.

Son las historias, anécdotas o creencias a las que tiene por costumbre recurrir cada familia ante la aparición de cualquier situación imprevista.

QUÉ SE ESCONDE TRAS UN MITO FAMILIAR

Tras un mito se oculta un intento de oscurecer o negar una realidad que resulta muy penosa para la familia, por lo que puede decirse que su papel dentro de la estructura familiar al de los mecanismos de defensa en el caso del individuo. El mito facilita, frente a todo cambio o alteración que surja en la familia, la utilización de interpretaciones y conductas estereotipadas rituales que, al ser compartidas por todos, ahorran precisamente la búsqueda de nuevas actuaciones para solucionar los problemas.

¿CÓMO SE GENERA UN MITO?

La constitución de un mito es algo lento y sinuoso que a veces puede configurarse a lo largo de varias generaciones, y que se va transmitiendo a través de abuelos, padres e hijos. Poco a poco se forma una especie de "archivo" familiar, compuesto por las anécdotas que se cuentan sobre cada miembro de la familia, a través del cual todos saben "quien es quien": el guapo, el bueno, el trabajador, el rebelde. Con el paso del tiempo queda constituida una trama que, a modo de novela, pretende explicar u ocultar los problemas que han aquejado siempre a la familia.

LOS MITOS FAMILIARES PERDURAN

Una vez constituida ésta imagen interna en la familia, que es el mito, nadie se atreve a desafiarlo, pues sería atentar contra el propio equilibrio del hogar; se teme, de forma más o menos consciente, que si el mito cae, se derrumba la familia, como si ésta creencia ficticia fuera el sostén del conjunto de relaciones entre los diferentes miembros. Hay además unos temas intocables, nunca hablados en



común, sobre los que existe un acuerdo encubierto entre todos. Así la mezcla de elementos que nunca acontecieron realmente junto con hechos reales, además de los numerosos componentes no verbales que acompañan al fenómeno (el tono con el que se dicen algunas frases, gestos, mensajes que se dan por entendido), hacen difícil, en muchos casos, la destrucción del mito familiar.

CLASES DE MITOS

Existen numerosos mitos, casi tantos como familias; no obstante; podemos citar al menos tres tipos bien diferenciados que son el mito de ARMONÍA el de DISCULPA y el de SALVACIÓN.

LOS MITOS DE ARMONÍA

Los mitos de armonía son los que presentan la estructura familiar como un cuadro color de rosa, como si ésta no se dieran jamás tensiones. Frases como: “Nos levamos todos estupendamente”, “en casa nunca discutimos”, “nunca hemos tenido celos unos de otros, todo lo compartimos gustosamente”, etc., a menudo son reflejo de la influencia de este tipo de mito en el hogar. Bajo esa aparente “felicidad completa” se pretende negar la realidad de muchos conflictos, depresiones y descontentos que se teme afrontar. Las tensiones son naturales e inevitables, negarlos constituye un modo falso y perjudicial de escribir la historia familiar.

LOS MITOS DE DISCULPA

Son los que convierten a una o más personas de la familia en los responsables sistemáticos de todas las miserias de la misma, culpándonos de todo lo malo que pueda suceder y achacándoles todos los errores del pasado. De este modo, los demás miembros

quedan disculpados e incluso pueden llegar a considerarse como víctimas de los “malos”.

Tal es el caso del padre que abandonó a su mujer y al que se achacan todas las dificultades y conflictos familiares que surjan: claro si tu padre no se hubiera ido, esto no pasaría. El hecho de que haya un eterno culpable impide sistemáticamente ver que papel desempeñan los demás miembros de la familia en las situaciones de conflicto y, por tanto, la mejora o corrección de estas situaciones incómodas.

LOS MITOS DE SALVACIÓN

Gracias a ellos se piensa que tras la fatiga, el dolor o la desgracia, vendrá la Salvación encarnada casi siempre en un “salvador mítico” un pariente rico, una institución, un consejero, etc. El Efecto que consigue ésta creencia es prolongar indefinidamente los problemas, ya que la familia evita así el esfuerzo que supondría buscar soluciones nuevas que remediaran los males.

En cierta ocasión escuchamos lo siguiente; un claro ejemplo de la existencia de sete tipo de mito en el seno del hogar: “el negocio va cada vez peor; no tenemos dinero a pesar de que mi hijo hace lo que puede por levantarlo, pero estamos aguantando, casi diez años ya, porque es seguro que acaba comprándonos el local el banco.”

Tal creencia, con la que todos estaban de acuerdo, los impedía analizar con objetividad la raíz verdadera del “estado depresivo-paralizante”, y el conflicto, en este caso entre el padre y el hijo, que les tenía atenazados y les dificultaba la puesta en marcha de nuevos recursos.

OTROS MITOS QUE SON FRECUENTES

Los de la unidad y felicidad familiares, en cierto modo similares a los de armonía, pero con ciertos matices diferenciales. Se descubren tras frases como: "Siempre hemos sido una familia unida hasta que ...", con lo que empieza la historia que trata de explicar el fracaso de esa unidad tan añorada (es común entonces atribuir la culpa a ese hijo rebelde, o a esa hija que se fue de casa) o como: "siempre hemos rebotado felicidad hasta que ...", a lo que sigue la creencia mitológica familiar que exalta una felicidad pasada, que quizá nunca existió como tal, a no ser que se levantara a costa de la infelicidad del miembro que siempre "se calla". De lo que se trata a fin de cuentas es de ocultar una verdad dolorosa de aceptar.

DECIR QUE LA FAMILIA ES NORMAL REFLEJA LA EXISTENCIA DE UN MITO

Siempre y cuando con tal afirmación se intente dar imagen falsa e idealizada sobre la familia: "nunca reñimos", "no nos enfadamos", "nos queremos mucho", son otras afirmaciones que corroborarían dicha idealización. Por desgracia, a menudo tras lo "normal", se oculta una terrible situación de frialdad afectiva, incomunicación e hipocresía.

Para poder evitar el efecto nocivo de los mitos, ante todo, hay que ser conscientes de que tras ellos se halla siempre una verdad que se trata de ocultar entre todos: lo esencial será aceptar sin miedo y con afecto la verdadera historia de la familia, por muy dolorosa que resulte.

LA FAMILIA ESTÁ SOMETIDA A PRESIONES

Hoy la familia está cambiando, y tristemente no para mejor. Tomemos por ejemplo, el caso de la India. En ese país, muchas



esposas viven con los familiares de su esposo y trabajan en el hogar bajo la dirección de estos.

No obstante, en la actualidad no es extraño que las esposas hindúes estén empleadas en el mercado laboral, aunque se sigue esperando que cumplan con su papel tradicional en el hogar. En muchos países se plantea la pregunta: ¿cuánto trabajo doméstico debe realizar la mujer empleada fuera del hogar en comparación con otros componentes de la familia?

En las sociedades orientales es tradicional el concepto de familia extendida e interdependiente. Sin embargo, con la influencia del individualismo occidental y la presión de los problemas económicos, la familia extendida tradicional se está debilitando. Por ello, muchas personas consideran el cuidado de los familiares ancianos más una carga que un deber o un privilegio.

Algunos padres ancianos reciben malos tratos, y en muchos países es común maltratar a familiares ancianos o despreocuparse de ellos.

El divorcio está cada vez más generalizado. En España, el índice de divorcios se disparó de 1 de cada 100 matrimonios hace 25 años a 1 por cada 8 en la década de los noventa. Gran Bretaña, que cuenta con la mayor tasa de divorcios de Europa (Se calcula que 4 de cada 10 matrimonios fracasan), ha experimentado un súbito aumento de familias monoparentales.

Parece ser que en Alemania se está abandonando el concepto tradicional de familia.

En los años noventa, en el 35% de los hogares alemanes vivía solamente una persona, y el 31%, dos. Las bodas también están disminuyendo en Francia, y los que se casan se divorcian más a menudo y más pronto que en tiempos anteriores.

Muchos prefieren vivir juntos sin la responsabilidad del matrimonio. Tendencias como estas se observan por todo el mundo.

¿Qué puede decirse de los hijos? En Estados Unidos y en muchos otros países aumentan los nacimientos fuera del matrimonio (en algunos casos las madres aún están en los primeros años de la adolescencia). Muchas adolescentes tienen hijos de diferentes padres. Noticias procedentes de todo el mundo hablan de millones de niños sin hogar que deambulan por las calles; muchos huyen de familias que los maltratan, y a otros se les echa de casa porque la familia ya no puede mantenerlos.

No cabe duda: la familia está en crisis. Además de los datos mencionados muchas familias se ven privadas de la felicidad debido a la rebeldía juvenil, el abuso deshonesto de niños, la violencia marital, el alcoholismo y otros problemas abrumadores para un gran número de jóvenes y adultos, la familia está lejos de ser un remanso de paz.

LA FAMILIA EN EL ECUADOR

La Constitución señala en sus artículos 22-23-24 y 25 el papel importantísimo de la familia y a la vez traza grandes líneas de acción del listado en función de la familia:

“El Estado protege a la familia como célula fundamental de la sociedad. Le asegura condiciones morales, culturales y económicas que favorecen la consecución de sus fines ”. (Art. 22).

Esto implica que el Estado está al servicio de la FAMILIA y no lo contrario.

En el Ecuador, como en otras partes del mundo, la FAMILIA sufre la influencia de cuatro fenómenos fundamentales:

1.El paso de una sociedad rural a una sociedad urbana.- Que conduce a la familia de tipo patriarcal hacia un nuevo tipo de

familia, de mayor intimidad, con mejor distribución de responsabilidades y mayor dependencia de otras instituciones.

De una familia extensa pasamos a la familia nuclear.

2.El rápido crecimiento demográfico.- No siempre compensado con igual o mayor crecimiento económico, engendra varios problemas de orden socio-económico como de orden político y ético.

3.El proceso de Desarrollo y el Modelo Económico Vigente.- Lleva consigo la acumulación de abundantes riquezas para algunas familias, inseguridad para otras y marginalidad social para las restantes.

4.El Proceso de Socialización.- Resta a la familia algunos aspectos de su importancia social y de sus zonas de influencia, que puede llegar a minar sus valores humanos.

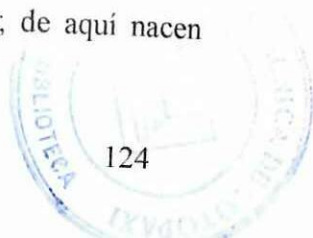
LA FAMILIA: CÉLULA SOCIAL

Sociabilidad.- El ser humano es por naturaleza SOCIABLE, o sea se realiza con y a través de los demás.

Esta sociabilidad del ser humano se manifiesta en múltiples formas, algunas naturales o necesarias y otras circunstanciales o libres; por ejemplo, la **familia** para el primer caso y un **club** para el segundo. La dimensión social del ser humano no se agota o termina con la FAMILIA, sino que a través de ella se abre a otras formas de socialización que van desde el grupo de amigos hasta la humanidad entera.

SOCIALIZACIÓN

En nuestra época, y por varias causas, se acentúan y multiplican las conexiones sociales mutuas y las interdependencias; de aquí nacen



diversas asociaciones e instituciones. Este fenómeno que recibe el nombre de Socialización, aunque encierra algunos peligros, ofrece sin embargo, muchas ventajas para consolidar y desarrollar las cualidades de la persona y para garantizar sus derechos.

La familia es una de las instituciones en que más ha influido el cambio de los últimos tiempos. En la familia repercuten los resultados más negativos de la dependencia y la marginalidad; índices deprimente de insalubridad, pobreza y aún miseria, ignorancia y analfabetismo, condiciones infrahumanas de vivienda, sub-alimentación y tantas otras realidades no menos alarmantes que amenazan la estabilidad de la familia y vulneran la dignidad de la persona.

De lo dicho se desprende que no podemos estudiar la situación familiar sin referencia a su contexto o marco socio – económico – político.

FAMILIA Y ORGANIZACIÓN

Así como la familia no es ajena a los problemas de una sociedad, ésta no puede lograr su objetivo (el bien común) sin la participación de la familia.

Para participar en la solución de los problemas sociales es necesario organizarse.

Por lo tanto la familia en sí desorganizada, mal puede cooperar en solucionar problemas sociales. La familia en donde no existe la participación activa de todos sus miembros no pueden aportar soluciones a la sociedad global.

Una familia que nada en la abundancia material, sin importarle el contexto social, es la cuna de futuros e inmediatos explotadores económicos, sociales y políticos. Una familia anárquica (todos hacen



lo que le da la gana, sin importarle los demás) mal puede generar una sociedad solidaria y responsable.

Un padre autoritario y machista, y una madre sumisa y aminorada en su dignidad, es muy posible que aporten a la sociedad hijos rebeldes a todo, e incluso delincuentes o también sumisos ciudadanos que aceptan y se resignan a cualquier opresión y dictadura social y política.

Una familia paternalista, maternalista, (donde todo se da haciendo a los hijos) está formando futuros seguidores de un caudillo e incrementado el populismo incoloro y explosivo.

Una familia que se debate en la miseria, está anidando a futuros resentidos sociales y anárquicos políticos.

Una familia sin una escala humana de valores es la semilla de una sociedad materialista que sacrificará al hombre concreto en los altares de cualquier ídolo pasajero, llámese dinero, sexo, prestigio, raza, partido político, seguridad nacional o el “bien” del Estado.

NUESTRA ACTITUD

Con frecuencia hablamos de la “FAMILIA ECUATORIANA”, pero esto no pasa de un simple enunciado teórico, si apenas nos preocupamos de nuestro bienestar personal y familiar.

¿Nos importa la vida de las familias que viven junto a nosotros?. Es mejor “no meterse” nos enseña el sistema social individualista.

Esta interrogante y muchas más cuestionan nuestra “tranquilidad” que en el fondo no nos hace feliz, y no lo seremos mientras no busquemos el bienestar y felicidad de los demás.

1.9 TIPOS DE FAMILIAS

Existen varios tipos de familias, y estas son:

Unipersonal	Es alguien que vive solo o sola.
Monoparental	Solo hay papá o mamá, hijos e hijas.
Nuclear	Está formada por papá, mamá, hijos e hijas.
Extendida Monoparental	Hay un hombre o una mujer, sus hijos y otras personas familiares.
Compleja	Es una familia nuclear que vive en la misma casa con otras personas familiares y no familiares.
Extendida	Familia nuclear que vive con otras personas familiares.
Compleja Monoparental	Hay un papá o una mamá, hijos, familiares y personas que no son familiares.

También existen otras formas de familias que muy pocas veces aparecen reflejadas en los censos e investigaciones.

- Familias formadas por parejas de lesbianas.- Es decir dos mujeres, y sus hijos e hijas.
- Familias formadas por parejas de homosexuales.- Es decir dos hombres y sus hijos e hijas.



- c) Familias formadas por una pareja heterosexual.- Un hombre y una mujer, pero que no tienen hijos ni hijas.

1.10 PAPEL DE LAS FAMILIAS EN LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS.

QUÉ REPRESENTA LA FAMILIA PARA EL NIÑO

Para vislumbrar mejor la importancia que tiene para el niño la pertenencia a una familia, nos podemos valer de dos puntos de vista, distintos, si bien complementarios.

Así en primer lugar, desde una perspectiva meramente objetiva, podemos centrar nuestra atención en la función que desempeña la familia de cara al niño:

Posibilita la maduración como individuo y como ser social. Desde un segundo punto de vista, basta con que invirtamos la perspectiva y nos preguntemos por la dimensión subjetiva de la relación entre el niño y su familia, es decir, de cómo percibe éste su entorno familiar y de que requerimientos y expectativas surgen respecto a él.

Vamos a iniciar la comprensión del tema desde el punto de vista objetivo, centrandó nuestra atención en la acción que ejerce la familia sobre el pequeño.

Con mucha frecuencia se oye decir que la estabilidad de la sociedad depende de la familia. Si tomamos al pie de la letra ésta afirmación, resulta sin duda exagerada, dado que una sociedad tan compleja como la nuestra no se compone exclusivamente de roles familiares: en el sistema social hay muchas más funciones que las de marido, esposa, padre, madre o hijo. Sin embargo, si es cierto que la familia contribuye de forma insustituible al funcionamiento social, aportando personalidades individuales maduras y capaces de desempeñar en ella los papeles necesarios en cada uno de los

sectores de la sociedad: el económico, el político, el educativo, el profesional, etc. Desde ésta perspectiva sí podemos afirmar sin temor a equivocarse que la familia es la base de la sociedad.

Es decir, que sin ella el ser humano no accedería jamás a su dimensión social.

LA FAMILIA CONVIERTE AL NIÑO EN CIUDADANO

El entorno familiar constituye una segunda placenta a partir de la cual se produce lo que los sociólogos han denominado “segundo nacimiento”; el de la personalidad sociocultural del individuo. La familia humana no se limita a la mera crianza de los hijos, sino que sobretodo, se encarga de introducirlos en el mundo que los rodea, transmitiéndoles el conjunto de símbolos, normas y usos culturales del entorno, que vienen así a constituirse en parte integrante de su personalidad.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA FAMILIA

Podemos distinguir dos claramente diferenciadas: en un primer momento, se encarga de lo que podríamos llamar la sociabilización de los pequeños, es decir de facilitar la coordinación de sus facultades físicas elementales, posibilita en ellos el establecimiento de la confianza humana primigenia (mediante la relación madre – hijo), y les inculca el aprendizaje de los hábitos vitales cotidianos (comida, descanso, auto cuidado, aseo personal, etc.).

