

Formando Agrolíderes: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario

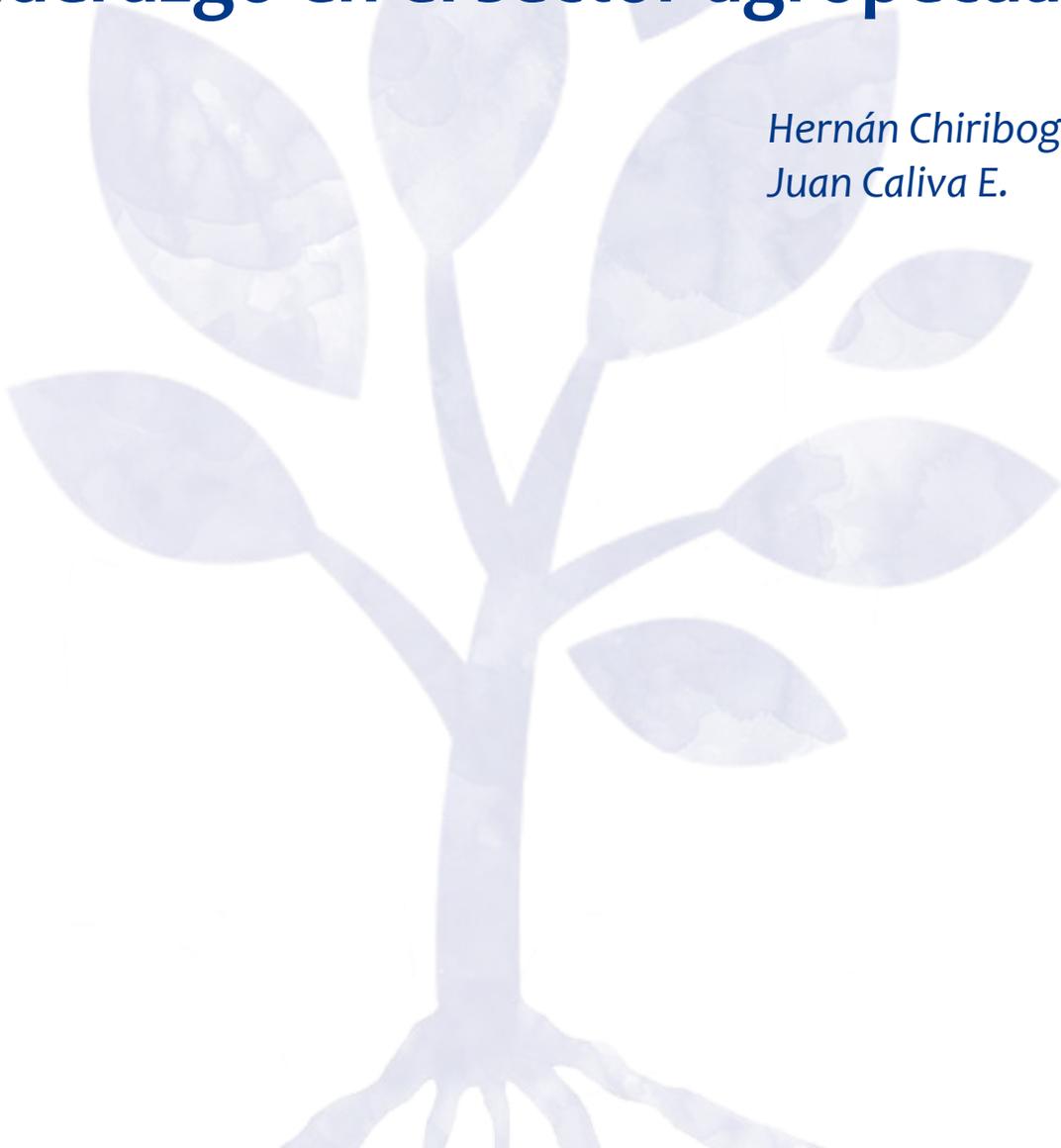
Hernán Chiriboga P.
Juan Caliva E.



Formando Agrolíderes:

Metodología para el fortalecimiento
del liderazgo en el sector agropecuario

*Hernán Chiriboga P.
Juan Caliva E.*



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2011

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Hernán Chiriboga y Juan Caliva

Corrección de estilo: Máximo Araya

Diseño de portada: Andrea Sánchez

Diagramación: Andrea Sánchez, Carlos Umaña

Impresión: Imprenta IICA, Sede Central

Asistente de producción: Karen Salazar

Chiriboga, Hernán

Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario / Hernán Chiriboga, Juan Caliva - San José, C.R. : IICA, 2010.

208 p.; 21.59 x 27.94 cm.

ISBN13: 978-92-9248-322-7

1. Sector agrícola 2. Enseñanza 3. Capacitación 4. Capacitación agrícola 5. Liderazgo I. Caliva, Juan I. IICA II. Título

AGRIS
C10

DEWEY
630.72

San José, Costa Rica
2010

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	5
Caja de herramientas , Ejercicios para fortalecer el liderazgo.....	7
Introducción	11
Módulo 1: ¿Por qué debe existir liderazgo en la agricultura?	13
Módulo 2: Agroliderazgo y creación de confianza.....	37
Módulo 3: Agroliderazgo y valores.....	57
Módulo 4: Agroliderazgo y compromiso.....	79
Módulo 5: La escucha activa (<i>coaching</i>) como herramienta del agrolíder	99
Módulo 6: Agroliderazgo y planificación	117
Módulo 7: Agroliderazgo y negociación.....	139
Módulo 8: Facilitación de actividades de liderazgo.....	151
Módulo 9: Estilos de liderazgo	167
Módulo 10: Liderazgo y comunicación	183
Bibliografía	201

PRESENTACIÓN

En el siglo XXI, los líderes de la agricultura deben enfrentarse a nuevos y complejos desafíos, tales como afrontar el cambiante papel que la agricultura desempeña en el desarrollo, lograr un equilibrio entre la seguridad alimentaria y las preocupaciones ambientales y encontrar respuestas a la seguridad energética.

Al enfrentar dichos retos en el ámbito local, los líderes deben actuar teniendo en cuenta una visión global, que les permita lograr un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental de la agricultura. Además, sus acciones siempre deben guardar congruencia con su discurso, ya que liderar con el ejemplo es la característica que más se admira en un agrolíder.

El IICA tiene plena conciencia de que es necesario fortalecer el liderazgo entre los jóvenes profesionales y los productores de las Américas. Para ello, mediante su Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura, ha venido desarrollando en forma participativa una metodología dirigida a aumentar la capacidad de influir positivamente en los tomadores de decisión, para que comprendan que es necesario fortalecer el sector agropecuario, lo que sería esencial para contribuir eficazmente a combatir la pobreza y a impulsar el desarrollo. A través de la aplicación de la metodología, se busca fortalecer los valores, desarrollar la confianza, mejorar las capacidades de negociación y promover el compromiso, la escucha empática y la comunicación efectiva, entre otros factores.

La primera etapa del proceso de elaboración de la metodología consistió en identificar y revisar materiales sobre el tema, lo que sirvió para elaborar una primera versión. Esta se ha venido presentando en foros de liderazgo agropecuario en que han participado más de 2000 jóvenes profesionales y productores líderes de los 34 países miembros del IICA, los cuales permitieron validar la metodología.

Esta publicación contiene los diez módulos de la metodología, cada uno de los cuales ofrece herramientas que permiten mejorar las capacidades de liderazgo en un tema específico.

Esperamos que esta metodología, aplicada en un ambiente que propicie la formación de equipos, la integración de redes de trabajo y la creatividad, se convierta en un instrumento de utilidad para fortalecer las capacidades de liderazgo en las áreas rurales de las Américas.

Hernán Chiriboga

*Coordinador del Centro Hemisférico de
Liderazgo en Agricultura*

CAJA DE HERRAMIENTAS EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO EN:

1 Trabajo en equipo:

- Dinámica: La línea de vida**..... 72
Objetivo: Determinar los hechos relevantes que han influido en mi vida personal y profesional
- Dinámica: Perfil laboral de un nuevo trabajador** 71
Objetivo: Distinguir las características que debe tener un nuevo integrante de su equipo de trabajo
- Dinámica: Alineación para lograr los objetivos (Norte)**..... 95
Objetivo: Fijar el rumbo individual y determinar la importancia de que ese rumbo se encuentre en sintonía con el del equipo de trabajo u organización
- Dinámica: Cómo lograr las metas mediante el trabajo en equipo (lanzamiento de bolas)** 33
Objetivo: Fortalecer el trabajo en equipo aplicando los conceptos de liderazgo efectivo
- Dinámica: Trabajo en equipo (transportador)**..... 35
Objetivo: Fortalecer el trabajo en equipo mediante el respeto de las diferencias y la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo

2 Comunicación y escucha activa:

- Dinámica: Escucha empática (coaching)**..... 113
Objetivo: Practicar la técnica de coaching para incrementar nuestra capacidad de escuchar
- Dinámica: Ejercicio de negociación** 149
Objetivo: Aplicar el proceso de negociación y la correcta comunicación en los ámbitos local, regional y global

Trabajo individual: El cerebro y el aprendizaje	163
Objetivo: Determinar la relación entre el cerebro, el aprendizaje y la comunicación	
Instrumento: Autoevaluación de las habilidades como facilitador y comunicador	164
Objetivo: Definir cuál es su actitud hacia la facilitación y la comunicación efectiva	
Instrumento: Formas de escuchar	196
Objetivo: Identificar la forma en que usted escucha	
Instrumento: Comunicación asertiva	193
Objetivo: Determinar si usted se está comunicando de manera asertiva	

3 Valores, confianza y compromiso:

Trabajo individual: Identificación y fortalecimiento de valores	69
Objetivo: Identificar los valores que deben guiar nuestra vida	
Lectura: Práctica de valores en la vida real	75
Objetivo: Reconocer los cinco valores de los agrolíderes (disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad), luego de analizar la lectura	
Lectura: La humildad frente a la arrogancia	94
Objetivo: Determinar la importancia de tener una actitud humilde para aprender y adquirir nuevos compromisos	
Caso de estudio: Jaime Quesada y la producción orgánica	77
Objetivo: Propiciar una discusión en plenaria sobre los diferentes criterios y actitudes que se pueden tomar en una situación real	
Dinámica: ¿Qué tan fácil es restaurar la confianza?	53
Objetivo: Determinar si se puede o no restaurar la confianza	
Lectura: El águila que se convirtió en gallina	55
Objetivo: Especificar cómo nos afecta la forma en que nos percibirnos a nosotros mismos	

Trabajo grupal:	¿Está su organización comprometida con el logro de su visión y misión?	92
Objetivo:	Definir el grado de compromiso de su organización	
Lectura:	El grado de compromiso.....	93
Objetivo:	Establecer la diferencia entre trabajo y compromiso	
Ejercicio individual:	Mi compromiso	97
Objetivo:	Asumir un compromiso hacia el futuro	

4 Planificación:

Trabajo grupal:	Tendencias de la agricultura y la vida rural	28
Objetivo:	Determinar el impacto de las tendencias de la agricultura y la vida rural en la comunidad, la región o el país para poder planear metas y objetivos	
Trabajo grupal:	¿Cómo un agrolíder puede encontrar oportunidades?	30
Objetivo:	Identificar oportunidades dentro del contexto agrícola actual	
Trabajo grupal:	¿Qué características debe tener un agrolíder para aprovechar oportunidades?	32
Objetivo:	Identificar agrolíderes y determinar sus características	
Trabajo grupal:	Mi proyecto de vida	129
Objetivo:	Visualizar mis acciones en el futuro	
Trabajo grupal:	Proyección institucional	130
Objetivo:	Visualizar mi institución en el futuro	
Trabajo grupal:	Análisis del entorno de la organización	132
Objetivo:	Determinar en forma participativa las amenazas para la organización	
Trabajo grupal:	Análisis interno de la organización	133
Objetivo:	Definir en forma participativa las fortalezas de la organización	

Trabajo grupal: Análisis interno de la organización	134
Objetivo:	Determinar en forma participativa las debilidades de la organización
Trabajo grupal: Definiendo el futuro de la organización	135
Objetivo:	Elaborar en forma participativa la visión de la organización
Trabajo grupal: Guiando la organización hacia el futuro	136
Objetivo:	Idear en forma participativa la visión de la organización
Trabajo grupal: Operacionalizando la misión	137
Objetivo:	Elaborar objetivos de manera participativa
Trabajo grupal: ¿Está usted en camino a la autorrealización?	54
Objetivo:	Determinar su grado de avance en la satisfacción de necesidades, de acuerdo con la pirámide propuesta por Maslow
Trabajo grupal: Preguntas básicas sobre liderazgo	182
Objetivo:	Interiorizar conceptos sobre liderazgo

INTRODUCCIÓN

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), mediante el Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura de la Dirección de Cooperación Técnica, apoya la formación de agrolíderes en las Américas con una visión global para la creación de una agricultura moderna que contribuya al desarrollo sustentable, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural en los ámbitos hemisférico, regional, nacional y territorial.

Con el propósito de brindarles estrategias de aprendizaje vivenciales, en los siguientes módulos se incluyen fundamentos teóricos y prácticos sobre las competencias requeridas para responder a los retos que se presentan en un entorno agropecuario impregnado de constantes e importantes transformaciones.

La primera etapa del proceso de elaboración de los módulos consistió en investigar y revisar diversos materiales sobre el tema, así como recopilar las experiencias realizadas por el IICA y por reconocidos autores en los diferentes temas para presentarlos a los participantes de los foros como un material de apoyo que se encuentra en un proceso de mejora continua.

Entendemos el concepto de liderazgo como la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr un objetivo de beneficio común.

Debemos y podemos mejorar y aumentar la capacidad de influencia de nuestros agrolíderes. La lectura y el uso de estos módulos los dotarán de herramientas que les permitirán actuar con una visión más global.

El contacto con diversas instituciones, así como sus entornos sociopolíticos y culturales, demandan analizar y ajustar los módulos a las realidades agropecuarias y a su contexto.



Módulo I

¿Por qué debe existir liderazgo en la agricultura?



Objetivos de aprendizaje

1. Identificar las principales tendencias que afectan la agricultura.
2. Descubrir la estrecha relación entre agricultura y liderazgo.
3. Reconocer la importancia del liderazgo en la agricultura.

Palabras clave

Desaceleración del crecimiento económico, cambio climático, agricultura tradicional, subvaloración de la importancia de la agricultura, agricultura ampliada, valor agregado, agroindustrialización, agro-liderazgo.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la población mundial asciende a 6,8 billones de habitantes. Los recursos naturales, sobre todo la tierra agrícola y el agua, son cada vez más escasos y existe una mayor contaminación y presión social sobre ellos. La tendencia de crecimiento poblacional nos indica que para el año 2050 seremos 10 billones de habitantes y es un hecho que todos necesitamos alimentarnos. Es por esta razón que la agricultura constituye un sector estratégico al que debemos darle la importancia que merece en nuestras sociedades.

Lamentablemente, el aporte real del sector agrícola al desarrollo de nuestros países y regiones ha sido subvalorado y solo se ha tomado en cuenta el aporte de dicho sector como productor de alimentos básicos, sin tener en cuenta al sector agrícola ampliado, es decir, al sector agrícola y todos sus en-cadenamientos. Por ejemplo, si deseamos considerar el aporte completo de la producción de naranjas, debemos incluir las industrias de jugo de naranja y jaleas, los proveedores de insumos para la producción y la transformación, la producción de envases, el transporte de materias primas y los bienes terminados, y los empleos que se generan en todo el proceso de la producción de naranjas. Podemos ver que en la mayoría de los países del hemisferio, el aporte del sector agrícola pasa de entre el 3% y el 6% a entre el 20% y el 35% del PIB, si se considera al sector ampliado.

Lo anterior pone en evidencia que US\$1 de cada US\$3 que se producen en nuestras economías depende del sector rural, a lo que se suma que prácticamente el 45% de nuestros habitantes vive en el sector rural y que, si no les

damos las condiciones de vida que requieren, seguirán migrando a las grandes ciudades, con lo que se refuerza aún más la importancia del sector. En su Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo, el Banco Mundial establece que “el crecimiento del PIB originado en la agricultura de América Latina es 2,7 veces más eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento generado en otros ámbitos de la economía”.

Asimismo, temas emergentes como las enfermedades transfronterizas, el cambio climático y la producción de energía, sobre todo en biocombustibles de segunda generación, tienen relación directa con el sector agrícola.

Para lograr reposicionar el sector agrícola y darle la importancia que merece, se requieren líderes que sean capaces de influir en los hacedores de políticas públicas y en los tomadores de decisiones en el ámbito económico, a fin de que se invierta más en el sector rural. Estos líderes tienen que ser proactivos y humildes, deben saber escuchar, ser facilitadores, liberadores de talentos y capaces de orientar sus esfuerzos y su norte hacia la seguridad alimentaria, el desarrollo sostenible y la prosperidad rural.

Solo con un verdadero liderazgo podremos colocar al agro en la posición que merece y obtener las condiciones y las oportunidades para generar riqueza desde el medio rural, a fin de mejorar el nivel de vida de nuestras sociedades, disminuir la pobreza y la migración del campo a las ciudades, incrementar la inversión, el crédito, la investigación, la extensión y generar un ambiente de confianza en el medio rural.

Debemos recordar **que la agricultura es importante tres veces al día**. El siglo XXI enfrenta a los líderes de la agricultura con nuevos y complejos desafíos. Hacer frente al cambiante papel de la agricultura en el desarrollo, lograr el equilibrio entre la seguridad alimentaria y las preocupaciones ambientales y encontrar respuestas a la seguridad energética son algunos de esos retos.

II. LAS BASES DEL LIDERAZGO EN LA AGRICULTURA

¿Por qué se necesitan líderes en la agricultura?

La dimensión y la importancia de los sectores agrícola y rural y su contribución real al desarrollo económico y social han sido relegadas durante muchos años. Hoy debemos cambiar esa forma de pensar. No podemos continuar observando impávidos cómo los jóvenes dejan las áreas rurales para ir en busca de oportunidades a las grandes ciudades de sus propios países o, lo que es peor, de naciones extranjeras. Tenemos la obligación de hacer del mundo rural un espacio atractivo para que los jóvenes permanezcan en él. Debemos comprender que el potencial de nuestros países está en el campo, en donde existen oportunidades para reducir la pobreza y generar riqueza, la que debe ser distribuida

en forma equitativa entre las áreas urbanas y rurales, pues solo así se logrará mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos.

A fin de que lo anterior se haga realidad, se requiere influir en los tomadores de decisiones para que ellos le presten al campo la atención que verdaderamente merece y promuevan inversiones en él. Sin embargo, para influir en ellos, primero es necesario que en los sectores agropecuario y rural haya gente convencida, decidida y capacitada que lidere procesos de cambio. Es decir, se requieren nuevos líderes, ya que la generación actual no ha sido capaz de producir el cambio.

A lo anterior se deben agregar otros factores como la desaceleración del crecimiento económico, que reducirá el consumo y la capacidad de importación de alimentos; la crisis del sector financiero, que está limitando el crédito disponible para la compra de insumos como semillas y fertilizantes; y la volatilidad en los precios, que ha afectado la toma de decisiones por parte de los productores con respecto a sembrar.

Si se desea lograr la seguridad alimentaria y el desarrollo de los países, se deben minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes. Tales amenazas y oportunidades fueron identificadas en el documento “Agricultura de América Latina y el Caribe: Bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo”, en su versión de resumen ejecutivo (IICA, 2009) y se presentan a continuación:

Amenazas para asumir el liderazgo

- **Aumento de la población mundial.** La población mundial pasará de los 6000 millones de personas en la actualidad a 9000 millones en el 2050, por lo que se requerirá producir una cantidad de alimentos mucho mayor y de manera más sustentable, entendiendo por sustentabilidad que la producción sea rentable, que no afecte el medio ambiente y que genere bienestar social.
- **Menor disponibilidad de tierras para la agricultura.** Esta situación se presenta debido a la competencia de la expansión urbana y de otras actividades económicas, así como por las pérdidas de recursos a causa de la degradación de los suelos, la contaminación y el aumento de la desertificación.
- **Declinación del crecimiento de los rendimientos por hectárea.** Si bien han existido incrementos en la productividad de los cultivos en ALC, tales aumentos han sido inferiores a los de los países desarrollados y de los del este y sudeste asiático (fuertes competidores de ALC en los mercados internacionales de alimentos) debido principalmente a una menor inversión en ciencia y tecnología agropecuaria en la región, (excepto en el caso de las oleaginosas, principalmente la soya) donde la productividad tiene niveles muy competitivos.
- **Competencia creciente por el recurso agua.** Debido a que este recurso es cada vez más escaso, se impondrán restricciones importantes al

sector que utiliza la mayor cantidad de agua potable en el mundo: la agricultura. Por ejemplo, en los Estados Unidos, el 87% del agua extraída se utiliza en la agricultura (Pimentel *et al.* 1997) y en países como México, Brasil, Indonesia y China, ese porcentaje es superior (Allan 2009).