Una vez logrado lo anterior, se inicia la socialización propiamente dicha, por la que el niño aprende a ser socio, a ser miembro activo y solidario en un grupo social.

LA FAMILIA: EL ÚNICO MARCO ADECUADO

Decimos que es el adecuado, por una razón bien sencilla: porque constituye un auténtico “microcosmos”, una representación en pequeña escala del mundo exterior donde el pequeño aprende a ejecutar las acciones más elementales de convivencia, al mismo tiempo que exterioriza sus primeras vivencias afectivas de amor, rechazo, competencia e independencia.

EL APRENDIZAJE SOCIAL DENTRO DE LA FAMILIA

En el escenario familia, donde el padre como la madre y los hermanos son protagonistas, el niño aprende de un modo progresivo el sentimiento de pertenencia a un “nosotros” en donde ha de encontrar su propia posición:

1. En el “nosotros” jerárquico (padre – hijos)
2. En el “nosotros” sexualmente diferenciados (padre – hijos, madre – hijas)
3. En el “nosotros” generacional, también sexualmente diferenciados (hermanos – hermanas).

A través de ésta triple pertenencia, el pequeño tiene la oportunidad de experimentar una imagen reducida de la sociedad, de las normas y en definitivas de la ley.

Más tarde, irá ampliando el círculo del “nosotros” en la escuela, en la pandilla o en el club juvenil, pero nunca con la misma profundidad con que lo hizo en el hogar.

Durante los primeros años de vida el grupo familiar contribuye decisivamente a fundamentar las capas más profundas del carácter y

de la responsabilidad infantiles. Sin familia, sin éste preciado ambiente insustituible “intimidad afectiva”, el desarrollo del niño será precario.

Nos hemos centrado hasta ahora en la acción afectiva que ejerce la familia sobre el niño. Será interesante, por lo tanto, que atendamos también a la vivencia subjetiva que pueda tener éste con relación a su propia familia.

PARA EL NIÑO LO QUE REPRESENTA LA FAMILIA

Ante, todo un marco de referencia insustituible, dinamizado por una profunda y compleja red de relaciones afectivas sobre las que edificará sus primeros sentimientos de seguridad y de pertenencia a un grupo, así como su creciente autonomía.

Los protagonistas encarnan para él las dos mitades de la sociedad, la masculina y la femenina, de la relación con los hermanos, primeros rivales, se deriva la adquisición de los sentimientos de solidaridad y competitividad.

LO QUE BUSCA EL NIÑO EN EL SENO FAMILIAR

Sobre todo, “calor afectivo”. En definitiva, lo que caracteriza al grupo familiar es, ante todo, el hecho de que sus miembros se consideran unidos por un intenso vínculo amoroso. Sin amor el jefe de familia no es esposo ni padre, ni el ama de casa ni esposa ni madre; igualmente, sin el sentimiento de saberse amados, los niños no pueden establecer una relación de hijos ni de hermanos.

LO QUE ESPERAN LOS HIJOS DE NOSOTROS

Fundamentalmente que sepamos ser padres, no “amigos”, Estos últimos son fruto de una elección personal y responde a necesidades distintas que los progenitores no están llamados a satisfacer.

La madre, primer protagonista del escenario infantil, debe ser la figura afectiva, tierna y acogedora, de quién el hijo tome los sentimientos de confianza básica; del padre deberán derivarse los sentimientos de seguridad, de autonomía, disciplina y valor ético de las normas. Ahora bien quede claro que estamos hablando en términos generales y muy esquemáticos y que la afectividad no es ni debe ser patrimonio exclusivo de la madre ni la disciplina de la madre.

LA FUNCIÓN DEL PADRE Y LA FUNCIÓN DE LA MADRE

Hoy día, es más frecuente que los adultos nos planteemos qué papel jugamos exactamente en la vida de nuestros hijos. Hasta hace unas pocas décadas los roles familiares estaban claramente delimitados y rígidos determinados por la sociedad. Hoy, debido a las mayores exigencias que conlleva la vida moderna, ya no ocurre así, y es muy común encontrar a ambos progenitores alternándose en los trabajos del hogar y del cuidado de los hijos. Por otra parte, los avances de la Psicología han sido espectaculares a lo largo del último siglo y cada vez se habla más de las importantes repercusiones que tiene para los niños el tipo de relación que establezca con cada uno de sus progenitores. Todo ello nos lleva a considerar la necesidad que tienen muchos padres a ser orientados acerca de las funciones que como tales les corresponde a cada uno.

De la confusión que impera sobre el tema en amplias capas de la población viene a ser una muestra la tan discutida cuestión de si se camina o no hacia una sociedad sin padres.

Polémica inútil, tan ajena al conocimiento científico de las necesidades del niño que raya en la frivolidad: sin la presencia de las figuras paternas difícilmente podrá el niño alcanzar la madurez propia del ser humano.

Precisamente el problema más acuciante que se plantea hoy en día sobre este tema es el de la ausencia de los padres en la vida de los niños. Ausencia física en unos casos pero en muchos otros ausencia virtual de unas figuras que, aunque presente físicamente, están muy lejos de responder a las necesidades del hijo.

LA FUNCIÓN DEL PADRE

De un modo generalizado podemos citar las siguientes entre las funciones propias de la figura paterna.

1. Servir de modelo de identificación tanto para el hijo como para la hija (querer ser como el padre o la madre).
2. Constituirse en el modelo de identidad psicosexual para el hijo(querer ser varón) y de diferenciación para la hija.
3. Establecer un tipo de liderazgo jerarquizado en el interior de la familia (los hijos precisan de un esquema de valores y diferencias que ordenen sus normas de conducta y su actitud ante la vida).
4. Servir de cause idóneo – no exclusivo, sino en conjunción con la madre para establecer la apertura e incorporación del hijo y de la hija a la vida social y a la comunicación interpersonal, y.
5. Desarrollar una acción formativa en la vida del hijo. Para ello habrá que conferir seguridad, ofrecerle un código de valores, ejercer la autoridad, mantener una disciplina de tipo amoroso, respaldar la adquisición de la identidad del hijo y de la hija.



Como es evidente estas funciones del padre tomarán formas diferentes para cada etapa evolutiva del niño.

EL NIÑO PEQUEÑO: PATRIMONIO DE LA MADRE?

Aunque los primeros años de vida de un hijo pesen más sobre la madre, esto no quiere decir que el padre no “pinte” nada en la vida del niño. Hoy día se insiste en la importancia que tiene la presencia del padre ya desde el mismo embarazo y el parto, y como no, en los primeros años de vida del niño. Su presencia es primordial tanto para la madre como para el hijo. Es más del tipo de relación que se establezca entre el padre y el hijo a lo largo del primer año de vida dependerá en grana medida la conducta básica de éste en su adolescencia y juventud.

IMPORTANCIA DE LOS JUEGOS DEL PADRE CON SUS HIJOS

Es fundamental para el desarrollo armónico de la personalidad del hijo el poder jugar con su padre. Si la madre se dedica a “hacer cosas” al hijo (vestirlo, alimentarle, limpiarle), el papel del padre es más bien de “de hacer cosas con él” (jugar, hablar, establecer contacto con él a través de juegos y actividades físicas, etc.). De la intensidad e intimidad en ésta relación depende que se origine en el niño el deseo de ser “como el padre”, para después ir ampliando éste modelo de identificación a otros adultos (profesor, etc.).

La profunda relación que se estructura en éste período entre el padre y el hijo durará ya toda su vida.

LA FUNCIÓN DE LA MADRE

Lo esencial es establecer un vínculo con el niño desde el primer momento de vida de éste. No sólo en su cuerpo que se ha venido preparando para ello durante los nueve meses de embarazo, sino también se ha ido transformando psicológicamente, de modo que todo ella aguarda al bebé y ésta “predispuesta” a establecer con él un vínculo profundo exclusivo de la relación materno filial. El niño por su parte, nace con tantas carencias que precisa de la presencia de la madre tanto para sobrevivir físicamente como para percibir el mundo a través de ella y construir una base sólida sobre la que levanta su personalidad futura.

Cualquier trastorno en éste vínculo primario puede tener consecuencias irreversibles para el futuro.

La función de la madre durante la primera infancia es fundamental para el correcto desarrollo psicológico del niño. Entre madre e hijo existe una intensa vinculación psíquica que se canaliza a través del contacto físico directo.

La afectividad materna se expresa por medio de las caricias, de la voz y del calor de su piel.

SER PADRES

La actitud de los padres marca huellas indelebles en la vida de los seres humanos. Es una educación que parte del ejemplo de las vivencias diarias del sujeto en el interior de la familia. Es una educación donde el amor, el respeto y la comprensión cumplen una función generadora de valores y de comportamientos positivos hacia la sociedad y el individuo.

La relación personal entre padres e hijos constituye un factor especial en educación familiar, es la base fundamental de la orientación educativa y de actividad formadora.

Para lograr esto, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tenga en consideración las diferencias individuales de cada hijo.
- Cada hijo debe ser tratado como una persona digna de respeto.
- Hay que tener una profunda confianza en la capacidad del hijo y sus tendencias constructivas.
- Creer en la latente capacidad de autonomía e independencia de los hijos.

ROL DE LOS PADRES ANTE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Es necesario tener una fuerte sensibilidad frente a sus necesidades, con relación a la institución educativa.

- Preocuparse que el hijo distribuya adecuadamente su tiempo de estudios. Un estudiante debe disponer normalmente entre una hora diarias para su estudio en el hogar.
- Dialogue con su hijo acerca de sus problemas o dificultades mayores en sus estudios.
- Sugiera ciertas lecturas selectas para sus horas libres.
- Preocúpese de que concurra regularmente a las bibliotecas.
- No le imponga una profesión o una carrera a seguir, pero sí, asegúrese que vaya pensando en aquello para lo que tiene aptitud o interés.

- Concurra regularmente al centro educativo y cerciórese por usted mismo de los problemas, dificultades o éxitos.
- Dialogue con su hijo sobre temas de actualidad o interés colectivo.

1.11 LOS VALORES

¿QUÉ SON LOS VALORES?

Los valores no existen por sí mismos, sino que descansan en un depósito o sostén. Los valores no son por consiguiente, ni cosas, ni vivencias, ni esencias: son valores.

Los valores son propiedades que tiene los objetos llamados bienes o cosas. El valor es una cualidad. La cualidad no puede vivir sin apoyarse en objetos reales.

El valor no tiene el objeto por sí, sino lo adquiere gracias a su relación con el hombre como ser social. Pero los objetos, a su vez, sólo pueden ser valiosos cuando están dotados efectivamente de ciertas propiedades objetivas.

Valor es lo que vale o tiene validez. Depende, desde luego, está validez del juicio que se tiene personalmente en la vida diaria. Por eso no se puede afirmar que el valor sea positivo o negativo. De ahí que los valores sean principios fundamentales del comportamiento humano, pueden motivar el deber ser de la persona. Esencialmente, los valores son pilares de la conducta que, desde luego, crecen si se les alimenta, mediante una pedagogía familiar. Los valores son cualidades que dan sentido a la vida.

CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES

Para tratar de profundizar sobre los valores, es conveniente analizar algunas características especiales que los acompañan.



- Cada grupo social establece su propia escala de valores; así, los valores que percibe la comunidad científica son diferentes a los de la comunidad de comerciantes.

Unos valores son para los trabajadores, otros para los ejecutivos y, en fin, para los empresarios.

- En cada grupo social se va dando un sinnúmero de relaciones: de aprecio, de aceptación y admiración; muchas personas por poseer muchas cualidades y valores, son colocadas de ejemplo ante las demás, para que sean admiradas he imitadas.
- Los valores de cada grupo social se constituye en una vida, en una filosofía; llevan a cada uno de sus miembros a tratar de ser mejores cada día, con el fin de que todo el grupo salga bien.

Los valores son ante todo realidades que tienen una función central en la vida social. Valor es todo aquello deseable por el hombre, que hace más perfecto y mejor a quien lo posee. Entonces, valor es todo aquello que nos perfecciona, que nos hace más personas, para bien del grupo social.

- En los grupos sociales, así como se dan y se presentan los valores, también se expresan los antivalores.

En un futbolista de un equipo o club deportivo, admiramos sus habilidades para el juego, pero también censuramos su egoísmo, su individualidad; él solo quiere “meter goles”, el solo quiere ser la estrella del equipo, a esto se llama antivalor.

- Criterios que fundamentan la escala de valores.

Para poder elaborar una verdadera escala de valores es preciso tener presente algunos principios básicos; veamos cuáles son esos criterios, según Max Scheller.

- La durabilidad.

Un valor es tanto más alto o importante cuanto más duradero, en el sentido de permanente. No depende del tiempo, sino que lo trasciende. Ej. La educación.

- La indivisibilidad.

Una cosa es valiosa cuanto menos divisible sea. UEM. Los valores históricos y estéticos del Parque Arqueológico de San Agustín.

- La profundidad en la satisfacción.

Un valor es tanto más alto cuanto mayor es la satisfacción que produce. UEM. No es lo mismo ser médico por el interés del dinero que por el servicio social y humano que se realiza.

- Un valor es tanto más alto cuanto menos relativo es, es decir, en cuanto dependa menos de las condiciones concretas del individuo. UEM. El valor de un jugador de fútbol es absoluto por ser persona y se relativiza este valor por el enfoque o interés con que se mire; goleador, disciplinado, animado, conciliador, líder.

- La escala de los valores.

La escala de los valores se refiere a la prioridad o la importancia y trascendencia que reviste o significa para cada quien un valor más que otro.

En el acontecer diario, el ser humano con sus acciones, comportamiento y el sentido que le da a la vida, está supeditado a la escala de valores que le está rigiendo. Es bueno no olvidar la influencia que ejerce la realidad socio cultural en la estructuración de la escala de valores.

Cada grupo crea y vive sus propios valores culturales; dichos valores están relacionados con la vida del grupo. Su posibilidad depende de que en un momento dado expresen una relación positiva a la vida del grupo.

El investigador social Max Séller presenta la siguiente escala de valores²⁶:

- Económicos
- Vitales
- Estéticos
- Sociales
- Lógicos
- Éticos
- Religiosos

FUNCIONES DE LOS VALORES

La presencia de los valores en la comunidad contribuye a dar importancia a las cosas y a las actividades de las personas.

Veamos a continuación que funciones cumplen los valores.

- Los valores proporcionan medios fáciles para juzgar la sociabilidad de las personas y las colectividades.
- Los valores hacen posible todo el sistema de estratificación que existe en toda cultura. Ayudan al individuo mismo a saber en qué puesto se halla a los ojos de los semejantes.
- Los valores centran la atención de las personas en objetos culturales y materiales que se consideran como deseables, útiles y esenciales. El objeto así valorado puede no ser siempre lo mejor para el individuo o el grupo, pero el hecho de ser un objeto valorado socialmente lo hace digno de ser perseguido.

²⁶ Max Séller



- Los modos ideales de pensar y de comportarse en una sociedad vienen indicados por los valores. Los valores van formando un esquema de conductas aceptadas socialmente, de modo que las gentes pueden casi siempre distinguir los mejores modos de pensar y de obrar.
- Los valores actúan como medios de control y de presión social. Inciden en las personas para que se acomoden con las normas vigentes o establecidas; las anima y estimula a hacer cada vez mejores. De otra parte, censuran comportamientos prohibidos mal vistos por la comunidad.
- Los valores funcionan como medios de solidaridad. Las personas se agrupan de acuerdo a los valores comunes. Esto permite y favorece en muchos casos la consecución de mayores y mejores lazos de amistad, de compañerismo y de solidaridad. Son elementos que mantienen vivo al grupo.

CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES

El hombre, para hacer más metodológico el estudio y el análisis de los valores, los ha agrupado pedagógicamente en la siguiente forma:

- Valores vitales. Son los que tienen relación con la vida.
- Valores materiales. Son aquellos que tienen relación o buscan la satisfacción de necesidades en todas las manifestaciones u órdenes.
- Valores intelectuales. Son los que tienen relación con el espíritu y el conocimiento.
- Valores estéticos. Son aquellos que tienen relación con la belleza y con el arte.

- Valores éticos. Son los que tienen que ver con los procedimientos y los deberes.
- Valores morales. Tienen que ver con la conducta humana en lo que se refiere a lo bueno y a lo malo.
- Valores religiosos. Son aquellos que tienen que ver con el alma, sus creencias y las prácticas piadosas.

ACTITUDES, CONDUCTAS Y COMPORTAMIENTOS REFERIDOS A LOS VALORES

VALORES QUE INDICAN PULCRITUD PERSONAL.

- Decoro: significa sin mancha; es lo contrario de lo vulgar.
- Escrupulo: Asco ante las cosas sucias. Detalle y perspicacia para presentarse con la mayor exquisitez.
- Limpieza: Eliminar sistemáticamente la mugre que se produce en el ajetreo de la vida humana.
- Aseo: Despejar la basura de todas partes para darle al ambiente atracción y decencia.
- Esmero: Vivir alerta a lavar, arreglar, pulir, pintar, etc., para que todo aparezca correcto.
- Cuidado: No permitir deterioro, desarreglo, grosería o abandono.
- Transparencia: Sentirse en medio de luz y del orden (pisos que brillan, muebles sacudidos, vajilla resplandecientes, etc.)
- Inmaculado: Disponer todo cuanto signifique ambiente de vida pulquerrima.
- Delicadeza: Tratar todas las cosas demostrando educación, serenidad y cultura.

VALORES QUE EXPRESAN SALUD.

- Fecundidad: Fertilidad, aptitud para existir y sostener la vida con recursos abundantes.
- Euforia: Vivir contento, con ánimo para caminar, trabajar, divertirse, cargar, llevar el propio YO.
- Agilidad: Elasticidad y funcionalidad musculares,
- Vivacidad: Rapidez en la excitabilidad, desde mirar hasta mover las manos, los ojos; tomar en cuenta las cosas o pensarlas instantáneamente.
- Tonicidad: Equilibrio y armonía corporales; tensión muscular.
- Vigor: Potencia para vivir, vitalidad para desplazarse en todo sentido.
- Movilidad: Habilidad vectorial para desplazarse en todo sentido.
- Energía: Gran disposición de ánimo para hacerlo todo.
- Apetito: Ganas, deseo, alerta a satisfacer lo que pide la vida, con pleno control.
- Resistencia: Capacidad para soportar cualquier labor, por difícil que parezca.
- Fuerza: Dominar, someter, emprender; en función del ímpetu personal.
- Bienestar: Sentirse en forma admirable; disfrutar generosamente de los recursos de la naturaleza individual.



VALORES QUE DEFINEN LA EDUCACIÓN

- Estudio: Estar dedicado a la formación personal; mantenerse alejado de todo lo que pueda perturbarla.
- Disciplina: Practicar ejercicio que llevan al dominio del conocimiento de sí mismo y de la ciencia.
- Aplicación: Aprovechar eficazmente toda lección; encontrarle la mayor significación.
- Lectura: Entregarse con interés a los libros, para sacar provecho y sabiduría de ellos, deleitarse en ellos.
- Enseñanza: Arte para transmitir conocimientos.
- Sistematización: Someter toda actividad a prácticas ordenadas.
- Corrección: Dar pruebas de control y ponderamiento en todo.
- Estímulo: Promover todo cuanto contribuya a despertar la inquietud del saber o la expresión de los valores.

VALORES DE CONQUISTA

- Triunfo: Alcanzar el cumplimiento de un ideal.
- Éxito: Obtener un resultado satisfactorio en un programa o empresa.
- Victoria: Cumplir una tarea salvando los mayores peligros que se oponen para llegar a la meta.
- Gloria: Conseguir alabanza y admiración superiores a lo corriente, por una pobreza o hazaña.
- Tenacidad: No ceder ante las dificultades, cuando hay un compromiso; preferible sucumbir.

- Culminación: Sentir el máximo orgullo de coronar una obra de grandes sacrificios.

VALORES QUE LLEVAN A LA SUPERACIÓN

- Competencia: Sentido de la oposición para superar a los demás.
- Audacia: Ir adelante, lanzarse, desafiar el peligro, osadía.
- Intrepidez: Coraje para avanzar, progresar, atreverse.
- Sagacidad: Inteligencia práctica para disponer lo que debe hacerse en toda ocasión. Decisión precisa.
- Lucha: Atender la existencia como una tarea o faena, sin desmayar, proyectando y desarrollando.
- Valor: Tener confianza en sí mismo; propósito de vencer; ausencia de miedo.
- Entusiasmo: Ardor para cumplir propósitos. Tener fuego interior que anima siempre.
- Optimismo: Mirar en todas las circunstancias el buen resultado de una empresa; vigilar cuanto se emprenda para lograrlo.
- Soporte: Mantenerse en la responsabilidad, sin vacilar ni lamentarse.
- Valores indispensables para el cumplimiento del deber
- Constancia: Atender en forma persistente las obligaciones.

1.12 LOS VALORES ÉTICOS Y MORALES EN LA FAMILIA

La familia que basa la educación de sus hijos en los valores, sienta sólidas bases en principios firmes e ideales nobles; a su vez propicia

óptimas condiciones que le permitirán formar hombres y mujeres de alta autoestima, aptos para enfrentar los retos que la vida diaria presenta.

Educar en valores en la vida familiar, exige que los padres responsables del proceso, se constituyan en ejemplo de vida. De allí que los padres deban contar con la responsabilidad necesaria para que sus actos sean coherentes con sus “discursos” familiares.

¿Cómo educar en valores dentro de la vida familiar?

En la vida familiar los padres han de ser coherentes consigo mismos y reconocer sus limitaciones y debilidades; deberán vivir lo que proclaman y esforzarse por expresar aquellos valores que más benefician a sus hijos.

En el proceso educativo orientado y dinamizado por los padres en la búsqueda de la formación integral de los hijos, no sólo basta un listado de valores que permitan el acompañamiento; se requiere también crear los espacios y los mecanismos pedagógicos y humanos que fortalezcan el ambiente familiar para un descubrimiento y ejercicio de los valores más significativos, de acuerdo con los niveles de compromiso personal, familiar y comunitario.

Por lo tanto, es tarea de los padres colaborar con los niños y jóvenes para que logren la madurez personal y social que les corresponde según su grado de desarrollo, considerando las condiciones reales de su entorno sociocultural.

Además de la participación directa de los padres, la educación en valores precisa del trabajo formativo de los maestros y los adultos responsables. Las vivencias del hogar y las relaciones interpersonales que allí se generen, sólo serán válidas cuando se fundamenten en valores que den fuerza y solidez a la unión familiar.



FUNCIÓN EDUCADORA DE LA FAMILIA

Se ha dicho que la familia es el primer centro de formación de individuo. Esta afirmación parte del convencimiento de que muchos principios éticos – morales se adquieren en el seno del hogar, como:

- Los criterios de responsabilidad, de libertad, de respeto, de justicia.
- Algunos hábitos como: el aseo, la disciplina, el orden.
- Ciertas actitudes como: la confianza, la seguridad, la sociabilidad.

En todos los ambientes se habla de valores y, se expresa discursos sobre la necesidad de cultivarlos en la vida familiar y comunitaria, pero se quedan en buenas intenciones. Los hijos son la gratificación por las lecciones de la vida, la paciencia, el amor y la responsabilidad puesta en las distintas etapas del ciclo vital humano.

EL CAMINO DE LA VIDA DE LOS HIJOS

Los padres de familia deberán estar atentos para acompañar, animar y estimular a sus hijos en las diferentes etapas del ciclo de vital humano. Es preciso crear espacios para darles la oportunidad de ser responsables, enfrentar los desafíos de la vida y tomar sus propias decisiones.

La acción educativa de los padres en la vida familiar con relación a la vida futura de los hijos, deberá, particularmente, crear en éstos el manejo de la libertad, ofreciendo acompañamiento permanente con el propósito de posibilitar de está forma la independencia de manera positiva. Es tarea básica de los padres motivar en sus hijos grandes aspiraciones, para ello, se debe aprovechar la autoestima que cada hijo tenga de sí. Es preciso presentarle la importancia de la imagen positiva de si mismo, concepto básico y fundamental para la



realización efectiva del ser humano. Se requiere entonces que los padres brinden a sus hijos la oportunidad de sentirse importantes, útiles, exponerse a riesgos, correr nuevas aventuras y confiar en ellos. Los jóvenes que aprenden desde temprana edad a tomar decisiones, empiezan muy temprano a confiar en sí mismos.

Si se desea que los hijos vayan preparados a la vida laboral, es preciso enseñarles a conocer las tareas de la casa: la preparación de los alimentos, el cuidado del jardín, el lavado de la ropa, entre otros, desde luego después de un período de entrenamiento. El estímulo oportuno de los padres para con los hijos por estas labores realizadas y la creatividad puesta en el trabajo, redundarán positivamente en los aspectos personal, familiar, laboral y escolar. Delegar estas actividades a los hijos, en algunas oportunidades, facilita la educación y preparación para la capacidad laboral, responsabilidad y cultivo de la creatividad.

“Precisamente la preparación familiar es la que tiene mayor importancia en la calificación futura del individuo en la sociedad. El joven que haya recibido en el seno de la familia una correcta orientación para el trabajo, emprenderá luego, con mayores expectativas el éxito y su preparación especializada. Y los jóvenes que no hayan recibido ninguna orientación para el trabajo en su hogar, no podrán lograr ninguna calificación, sufrirán frecuentemente fracasos y serán malos trabajadores si los establecimientos estatales no logran corregirlos”.²⁷

Los hijos de hoy lo tienen todo o casi todo, sin esfuerzo personal alguno, se acostumbrarán a una vida fácil que posiblemente presentará dificultades casi imposibles de solucionar por sí mismos.

²⁷ MAKARENKO Antón. Conferencia sobre Educación Infantil.

EL VALOR DEL SENTIDO DE VIDA

Se da sentido a la vida cuando se rechazan ideas de odio y envidia; cuando se aprovechan las diferentes oportunidades para servir a los demás; cuando se evita en las relaciones interpersonales palabras vulgares e hirientes. Siempre se debe hablar con propósitos creativos y positivos; si esto no se puede dar, bien valdría callar.

Los valores son las cualidades que dan sentido a la vida. También se consideran como los principios y los fines que fundamentan y guían el comportamiento humano. Además, constituyen la base sobre la cual el individuo decide lo que hace o deja de hacer, lo que piensa y cree que es importante, lo correcto o incorrecto y que le permite definir su plan de vida.

Los valores también permiten escoger metas importantes en la vida y las metas, a su vez, comunican lo que la persona piensa de sí misma y lo que desea. Cuando habla de valores se hace referencia a una serie de cualidades que se encuentran en la persona y en las ideas, cualidades que hacen que todo aquello que las posee sea digno de aprecio.

En la vida familiar nace el aprecio por la vida y el respeto por otro; el respeto por la autoridad, el amor por sí mismo y por los demás, la sociabilidad, la solidaridad y la cooperación.

En el niño, comienza entonces a formarse una escala de valores con las experiencias que recibe primero de su familia y luego el medio social. Padres, maestros, hermanos, parientes y amigos son personas a las que el niño imita con el propósito de adquirir identidad.

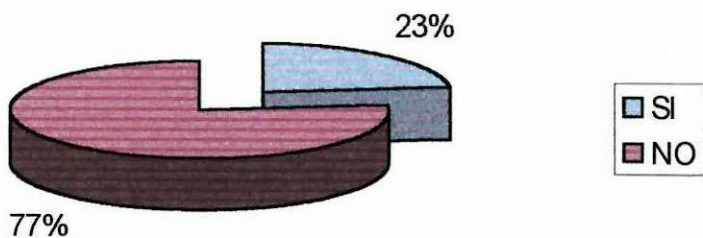
La familia actúa como animadora de todos los valores, ya que en ella existe un clima que es el resultado de los sentimientos, las actitudes y las formas de comunicación, cuando sus miembros se encuentran reunidos.

2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DOCENTE.

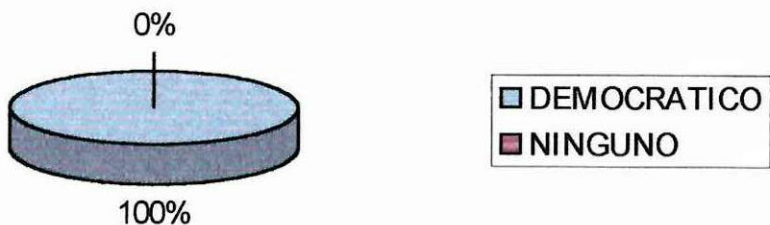
1. Ha realizado usted, estudios en Liderazgo moral y/o educativo?

ESTUDIOS LIDERAZGO



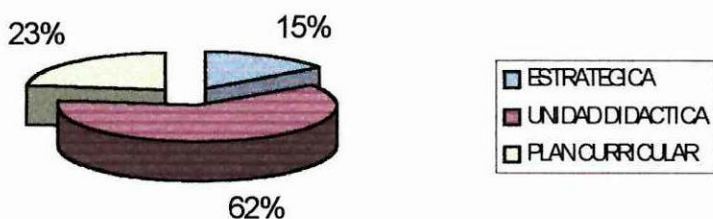
2. Qué tipo de liderazgo ejerce usted en el cumplimiento de sus funciones?

TIPO DE LIDERAZGO



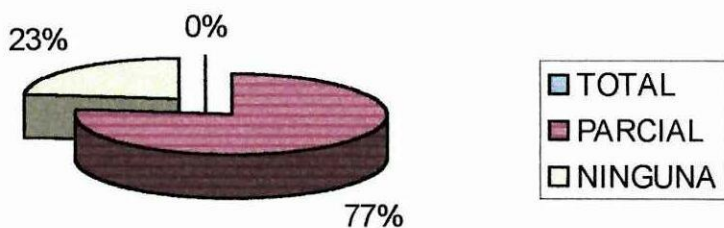
3. En su función docente, qué tipo de planificación pone en práctica

PLANIFICACION UTILIZADA



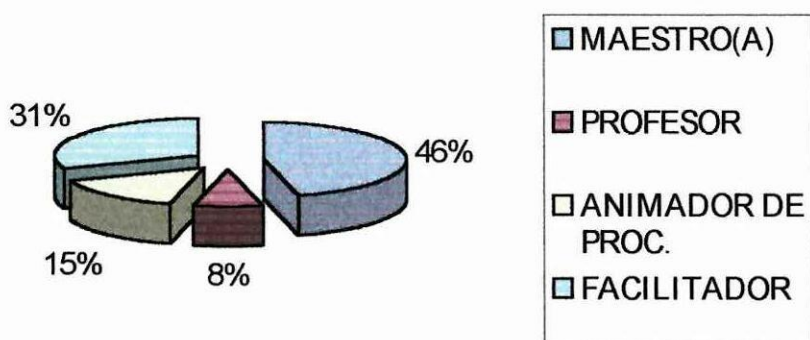
4. Práctica de valores con autoridades, compañeros y alumno/as.

PRACTICA DE VALORES



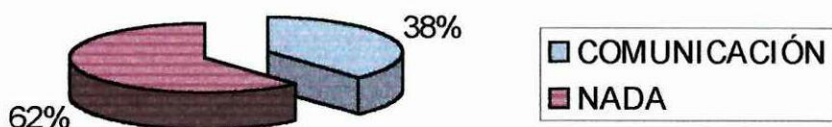
5. El aula es un espacio físico en donde usted cumple su rol, determine cual de ellos:

ROL DE DESEMPEÑO



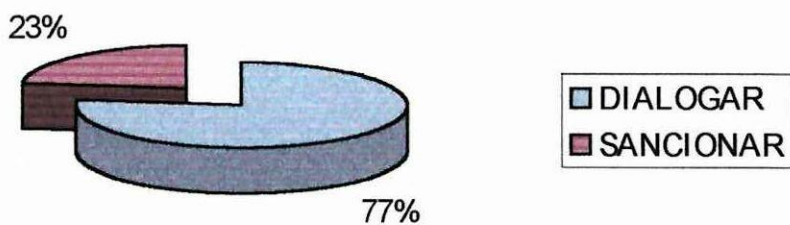
6. Como directivo y/o maestro/a de escuela explique: Qué haría usted para solucionar un problema administrativo, técnico-pedagógico: usaría:

SOLUCION AL PROBLEMA ADMINISTRATIVO



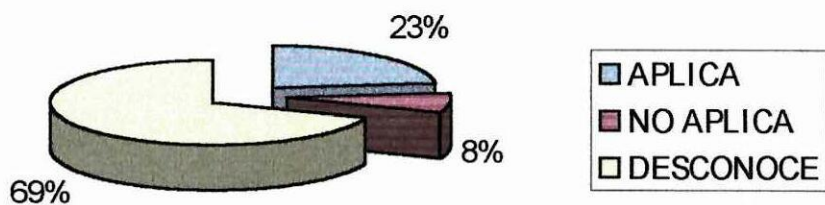
7. Si un alumno/a se comporta agresivo en clase. ¿Cuál sería su actitud?

ACTITUD A TOMAR



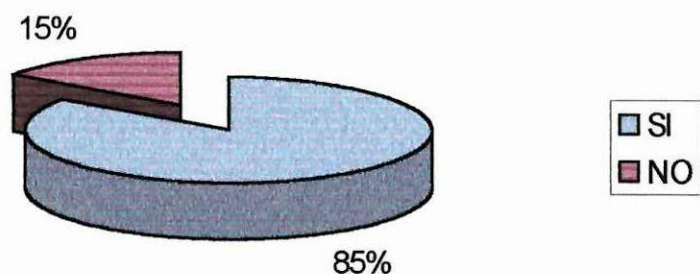
8. Leyes y reglamentos que usted emplea en el ejercicio de sus funciones.