- **Combustibles fósiles.** Estos combustibles, que son la fuente de energía que mueve al mundo actualmente, no serán suficientes para responder a la creciente demanda mundial de energía, por lo que habrá una mayor presión para generar fuentes alternativas como las bioenergías. Hasta el 2050 habrá mucha presión para impulsar el desarrollo de biocombustibles como el etanol y el biodiésel, debido a lo cual los cultivos para ese fin podrían competir por tierras con los cultivos agrícolas, si es que no se aprovechan para la producción de energía los cultivos alternativos sembrados en cercas vivas, entre ellos *Jatropha curcas*, que puede adaptarse a condiciones agronómicas más severas y a lugares no aptos para la producción de alimentos. Otra alternativa es el uso eficiente de los residuos agrícolas y ganaderos en la producción de energía (biogás a partir del estiércol y etanol a partir de la celulosa, proveniente incluso de pastos o residuos orgánicos), entre otros. El conflicto surge cuando se utilizan cultivos para generar energía, en lugar de usarlos para suplir necesidades nutricionales.
- **Cambio climático.** Hoy en día, la existencia de esta modificación es incuestionable y ella tendrá efectos sobre la estructura de la producción agrícola y el bienestar de los territorios rurales, pero esos efectos serán diferentes según la latitud o la altura. En los territorios de clima templado, el cambio climático implicará ventanas de oportunidad, pero en los de la franja tropical y en las zonas bajas y costeras, donde hay mayores problemas de pobreza rural, causará impactos negativos. Se requieren decisiones políticas valientes que apoyen la preservación de nuestros recursos naturales.
- **Volatilidad de los precios.** Este desequilibrio está afectando la seguridad alimentaria, lo que agrava la desnutrición, genera más pobreza e inestabilidad social y afecta la gobernanza política.

Las políticas defensivas ante la crisis alimentaria y la recesión inducen a adoptar nuevamente medidas que en el pasado resultaron negativas para el bienestar mundial y que atentan contra los esfuerzos realizados para que las economías retomen el sendero del crecimiento económico y del desarrollo.

Oportunidades para asumir el liderazgo

La agricultura y los territorios rurales de ALC encierran un potencial ilimitado para contribuir a que sus países enfrenten con éxito la actual crisis



mundial y retomen el sendero del desarrollo. Un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la región (naturales y humanos), que son abundantes en comparación con los de otros continentes, le permitirían: (1) aumentar en forma significativa la producción futura de alimentos, (2) hacer frente a los desafíos de la seguridad alimentaria, (3) ayudar a que grandes contingentes de población salgan de la pobreza y (4) apoyar a los países para que logren cumplir con los objetivos de desarrollo del milenio.

Se reconoce que el sector agrícola opera como un colchón (*buffer*) de las crisis y evita que la tasa de crecimiento de la economía global se retraiga a niveles mayores. Además, dicho sector encierra un gran potencial como dinamizador de las economías y constituye la actividad más eficiente para reducir la pobreza (más que los otros sectores de la economía, como la industria y la construcción). De acuerdo con el Informe sobre el desarrollo mundial 2008, elaborado por el Banco Mundial, se estima que el crecimiento del PIB originado en la agricultura es al menos el doble de eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento del PIB generado en otros sectores. En el caso puntual de América Latina, el crecimiento total producido por la agricultura fue 2,7 veces más eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento generado en otros ámbitos.

- **Agroturismo y ecoturismo.** En países pequeños, especialmente del Caribe y Centroamérica, el agroturismo y el ecoturismo se han convertido en alternativas interesantes para responder a las demandas de productos del agro en el sector del turismo y para aumentar los ingresos y el empleo. Además, constituyen una fuente importante de divisas para el país.
- **Incorporación de la agricultura familiar a las cadenas agroalimentarias.** Se debe fomentar la incorporación de la agricultura familiar a las cadenas agroalimentarias, no solo como una forma de promover mayores niveles de inclusión y participación sociales en los beneficios del crecimiento, sino también como una manera de promover el desarrollo de encadenamientos entre la agricultura y la agroindustria rural, lo que permitiría incorporar a los pequeños agricultores a las cadenas de valor, especialmente en los ámbitos local y regional. Se deben incentivar y consolidar fórmulas asociativas que faciliten la articulación de microempresas y pequeñas empresas rurales, con el fin de alcanzar economías de escala en procesos de agregación de valor, al mismo tiempo que se posibilita la formación de *clusters* rurales.
- **Bioenergías.** Es necesario promover la producción de bioenergías sin perjudicar la oferta de alimentos. Una revalorización de la producción agropecuaria también requiere disminuir la dependencia energética de combustibles fósiles y contribuir a la conservación ambiental. Para lograr lo anterior es necesario aumentar la producción de biocombustibles, sin que ello provoque un conflicto con la producción de alimentos. Los biocombustibles de segunda generación, que son básicamente los que proce-

den de materias primas que no son fuentes alimentarias, como *Jatropha curcas*, las algas para biodiésel o el etanol celulósico proveniente de pastos, bagazo de caña e incluso de residuos orgánicos, tienen un gran potencial para generar bienestar rural, ya que contribuyen a solucionar el déficit energético que cada día toma mayor fuerza y a impulsar la administración de riesgos causados por condiciones climáticas, financieras o de mercado.

- **Inversión en investigación y desarrollo (I&D).** La estrategia de desarrollo de ALC no ha estado debidamente acompañada de esfuerzos equivalentes en el campo científico y tecnológico, por lo que no se han aprovechado plenamente las ventajas de la apertura comercial. Los niveles de inversión en ciencia y tecnología agrícolas en ALC, a excepción de los de Argentina, Brasil (cuyo aporte representa el 50% del total de la región), Chile, México y Uruguay, están por debajo de los promedios mundiales. Para igualar la media mundial, la región debería prácticamente duplicar su inversión anual en investigación agrícola en un período de tres a seis años.
- **Tecnología y agricultura irrigada:** variables prioritarias. A fin de incrementar la producción en la región, se ha recurrido a dos prácticas: expandir la frontera agrícola e incrementar el rendimiento, para lo cual se ha incorporado el uso de tecnología, especialmente la utilizada durante la Revolución Verde. Además de esas dos acciones, la irrigación tiene un gran potencial para aumentar los niveles de producción; sin embargo, en ALC son pocos los países donde se ha desarrollado tal potencial.
- **Promoción del uso de enfoques de desarrollo sostenible y de servicios ambientales.** En la producción de alimentos se debe mejorar la interacción economía-ecología, con el fin de aprovechar de la mejor manera los recursos naturales, protegerlos y regular su utilización.
- **Innovación institucional.** Se requiere una mayor capacidad para planificar, disponer de información para orientar las decisiones y las acciones de los actores públicos y privados, volver a fijar políticas dirigidas a generar bienes públicos y lograr una intervención más efectiva del Estado. Para ello se debe llevar a cabo una innovación institucional en el sector público, lo que demanda mayores niveles de inversión para el desarrollo institucional.

¿Qué clase de líderes necesita la agricultura?

En ausencia de un modelo de liderazgo para el sector rural y teniendo en cuenta que actualmente existen muchas publicaciones, expertos y centros especializados en liderazgo, pero en su gran mayoría enfocados en el liderazgo para la administración de empresas, el Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura del IICA, por medio de su equipo de trabajo, ha realizado esfuerzos dirigidos a crear un modelo de liderazgo comprometido con la agricultura y la vida rural. Luego de aproximadamente dos años de realizar consultas a expertos sobre el tema, examinar la literatura de diferentes autores, analizar la biografía de líderes comprometidos con el sector rural, como Wangari Maathai y

Norman Borlaug, y de dialogar con más de 2100 líderes del sector rural sobre la filosofía y las cualidades que debe tener un agrolíder, se llegó a un consenso.

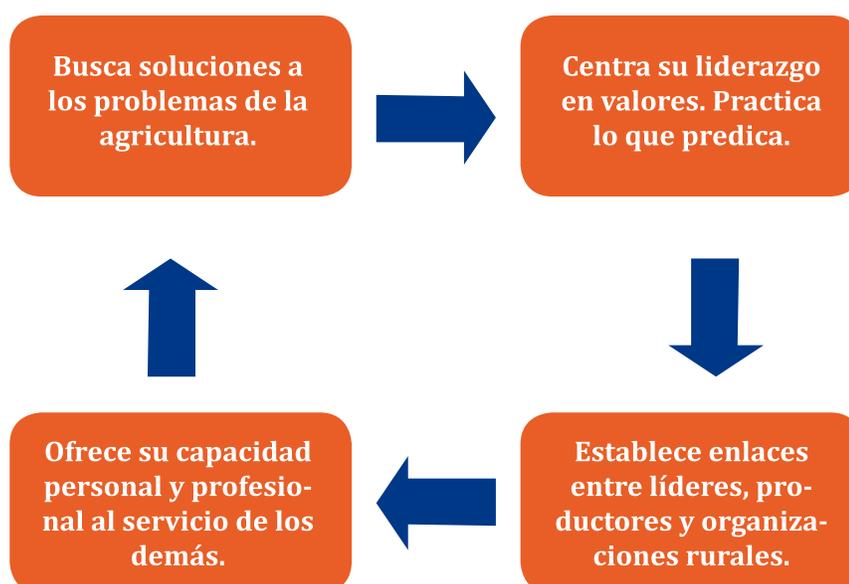
Nuestra filosofía de agroliderazgo

El sector rural de América Latina y el Caribe requiere una generación de líderes con visión global, capaces de crear un sector agropecuario moderno que contribuya al desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad rural en las Américas.

El agroliderazgo se centra en valores de disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad, con los que es posible formar una conducta responsable y solidaria y desarrollar en los actores del sector rural la capacidad de auto proyectarse e influir en forma positiva, mediante la creación de compromisos, el análisis basado en el pensamiento global y la actuación en el ámbito local, lo que les permite asumir el reto de hacer al sector rural más atractivo para las futuras generaciones.