LEYES Y REGLAMENTOS



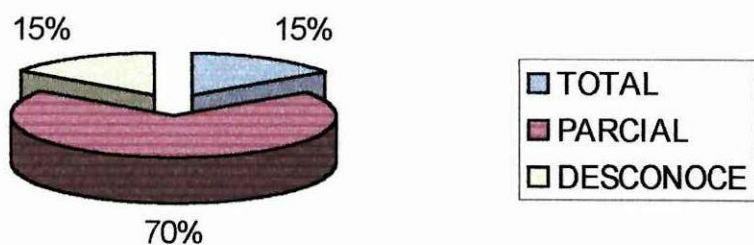
9. Conoce usted los principales derechos de los alumnos/as.

DERECHOS DEL ALUMNO



10. ¿Qué capacidades pone en práctica en el cumplimiento de su rol específico. En qué forma:

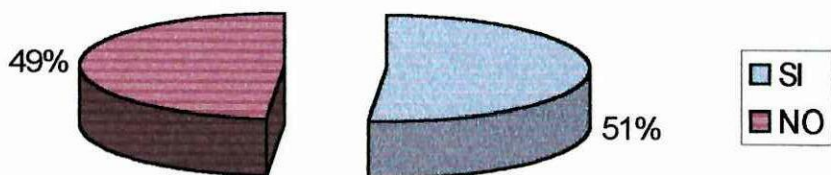
CAPACIDADES



2.2 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES.

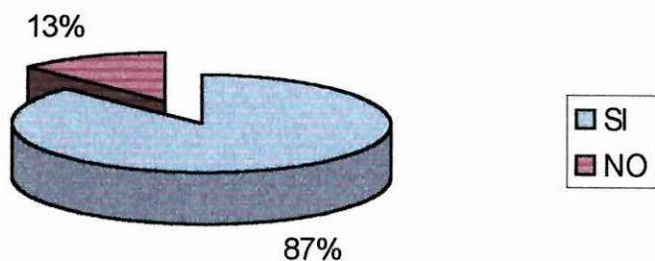
1. Ha realizado alguna vez funciones de líder juvenil y/o moral en su escuela:

FUNCION LIDER



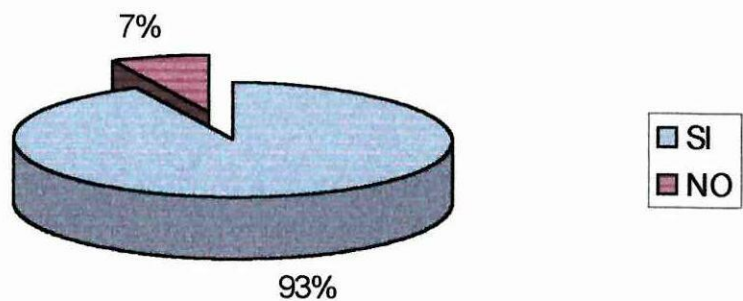
2. Ha recibido enseñanzas y/o orientaciones relacionadas con el gobierno escolar en su escuela:

GOBIERNO ESCOLAR



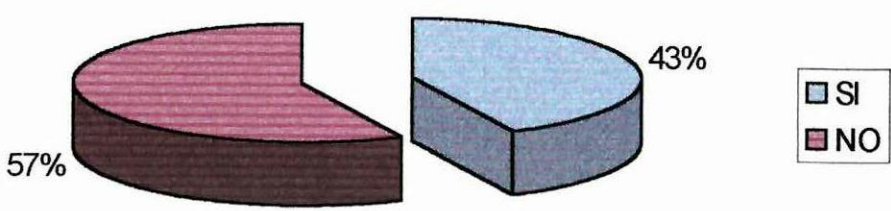
3. Es atendido usted en sus expectativas o aspiraciones por parte de padres y maestros.

ATENCION A EXPECTATIVAS



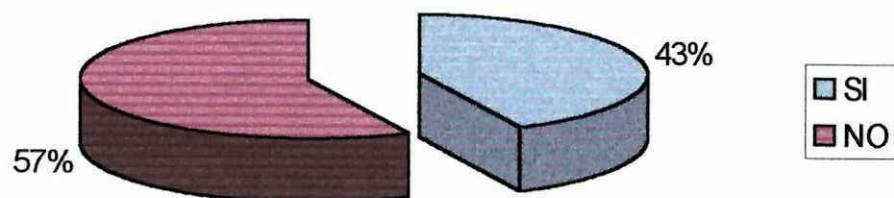
4. Ha recibido usted castigos o maltratos físicos o psíquicos en el hogar y/o la escuela.

ATENCION DE PADRES



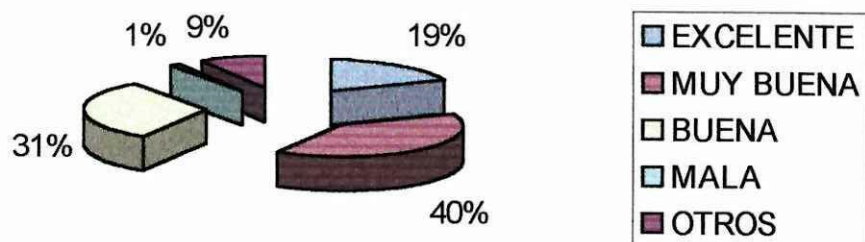
5. Conoce usted cuáles son los derechos como alumno/a

DERECHOS DEL ALUMNO



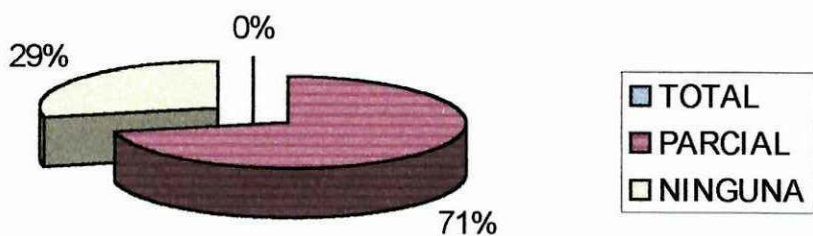
6. ¿Cuál es su relación con autoridades, maestros/as y compañeros.?

RELACION AUTORIDADES - MAESTROS - ESTUDIANTES



7. Escriba qué valores pone en práctica en su rol como estudiante del plantel:

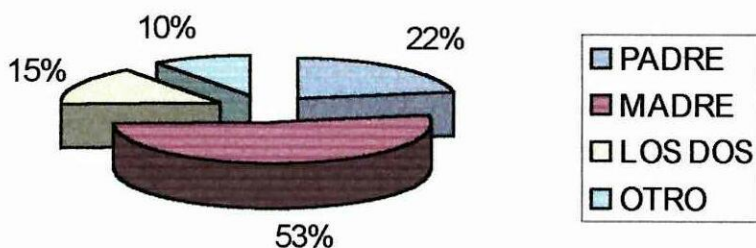
PRACTICA DE VALORES



2.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PADRES DE FAMILIA.

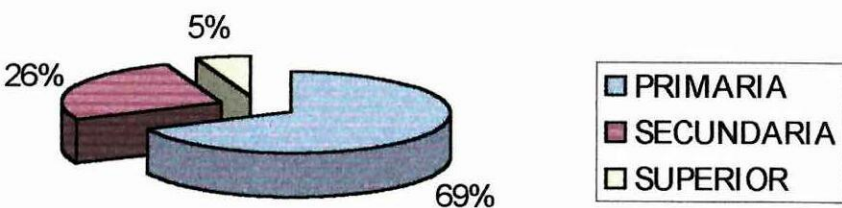
1. ¿Qué rol cumple como miembro de la familia?

ROL EN LA FAMILIA



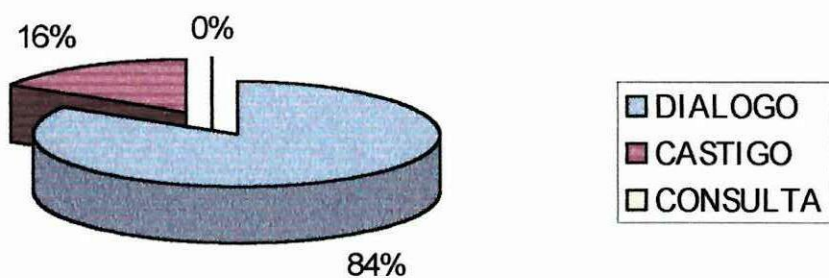
2.Cuál es su grado de preparación y/o formación.

NIVEL ACADEMICO



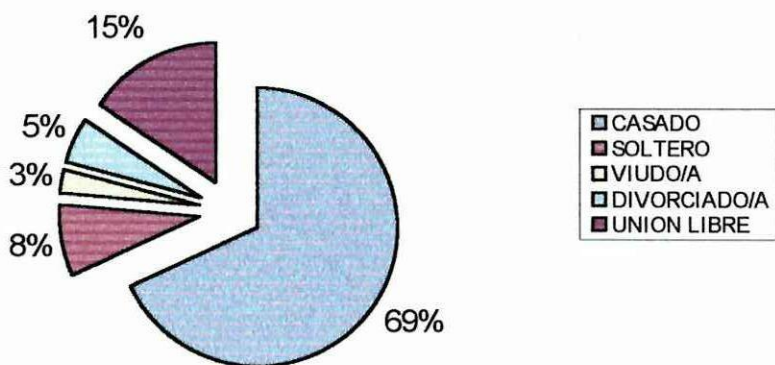
3. Los problemas de sus hijos en la familia los resuelve con:

METODOS USADOS



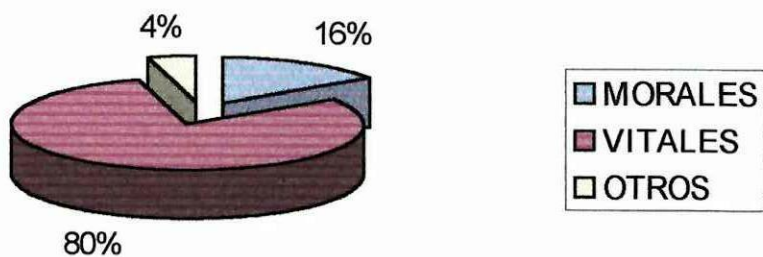
4. Estado civil.

ESTADO CIVIL



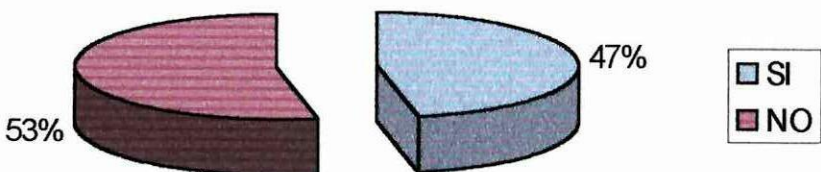
5. Qué valores usted pone en práctica

LOS VALORES



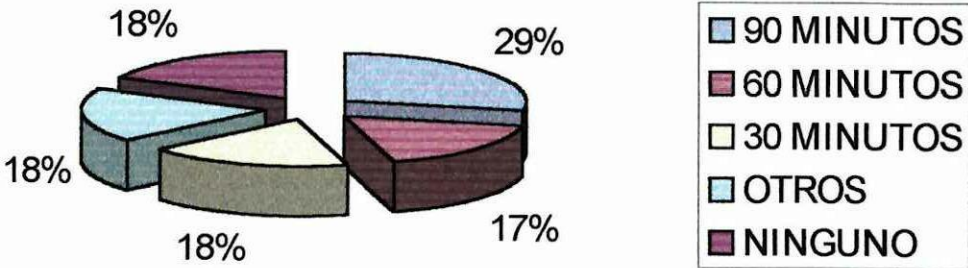
6. A recibido usted enseñanzas de escuelas para padres, para un correcto cumplimiento de sus obligaciones.

ESCUELA PARA PADRES



7. Qué tiempo usted dedica para orientar y controlar las tareas de su hijo?

TIEMPO DEDICADO



2.4 ANÁLISIS Y COMPROBACIONES

Según las encuestas realizadas a autoridades, personal docente, padres de familia y estudiantes se determina que:

- El 77% asume que no tiene o no ha tenido estudios en liderazgo moral, lo cual contradice a lo que los estudiantes afirman realizar funciones de líder.

En consecuencia se determina que los alumnos no tienen un verdadero conocimiento de liderazgo moral a pesar que el personal docente ha inculcado en sus alumnos, considerando que un líder “no nace si no se hace”.

También el estudiante afirma haber recibido enseñanzas sobre gobierno escolar lo que recalca que aún desconocen el verdadero rol de un líder.

- Si los resultados determinan que los docentes ejercen un liderazgo democrático, si asumíamos que el rol de un educador está centrado en ser la persona que determinaba que se hace y no se hace. De lo cual surge una incógnita

¿ENSEÑAR O APRENDER?

Tradicionalmente siempre hemos concebido de una forma simplista el papel de los profesores. Los profesores eran los que enseñaban y los alumnos eran los que tenían la obligación de aprender. Hemos partido hasta ahora de una visión mecanicista de los hechos educativos, ignorando que estos son fenómenos de tremenda complejidad empírica y moral y que no pueden reducirse a papeles simples.

Hoy estamos en condiciones de afirmar que enseñanza y aprendizaje forman parte de un mismo proceso. No podemos enseñar si no aprendemos al mismo tiempo y viceversa, no



podemos aprender si no compartimos lo que aprendemos con los demás, puesto que enseñanza y aprendizaje son consustanciales con procesos de interacción social y de construcción social de significados.

- Si nos referimos a los padres de familia ellos también afirman resolver los problemas con sus hijos a través del diálogo democrático, pero si entendemos el concepto de democracia el mismo que es sinónimo de libertad de expresión, entonces cuando los padres utilizan el castigo físico con sus hijos no hacen lo que profesan. Ayudaría bastante el que se ponga en práctica el diálogo que ayudaría al estudiante ser una persona reflexiva, que tenga criterio personal y no sea un simple “receptor”.

Es importante recalcar que la educación de los hijos no solo es tarea encomendada a la madre como se da a notar. Debemos aprender a combinar armónicamente nuestras funciones para desempeñar lo mejor posible el papel, sin duda, más importante de nuestra vida: el de padres.

- Si los estudiantes en una gran mayoría afirman ser atendidos en sus expectativas por parte de padres y profesores, sería factible que éstas tengan una respuesta favorable.

Ya que siempre nos han hecho concebir la acción de educar como una suma incoherente de ofrecimientos y de adquisiciones, ignorando que la maduración personal, el desarrollo intelectual o el desarrollo afectivo son procesos unitarios que operan en bloque. En el mismo sentido la persona es una y no puede reducirse a la unión de conocimientos y de habilidades aisladas y en consecuencia la Educación no puede reducirse a la suma de adquisiciones de bajo nivel de transferencia.

• Cuando los docentes afirman que su planificación utilizada es la unidad didáctica deberíamos tomar en cuenta que la cotidianidad de las rutinas diarias de la profesión de enseñar nos hacen perder a veces la perspectiva de lo que estamos realmente haciendo. Cuando intervenimos en nuestras aulas, cuando programamos nuestras unidades didácticas, cuando evaluamos o sencillamente cuando nos dirigimos a nuestros alumnos, no podemos perder nunca de vista que delante de nosotros, antes que un *individuo que se somete a normas*, tenemos sobre todo a una *persona que siente, que vibra y sobre todo que está en proceso de crecimiento* demandando de nosotros la satisfacción de todo un conjunto de necesidades. Optar por la persona, antes que por el alumno, significa por tanto entender que el componente principal de toda acción de educar, es sobre todo ayudar a que las personas de nuestros alumnos crezcan, se desarrollen, maduren y se hagan autónomos en el más amplio sentido del termino.

• Algunos docentes según la encuesta indican que el rol de desempeño es ser maestro, por tanto la labor de los profesores no puede reducirse a la transmisión especializada de saberes, sino al desarrollo de capacidades humanas, desde la óptica concreta de su área de conocimiento, lo que requiere un extraordinario esfuerzo de coordinación, de diálogo, de trabajo en equipo y de ayuda mutua, lo que permitiría hacer visible el principio de que nadie puede educar a nadie, sino se compromete en el ejercicio de su propia educación, lo que supondría en suma vencer el peligro de la soledad del profesor en su aula.

En consecuencia el papel de los profesores debe cambiar: de ser poseedores y patrimonializadores del conocimiento se convierten en ser mediadores y facilitadores de los

aprendizajes, de ser enseñante se transforma en ser enseñado. Los profesores estamos abocados estar en permanentes procesos de aprendizaje y de autoformación, partiendo del análisis constante de nuestra propia práctica y de la realidad social que nos rodea.

- Cuando surge malestares ya sea administrativo o técnico-pedagógicos la encuesta nos demuestra el desinterés o falta de comunicación entre las partes afectadas que es este caso sería la parte administrativa, el personal docente y los estudiantes.

El docente afirma tener un limitado conocimiento de las leyes y reglamentos aunque intrínsecamente los pone en práctica algunos de ellos.