Para lograrlo, se promueve el agroliderazgo con base en la creatividad, la congruencia, la facilitación y el servicio, por medio de la creación de espacios de discusión e intercambio de experiencias entre líderes en los ámbitos territorial, nacional, regional y hemisférico y la creación de redes virtuales que les permiten mantenerse en contacto, a pesar de lo distante de las áreas rurales de las Américas, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. El agrolíder



Cuadro1. Dimensiones de nuestra filosofía de liderazgo

Dimensión	Actitud del agrolíder
Creatividad: busca soluciones a los problemas de la agricultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona las verdades. • Anticipa oportunidades. • Fomenta el cambio de paradigmas. • Estimula el desarrollo de una visión de futuro. • Toma riesgos.
Congruencia: centra su liderazgo en valores. Practica lo que predica.	<ul style="list-style-type: none"> • Asume y expresa sus valores personales. • Lo que dice, lo hace. • Busca compartir los valores. • Estimula a los miembros de la organización a vivir los valores identificados.
Facilitación: establece enlaces entre líderes, productores y organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Allana el camino hacia el logro de acuerdos entre los actores del sector rural. • Construye alianzas estratégicas. • Comparte su liderazgo con los demás miembros del equipo. • Libera el talento de los miembros de su equipo. • Promueve el desarrollo de redes de líderes y organizaciones en el medio rural. • Incentiva procesos de educación y capacitación.
Servicio: ofrece su capacidad personal y profesional al servicio de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los actores de las zonas rurales. • Empodera a las personas para que mejoren su autoestima. • Es flexible y amistoso.

En el sector rural, donde habita alrededor de la mitad de la población de América Latina y el Caribe, se requieren líderes con capacidad de influencia para generar producción agrícola sustentable, con base en tres pilares: rentabilidad, beneficios medioambientales y responsabilidad social. Asimismo, dichos líderes deben promover el aprovechamiento de las oportunidades que brindan el agroturismo, la agroenergía y el paisajismo, entre otras actividades.

El Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura resume la filosofía de su programa en diez principios que se presentan en forma de decálogo.

Cuadro 2. El decálogo del agrolíder.

1. **C**uida de sí mismo, de su familia y de los miembros de su comunidad. Busca el bienestar de todos, incluso de la naturaleza y su biodiversidad.
2. **D**efine una visión de futuro y la comparte con la comunidad, priorizando las actividades que lo conducen al logro de sus metas.
3. **P**arte desde el auto liderazgo hacia el liderazgo compartido. Busca que los resultados sean el producto del trabajo de todos.
4. **P**ractica un liderazgo centrado en valores. Practica lo que predica.
5. **T**iene coraje y no teme tomar riesgos. Busca alternativas innovadoras para solucionar problemas en el medio rural.
6. **F**orma redes de colaboradores que comparten objetivos. Estimula el trabajo en equipo basado en la escucha activa y el desarrollo de la confianza.
7. **M**antiene y promueve buenas relaciones y contactos con los tomadores de decisiones del sector rural.
8. **F**omenta el desarrollo del talento y empodera a los miembros de su equipo. Libera el talento de los demás, incentivando la innovación.
9. **B**usca el mejoramiento continuo personal y el de los miembros de su equipo.
10. **T**iene la capacidad de influir en forma positiva, siempre buscando alcanzar objetivos comunes.

Confiamos en que los agrolíderes adquieran un compromiso con este decálogo, ya que se convertirá en su guía para la práctica del liderazgo. Esperamos que hagan de él un estilo de vida y que empiecen a practicar sus principios y a incorporarlos en su vida cotidiana uno a uno. Conforme logren incorporar uno en su vida, deberán moverse hacia el siguiente, de manera que al practicarlos, se puedan convertir en un modelo para inspirar a otros individuos en su logro.

Cuadro 3. Metodología para fomentar el desarrollo del agroliderazgo

Para fomentar el desarrollo del liderazgo se utiliza el foro, que es un tipo de reunión donde distintas personas conversan en torno a un tema de interés común relacionado con el liderazgo. Además, mediante el foro se pueden adquirir conocimientos, compartir puntos de vista e intercambiar información sobre temas relevantes para los intereses profesionales, de la producción y del medio ambiente, entre otros. A diferencia de un curso, taller o seminario, que finaliza cuando se entregan los certificados de participación, el foro tiende a ser un espacio permanente de reflexión. Una vez que finaliza el foro, se establecen las condiciones para que, con el apoyo de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), los participantes puedan crear comunidades de aprendizaje, ya sea usando la plataforma *Share Point* o la red social *Facebook*.

Durante los foros se brinda la oportunidad para que: (i) jóvenes líderes tengan un primer encuentro, a fin de analizar diferentes escenarios para el futuro de la política agrícola y el comercio, contribuir a crear una nueva visión de la agricultura y la vida rural nacional en el contexto globalizado, compartir conocimientos (lecciones aprendidas) con otros jóvenes líderes y promover el compromiso con el desarrollo sostenible y la vida rural en las Américas; (ii) una vez finalizado este encuentro, se promueve la creación de una red de contacto permanente entre líderes con el uso de las TIC, cuyo principal objetivo es que los jóvenes líderes puedan enriquecerse mutuamente, buscar soluciones conjuntas a problemas compartidos y aprovechar oportunidades comerciales y laborales; y (iii) finalmente, se promueven las pasantías entre los jóvenes líderes para que puedan compartir experiencias, aprender un nuevo idioma, observar otra realidad cultural y agropecuaria, consiguiendo de esta manera ampliar su visión y tener mejores herramientas que les permitan convertirse en líderes agropecuarios con una visión global.

El objetivo del foro es que los participantes puedan adquirir una visión global de la agricultura y fortalecer el liderazgo para actuar en los países.

Los foros se realizan en cuatro niveles: (i) hemisférico: por medio de las oficinas del IICA en los países y de sus socios estratégicos se identifican jóvenes que han mostrado capacidad de liderazgo. A estos jóvenes se les fortalecen sus capacidades de liderazgo y a la vez, se les convierte en enlaces en los países para realizar foros de jóvenes líderes a nivel (ii) regional, (iii) nacional y finalmente, (iv) territorial.

Durante los foros se promueve: (i) el aprendizaje cooperativo, (ii) el trabajo en equipo y (iii) el emprendimiento por medio de los 10 módulos que se desarrollan en este libro.



Aprendizaje cooperativo: aprender mediante el intercambio y la discusión de ideas

El fortalecimiento de las capacidades de liderazgo se fomenta en un ambiente de aprendizaje cooperativo. Johnson *et al.* (2000) descubrieron que en el aprendizaje cooperativo los participantes fomentan el respeto y el compromiso entre ellos mismos, al promover:

- La interdependencia positiva (y claramente percibida) entre los miembros del grupo.
- La interacción (cara a cara) con el facilitador del aprendizaje.
- La evaluación individualizada y la responsabilidad personal para conseguir los objetivos del grupo.
- El uso frecuente de destrezas interpersonales y grupales.
- La evaluación frecuente y regular del funcionamiento del grupo para mejorar la efectividad futura.
- La discusión continua, el debate y la aclaración de conceptos, mientras que en el aprendizaje tradicional se promueve la aceptación pasiva de la información provista por un experto en el tema, lo que genera pocos espacios para la reflexión y la discusión.

Trabajo en grupo: trabajar para lograr objetivos comunes

Durante las actividades se incentiva el trabajo en equipo, a fin de demostrar que las personas obtienen más beneficios cuando colaboran que cuando desempeñan las tareas independientemente para lograr un objetivo. Esto significa que existe la necesidad de compartir habilidades y conocimientos, complementar competencias y desarrollar relaciones de confianza.

- **Complementariedad:** Capacidad de alcanzar mejores resultados sumando las competencias personales o profesionales de cada miembro del equipo.
- **Coordinación:** Proceso de armonizar las actividades mediante la facilitación del trabajo y los resultados.
- **Comunicación:** Instrumento que promueve la comunicación abierta entre todos los miembros del grupo, la que es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **Confianza:** Seguridad en el nivel de competencia del compañero y esperanza en que el otro cumplirá con su parte.
- **Compromiso:** Capacidad de cada miembro del equipo para aportar lo mejor de sí mismo, cuando pone todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Un equipo funciona sobre la base objetiva de las demandas que recibe y los servicios que ofrece y la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de estos pilares falla.

-Borrel.

Emprendimiento para realizar acciones y proyectos

Durante las actividades que se llevan a cabo se promueve la cultura del emprendimiento, que está directamente relacionada con una actitud de innovación y de creatividad. Asimismo, se estimula la observación de experiencias exitosas mediante visitas al campo que se realizan para promover el análisis de la cultura del emprendimiento, que se centra en el sentido común, la creatividad, la toma de riesgos y la perseverancia dentro de las tres fases básicas del emprendimiento.

Primera fase: Generación de ideas de negocios. Se estimula la generación de ideas de negocios.

Segunda fase: Comunicación de la idea del negocio. Se recomienda desarrollar un plan de negocios en el que se analice el mercado del producto y se fijen los costos de producción y las estrategias y las metas de ventas. Este plan es útil para vender la idea del negocio a posibles inversionistas o bancos.

Tercera fase: Implementación. Se incentiva la concreción de ideas y la consolidación del proyecto, siguiendo las estrategias y las metas establecidas en el plan de negocios.

► *Se promueve un equilibrio entre el entusiasmo por un proyecto y un reconocimiento medido de los riesgos y los costos involucrados.*

A través de esta metodología se pretende formar líderes de manera activa por medio del aprendizaje cooperativo, basado en el intercambio y la discusión de ideas, el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes y el desarrollo de la creatividad para emprender acciones y proyectos.

Cuadro 3. Resumen de la metodología del Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura.

Aprendizaje cooperativo →	Trabajo en equipo →	Emprendimiento para realizar acciones y proyectos
<div style="text-align: center;">↓</div> <p>Se busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia positiva (y claramente percibida) entre los miembros del grupo. • Interacción (cara a cara) con el facilitador del aprendizaje. • Evaluación individualizada y responsabilidad personal para conseguir los objetivos del grupo. • Uso frecuente de destrezas interpersonales y grupales. • Evaluación frecuente y regular sobre el funcionamiento del grupo para mejorar la efectividad futura. 	<div style="text-align: center;">↓</div> <p>Se promueven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La complementariedad • La coordinación • La comunicación • La confianza • El compromiso 	<div style="text-align: center;">↓</div> <p>Se incentiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La generación de ideas de negocios. • La creación de planes de negocios. • La concreción de los proyectos identificados siguiendo las estrategias y las metas establecidas en el plan de negocios.

III. RESUMEN

El sector rural de ALC es el sector con mayor potencial para reducir la pobreza y generar bienestar y en el que existen mayores posibilidades de crecimiento y competitividad. Apostar por él es elemental, tanto en lo que se refiere a capacitación de recursos humanos como a aportación de recursos económicos, si deseamos generar un desarrollo sustentable en el corto y el largo plazos.



En el corto plazo, la agricultura puede llegar a ser un bastión del desarrollo, ya que se ha probado históricamente que ese sector ayuda a mitigar el impacto de las crisis y encierra un gran potencial para dinamizar las economías. En el largo plazo, puede seguir siendo fundamental, dado que la crisis actual agudizará el problema de la pobreza y porque, para solucionar muchos de los problemas estructurales, se requieren medidas de un plazo mayor, que deben considerar lo agrícola y lo rural.