Debemos considerar que los profesores hemos venido siendo de algún modo consumidores pasivos de productos elaborados por especialistas que hemos acatado sin mayor discusión en nuestras aulas, hasta el punto de habernos transformado en algunos casos en profesionales de la transmisión más que en profesionales de la Educación.

Optar en consecuencia por la construcción frente al consumo significa otorgar el papel principal a los sujetos que aprenden (profesores y alumnos) y a la realidad en la que viven (sociedad e institución educativa), significa en suma abrir las puertas a la reconstrucción del conocimiento en las aulas, como respuesta a los problemas de los seres humanos de nuestro tiempo. Significa en definitiva optar por saberes críticos de alto poder funcional y de transferencia.

El estudiante desconoce de cuales son sus derechos y deberes, como lo representan los datos de la encuesta, talvez la falta de información por parte de autoridades cuando afirman saber cuales son los derechos del estudiante pero no son

transmitidos, o el desinterés del alumno en informarse sobre los mismos.

Los resultados en desarrollo humano no son todavía aceptables, sobre todo porque las instituciones educativas cumplen una función de “*custodia*” de las jóvenes generaciones, y más modernamente de “*amortiguamiento*” de crisis sociales y económicas.

Las ideas no influyen profundamente en el hombre, cuando solo se las enseña como ideas y pensamientos. Por lo común, cuando se las presenta de tal manera, hacen cambiar a otras ideas; nuevos pensamientos toman el lugar de los antiguos; nuevas palabras toman el lugar de las antiguas. Pero todo lo que ocurre es un cambio en los conceptos y las palabras. ¿Por qué debería ser de otra manera? Es extremadamente difícil que un hombre sea movido por ideas y que capte una verdad. Pero las ideas producen un efecto sobre el hombre si son vividas por quien las enseña, si son personificadas por el facilitador, si aparecen encarnadas. Si un hombre expresa la idea de humildad y es humilde, quiénes lo oyen comprenderán la idea de humildad. No sólo comprenderán, sino que creerán que ese hombre está hablando acerca de una realidad, y no meramente pronunciando palabras.

Uno de los objetivos básicos de la educación es despertar en los alumnos actitudes positivas y hábitos que les permitan, como miembros de una sociedad o grupo social, conocer y saber hacer uso de sus derechos y, al mismo tiempo, a respetar los derechos de los otros cumpliendo con sus deberes. Desde la tutoría, y con respecto a la institución escolar, los alumnos deben conocer, reflexionar y valorar, la importancia del equilibrio entre los derechos que le asisten como alumno y los deberes que, como tal, tienen que cumplir.

- Según nuestra encuesta el nivel educativo de los padres es la primaria lo que sujeta a que no haya una percepción clara de lo que tratan de inculcarles. Una de las maneras de hacerlo sería con la realización de escuela para padres ya que la mayor parte de los mismos indican que no han recibido enseñanzas de éste tipo.

La falta de dedicación para orientar y controlar las tareas de un hijo han determinado para que los estudiantes encuestados indiquen la falta de atención de los padres

- Según los datos que arrojan las encuestas en los tres grupos que intervinieron se refleja que los valores que más se pone en práctica son los vitales, siendo estos los que tienen relación con la vida y los valores morales lo ponen en práctica de manera parcial .

Si nuestra época se diferencia de otras es sobre todo por la indiferencia a los valores humanos y morales. Mientras prolifera la producción de bienes materiales, expiran los bienes culturales y espirituales. Hemos aprendido a fabricar máquinas y utensilios mecánicos de toda clase, pero hemos renunciado a la elevación y perfección espirituales. De ahí que nuestro tiempo sea tan pobre en grandes personalidades, en individuos ilustres.

- En lo que se refiere a la práctica de capacidades del docente se realiza en forma parcial, considerando que para poner en práctica el liderazgo se requiere valores, la misma que ha de poseer ciertas *capacidades* que le potencian a realizar acciones que contribuyen a la transformación y a la promoción del bien común.

Hasta ahora toda nuestra formación académica ha estado basada en la obediencia. El éxito escolar ha sido siempre



medido por nuestra capacidad de adaptarnos y de obedecer a las preguntas que nos hacían otros. En realidad somos herederos de una cultura basada en respuestas conocidas de antemano. Nuestra capacidad para preguntar, inquirir, investigar, cuestionar, dudar, ha estado muy limitada, entre otras razones porque hemos creído que únicamente es el profesor el que enseña y los alumnos los que aprenden. Ahora y sobre todo dado el tiempo que los ha tocado vivir necesitamos de seres humanos capaces de hacerse muchas preguntas, capaces de poner en duda el orden social establecido que se nos presenta como natural, capaces en suma de generar nuevas prácticas y nuevas alternativas que nos permitan construir diariamente, desde lo más sencillo a lo más complicado, situaciones de mayor bienestar y de mayor racionalidad.

Como resultado de las encuestas nos podemos dar cuenta que las hipótesis planteadas anteriormente han sido comprobadas: ya que en la pregunta 1 de la encuesta realizada a los docentes el 77% afirma que la deficiente capacitación y profesionalización en liderazgo moral y educativo, en autoridades y personal docente de la escuela “Mayor Galo Molina” inciden en el buen cumplimiento de sus funciones y buenas relaciones humanas.

Así también la baja autoestima y desorganización familiar, inciden significativamente en el cumplimiento de roles específicos de los padres de familia, como podemos apreciar en la pregunta 1 de la encuesta realizada a los padres de familia en la cual afirma el 53% que asume el rol de madre, hincando que existe una desintegración familiar.

3. “EDUCACIÓN DE VALORES PARA INCULCAR EL LIDERAZGO MORAL”

3.1 INTRODUCCIÓN

Para todo educador, afirmar que vivimos en una sociedad en crisis y que los valores que fundamentan el desarrollo humano están en regresión, no es del todo suficiente, si al mismo tiempo que se hace esa afirmación, no se constatan con conocimiento de causa las repercusiones y consecuencias que el modelo de desarrollo actual está teniendo para nuestro país

Hablar por tanto de Educación significa también hacer una reflexión ética sobre la misma y esta reflexión no consiste únicamente en concebir unos valores diferentes, sino también en constatar el actual estado de la humanidad, con el fin de que conociendo los problemas globalmente podamos desde la Educación, actuar en todo momento localmente.

Desde esta perspectiva y a efectos puramente formales, ya que los problemas están todos relacionados entre sí.

El líder nace o se hace?

Se considera que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas limitaciones (incluso de herencia genética) para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. De acuerdo con ello, el verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.



Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Considerando que la Educación Primaria cuenta con diversos programas de apoyo pedagógico, en establecimientos educacionales dependientes de la Dirección de Educación.

El alumno o alumna de Enseñanza Básica, con su propia problemática personal de ajuste, la búsqueda de equilibrio, la diversidad de experiencias, busca lograr su realización personal, no exenta de vicios, que puede distorsionar una realidad a la cual pretende enfrentarse.

Los padres y apoderados tienen, en un porcentaje significativo, baja escolaridad, ingresos económicos que no les permite el acceso a la tecnología, el arte y la cultura, imposibilitando el desarrollo integral de sus hijos y limitando su función formativa.

En el caso de algunos alumnos abandonan sus estudios para incorporarse a la vida laboral, otros continúan estudios superiores en Universidades o Centros de Formación Técnica, esto induce a que se han detectado problemas como:

- Pérdida del rol formador de la familia, ya que con mayor frecuencia los padres, por incorporación al campo laboral o carencia de modelos valóricos, delegan a terceras personas la educación formal y la responsabilidad plena de educar a sus hijos e hijas.



- Influencia de los medios de comunicación, que se han convertido en un referente para el actuar cotidiano de estudiantes; la televisión y otros medios de comunicación social ejercen especial influencia en los jóvenes que fijan su atención en modelos foráneos, lejos de su realidad y, a menudo, les inculcan ciertos comportamientos más cercanos a los antivalores.
- El rol relevante que asume el profesorado en la educación formal, ya que es un profesor y no un facilitador de la comunicación entre los estudiantes, creando un clima de respeto y tolerancia en el aula, para que la interrelación sea negativa y, la educación, agradable y significativa queda atrás.
- La necesidad de potenciar el currículo de los docentes, que poseen una sólida formación en su especialidad, con metodologías que permitan el aprendizaje destinado a apreciar y aprehender los valores para inculcar el liderazgo moral.

Considerando que la educación en valores ayuda a descubrir y asimilar valores universalmente reconocidos como deseables, se debe buscar las estrategias para ayudar a los jóvenes en el desarrollo y formación de sus capacidades que orienten su juicio ante situaciones que plantea un conflicto de valores, la formación de actitudes y aplicación de normas de convivencia que les permitan alcanzar su propio proyecto de vida.

Este proyecto espera contar con el apoyo de las autoridades educacionales, quienes consideraron que sería la primera instancia para poner en práctica el sueño de muchos, pero, no asumido por todos. Además, se proporcionaron recursos económicos para implementar el mismo.

La propuesta de trabajo se concibe como una actividad formativa, mezcla de encuentro interpersonal entre docentes, para tener la oportunidad de compartir vivencias, sentimientos y concepciones



relacionadas con la construcción de las dimensiones de la personalidad moral de los estudiantes y, como un grupo de trabajo en el que se reflexiona y comparte estrategias y materiales para la transferencia de la educación en valores en el aula.

Y así obtener verdaderos líderes con nuevas ideas y que se fundamenten en el verdadero sentido de ser líder que es el beneficio comunitario.

3.3 FUNDAMENTACIÓN

El problema de la formación de los valores tiene mucha actualidad por las propias necesidades del desarrollo social en este mundo globalizado. Variados son los enfoques que tratan de buscar una explicación a tan complejo problema, el cual puede ser conceptualizado desde diferentes ciencias al ser concebido desde el paradigma de la complejidad, pues todo intento de simplificarlo corre el peligro de desnaturalizar su propia esencia. En el trabajo se intenta ofrecer diferentes criterios teóricos y metodológicos sobre la investigación y la práctica educativa en la formación de valores en la Escuela con un enfoque psicopedagógico.

El problema de la formación o la educación de valores o en los valores preocupa y ocupa a la comunidad educativa del país. La entrada vertiginosa en un nuevo milenio exige de una mayor eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos formativos en la enseñanza, no solo en cuanto a la elevación del nivel técnico-profesional de sus egresados, sino también en sus cualidades morales.

De los valores se viene hablando bastante desde hace tiempo por parte de diferentes especialistas, con diferentes puntos de vista y enfoques, lo cual resulta lógico, pues constituye un tema muy complejo que puede ser abordado desde diferentes enfoques y desde

los diferentes campos del saber que integran, por ejemplo, las Ciencias de la Educación: la Psicología, la Pedagogía, la Filosofía, la Sociología y la Historia, entre otras.

En la actualidad estamos acostumbrados a confundir lo que es ser jefe con liderazgo, por esto cave aclarar estos términos determinándose que las cualidades que identifican al jefe son las siguientes :

- * **El poder**
- * **La costumbre**
- * **La investidura**

Y mientras las que identifican al líder son :

- * **La autoridad moral** (a través de una causa común).
- * **El poder del convencimiento** (al resto de la comunidad y a él mismo) de la validez e importancia de la causa.
- * **El conocimiento** y habilidad para lograr los objetivos.

Cuando las cualidades del líder son atributo del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso de la persona o el grupo es inminente.

Habiendo definido las características del liderazgo, debemos a continuación considerar las relaciones entre el líder y su grupo.

Las siguientes condiciones son indispensables para que el jefe imprima un liderazgo eficiente a su establecimiento.

- 1.- Tener brújula :** Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir. No hay peor líder que aquel que es errático, que cambia las ordenes constantemente, que no es consistente en sus acciones, o que se deja influir por las opiniones de los demás, que se altera por el temor o por sus propias pasiones.



2.- Tener ejército : Nunca en la historia de la humanidad, algún líder ha ganado una batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército, y para que este funcione necesita una estructura de mandos, (Almirantes, Generales, Brigadieres, Oficiales, Clases y Soldados).

La mejor manera de destruir tu propio ejército es ignorar la estructura de mandos. Interferir en la esfera de acción de los subalternos es nefasto para la acción de grupo.

El General no debe comunicarse directamente con la tropa, pues eso desmoraliza y anula a los oficiales, propiciando la indisciplina y la insubordinación.

Siempre debemos apoyar a los mandos intermedios, esto crea un clima de seguridad invaluable.

Por otra parte nunca debes permitir que un subalterno trate con tus iguales o con tu jefe. Esto propicia la confusión en el sistema de mandos y anula toda acción efectiva.

Recuerda que el liderazgo es una condición personal y como tal, no es compartible.

3.- Fomentar la lealtad : La única manera de lograr la lealtad de los subordinados, es ofrecer la misma lealtad a ellos.

Esta virtud compartida se genera con el compromiso del jefe a cada uno de los subordinados (a pesar de las diferencias de partido, sexo, religión, raza y cultura). Compromiso que debe ser similar de los subordinados con su jefe. Este compromiso de apoyo y protección genera el espíritu de grupo. Espíritu que se ve reforzado por la existencia de una causa común.

4.- Reglas claras : Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definir las.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente que espera de cada quién y cuales son las acciones delictivas y sus penas.

Debe también indicar cuales son los mecanismos de ascenso dentro de la institución.

Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes.

Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca depende de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la organización. Deben saber que son amos de su propio destino y que la relación causa- efecto es similar para todo el mundo. Es importante mencionar que el líder no es el dueño de la corporación, sino solo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

5.- Delimitar funciones y responsabilidades

"Los comités deben estar formados siempre y sin excepción por una sola persona".

La mejor manera de frenar la buen marcha de una empresa es mediante la creación de comités.

Generalmente los comités tienden a:

- * diluir la responsabilidad
- * enmascarar la ineptitud
- * postergar las decisiones.
- * fomentar la ineficiencia.

Esta costumbre de crear comités, trae aparejado el vicio del abuso de juntas y reuniones.

Esto cansa a los colaboradores y se desperdicia el tiempo miserablemente en escuchar muchos temas intrascendentes y ajenos a la causa común.

Recordemos que el tesoro mas valioso del ser humano, es su propio tiempo.

Que si alguien te roba tu tiempo, te esta robando parte de ti mismo.

Una de las cualidades del líder, es la de no desperdiciar su tiempo, ni el de sus subalternos.

6.- Delegar responsabilidades

Es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo, no tienen tiempo para sus actividades personales mientras que otros parecen que tienen días de 48 horas y además de cumplir sus compromisos de trabajo, les sobra el tiempo para actividades extracurriculares.

Esto se debe a que hay quienes saben delegar y quienes no. El delegar funciones a los subalternos, es requisito para el éxito de cualquier misión y requiere de los siguiente :

- * Delimitar la esfera de acción de las acciones a ejecutarse.
- * Otorgar autoridad en proporción a las obligaciones delegadas.
- * Aceptar el criterio del subordinado, especialmente en la forma de lograr el objetivo. Siempre y cuando esto último se logre.
- * Aceptar los errores que se cometan en el período de aprendizaje, o los que se den como parte de la diferencia de criterios entre el jefe y el subordinado.

Estos errores son un precio muy bajo a pagar a cambio del inmenso aumento de la productividad que se da al operar en base a resultados.

Los errores son necesarios, indispensables para adquirir la madurez y el adiestramiento, pero el líder debe estar atento para no permitir errores que pongan en peligro el éxito de la misión

Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada cual. El aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer, reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

7- Saber distinguir al enemigo.

Esto parece sencillo, pero no lo es.

A veces el enemigo no esta afuera de la institución, y poderlo distinguir no es cosa fácil, por lo que el líder debe estar preparado para recibir agravios de miembros de la institución, especialmente después de terminar su mandato.

¿ Porque hizo eso fulano, si lo apoyé, siempre lo ayudé ?

Esta es una pregunta común, al término de una administración.

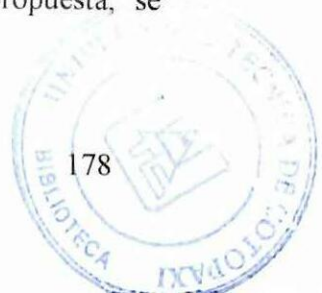
8- Saber consultar.

Un ejecutivo tiene un problema de carácter eminentemente técnico.

Forma un comité con sus inmediatos colaboradores y les consulta el asunto.

Como éstos no están capacitados ni bien documentados, le dan una solución eminentemente descabellada.

El directivo se da cuenta de la situación, pero se siente entrampado. Si no acepta la solución propuesta, los miembros del comité se sentirán ofendidos. Si acepta la propuesta, se cometerá un grave error.



Nunca pidas consejo a los ignorantes. "cien idiotas no encuentran la verdad mas rápido que un puñado de gente preparada".

Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, solo que debe hacerlo solo cuando no conoce la solución y a las personas indicadas.

Existe también el vicio del jefe "todologo" que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento.

Es un error común en aquellos que el puesto les ha hecho perder la cabeza, o quienes no pueden con su propio ego, vicio que debe ser evitado a toda costa.

9.- Sentido de la proporción

El sentido de la proporción es vital para que el líder pueda ganar las guerras aunque pierda las batallas, permitiéndole ser selectivo en sus objetivos.

Reaccionar ante un problema menor, como una taza de café derramada, errores de ortografía en un reporte, llegadas tarde del personal, etc., con la misma intensidad de la que amerita un problema mayor que manifiesta inestabilidad emocional.

El líder no debe guardar rencor para nadie. El rencor es la fuerza más intensa que mina nuestras energías.

10.- Autoridad Moral

Esta es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones.

Esta consistencia es vital, hace confiable al líder y le permite en casos extremos apartarse del código de valores de la mayoría.

Durante la edad media se consideraba correcto que el código moral de los monarcas fuese diferente al de los siervos. Dado ese reconocimiento, el líder no perdía figura ante la comunidad, que aceptaba del monarca los comportamientos más licenciosos.

Por otra parte, hemos notado como algunos líderes espirituales, se desacreditan al comprobarse incompatibilidad entre sus predicas y sus acciones.

Debe tenerse en cuenta que además de esa consistencia es indispensable una congruencia con la doctrina de la causa.

Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma. Son errores de dogma a las diferencias con la filosofía de la causa.

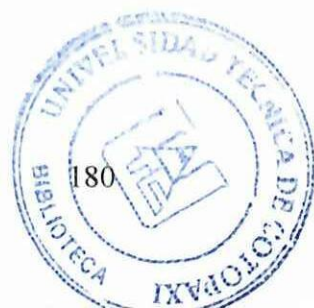
A nivel más cercano a nosotros, tenemos que recordar que para mantener la influencia moral, debemos sostener nuestro código de ética, mismo que se basa en nuestra propia escala de valores.

11.- Sabiduría

Esta virtud es la más difícil de lograr, y a pesar de que el hombre vaya paulatinamente adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca se llega a obtener plenamente.

Sin embargo existen algunos aspectos que son relevantes y fáciles de apreciar en la conducta de los líderes :

Respeto : La mejor manera de destruir la buena relación entre el jefe y el subordinado es el abuso del poder, que se manifiesta por reprimendas en público, burlas o cualquier otra acción que desacredite la personalidad del subordinado ante sus colegas o ante él mismo. Quien quiera mandar en base al escarnio se encontrará solo al poco tiempo, recordemos que "el honor vale más que la vida".



Bondad : El buen líder manifiesta bondad a todos sus subalternos, pues está convencido de la utilidad de estos últimos y conoce sus virtudes y llega a apreciarlos como compañeros del mismo barco.

Tratar de mandar en base al terror es la peor de las estrategias.

Orgullo : Esta cualidad del ser humano, ha sido definida tradicionalmente de modo ambiguo, pues a veces se le considera un defecto de carácter y otras, una virtud.

Debemos dejar claro, que en algunos casos, el orgullo forma parte de un sentimiento noble, que emana de la autoestima y la evaluación racional y equilibrada de uno mismo. En este caso, el orgullo se confunde con la búsqueda de la perfección y la defensa del honor, por lo que debe considerarse como una virtud.

El líder debe echar por la borda esta vanidad pueril y perdonar y olvidar las ofensas y burlas de sus subalternos, sus enemigos o de quienes lo rodean, dando así una imagen de confianza, tranquilidad y magnanimidad.

Valor : El líder debe ser el primero en afrontar los riesgos de las empresas. Esto hace que sus seguidores se sientan protegidos y alentados. La autoestima del líder es un elemento indispensable para afrontar los peligros.

Visión Universal : Frecuentemente los líderes pierden la visión que distingue al medio de los fines. Después de trabajar arduamente por un objetivo confunden el fin con los medios y pretenden eternizarse en causas obsoletas y caducas.

12.- Confianza y Seguridad en uno mismo :

Nadie puede guiar a un grupo eficientemente sin contar con esa virtud, virtud que nos permite apartarnos de lo establecido y buscar nuevos derroteros. Que nos permite sentir la seguridad en

nuestras acciones, sin tener que buscar el consenso y la aprobación de los demás.

Existen durante la vida de los hombres, tiempos difíciles, cuando se deben sostener posturas firmes a pesar de la opinión generalizada en sentido contrario.

Es en ese momento, que se requiere de la fuerza de voluntad y de carácter decidido, condiciones que solo nacen de la autoestima y del conocimiento de la fuerza del espíritu. Sin líderes de esa naturaleza, nunca se hubiese descubierto el nuevo mundo ni se hubiesen logrado las hazañas y avances de los tiempos modernos.

Tener la fuerza moral de decir no al establecimiento, de romper las ataduras de la costumbre y la tradición y aceptar nuestras propias decisiones, sin doblegarnos ante las gratuitas opiniones y los augurios de quienes nos rodean, requiere coraje.

Ese coraje, forma parte de la esencia del líder y se enraíza en lo más profundo de su espíritu, integrándose con su misma fuerza instintiva.

El valor de buscar el conocimiento, sin recurrir a la autoridad y al dogma, sino a través del raciocinio y la experimentación. El poder negar errores pasados, aun en contra de la tradición y la opinión mayoritaria, forma parte esencial de las virtudes del líder.

El valor de poder comunicarse con uno mismo y con Dios, sin tener que recurrir a intermediarios.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1. GENERALES

Propiciar a la nueva generación de estudiantes un nuevo perfil, moderno, conocedor profundo de su disciplina, con sentido de actualización y actitud de autoaprendizaje, cuya formación integre los valores, sentido de pertenencia al país y a la región en que vive para lo cual deberá conocer sus necesidades, ser capaz y competente, trabajo en equipo, responsable y consciente de sus deberes y exigente en compartir saberes cada vez más.

Y cómo influir en el destino comunitario, dentro del ámbito del trabajo, la educación, la familia o en la vida social, siendo un buen líder.

3.4.1. ESPECÍFICOS

- Lograr que el alumno valore y respete el concepto de la libertad entendida como capacidad de auto percibir, clarificar y elegir aquellos valores en los que fundamentamos nuestras decisiones y conductas de la persona como el equilibrio constante entre el uso de unos derechos y el cumplimiento de unos deberes.
- Conocer los derechos y deberes como docentes.
- Valorar la repercusión que tiene en la vida del Centro y del aula, el respeto y cumplimiento de los deberes expresados en las reglas y normas de convivencia.
- Dar a conocer la normativa oficial sobre los derechos y deberes de los alumnos (Literal .D. de los alumnos Art. 38, Art. 39, Art. 40 correspondiente al reglamento interno del Centro Educativo Matriz Q-4).
- Educar los sentimientos que es el principio de la educación del carácter y que no es otra cosa que anticipar la educación en valores, en criterios, en argumentos, capaces de mover a la acción.

De este modo la educación afectiva y sentimental es la condición para la educación de la voluntad y de nuestras tendencias hacia la acción.

- Ejercer liderazgo en la gestión
- Fomentar y propiciar la práctica de los valores en la comunidad a través del ejemplo y el liderazgo.
- Identificar e interiorizar los valores inculcados por la institución para la construcción de su proyecto de vida
- Poner en práctica el concepto de líder.

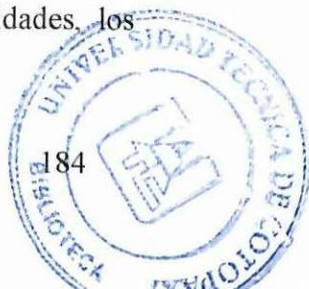
3.5 IMPORTANCIA

La Educación Moral hace referencia al conjunto de intervenciones dirigidas al desarrollo ético de los individuos, en su doble perspectiva de reflexión y razonamiento moral dirigido a ser conscientes de las razones que motivan nuestras conductas, y a su dimensión de integración en la personalidad como formando parte de actitudes que propician acciones permanentes, duraderas y que generan compromiso y responsabilidad.

Con estas consideraciones debemos recalcar que para ser un buen *líder* debe existir una *persona moral* la misma que debe poner en práctica los valores.

Razón por la cual nos vemos obligados a educar en valores morales para poder ejercer **Liderazgo Moral**.

Liderar, por tanto, debe convertirse en parte esencial del trabajo del profesor. Al igual que sucede con el aprendizaje, el liderazgo no se puede contemplar como un añadido al puesto, sino como una responsabilidad básica que cada profesor debe asumir buscando la manera de poner a disposición de los demás las habilidades, los



conocimientos y las ideas propias. Las necesidades de los alumnos, del profesorado y del Centro son demasiado complejas y diversas como para que una persona o un grupo las pueda satisfacer por sí solo. Requieren conjugar los distintos planteamientos, puntos de vista, experiencias y destrezas de todas las personas mediante la colaboración.

3.6 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La escuela “Mayor Galo Molina” fundada el 1 de octubre de 1965 se encuentra situada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia de Cotocollao, Barrio Santa Anita está considerado como Centro Educativo Matriz Q-4.

Esta institución abarca 7 escuelas y 4 jardines sección matutina, está conformado por un Director y una Subdirectora, con 33 Docentes; 5 Administrativos, 1 Colectora, 1 Secretaria, 1 Departamento de Terapia del lenguaje, conserjería, guardianía, biblioteca, laboratorio y Departamento Dental; también está constituido por un consejo Directivo a nivel de red y Consejos Técnicos y Comisiones permanentes de Asuntos Sociales, Bienestar Estudiantil de Cultura y Disciplina y Deportes, etc. El establecimiento es funcional ya que consta de 4 bloques de hormigón, con aulas debidamente acondicionadas, con canchas múltiples que favorecen a la recreación de los 800 estudiantes de 1º hasta 10º año, debidamente distribuidas y orientadas por profesores muy capaces y de experiencia plena.

3.7 FACTIBILIDAD

Se trata de fomentar un proyecto de vida, consciente de su propia dimensión personal, autodidacta, con una constante necesidad de actualizarse y de acceder al cambio social y entrar al mundo para tomar conciencia de la necesidad de educar a los estudiantes en los valores y especialmente los morales que cada vez ha venido a menos

y con el loable propósito de formar individuos para que se inserten en un determinado proceso productivo y puedan mejorar sus condiciones de vida.

El diálogo será un instrumento que le permitirá a la Institución llegar a acuerdos, resolver conflictos y propiciar el enriquecimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de toda la comunidad educativa el cual es entendido como un intercambio de información entre dos o más personas que tiene como condiciones:

1. Ser un medio que estimula la libertad de expresar y escuchar inquietudes y motivos.
2. Ser un mecanismo que propicia la igualdad de oportunidades para todos los interlocutores, involucrados en el conflicto.
3. No ser discriminatorio, excluyente para ningún estudiante.
4. Ser instrumento que garantiza el respeto de los derechos, establecidos en este por la ley de Educación.
5. Ser facilitador de la democracia participativa para el fomento de líderes.

Cuando hay diálogo permanente entre los miembros de la institución prima la cordialidad, el respeto, la sinceridad, el amor, la verdad, la responsabilidad (*valores*); estimula la comunicación. Aceptando las diferencias individuales y propiciando la plena realización la conquista personal. Cuando el diálogo se toma como instrumento para la resolución de conflictos, el resultado del problema se inclina a favor de los involucrados; no hay perdedores, sólo hay ganadores que emprenden juntos acciones que mejoran las condiciones de vida de los demás, creando con sus actitudes un ambiente de conciliación, de concordia, de paz y de fraternidad.

La educación integral es un camino para crear y fortalecer ese equilibrio entre liderazgo y valores. Debemos educar a nuestros

hijos, a nuestros jóvenes, no sólo con conocimientos que los hagan actuar como personas muy capaces en una disciplina de trabajo, sino también crear en ellos hábitos de comportamiento que sean un reflejo de principios y valores interiorizados mediante un proceso educativo que va desde la casa hasta la escuela y que promuevan desde el orden, la limpieza y la puntualidad hasta la verdad, la justicia, la honradez y la generosidad con los que menos tienen.

Debemos acercarnos a la reforma educativa como un asunto de liderazgo moral y político y no como un tema de administración. Debemos recordarnos a nosotros mismos en este momento en que predomina el individualismo que el consumismo no debería ser la única forma de ciudadanía ofrecida a nuestros niños y que las escuelas deberían funcionar para servir al bien público y no ser vistas como fuentes de ventajas particulares aisladas de la dinámica de poder y equidad.

Después de lo mencionado anteriormente podemos observar que el objetivo que nos hemos planteado necesita meramente de la buena disposición de todos los grupos que conforman el Centro Matriz, de esta manera nos podemos dar cuenta que el proyecto es factible con la ayuda de todas las personas que intervienen en el mismo.

3.8 PLAN DE EJECUCIÓN

Se debe tomar en cuenta que este taller con cada una de estas estrategias se realizará con actividades como: socio dramas, esquemas conceptuales, discusiones entre los participantes y el moderador, etc. Es decir, se tratará de incentivar el objetivo de este taller mediante reflexiones y no será netamente teórico.

Se debe considerar que la aplicación de estas estrategias se llevará a cabo en primer lugar con el personal administrativo, es decir, dando

un orden de acuerdo a los niveles directivos que conforman el plantel.

GRUPO	ACTIVIDAD	DURACIÓN
Administrativos Docentes Alumnos Padres de familia	ACTIVIDAD I: Atención mediante la visión.	3 horas
Administrativos Docentes Alumnos Padres de familia	ACTIVIDAD II: Sentido mediante la Comunicación.	3 horas
Administrativos Docentes Alumnos Padres de familia	ACTIVIDAD III: Confianza mediante posicionamiento	3 horas
Administrativos Docentes Alumnos Padres de familia	ACTIVIDAD IV: El despliegue del yo mediante la auto consideración positiva.	3 horas
Administrativos Docentes Alumnos Padres de familia	ACTIVIDAD V: Revalorar e impulsar el servicio social	3 horas
Administrativos Docentes	ACTIVIDAD VI: Atención al profesorado	3 horas
Administrativos Docentes	ACTIVIDAD VII: Optimización de recursos	3 horas
Administrativos Docentes Alumnos Padres de familia	ACTIVIDAD VIII: Aprendizaje en grupo	3 horas

3.9 ACTIVIDADES

Se espera poner en práctica estrategias como lo son:

ESTRATEGIA I

ATENCIÓN MEDIANTE LA VISIÓN.

Administrar la atención mediante la visión es crear una mira. Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y a los resultados se les presta atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. La intensidad acompañada del compromiso es magnética. Los verdaderos líderes no tienen que forzar a los demás para que les presten atención; están tan resueltos en lo que hacen, que, como el niño absorto en la construcción de un castillo de arena, atraen a otros.

ESTRATEGIA II

SENTIDO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN.

No basta con creer en lo que soñamos. Hay muchas visiones que embriagan y muchas nobles intenciones. Muchos tienen ricas y profundamente ordenadas, pero sin comunicación nada puede realizarse. El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas: la clase de imagen que produce a otros entusiasmo y sentimiento de compromiso.

ESTRATEGIA III

CONFIANZA MEDIANTE POSICIONAMIENTO

La confianza es el lubricante que hace posible que las organizaciones funcionen. Confianza implica responsabilidad, predecibilidad y confiabilidad.

Es difícil describir la confianza, pero sabemos cuando está presente y cuando no lo está, y no podemos decir mucho más sobre ella, excepto que es esencial y que se basa en la predecibilidad. La verdad

es que confiamos en las personas que son predecibles, cuyas posiciones se conocen , y ellos las mantienen; los líderes en quienes se confía, se hacen conocer, y siempre mantienen una posición clara. Posición es saber lo que es correcto y necesario. Los líderes son personas en quienes se puede confiar y son incansablemente persistentes. La dedicación incesante es lo que genera confianza.

ESTRATEGIA IV

EL DESPLIEGUE DEL YO MEDIANTE LA AUTO CONSIDERACIÓN POSITIVA.

En nuestro estudio de líderes eficientes sugiere fuertemente que un factor clave es el despliegue creativo del yo. La administración del yo es de importancia crítica. Sin ella, los líderes pueden hacer más mal que bien. Este despliegue positivo del yo, hace del liderazgo, un asunto profundamente personal. Es lo que llamamos, más por conveniencia que por precisión, auto concepto positivo. Aprendemos el significado de esta frase mediante la respuesta a la pregunta: ¿cuales son nuestras principales fortalezas y debilidades?

ESTRATEGIA V

REVALORAR E IMPULSAR EL SERVICIO SOCIAL

El servicio social es una práctica de las instituciones que expresa el compromiso, en particular el de sus estudiantes, que se tiene con la comunidad, para llevarles y retribuirles de manera constante el conocimiento adquirido, traduciéndose en acciones para su bienestar.

Nuevos conceptos y prácticas de servicio están siendo experimentados, con el fin de , vigorizar e imprimir un sentido más original a esta actividad. Por ello es importante que las instancias

responsables revaloren su función y le den una singular proyección que considere las nuevas prácticas sociales y productivas.

ESTRATEGIA VI

ATENCIÓN AL PROFESORADO

El profesor es la base del proceso de enseñanza. De él depende la calidad de lo que se enseña y la transmisión del amor por el conocimiento, los valores humanos y el comportamiento ético y moral. Su ejemplo representa una referencia central para el estudiante que se forma, y la seguridad, confiabilidad y objetividad que muestre, incrementa su prestigio como puntal del saber.