Sin embargo, para lograr un mayor aporte de la agricultura y el sector rural al desarrollo, se debe formar una nueva generación de líderes con visión global, que esté en capacidad de aprovechar las oportunidades existentes en la agricultura y que permita producir más alimentos con menos tierra. El líder que se requiere debe ser educado mediante una metodología proactiva que lo lleve al aprendizaje cooperativo, al trabajo en equipo y al emprendimiento.

Se requieren jóvenes líderes que reconozcan las oportunidades que existen en la agricultura y el sector rural para fortalecer la seguridad alimentaria y energética, el suministro de agua, el empleo, la conservación del medio ambiente, la paz y la estabilidad social.

Debemos hacer al sector rural más atractivo para que los jóvenes líderes permanezcan en él y no busquen oportunidades en las áreas urbanas. El potencial está en el campo y es tarea de todos hacerlo sustentable (rentable, cuidando del medio ambiente y apoyando actividades de responsabilidad social).

► *Por estas razones es que requerimos líderes.*

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO



Trabajo grupal:

Tendencias de la agricultura y la vida rural



Objetivo:

Determinar el impacto de las tendencias de la agricultura y la vida rural en la comunidad, región o país para poder planear metas y objetivos



Instrucciones:

- En forma individual, analice las tendencias de la agricultura y la vida rural y los efectos que estas tienen en su comunidad, territorio, país o región.
- Forme un grupo con otros miembros de la comunidad, como agroempresarios, extensionistas, estudiantes y docentes, para analizar estas tendencias.
- A partir de este análisis, se elaboran planes o se visualizan acciones que nos ayuden a encontrar oportunidades que permitan mejorar el nivel de vida de las comunidades rurales.

Cuadro5. Resumen de las principales tendencias de la agricultura y la vida rural.

Tendencia	Características	Comentario para mi comunidad, región o país
Crecimiento de la población mundial	La población mundial pasará de los 6000 millones de personas en la actualidad a 9000 millones en el 2050, por lo que se requerirá producir una mayor cantidad de alimentos de forma más sustentable.	
Menor disponibilidad de tierras para la agricultura	Se debe a la expansión urbana y de otras actividades económicas, así como a las pérdidas de recursos por causa de la degradación, la contaminación y al aumento de la desertificación.	
Declinación del crecimiento de los rendimientos por hectárea	Los análisis muestran una disminución en la producción, en comparación con los países desarrollados y el este y el sureste de Asia.	
Reducción en la inversión en ciencia y tecnología agropecuaria en la región	En comparación con otras regiones del mundo (excepto en el caso de las oleaginosas, principalmente la soya), la inversión es reducida y está concentrada en unos pocos países.	

Continuación cuadro 5.

Tendencia	Características	Comentario para mi comunidad, región o país
Competencia creciente por el recurso agua	Debido a que el recurso agua es cada vez más escaso, se impondrán restricciones importantes al sector que utiliza mayor cantidad de agua potable en el mundo: la agricultura. Por ejemplo, en los Estados Unidos, el 87% del agua extraída se utiliza en la agricultura (Pimentel et al. 1997), y en países como México, Brasil, Indonesia y China, ese porcentaje es superior (Allan 2009).	
Los combustibles fósiles, fuente de energía que mueve el mundo actualmente, no serán suficientes para responder a la creciente demanda mundial de energía.	Se debe promover una producción de bioenergías que no perjudique la oferta de alimentos. Una revalorización de la producción agropecuaria requiere también disminuir la dependencia energética de combustibles fósiles y contribuir a la conservación ambiental. Para lograrlo, es necesario aumentar la producción de biocombustibles, pero evitando un conflicto con la producción de alimentos.	
Cambio climático	Este cambio tendrá efectos sobre la estructura de la producción agrícola y el bienestar de los territorios rurales, pero esos efectos serán diferentes según la latitud o la altura. En los territorios de clima templado, el cambio climático implicará ventanas de oportunidad, pero en los de la franja tropical y en las zonas bajas y costeras, donde hay mayores problemas de pobreza rural, causará un impacto negativo.	



Trabajo grupal:

¿Cómo un agrolíder puede encontrar oportunidades?



Objetivo:

Identificar oportunidades dentro del contexto agrícola actual.



Instrucciones:

En ciertas culturas orientales (caracteres kanji, culturas japonesa y china), la palabra crisis se escribe con dos símbolos, uno significa “peligro” y el otro “oportunidad”. Una crisis constituye siempre una buena ocasión para evolucionar o para desintegrarnos. Un líder debe tener la capacidad de leer tendencias, lo que lo coloca en una posición ventajosa en este sentido. En una situación de crisis, los patrones se rompen, lo que ocasiona problemas para muchos y beneficios para aquellos que supieron transformarla en oportunidad. Complete el siguiente cuadro, teniendo en cuenta la posibilidad de convertir las tendencias de la crisis en oportunidades.

Cuadro 6.

Tendencias	Oportunidades	Mecanismo para la acción
La agricultura es la actividad más eficiente para reducir la pobreza (más que los otros sectores de la economía, como la industria y la construcción); además, ayuda a que las personas permanezcan en las comunidades rurales, evitando su migración a las ciudades.		
Es preciso fomentar el logro de mayores niveles de diversificación, valor agregado y agroindustrialización. Para lograrlo no basta únicamente con tener una estrategia agresiva de penetración de mercados, sino que esa estrategia debe estar acompañada de políticas económicas específicas que incentiven la inversión y el desarrollo tecnológico y que aseguren su competitividad.		

Continuación cuadro 6.

Tendencias	Oportunidades	Mecanismo para la acción
<p>En países pequeños, especialmente del Caribe y Centroamérica, el agroturismo y el ecoturismo se han convertido en alternativas interesantes para responder a las demandas de productos del agro que se generan en el sector del turismo y para aumentar los ingresos y el empleo. Además, constituyen una fuente importante de divisas para el país.</p>		
<p>Se debe promover el desarrollo de encadenamientos entre la agricultura y las otras actividades de los territorios rurales, así como el desarrollo de actividades fuera de la finca que permitan la generación de ingresos adicionales. Una alternativa a esos efectos es el fomento de la agroindustria rural, que permitiría incorporar a los pequeños agricultores a las cadenas de valor, especialmente en los ámbitos local y regional.</p>		
<p>Es necesario promover la producción de bioenergías sin perjudicar la oferta de alimentos. Una revalorización de la producción agropecuaria requiere también disminuir la dependencia energética de combustibles fósiles y contribuir a la conservación ambiental. Para lograrlo, es necesario aumentar la producción de biocombustibles, sin que ello provoque un conflicto con la producción de alimentos, así como impulsar la administración de riesgos causados por condiciones climáticas, financieras o de mercado.</p>		

 **Trabajo grupal:**

¿Qué características debe tener un agrolíder para aprovechar oportunidades?

 **Objetivo:**

Identificar agrolíderes y determinar sus características.

 **Instrucciones:**

En forma individual, investigue los temas que se presentan a continuación. Una vez que obtenga la información, proceda a formar grupos de cinco personas. Comparta la información que usted obtuvo con el grupo y en forma participativa obtenga conclusiones sobre los temas solicitados. Los resultados obtenidos se deben presentar en la sesión plenaria.

1. Identifique líderes agropecuarios en su comunidad o territorio. Haga una lista de sus principales características.
2. ¿Qué tipo de líderes se necesitan para impulsar el sector agropecuario?

Area for taking notes, containing ten horizontal lines.

Dinámica:

Cómo alcanzar metas trabajando en equipo (lanzamiento de bolas)



Objetivo:

Fortalecer el trabajo en equipo aplicando los conceptos de liderazgo efectivo.



Actividad:

Lanzamiento de bolas a las canastas



Materiales:

- 100 bolas plásticas pequeñas
- Tres recipientes
- Una cuerda
- Un silbato
- Una pizarra
- Marcadores



Instrucciones:

Primera parte

1. Los facilitadores seleccionan una sala amplia en la que establecen un cuadrilátero. Dentro del cuadrilátero, se colocan tres canastas (tipo basurero) para alojar las bolas que serán lanzadas y asigna un valor a cada una de las canastas: canasta de un punto, canasta de tres puntos y canasta de cinco puntos.
2. A tres metros del cuadrilátero se pinta una raya en la que se colocan los lanzadores y detrás de ellos se ubican las bolas que serán arrojadas.
3. A un lado del cuadrilátero se coloca una pizarra para anotar el marcador del equipo.

Segunda parte

Reglas de participación:

Una parte del equipo se ubica en el área de lanzamiento y se encargará de lanzar las bolas, mientras que la otra parte del grupo se ubica dentro del cuadrilátero para recuperar las bolas que no entran en las canastas y devolverlas a los lanzadores.

Las bolas que salen del cuadrilátero no pueden ser reutilizadas en los lanzamientos.

Tercera parte

Se inicia con una prueba de práctica de un minuto en la que los participantes fijan una meta de los puntos por alcanzar, realizan los lanzamientos y hacen el conteo de los puntos.

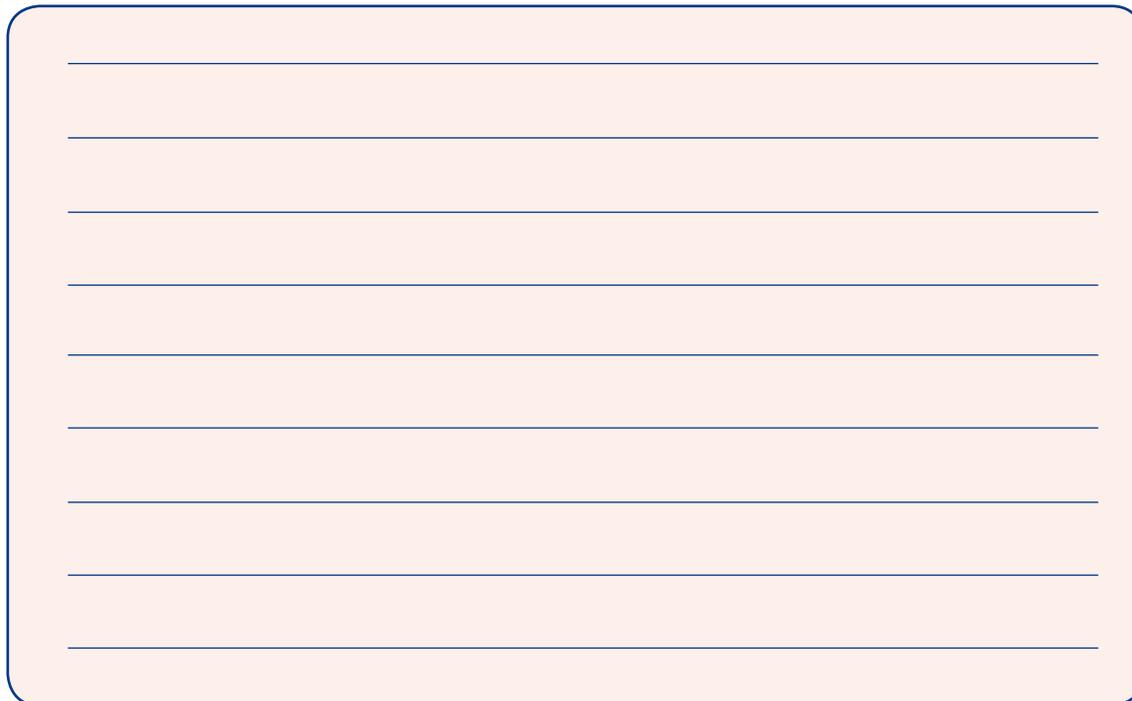
Una vez concluida la práctica, se fija una nueva meta de los puntos por alcanzar. El facilitador indica cuando va a dar inicio el primer ciclo de lanzamientos que durará un minuto. Luego de haberse cumplido el minuto, se procede a contar el número de puntos que logró el equipo de acuerdo con el número de bolas que se encuentran en las canastas. Se anota el resultado y se procede a iniciar un nuevo ciclo.