Hacia el docente deben dirigirse grandes esfuerzos, tanto para que sea escuchado y apoyado, como para comprometerlo en un nuevo ánimo por elevar los niveles de liderazgo académico y hacer frente a las exigencias del actual perfil profesional que la sociedad está demandando.

Este reclamo obliga a la Institución y a su cuerpo académico a una actualización permanente y a atender de manera inmediata retos como la redefinición del papel del docente ante las exigencias del avance tecnológico, las nuevas opciones en la educación y los impactos en las labores educativas y de enseñanza, la flexibilización de planes y programas de estudio, la interdisciplinariedad, la competencia profesional, la certificación, la movilidad y las evaluaciones estandarizadas, por citar algunos desafíos que la escuela tiene que resolver con imaginación, decisión y capacidad organizativa.

ESTRATEGIA VII

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

Una optimización de recursos, mediante una consciente y respetuosa revisión de la asignación de cargas académicas, una adecuada regulación en la proporción de profesores de tiempo completo y por horas, y una planeada organización del número de grupos atendidos, entre otros aspectos, introducirá una racionalidad que permitirá canalizar recursos para el mejoramiento del profesorado y de sus condiciones de trabajo.

Además, el fortalecimiento de las unidades académicas es una necesidad inevitable. En tal sentido, la Escuela deberá impulsar una serie de acciones con el respaldo, la decisión y la voluntad del personal administrativo y de los propios profesores, dentro de un marco que visualice las relaciones laborales de una manera novedosa, realista, apegada a los propósitos académicos de la Institución y al recurso legítimo de su autonomía.

ESTRATEGIA VIII

APRENDIZAJE EN GRUPO

Poner el aprendizaje en grupo en el centro del programa. Ya sea dentro de un salón formal de clase, donde tanto los logros individuales como el desempeño y apoyo del grupo operan de manera ambigua, o dentro de un grupo de aprendizaje informal de la comunidad mediante socio dramas.

Si bien las actividades educativas directas conforman la experiencia de la mayoría de las personas y se ha desarrollado un amplio rango de tecnologías educativas para grupos pequeños, sólo tiende a alcanzarse un impacto educativo significativo cuando existe una interacción regular entre un educador y un grupo.

Establecer reuniones regulares de principiantes y educadores es costoso, excepto cuando existen instituciones educativas formales que ya están acomodadas y la educación como soporte de la democracia y las elecciones puede integrarse dentro del currículum de esas instituciones formales.

Así que quienes trabajan dentro de este paradigma tienen constantemente que compensar la calidad de la experiencia educativa para grupos pequeños de principiantes con las demandas de educación universal. Como resultado, el aprendizaje en grupo se utiliza comúnmente para grupos especializados y el desarrollo de capacidades especializadas, mientras que las técnicas de educación pública general y publicitarias se utilizan para la mayoría.

3.10 RECURSOS

3.10.1. ADMINISTRATIVOS

Se espera la disponibilidad del Rector, Subdirectora y demás administrativos para la puesta en marcha del proyecto, haciendo del mismo un planteamiento real.

3.10.2. FINANCIEROS

Se estima que los gastos que se harán son ínfimos, puesto que necesitamos materiales para los talleres (útiles de escritorio, papel, etc.) y también se espera la predisposición de maestros, alumnos y padres de familia.

3.10.3. TECNOLÓGICOS

- Aplicación de nuevos métodos de enseñanza.
- Uso del medio tecnológico del Internet como un instrumento de aprendizaje para nuestra autoformación.

3.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.11.1. CONCLUSIONES

- Lo que sí podemos dar por cierto es que todo profesor por su propia función educadora es de por sí un educador en valores. Querámoslo o no los profesores nos constituimos en modelos de referencia para nuestros alumnos: nuestras actitudes en la relación con ellos, nuestros modos de enseñar, y hasta la selección y secuenciación de los contenidos del currículo transparentan las posiciones morales por las que cada uno de nosotros ha optado.
- La Educación en Valores o la estimulación del desarrollo de valores humanos no puede ser en ningún caso un proceso de inculcación ideológica, ni tampoco un conjunto de recetas para la educación cívica; es exactamente todo lo contrario.
- No se trata, por tanto de suministrar a nuestros alumnos las pautas cívicas al uso para que se adapten dócilmente a la sociedad sino de facilitar la crítica, la creatividad y la superación de situaciones conflictivas.
- El actual sistema de evaluación ha hecho posible la instalación del profesor en una situación falsa, en la que le es posible sentirse con autoridad, con prestigio y con poder (respetado y psicosocialmente seguro) en virtud de que tienen que emitir su juicio sobre los alumnos.
- Una educación capaz de integridad del desarrollo humano, no puede ser mental jamás , en tanto que necesita optar por todo un conjunto de valores para resolverlos los dilemas que cotidianamente le plantea la complejidad de su práctica.
- Del mismo modo que la dimensión de aprendizaje hoy conduce a pesar *que "los profesores tienen una responsabilidad hacia el aprendizaje a lo largo de su vida profesional"*, el liderazgo a su vez

hace hincapié en “la fuerza de la colaboración”. Los profesores buscan activamente y aceptan los conocimientos y la experiencia de los demás, siempre evaluando las posibilidades de aplicar esta nueva información en el contexto de la comunidad educativa.

- Las propuestas de mejora de desarrollo profesional planteadas, modifican el concepto de responsabilidades del profesor, ampliándolo para que incluya no sólo la enseñanza, sino también las dimensiones de liderazgo y aprendizaje.
- La Escuela para Padres nos permite la capacitación esencial para transformar las escuelas. Habida cuenta que son los padres quienes mejor conocen y más quieren a sus hijos, y quienes mejor entienden la cultura de éstos.
- Desafortunadamente también con mucha frecuencia la puesta en práctica de planes, programas y proyectos han traído importantes frustraciones, entre otras razones, por las distorsiones que lo planificado sufre en la fase de implantación, la falta de continuidad en las políticas, la serie de contradicciones a nivel social tales como: La pobreza , la violencia, el regionalismo , la explotación, la corrupción etc., hechos que han dado lugar a la pérdida de principios y valores morales que día a día van generando mayor desintegración social.
- Los Objetivos Fundamentales, propuestos por la actual Reforma curricular para la Educación Básica, hacen referencia a las finalidades generales de la educación, a los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos que se espera que los estudiantes desarrollen en el plano personal, intelectual, moral y social.
- Los buenos profesores siguen aprendiendo a la vez que siguen enseñando. Se mantienen firmes en su empeño de buscar la combinación correcta de técnicas metodológicas y atención

personal al alumno para lograr que todos lleguen a aprender. La formación y el desarrollo profesional eficaz y los programas de evaluación del profesorado ayudan a los profesores a enseñar a los alumnos a ser plenamente participes de su propio aprendizaje.

El aprendizaje del alumno es el objetivo tanto del desarrollo educativo como de los programas de evaluación del profesorado. El temor con el que los profesores acogen muchos de estos programas de desarrollo profesional y de evaluación es moneda corriente en la enseñanza.

- Muchos de los problemas impactan en la escuela, y la escuela sola nunca cambia una sociedad; pero al mismo tiempo, la escuela es uno de los pocos lugares en donde las preguntas pueden ser formuladas críticamente. En un sentido, la escuela representa una de las pocas esferas sociales en la que los alumnos tienen la posibilidad de cuestionar la relación entre la escuela y la sociedad. Quizás la escuela es el único lugar donde los estudiantes pueden formularse preguntas acerca de a qué deberían parecerse la escuela y la sociedad. No se trata solamente de aprender a vivir en sociedad sino a cambiarla cuando sea necesario.

3.11.2. RECOMENDACIONES

- Proporcionar los elementos para que nuestros alumnos desarrollen la reflexión crítica y el juicio autónomo en la perspectiva de un crecimiento personal lo que en ocasiones puede resultar de consecuencias imprevisibles.
- Educar en el juicio moral ya que en suma significa desarrollar en nuestros alumnos tres tipos de actitudes: actitudes de autonomía, actitudes de racionalidad y actitudes de cooperación lo que dicho en otros términos significaría construir situaciones más



satisfactorias, teorías más explicativas y metodologías más eficaces.

- Incentivar a que los padres contribuyan, es esencial para poner en práctica el programa educativo. Las clases ayudan a los padres a penetrar en el sistema escolar. Asimismo, desarrollar pensamiento crítico y el activismo comunitario.
- Cumplir el objetivo de la actual Reforma Curricular para la Educación Básica, la que hace referencia a las finalidades generales de la educación, para lo cual es necesario formar *formadores* en educación, en valores, es decir, preparar a los docentes con recursos necesarios para atender el desarrollo moral de los educandos.
- Comprender que la educación requiere el compromiso moral de sus actores, los profesores. El sistema educativo, cualquiera sea su realidad está sometido constantemente a múltiples estímulos externos, alejados en muchos casos de lo que espera la educación, formar una persona que sea capaz de dirigir su propia vida, basada en la posesión de ciertos valores mínimos, como la libertad, justicia, solidaridad, tolerancia, respeto, que le permitan actuar de manera autónoma e insertarse positivamente en la sociedad.
- La cuestión está en hallar la manera de diseñar programas de desarrollo y evaluación que se complementen entre sí para mejorar el aprendizaje de los alumnos de una manera deliberada, no casual.
- Tratar que se desarraigue la situación del profesor en la que le es posible sentirse con autoridad, con prestigio y con poder de emitir un juicio sobre los alumnos, esta falsedad funcional que tergiversa la mayoría de las relaciones humanas y objetivas de la dinámica escolar, los cambios educativos pensables habrán ignorado la raíz más concreta de todas las resistencias a la metodología educacional de nuestro tiempo.

- Oficialización de un texto nacional sobre liderazgo Moral por parte del Ministerio de Educación.
- El Ministerio de Educación sea el encargado de la Edición a precios cómodos evitando la explotación económica en su comercialización. Los Textos deben tratar de Cualidades, clases de Líderes.
- Capacitación de Personal Especializado en el manejo de estos textos.
- Realizar un programa de LIDERAZGO PARA PADRES.
- Incentivación y apoyo irrestricto por parte del Ministerio de Educación a maestros Ecuatorianos con grandes cualidades de Liderazgos Moral, basado a la realidad socioeconómica que viven modelos culturales y formas de vida propias de defensa de la Ideología Nacional.
- Solicitar a los órganos pertinentes se incluya una hora de Moral y Cívica como obligatoria a partir del primer año de Educación Básica.
- Creación de Centros de Formación “Líderes del Presente y del Futuro” gratuitos en los cuales los niños y jóvenes tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades y destrezas.
- Sugerir que Nuestra Universidad Técnica de Cotopaxi implanten un Módulo completo de Liderazgo Moral en la Especialización de Educación Básica.
- El nuevo maestro debe tomar mayor conciencia de la importancia de su rol y tratar con la debida solvencia valiéndose de todos los medios que le permitan dar orientaciones que faciliten y ayuden en la formación integral de su alumno.

- Promover talleres permanentes sobre los valores críticos y morales a todas las autoridades de los planteles primarios y secundarios.
- Dar la debida importancia a la Escuela para PADRES en forma constante y programada.
- Dar charlas, talleres a los maestros de mi patria en “Como Formar Líderes”, Cursos de Autoestima.
- Impresión de Láminas a personajes actuales que tienen Perfil de Líderes como ejemplo para las nuevas generaciones, por parte del Ministerio de Educación y al mismo tiempo difundir sus valores a todos los establecimientos.
- Estimular a los Estudiantes que dan ejemplos de honestidad, equidad, credibilidad, etc.
- Incluir en bibliotecas de los planteles textos y documentos en valores y liderazgo y al mismo tiempo fomentar sus lecturas formativas.
- Finalmente se recomienda la aplicación de liderazgo moral en todos los establecimientos educativos a fin de contar con instituciones sólidas que garanticen la permanente formación de nuestros recursos humanos y educación en la práctica de valores, como indica la ley de la Reforma Curricular para la educación Básica.

BIBLIOGRAFÍA

- BUNGE, Mario *La investigación Científica*, Editorial Ariel, Barcelona 1989
- BRIONES, Guillermo , *Preparación y Evaluación de Proyectos Educativos*, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá.
- BENNIS, Warren, *Como llegar a ser líder*, Edición económico, Grupo Norma.
- Constitución Política de la República del Ecuador*, Ediciones, Edype, Quito, 1998
- Diccionario de Ciencias de la Educación*, Editorial Santillana, Madrid.
- Diccionario de la Real Academia Española*, Editorial España Madrid.
- DE SOUSA , Anthony, *El Liderazgo en Acción*, 1997
- GARDNER, John, *El Liderazgo*, Editorial Latinoamericana.
- LEIVA, Francisco, *Nociones de Metodología de la Investigación Científica*, Quito– Ecuador, 1996.
- IZQUIERDO, Enrique, *Guía de estudio y Técnica de investigación*, Loja 1998.
- KOTHE , John *La verdadera Lucha de un líder*. Editorial Norma.
- QUEZADA, Miguel, *Diseño y Evaluación de Proyectos*, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Loja 1994
- REYES, Jorge, *Guía Practica para elaborar proyectos de Investigación*, Industria gráfica Cosmos Loja - Ecuador
- ULLOA, Francisco, *Investigación 2000*, Latacunga 2000
- VARIOS AUTORES, *Módulo de tutoría 1*, Quito, 1999
- VARIOS AUTORES, *Liderazgo Moral*, Impreso en Ecuador 1998
- VARIOS AUTORES, *Manual de Supervisión Educativa del Ecuador*, Quito 1992.
- VARIOS AUTORES, *El liderazgo*. Editorial Norma.
- VARIOS AUTORES, *El liderazgo basado en resultados*, Editorial Norma.

VARIOS AUTORES, La disciplina de los líderes del mercado, Grupo Norma.

VARIOS AUTORES, El liderazgo, Ediciones Riatpsa, Madrid 1968.

VELASCO, Edison, Administración y Planificación Educativa, Universidad Técnica del Cotopaxi 2001

VARIOS AUTORES, Revista de Administración, Universidad Central del Ecuador Quito, 1998

VARIOS AUTORES, Administración Educativa, Ministerio de Educación y Cultura, Quito-Ecuador 1996

VARIOS AUTORES, Folletos defensa de los Niños Internacional, Gobiernos estudiantiles, Quito, 1997

WESLEY, Addison, Organización y liderazgo. Editorial Wilmington

COVEY, Stephen: El Liderazgo Centrado en Principios, Ediciones Piados, Buenos aires, 1993, pgs. 20-68

ARNOLD, Toynbee, citado por Sorokin, Piterin, Las Filosofías Sociales de Nuestra época de Crisis, Editorial Aguilar, Madrid, 1960, pgs. 157-159



ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA PARA LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DOCENTE

Compañero maestro/a

El equipo de alumnos egresados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Modalidad a Distancia, estamos empeñados en investigar el tema “Liderazgo moral y educativo” en la Escuela “Mayor Galo Molina”, Matriz del CEM Q-4, motivo por el cual solicitamos a usted, se digne contestarnos el siguiente cuestionario.

1. Ha realizado usted, estudios en Liderazgo moral y/o educativo?

SI() NO()

SUBRAYE LA RESPUESTA.

2. Qué tipo de liderazgo ejerce usted en el cumplimiento de sus funciones?
Autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulador, democrático, otro.

3. En su función docente, qué tipo de planificación pone en práctica:
estratégica, institucional, operativa, de la unidad didáctica, plan curricular institucional, otros.

4. Escriba los principales valores que usted practica en su relación con autoridades, compañeros y alumno/as.

.....
.....

5. El aula es un espacio físico en donde usted cumple su rol, determine cual de ellos: Maestro/a, profesor, animador de procesos, mediador del aprendizaje, y facilitador.

6. Como directivo y/o maestro/a de escuela explique: Qué haría usted para solucionar un problema administrativo, técnico-pedagógico: ejemplo, falta de entrega de documentos por parte de los maestros y/o tareas y lecciones por parte de los alumnos/as.

7. Si un alumno/a se comporta agresivo en clase. ¿Cuál sería su actitud?
.....
.....
8. Escriba las principales Leyes y reglamentos que usted emplea en el ejercicio de sus funciones.
.....
.....
9. Conoce usted los principales derechos de los alumnos/as. SI () NO()
10. ¿Qué capacidades pone en práctica en el cumplimiento de su rol específico.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA PARA LOS PADRES DE FAMILIA.

Señor padre de familia:

El equipo de alumnos egresados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Modalidad a Distancia, estamos empeñados en investigar el tema “Liderazgo moral” en la Escuela “Mayor Galo Molina”, Matriz del CEM Q-4, por cuyo motivo por el cual solicitamos a usted, se sirva contestarnos el siguiente cuestionario.

SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.