Se realizarán ciclos de lanzamiento y de mejoramiento de la estrategia hasta que el grupo decida que se ha hecho el mejor esfuerzo.

Cuarta parte

Reúna al grupo y revise con ellos la experiencia sobre los temas de formación de equipos de trabajo, estrategia, liderazgo, creatividad, eficiencia, eficacia y humildad.

Comentarios:



Dinámica:

Trabajo en equipo (Transportador)



Objetivo:

Fortalecer el trabajo en equipo mediante la comunicación y el respeto de las diferencias entre los miembros del equipo de trabajo.



Actividad:

Transportar huevos hacia la meta predeterminada.



Materiales:

- Una red formada con 8 ó 10 cuerdas unidas a un aro de metal
- 20 pañuelos o tiras de tela para vendar los ojos de los participantes
- 2 pedestales para colocar los huevos



Instrucciones:

Primera parte

El equipo, conformado por ocho participantes, levanta el huevo del pedestal utilizando la red.

Segunda parte

Una vez que se ha levantado el huevo con la red, se transporta de un pedestal a otro. Cada miembro del equipo hala la cuerda de la red que no se puede acortar.

Tercera parte

Siete miembros del equipo se vendan los ojos y se permite que uno, sin vendar, actúe como líder y dirija el grupo hacia la meta (pedestal). Se realizan los intentos que sean necesarios hasta que el equipo logre alcanzar la meta con precisión.

Cuarta parte

Reúna al grupo y revise con ellos la experiencia sobre los temas de formación de equipos, comunicación, confianza, cooperación y retroalimentación, entre otros.



Módulo 2

Agroliderazgo y creación de confianza



Objetivos de aprendizaje

1. Determinar la importancia de la confianza en el establecimiento de relaciones personales, profesionales o comerciales.
2. Identificar las condiciones para crear confianza entre grupos.
3. Definir el grado de confianza.

Palabras clave

Confianza, integridad, honestidad, aptitudes, intenciones, resultados, digno de confianza, solidaridad, responsabilidad, transparencia, rendición de cuentas, armonía.

I. INTRODUCCIÓN

Una breve historia sobre la confianza en la actividad agrícola

“Éramos un grupo de cinco jóvenes productores de papa en la Región Andina de Ecuador (Riobamba), quienes manteníamos un contrato de provisión permanente con una empresa que industrializaba y distribuía el producto. Su precio se pactaba para todo el año y nos permitía a nosotros, los jóvenes productores, obtener una utilidad razonable. El precio de la papa es muy fluctuante, por lo que hay épocas en que está muy barata o muy costosa, como resultado del nivel de oferta y el clima.

Durante dos años se respetó y cumplió el contrato, dentro de una relación mutua ganar-ganar entre proveedores e industrializadores. Después de este período se dio un cambio de administrador. El nuevo administrador comenzó a recibir la papa únicamente cuando los precios del mercado estaban sobre el precio pactado, y cuando bajaba el precio de la papa, siempre encontraba alguna razón para rechazar el producto ya embalado y transportado hasta su procesadora. Esta actitud rompió la confianza mutua y se dañó la relación. Nosotros, la parte más débil, dependíamos de ese dinero y tuvimos que buscar cultivos alternativos, por lo que la empresa empezó a tener problemas de calidad al no poder ofrecer un producto con condiciones similares durante todo el año”.

Romper la confianza es siempre mucho más fácil que recuperarla. La confianza es la sangre de las relaciones; si logramos ser merecedores de confianza, se nos abrirán puertas y contactos que nos permitirán alcanzar metas y objetivos. Ganar la confianza requiere un proceso permanente y constante, dado que se gana poco a poco y es muy sencillo perderla. Si bien se le puede recuperar, el proceso para lograrlo es mucho más arduo, dado que la ruptura casi siempre deja una huella negativa. Actualmente se mide el **índice de confianza agrícola**, que constituye el primer indicador del sector rural diseñado para determinar el nivel de optimismo económico de los productores agrícolas respecto al estado actual y futuro de sus operaciones ¹.

La confianza es la capacidad que tenemos para establecer relaciones centradas en valores, y el conocimiento sobre cómo utilizar estas relaciones a lo largo de nuestra vida aumenta en la medida en que nos relacionamos positivamente con otras personas. La confianza es un sentimiento que se genera en nuestro interior, y del cual somos responsables. Es tan sutil y frágil, que es difícil describirla; sin embargo, afecta todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana. La mayoría de las relaciones interpersonales, sean comerciales, laborales, particulares o íntimas, comparten el principio de la confianza.

De acuerdo con la teoría de elección racional, basada en la sociología comprensiva de, la sociedad exige la construcción de modelos, que son básicamente un conjunto de expectativas racionales que deben regir las relaciones interpersonales. A partir de estos conceptos, Hardin (2001) ha formulado un modelo de

La primera característica de un agrolíder debe ser su credibilidad: debe practicar lo que predica para ser confiable.



1. www.agricultureconfidenceindex.com

confianza que se basa en la idea de que “yo puedo confiar en ti porque **encapsulas** mi interés en el tuyo”. Según Hardin, no confiamos en forma generalizada, confiamos en intercambios específicos. De acuerdo con el enfoque de la teoría de sistemas, la confianza es un mecanismo que permite reducir la incertidumbre al adoptar expectativas específicas sobre el comportamiento futuro de otros y predecir sus acciones (Lane 1998).

Luhmann, citado por Gordon (2005), determinó que existe una confianza que se desarrolla a nivel **personal**, basada en relaciones familiares y la pertenencia a un grupo, y una confianza **sistémica**, basada en el funcionamiento adecuado de las instituciones y organizaciones propias de un orden social complejo. Si estas estructuras han sido producidas y legitimadas socialmente, tienden a garantizar confianza.

► *La primera característica de un agrolíder debe ser su credibilidad: debe practicar lo que predica para ser confiable.*

¿Cómo debemos entender y fortalecer la confianza en el medio rural?

A lo largo de su vida, un agrolíder debe generar confianza entre las personas que lo rodean. Para que ello suceda, debe actuar y formalizar relaciones bajo la condición de que la generación de confianza está directamente relacionada con cuatro factores básicos: nuestra integridad, intenciones, aptitudes y resultados. Estos factores, a su vez, deben estar centrados en valores como disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad.

Si bien la confianza se crea a nivel interpersonal (encapsulada), un agrolíder debe tener en cuenta los criterios formulados por Levi (1998), en los



que hace hincapié en que “la confianza se crea también desde nuestras instituciones, las que generan confianza entre sus miembros, si son percibidas como justas y eficientes”.

Es importante destacar que mientras estudiaba la formación de capital social en Italia, Putnam descubrió que la creación de redes de confianza, cooperación, participación y fidelidad en las comunidades es un factor clave para crear riqueza. En contraste, determinó que las comunidades con menor desarrollo están marcadas por la jerarquía, el conflicto destructivo y la explotación, y ahí es donde prevalece la desconfianza.

Diversas corrientes de análisis consideran que la confianza constituye el factor fundamental de la cooperación y la coordinación social y, por ende, del desarrollo rural.

► *La confianza es la sangre de las relaciones interpersonales. Haciendo una analogía con el sector agrícola, la confianza es para ese sector como la savia que fluye libremente dentro de una planta.*

No se puede vivir en armonía si falta la confianza

Todos nuestros vínculos se fundamentan en la confianza. La solidez de una relación comercial, de un grupo de amigos, del equipo de trabajo en la oficina y de la asociación se basa en gran medida en la confianza que existe entre las personas. Toda nuestra vida gira en torno a la confianza o a la desconfianza que vamos desarrollando día a día en el ámbito personal, profesional y laboral.

Un agrolíder debe tener en cuenta que el éxito de una organización comunal, una asociación de producción o una empresa de producción agrícola dependerá de las relaciones de confianza que se establezcan tanto internamente en la organización como con sus clientes y socios externos. Si bien la confianza nace en nuestro interior, su crecimiento y desarrollo está ligado en gran manera a las relaciones que creamos con las personas y a las respuestas que obtenemos de ellas. Las organizaciones son mecanismos que pueden lograr que la confianza que se va desarrollando en forma interpersonal se convierta en confianza generalizada. Para Gordon (2005), la confianza permite reducir la incertidumbre con respecto a la conducta de los otros, dado que se asocia a la familiaridad y a identidades compartidas. Su desarrollo implica un proceso de interacción reiterada que se puede basar en el cálculo, las normas o las rutinas sociales.

Entonces, ¿qué es confianza? Confianza es depositar “fe”, por así decirlo, en los demás. Es un sentimiento de seguridad esencial en todo tipo de relaciones, por lo tanto, es muy importante tratar de no defraudar o traicionar a las personas que se relacionan con nosotros.

La confianza constituye un factor fundamental para la cooperación y la coordinación social.

-Gordon 2005

“No se puede lograr el éxito sin confianza. La palabra ‘confianza’ implica casi todo lo que se debería buscar, si se desea obtener éxito. Las relaciones humanas, ya sean de pareja, amistad o de cualquier tipo de interacción social, se basan en la confianza de largo plazo. Lo mismo sucede en los negocios, en especial en los relacionados con los actores del medio rural.”