1. ¿Qué rol cumple como miembro de la familia?
Padre, Madre, ambos, otro especifique.....
- 2.Cuál es su grado de preparación y/o formación: primaria, superior o post grado.
3. Los problemas de sus hijos en la familia los resuelve por medio de: diálogo democrático, castigos físicos y/o psíquicos, consulta a un experto, no brinda ninguna atención, otro especifique.....
4. S estado civil es: casado, soltero, viudo/a, divorciado/a, unión libre.
5. De los siguientes valores señale los que usted pone en práctica: amor, respeto, solidaridad, confraternidad, responsabilidad, identidad, etc.
6. A recibido usted enseñanzas **de escuelas para padres**, para un correcto cumplimiento de sus obligaciones. SI() NO()

SEÑALE LA RESPUESTA CORRECTA

7. Qué tiempo usted dedica para orientar y controlar las tareas de su hijo?:
90 minutos, 60 minutos, 30 minutos, otro especifique

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA PARA LOS ESTUDIANTES.

Señor estudiante:

El equipo de alumnos egresados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Modalidad a Distancia, estamos empeñados en investigar el tema "Liderazgo moral y juvenil" en su establecimiento, por que solicitamos a usted, se sirva contestarnos el siguiente cuestionario.

1. Ha realizado alguna vez funciones de líder juvenil y/o moral en su escuela: SI () NO ()
2. Ha recibido enseñanzas y/o orientaciones relacionadas con el gobierno escolar en su escuela: SI () NO ()
3. Es atendido usted en sus expectativas o aspiraciones por parte de padres y maestros. SI () NO ()
4. Ha recibido usted castigos o maltratos físicos o psíquicos en el hogar y/o la escuela. SI () NO ()
5. Conoce usted cuáles son los derechos como alumno/a SI () NO ()
Escriba por los menos dos de ellos.
6. ¿Cuál es su relación con autoridades, maestros/as y compañeros: excelente, muy buena, buena, mala, otro especifique
7. Escriba qué valores pone en práctica en su rol como estudiante del plantel:
.....

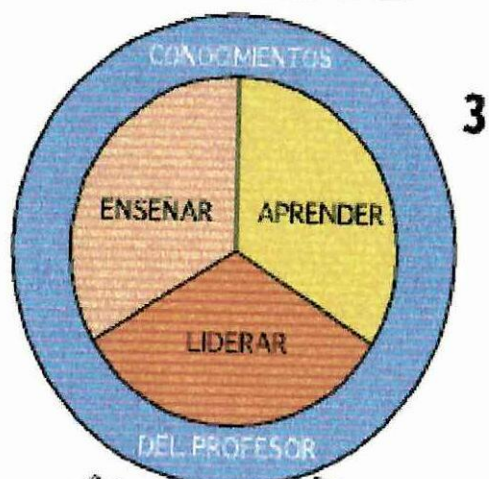
Entorno social

5 Cultura del centro

Desarrollo profesional del docente

Cultura 5 del centro

4 Responsabilidades



Valores del profesor sobre:

Resultados esperados en el alumno

- 1 Valores del profesor
- 2 Resultados del alumno
- 3 Conocimientos del profesor
- 4 Responsabilidades
- 5 Cultura del centro

5 Cultura del centro

Cultura 5 del centro

Entorno social



Una noticia que leí en un periódico hace tiempo me servirá para ilustrar lo anterior:

Un pequeño avión bimotor se estrelló en la Sierra . Los pasajeros aunque ilesos se encontraron perdidos en un paraje deshabitado y esperaron en vano ser rescatados por varios días.

Estando a punto de desesperar apareció un pastor en el lugar, quien se ofreció a llevarlos al poblado más próximo. Durante horas, los accidentados caminaron siguiendo al cabrero, vadearon arroyos, cruzaron cerros y bordearon laderas, sin expresar queja ni desmayar, a pesar de las dificultades de la travesía.

De pronto llegaron a un camino vecinal, donde pidieron auxilio. El pastor les indicaba que debían seguir adelante. Nadie le hizo caso, pararon un autobús y se fueron.

En esta breve historia podemos observar a un jefe que no tenía liderazgo : "El piloto del avión". Aunque éste contaba con la investidura (capitán de la nave) y el poder (estaba armado), carecía del conocimiento y habilidad necesarios que requería la nueva situación. Ni los pasajeros, ni él mismo le daban el don de mando.

El líder natural era el pastor, pues aprovechaba una causa trascendente "Salvarse cada cual" y tenía el conocimiento para ello. En este caso, no necesitó utilizar la persuasión, pues los pasajeros estaban suficientemente convencidos de que era conveniente salvar la vida.

Sin embargo el pastor pierde totalmente el liderazgo cuando los accidentados llegan a un camino. (ya no era necesario).

Esto nos indica que todos los liderazgos son temporales y su permanencia esta limitada por la dependencia del grupo al líder.

Este artículo fue publicado originalmente en el número de Mayo-Junio 2000 del periódico *Children's Advocate*, publicado por Action Alliance for Children. *Children's Advocate* publicará a partir de ahora y de forma ocasional algunos artículos en español. Puede leer éste artículo también en inglés: "Parent leadership training programs help immigrant parents become leaders in their children's schools."

Programas de liderazgo para padres ayudan a padres inmigrantes a convertirse en líderes en la escuela de sus hijos

Por Alfonso Serrano F.

Traducción al español: Lucrecia Miranda

Cuando las autoridades de John Muir Middle School en Los Ángeles firmaron las provisiones del presupuesto en marzo pasado, asignaron dinero para nuevos marcadores, proyectores y televisores para las aulas.

Pero un grupo de padres, en su mayoría inmigrantes, dijo: "¡No tan de prisa!"

La escuela, en la que la mitad de los maestros contaba con menos de un año de experiencia, estaba acosada por problemas de falta de disciplina. John Muir, determinaron los padres, necesitaba más entrenamiento para sus maestros, mejorar el nivel de lectura de los estudiantes, y una mayor interacción entre padres y profesores – no más aparatos de video.

"Querían que con el presupuesto se formara a los maestros para interactuar con los jóvenes y los padres", dijo Alex Caputo-Pearl, maestro de John Muir en South Central Los Ángeles.

"Ejercieron presión ante la administración para que lo haga, y lo consiguieron".

La movida fue un gran triunfo para los padres, muchos de los cuales se habían visto intimidados por largo tiempo frente a un complicado sistema escolar en una tierra extraña.



Parents for Unity

Integrado en su mayoría por inmigrantes hispanoparlantes de México, el grupo de padres de John Muir es parte de Parents for Unity (en español, Padres por la Unidad), un programa educativo de liderazgo para padres que quieren ser activistas para mejorar la escuela de sus hijos.

"Hacemos que la comunidad se involucre y se haga consciente de su papel en la educación pública", explica Gabriel Medel, organizador comunitario y capacitador que trabaja como voluntario en el programa. "Implica mucho más que saber simplemente que tu hijo no está haciendo su tarea", agrega.

Frustrados por los altos índices de deserción escolar de estudiantes de habla hispana en las escuelas de Los Ángeles, Parents for Unity lanzó su programa en 1996 para promover la reforma educativa a través de la participación comunitaria. Subvencionadas por fondos de las fundaciones Edward W. Hazen Foundation y Liberty Hill Foundation, las clases se imparten semanalmente en bibliotecas públicas locales y ayuntamientos.

El programa enseña a padres inmigrantes que su capacitación es esencial para transformar las escuelas. Habida cuenta que son los padres quienes mejor conocen y más quieren a sus hijos, y quienes mejor entienden la cultura de éstos, su contribución es esencial para desarrollar un programa educativo que realmente funcione para los estudiantes. Las clases ayudan a los padres a penetrar en el sistema escolar. Asimismo, el programa refuerza el pensamiento crítico y el activismo comunitario.

"Para mí era difícil participar y expresar opiniones sobre la educación de mi hijo", admite Esperanza Cárdenas, 46, originaria de México. "Venimos de países en los que creemos que las escuelas les enseñan de todo a nuestros hijos, y donde no hay mucha participación de los padres".



"La confianza (de los padres inmigrantes) ha ido aumentando, y ahora caminan por la escuela como si fuera suya", dice Caputo-Pearl.

Entrenamientos de liderazgo de MALDEF

En otras escuelas de Los Ángeles, desde 1989, la organización Mexican American Legal Defense and Educational Fund (MALDEF) ha estado impartiendo un curso similar mediante el Programa de Liderazgo para Padres.

El programa de MALDEF dura 18 semanas y está dividido en dos partes. "En la primera fase los padres realizan un curso de entrenamiento en liderazgo, en el cual aprenden sobre la estructura escolar", dice la capacitadora del programa de MALDEF Claudia Monterrosa. "En la segunda fase aprenden a trabajar en grupos, acceder a los medios de comunicación y escribir comunicados de prensa".

La validez del programa, dice Monterrosa, radica en el profundo desarrollo personal que acontece en los padres. "Las clases me han enseñado cómo dejar de tener miedo cuando hablo con los maestros y los funcionarios de la escuela", dice Margarita Bautista, quien asiste al Programa de Liderazgo para Padres de MALDEF.

"Ha tenido como resultado una habilitación maravillosa entre nuestros padres hispanos", asegura Rita Flynn, directora de la escuela Norwood Elementary School, también en South Central.

Excepción, no la regla

A pesar de evidencia abrumadora de que la participación de los padres mejora los logros académicos de los estudiantes, programas como Parents for Unity y el Programa de Liderazgo para Padres de MALDEF son la excepción. Muchos padres aún no se sienten cómodos en las escuelas, especialmente donde existen diferencias culturales entre ellos y el personal de la escuela. La mayoría de los programas dirigidos a aumentar la

participación de los padres se centran en enseñarles cómo ayudar a sus propios hijos.

Parents for Unity y MALDEF son poco comunes porque enseñan a los padres a abogar por y ganar cambios en toda la escuela, así como mejoras en el propio desempeño de sus hijos. Los padres aprenden que "tienen el derecho —la obligación— de buscar lo mejor para sus hijos", tal como lo pusiera la investigadora Deborah Johnson en una evaluación del año 1999 del programa de MALDEF.

Los padres que han pasado por estos programas de entrenamiento se reúnen a menudo con directores y maestros; algunos dirigen centros de padres en las escuelas. En Norwood School, padres entrenados por MALDEF se encuentran trabajando en tres proyectos: el desarrollo de una nueva política de disciplina, una encuesta de profesores para evaluar la enseñanza de matemática y lectura, y el desarrollo de una estrategia para involucrar más padres. Muchos padres graduados en los programas también asumen un papel más activo en la propia educación de sus hijos.

Más allá de la escuela

Para muchos padres, los beneficios de los programas de liderazgo para padres han trascendido la escuela de sus hijos. Algunos padres son hoy miembros del consejo de educación en las escuelas de la ciudad de Los Nietos, en el condado de Los Ángeles. Otros han conseguido su diploma GED o ingresado en la universidad, y han llevado la experiencia de su liderazgo recién descubierto a otras áreas de la comunidad.

"Me ha ayudado como madre, ser humano, con mi marido", afirma la egresada de Parents for Unity Monserrat Galván, originaria de México. "Aprendes a comunicarte. Ahora les estoy enseñando lo mismo a otros padres".

Otro padre graduado del programa está dedicado a la convocatoria comunitaria para la Coalición por la Justicia Educativa (Coalition for Educational Justice, en inglés), la cual está presionando al Distrito Escolar Unificado de Los Ángeles para que acabe con la práctica de utilizar exámenes estandarizados de alto riesgo para determinar la promoción o retención de estudiantes.

"Me hice más consciente de lo que está ocurriendo en mi comunidad", dice Cárdenas. "Ahora soy parte de un grupo de la comunidad que se reúne mensualmente con nuestro departamento local de policía".

Norwood School planea publicar un libro sobre los padres inmigrantes que han utilizado los recursos de la escuela para transformar sus vidas, dice Flynn. "Estoy impresionada por lo que nos han dado, una vez brindada la oportunidad".

RESPUESTAS A SUGERENCIAS

1.- En cuanto a las sugerencias realizadas por el Lic. Isaél López Miniguano MSC.

- Mejorar el manejo matemático de la muestra.

Respuesta: Los gráficos estadísticos están tabulados de la mejor manera posible para ser analizados.

- Cambiar el dato del presupuesto correctamente

Respuesta: Corregido

- Página se por sé

Respuesta: Corregido

- En el capítulo II es necesario incorporar los cuadros estadísticos para su representación e interpretación en cada una de las encuestas aplicadas.

Respuesta: En el capítulo II los cuadros estadísticos se encuentran representados en forma de pasteles y tabulados por cada respuesta dada en las encuestas realizadas a: Autoridades, Docentes, Alumnos y Padres de familia.

- Es necesario plantear la propuesta según la hipótesis para las Autoridades, Docentes, Alumnos y Padres de familia ya que son grupos heterogéneos.

Respuesta: La propuesta planteada abarca a todos los grupos mencionados en la hipótesis, ya que las estrategias a seguir se adapta a cualquier grupo así este sea homogéneo.



2.- En cuanto a las sugerencias realizadas por el Lic. Jaime Toro Rubio

- En el nombre del Centro Asociado, eliminar la palabra Quito

Respuesta: Corregido

- Se debe escribir los nombres completos de los postulantes

Respuesta: Corregido

- Al finalizar el Capítulo I se sugiere añadir un numeral en el cual se indique: La Escuela Mayor Galo Molina y su entorno (descripción de la Institución, ubicación sectorial, composición social)

Respuesta: La descripción de la Institución se encuentra en el Capítulo III ya que en este capítulo se trata de la propuesta y todos los elementos a utilizarse. El capítulo I es la fundamentación teórica y no se puede mezclar temas.

- No es posible apropiarse de una extensa cantidad de contenidos: En el Capítulo I se debe ubicar las Citas de acuerdo a las normas de la Investigación.

Respuesta: Corregido

- Al concluir el capítulo II se debería añadir la constatación (verificación, comprobación) de la hipótesis.

Respuesta: Corregido

- Las conclusiones del trabajo de investigación deben redactarse con relación a los objetivos, hipótesis, resultados de la investigación de campo.

Respuesta: Las conclusiones están basadas en las experiencias adquiridas en el curso de la investigación y de acuerdo al resultado de las encuestas realizadas.

Qué pasó con las entrevistas que se indica que se realizará, según el Proyecto.

Respuesta: Las entrevistas no fueron realizadas ya que en el transcurso de la investigación el tema se tornó muy extenso y difícil de parametrizar en una entrevista. También debemos tomar en cuenta que las personas que nos sirvieron de muestreo no tienen conocimientos y se puede producir una mala interpretación del tema, y no puedan hablar con dominio del mismo.

ÍNDICE

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	1 - 34
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	4
SUMMARY	6
CAPITULO I	8
1. EL LIDERAZGO MORAL	8
1.1 ¿CUÁL ES EL RETO DEL SIGLO XXI?	8
1.2 CONCEPTO DE LÍDER Y LIDERAZGO	10
1.3 CLASES Y TIPOS DE LÍDER.....	13
1.4 CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DEL LÍDER.....	23
1.5 FUNCIONES DEL LÍDER.....	29
1.6 ELEMENTOS DEL MARCO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO MORAL	33
1.7 CAPACIDADES DEL LIDERAZGO MORAL.....	71
1.7.1. CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL.....	71
1.7.2. CAPACIDADES QUE CONTRIBUYEN A MEJORES ... RELACIONES INTERPERSONALES.....	86
1.8 LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR.....	111
1.9 TIPOS DE FAMILIAS.....	127
1.10 PAPEL DE LAS FAMILIAS EN LA EDUCACIÓN DE SUS HIJOS.....	128
1.11 LOS VALORES.....	137
1.12 LOS VALORES ÉTICOS Y MORALES EN LA FAMILIA ...	145
CAPITULO II.....	150
2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	150
2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DOCENTE.....	150

2.2	ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES.....	155
2.3	ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PADRES DE FAMILIA.....	159
2.4	ANÁLISIS Y COMPROBACIONES.....	163

CAPITULO III 170

3.	“EDUCACIÓN DE VALORES PARA INCULCAR EL LIDERAZGO MORAL”.....	170
3.1	INTRODUCCIÓN.....	170
3.2	JUSTIFICACIÓN.....	171
3.3	FUNDAMENTACIÓN.....	173
3.4	OBJETIVOS.....	183
3.4.1.	<i>GENERALES</i>	183
3.4.1.	<i>ESPECÍFICOS</i>	183
3.5	IMPORTANCIA.....	184
3.6	UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.....	185
3.7	FACTIBILIDAD.....	185
3.8	PLAN DE EJECUCIÓN.....	187
3.9	ACTIVIDADES.....	188
	REVALORAR E IMPULSAR EL SERVICIO SOCIAL.....	190
3.10	RECURSOS.....	193
3.10.1.	<i>ADMINISTRATIVOS</i>	193
3.10.2.	<i>FINANCIEROS</i>	193
3.10.3.	<i>TECNOLÓGICOS</i>	193
3.11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	194
3.11.1.	<i>CONCLUSIONES</i>	194
3.11.2.	<i>RECOMENDACIONES</i>	196

BIBLIOGRAFÍA 200

ANEXOS 202

ANEXO 1.....	202
ANEXO 2.....	204