*-Jim Burke. Expresidente y CEO.
Johnson & Johnson*

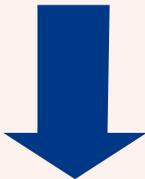
Definición de confianza (Falta)

El término confianza se puede definir de varias maneras. Por ejemplo, (i) confianza es la necesidad de depender de otro en quien se tiene fe. Por eso, cuando llamamos a un médico veterinario, confiamos en que se trata de un profesional serio, que sus títulos son válidos y que nos va a dar un diagnóstico certero de la salud del hato o del problema puntual de uno de los animales. Asimismo, la confianza constituye (ii) la esperanza firme que una persona tiene en que algo su-

ceda, sea o funcione de una forma determinada; por ejemplo, si compramos un fertilizante, confiamos en que nos entregarán la fórmula indicada y a tiempo. Finalmente, (iii) la confianza es una predicción que hacemos del comportamiento de las personas con quienes nos relacionamos. Confiamos en que cada miembro del equipo asuma su responsabilidad y complete la función a su cargo para lograr el objetivo.

La confianza influye en los resultados de cualquier negociación, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro de confianza

 Confianza	 Costo	 Velocidad
Confianza 	Costo 	Velocidad 

Fuente: Covey 2006.

De acuerdo con lo anterior:

- A mayor confianza, menor costo en las transacciones.
- A menor confianza, mayor costo en las transacciones, que se vuelven lentas y burocráticas.

La desconfianza, por el contrario, hace que se establezcan demasiadas regulaciones, por ejemplo, las revisiones que se realizan en los aeropuertos después de los acontecimientos del 11 de setiembre o los costos por controles fitosanitarios. Demasiadas regulaciones han sido impuestas debido a un bajo nivel de confianza.

Mediante el siguiente cuadro, se demuestra que muchos de los mitos relacionados con la confianza pueden desaparecer, si se asume una actitud firme basada en la realidad.

Cuadro 1.

Mito	Realidad
La confianza no es tangible.	La confianza es tangible, real y cuantificable. Afecta cuantitativamente la velocidad y los costos.
La confianza es lenta.	Nada es más rápido que la velocidad producida por la confianza.
La confianza está construida únicamente sobre la integridad.	La confianza es una función que requiere carácter (que incluye la integridad) y competencia.
Se tiene confianza o no se tiene.	La confianza se puede construir y destruir.
Una vez que se ha perdido, la confianza no se puede recuperar.	Aunque es difícil, en la mayoría de los casos la confianza perdida se puede recuperar.
No se puede enseñar la confianza.	La confianza se puede enseñar y aprender de una manera efectiva, y puede llegar a ser útil y estratégica.
Confiar en la gente es muy riesgoso.	No confiar en la gente es aún más riesgoso.
La confianza se establece en una sola persona a la vez.	Al establecer confianza con una persona, se establece con muchas.

Fuente: Covey 2006.

En resumen, podemos decir que la confianza es esencial en la vida. Sin ella, sería imposible relacionarnos con los demás ordenadamente, ya que nos permite delegar y amar, y nos brinda fuerzas y la base para emprender una obra con tranquilidad. La confianza se construye con valores como disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad.

II. EL AGROLÍDER Y LA AUTOCONFIANZA

La calidad de vida personal de un agrolíder y su capacidad para influir positivamente en otras personas se relaciona con la forma en cómo se percibe y se valora a sí mismo. A esto se le denomina autoestima o autoconfianza. La palabra autoestima está compuesta por dos conceptos: “auto”, que alude a la persona en sí y por sí misma, y “estima”, que alude a la valoración que tenemos de alguien. Por lo tanto, podemos definir la autoestima como la valoración que una persona hace de sí misma. Cuando la valoración que hacemos de nosotros mismos es positiva, se puede decir que tenemos una autoestima alta, mientras que si es negativa, nos hallamos ante una autoestima baja.

La autoestima genera autoconfianza y la falta de autoconfianza:

- Disminuye la capacidad para enfrentarnos a retos y problemas.
- Nos hace eludir compromisos y la adquisición de nuevas responsabilidades.
- Disminuye nuestra capacidad creativa.
- Entorpece el logro de objetivos y metas personales y profesionales.
- Nos convierte en personas pasivas o agresivas.

La autoconfianza puede ser mejorada a lo largo de nuestra vida, si se logran aumentar:

- **La sensación de significancia:** “Yo valgo, tengo un valor y un significado para mí y para los demás”.
- **La sensación de competencia:** “Yo soy capaz, yo puedo”.
- **La sensación de pertenencia:** “Me siento aceptado y formo parte del grupo”.
- **El sentido de realismo:** “Siento que hay coherencia entre lo que aspiro ser y lo que soy realmente”.
- **La sensación de que la vida tiene un propósito:** “Vale la pena vivir mi vida y puedo orientarla de acuerdo con mis propósitos y valores”.
- **El reconocimiento por un trabajo bien hecho o un acto de heroísmo** también nos ayuda a sentirnos más fuertes psicológicamente. Por esta razón, es importante que los jóvenes reciban reconocimiento de sus padres y sus maestros. Si recibimos este tipo de elogios cuando somos jóvenes, nos convertiremos en adultos con alta autoestima, capaces de

elogiar a otros, y de construir una sociedad con mayor confianza para interactuar entre sus miembros y en el ámbito internacional.

Cuadro 2. Proceso de desarrollo de la autoestima de los agrolíderes.

Niveles	Conceptos	Acciones recomendadas	Conductas por eliminar
Actitudinal (inferido)	Autoimagen	Conocerse a sí mismo	Autoengaño, inferioridad o superioridad
	Autoconocimiento	Verse a sí mismo con claridad	
	Autovaloración	Apreciarse	Autodevaluación
	Aceptación y respeto	Percibirse	Autorrechazo e indignidad personal
Conductual (observable)	Autoconfianza	Crear en sí mismo	Inseguridad
	Seguridad de sí mismo	Sentirse capaz	Sentimientos de impotencia
	Autocontrol	Ordenarse	Descontrol
	Cuidado de sí mismo Disciplina	Ejercer dominio propio	Autodescuido y desorganización
	Autoafirmación	Manifestarse	Autoanulación
	Autodirección	Ser asertivo. Conducirse libremente y con autonomía	Sobredependencia
Autorrealización	Proyectarse	Estancamiento	
Autotrascendencia	Cumplir un propósito vital	Esterilidad existencial	

Los agrolíderes deben tener en cuenta la propuesta de Abraham Maslow (1908-1970) sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría, jerarquizó dichas necesidades en el siguiente orden:

1. La primera causa o motivo por el que un hombre actúa son las exigencias fisiológicas, es decir, aquellas relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, tener sexo, entre otras.

2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, carece de seguridad para cubrir contingencias futuras de quienes dependen de él.
3. Asimismo, el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás), es decir, necesidades sociales o de estima.
4. Luego, el ser humano necesita tener amor propio y una buena imagen de sí mismo, es decir, precisa aceptarse a sí mismo; a esta carencia Maslow la denominó necesidad de autoestima.
5. Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización (dejar un legado).

Figura 1. La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Mintzberg 2005.

Un agrolíder satisfará las necesidades básicas, por ejemplo, la de alimentación, no solo propias, sino también las de una población mayor; buscará asegurar la producción mediante el desarrollo de infraestructura y la agroempresa; y deberá avanzar hacia el logro de la amistad y el reconocimiento. A diferencia de un gerente, que se quedaría en el nivel del reconocimiento, el agrolíder buscará su realización a futuro. Buscar la autorrealización significa que, en forma participativa e influyendo positivamente en otros, resuelve

rá problemas de producción, buscará formas creativas de comercializar los productos, introducirá nuevas variedades y desarrollará nuevas formas de organización que permitan mejorar la calidad de vida de los integrantes de su comunidad o territorio.

Requisitos para generar confianza

A continuación, se presentan los cuatro requisitos que se consideran la base para el desarrollo de relaciones de confianza.

a. Nuestra integridad

La integridad está directamente relacionada con la honestidad. Consiste en comportarse y expresarse con sinceridad, respetando los valores, la justicia y la verdad. Actuar con integridad requiere apegarse a la verdad y a las normas morales y de justicia.

La integridad se manifiesta cuando se predica con el ejemplo; es decir, cuando se realiza lo que reza la frase “practica lo que predicas”

(*walk the talk*). Por lo tanto, se debe ser congruente, primero con uno mismo y después con los demás. Por ejemplo, se espera que una empresa que produce lácteos sea íntegra, lo que significa que ella debe cumplir con los estándares de calidad y las especificaciones que ofrece en sus productos; es decir, el porcentaje de grasa en la leche, el peso o la cantidad de producto y la fecha de caducidad, entre otros.

Valores trascendentales como la confianza y la integridad se traducen literalmente en ingresos, ganancias y prosperidad.

-Patricia Aburdene, autora de “Megatrends 2010”.

b. Nuestras intenciones

Nuestras intenciones deben ser claras y no podemos dar la sensación de que tenemos una agenda oculta. Asimismo, ellas deben estar alineadas con las intenciones de la comunidad y buscar el bien común.

En ocasiones, un compromiso constituye una promesa o una declaración de principios, como cuando el proveedor agrícola se compromete a entregar una determinada cantidad de producto en un tiempo determinado, mientras que el comprador se compromete a pagar un precio extra por un producto de calidad entregado a tiempo. La fidelidad entre productores y compradores se logra cuando se mantienen los compromisos adquiridos.

► ***Recordemos que los agrolíderes cuentan con un olfato fino que les permite percibir las malas intenciones. Es allí donde se rompe la confianza.***

c. Nuestras aptitudes

Las aptitudes se expresan por medio de nuestros talentos, habilidades y conocimientos, que se convierten en el medio para conseguir los resultados deseados. Son, a su vez, un conjunto de atributos que una persona o una organización posee, que le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito. Por ejemplo, no estaríamos dispuestos a poner un valioso animal de nuestra finca en manos de un veterinario que no tenga una amplia experiencia en tratar el problema que tiene el animal.

En este caso, quien trate al animal tiene que ser un experto, no basta que sea honesto y de buenas costumbres y que tenga la intención de hacerlo bien; se requieren aptitudes.

► **Las aptitudes son una mezcla de conocimiento y experiencias.**

d. Nuestros resultados

Los resultados constituyen nuestra capacidad práctica para medir lo que estamos haciendo. Cuando se establecen resultados medibles, así como procedimientos para verificarlos, y se rinden cuentas en forma permanente, debemos esperar un incremento en la confianza. “Cuentas claras conservan amistades” dice el refrán popular. Cuando existe transparencia, se incrementa la confianza. Recordemos que la luz es el mejor desinfectante.

Para crear confianza se deben satisfacer los cuatro requisitos ya descritos. Si un agrónomo cumple con los requisitos de integridad y buenas intenciones, pero no cumple con los de competencias y no ha demostrado resultados satisfactorios, difícilmente pondremos la sanidad de nuestro cultivo en sus manos.

Cabe mencionar que los dos primeros requisitos se relacionan más con el carácter del individuo, mientras que los dos últimos requisitos tienen mayor relación con las competencias profesionales.

Debemos presentar nuestros resultados y rendir cuentas siempre; no podemos asumir que estamos haciendo todo bien.

Se debe lograr que el resto note nuestros resultados y así confiará más en nosotros como agrolíderes.

► **Ram Charan, autor de numerosos libros y consultor de varios CEO de Fortune 500, pone énfasis en la necesidad de ser un “líder de la gente” (carácter) y un “líder de los negocios” (competencia).**

Condiciones que intervienen en la generación de desconfianza

Todos poseemos instintos que nos permiten percibir las agendas ocultas de otras personas. ¡Cuidado, que es fácil perder la confianza! Desconfiamos cuando consideramos que se oculta información, las personas no son sinceras o existen antecedentes de incumplimiento. Las intenciones de compradores, compañeros de trabajo o autoridades son simplemente invisibles. Lo más cerca que podemos estar de conocer las intenciones de una persona es mediante lo que otros dicen de ella según su comportamiento pasado. Entonces, ¿cómo podemos saber si lo que dicen es cierto? Solo con el paso del tiempo y la actuación en la vida cotidiana o profesional lo podremos comprobar.

La desconfianza duplica el costo de hacer negocios.

*-Profesor John Whitney
Columbia Business School*

Algunos de los aspectos más importantes que generan desconfianza son:

a. La falta de integridad

Si no hemos sido honestos, tendemos a desvalorizarnos, a sentirnos inferiores al resto de la gente y a pensar que no se tienen en cuenta nuestras opiniones o que ya no interesan a los demás. En definitiva, nos convertimos en personas incompetentes, indignas de consideración.

b. Las malas intenciones

En las relaciones personales y laborales se suele producir una situación en la que una parte se beneficia mucho, mientras que la otra recibe poco (relación ganar-perder), o sea, una persona se favorece y se aprovecha de la otra en un asunto personal o en un negocio.

Cuando se establece una relación de confianza, se está contrayendo una obligación, y quien la incumple hace fraude, lo que es especialmente grave cuando uno se aprovecha de que el otro confía. A nivel agroempresarial, el buen productor sabe que el aprovecharse de un cliente produce descontento, además de que el último difundirá su malestar. En el mediano y largo plazo, el engaño no resulta un buen negocio, y responde a la filosofía ganar-perder. La buena imagen de una empresa agropecuaria se logra cumpliendo lo que se promete y respondiendo a las expectativas, sin defraudar a los clientes.

c. La falta de competencia

Quien no goza de las competencias profesionales apropiadas genera desconfianza, posterga decisiones importantes, da largas a los asuntos pendientes, va dejando cosas sin hacer y mantiene una actitud poco proactiva, con lo que solo se consigue certificar que se es una persona en quien no se puede confiar.

► **La técnica y la tecnología son importantes, pero sumarles confianza es el desafío de la década.**
-Tom Peters, autor de libros sobre negocios.

d. La no entrega de resultados

La falta de transparencia y la no rendición de cuentas producen de inmediato una actitud de desconfianza. Es preferible ser claro y presentar los resultados ideales, dado que las personas aprecian la integridad; no cumplir lo anterior genera suspicacias y desconfianza.

¿Cómo construir la confianza?

Para construir confianza debe haber coherencia entre lo que se predica y lo que se practica. En la mayoría de los casos, tal coherencia es suficiente; sin embargo, en algunos casos se requiere además mucha comunicación, interacción, disposición de todas las partes y paciencia, a fin de construirla.

Construir la confianza es un proceso que toma tiempo. Sin duda, es necesario realizar acciones que permitan fortalecerla, acelerar los medios para construirla y, sobre todo, crear círculos virtuosos en donde la confianza produzca más confianza, lo que constituye todo un reto para los líderes y los integrantes de cualquier organización.

A continuación, se presentan algunos de los factores más importantes que pueden generar confianza.

a. La integridad se fortalece con la sinceridad

Iniciar y mantener relaciones regidas por la sinceridad, en donde la comunicación abierta y positiva se convierte en un ejercicio diario y necesario para que las relaciones personales, profesionales y laborales sean realmente un encuentro sereno y cómodo y posibiliten un enriquecimiento personal nos permitirá vivir en equilibrio, armonía y autenticidad.

En el momento en que surge alguna sospecha de los motivos de una persona, todo lo que esa persona hace se mancha.

-Mahatma Gandhi

b. Las intenciones se aclaran con el diálogo

La solución a muchos de nuestros problemas podría alcanzarse mediante el diálogo oportuno y honesto; sin embargo, la falta de comunicación dificulta las condiciones para el diálogo. La comunicación, y especialmente la comunicación empática, actúan como un ahorrador de conflictos potenciales.

c. Las aptitudes se desarrollan mediante el apoyo o “coaching”

Enseñamos a otros a trabajar, aceptando sus fallas y ayudándoles a mejorar; y les brindamos oportunidades de capacitación y de desarrollo de sus habilidades y destrezas, de manera que puedan mejorar su desempeño y adquirir seguridad en sus actividades.

d. Los resultados deben compartirse en un ambiente sano ganar-ganar

Si se establecen relaciones ganar-ganar, todos se beneficiarán y, por lo tanto, todos estarán agradecidos de recibir y compartir los resultados. Dichos resultados servirán para emprender nuevos proyectos y fijar nuevas metas.

También podemos generar confianza cuando:

- Sabemos escuchar la opinión de los demás, sin importar que contemos con una mayor preparación profesional o que ocupemos un puesto más alto en la organización.
- Ayudamos a las personas que están a nuestro alrededor a tomar decisiones, procurando proporcionarles los elementos que les ayuden a escoger la opción más conveniente.
- Cobramos la cantidad justa de dinero por lo que vendemos o el servicio que prestamos.
- Evitamos que se hagan burlas o calumnias a otras personas.
- Procuramos cumplir a tiempo con los encargos del trabajo, la casa y los amigos.
- Promovemos la transparencia en las relaciones, los negocios y el trabajo público, permitiendo así a otros acceder a mejor información y a un diálogo democrático.

Somos dignos de confianza al cumplir responsablemente con los cuatro requisitos básicos para crear confianza: integridad, intención, aptitud y resultados, y estos requisitos son guiados por valores.

III. RESUMEN

Recordemos que, para generar confianza, debemos cumplir con los cuatro factores: integridad, intenciones, aptitudes y resultados. Nunca confiaríamos un animal valioso de nuestra finca a un veterinario que no tenga aptitudes (conocimientos y experiencia) y que no haya generado resultados (tratado con éxito casos similares), aunque tenga buenas intenciones y sea honesto. Se requieren los cuatro factores para crear confianza. Cabe mencionar que es más fácil recuperar la confianza perdida, si el error obedece a la carencia de aptitudes y resultados, que si se debe a la falta de honestidad o a agendas

ocultas. Por ejemplo, la confianza disminuye, pero es más fácil de recuperar cuando no se alcanza el nivel de productividad esperado (resultados), debido a que no se aplicó correctamente una tecnología (aptitudes). Cuando, por ejemplo, la confianza se ve afectada por tomar recursos de la caja chica sin autorización, se presenta un problema de integridad y, en este caso, restablecer la confianza resulta ser un asunto mucho más complicado.

La confianza es poderosa, si se apoya en la esperanza, y proporciona seguridad, optimismo, bienestar y alegría por haber cumplido con lo prometido. La confianza nos hace más fuertes, más libres y mejores. Por el contrario, la desconfianza lleva al temor, al malestar, a la insatisfacción, a la duda y a la inquietud; nos reprime, no nos deja actuar, dificulta la toma de decisiones, nos paraliza y nos causa sufrimientos. Desde la antigüedad, los seres humanos tuvieron que aprender a confiar el uno en el otro para sobrevivir.

Cuando enfrentamos peligros o trabajamos en nuevos proyectos, la relación que establecemos con otros miembros del equipo nos hace salir adelante. Este vínculo social explica nuestro desarrollo. Asimismo, la integración se fundamenta en la confianza mutua, y la confianza implica reciprocidad. Depositamos confianza en el otro cuando comprobamos que no somos defraudados y, al mismo tiempo, porque sentimos que también somos dignos de confianza. Aportamos, convencidos de que vamos a recibir; damos, porque se nos ha dado.

Crear que no podemos confiar en todos es una actitud imprudente. La realidad nos dice que debemos tomar precauciones. Además, si nos “abrimos” y ponemos toda nuestra confianza en el otro, lo convertimos en nuestro deudor, esperamos de él su comprensión y a veces una respuesta similar; sin embargo, puede ocurrir que la otra persona no quiera establecer una relación tan estrecha. Las relaciones humanas son complejas. La falta de confianza provoca que no se quieran asumir riesgos.

Damos por un hecho que la confianza es la condición fundamental para mantener buenas relaciones. La confianza es un sentimiento que se va generando en nuestro interior y de cuyo desarrollo somos responsables. Para poder sentir que los demás confían en nosotros, hemos de ser nosotros los primeros en ser honestos y confiables. Es imposible creer que los demás pueden tener confianza en nosotros, si nosotros mismos no la inspiramos, pues la confianza nunca viene de afuera. Los primeros merecedores de confianza debemos ser nosotros mismos. La autoconfianza implica cumplir con lo que nos proponemos.

► ¿Hemos sido capaces de cumplir con las promesas que nos hicimos a inicios de año? Si no confiamos en lo que nos prometemos a nosotros mismos, no pretendamos que los demás confíen en nosotros.

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

Dinámica:

¿Qué tan fácil es restaurar la confianza?



Objetivo:

Determinar si se puede o no restaurar la confianza.



Materiales:

- 2 hojas de papel en blanco, nítidas y sin arrugas



Instrucciones:

Se toman dos hojas de papel, una se arruga completamente hasta formar una bola pequeña, la otra se dobla a la mitad. Se entrega la bola a una persona del grupo y se le pide que devuelva la hoja a su condición original. La hoja doblada se le entrega a otra persona del grupo y también a ella se le pide que la devuelva a su condición original.

Se les solicita a las personas a quienes se les entregaron las hojas que compartan con el grupo su opinión de si es posible o no regresar las hojas a su condición original.

Elaborar una reflexión en la que se señale que:

- La hoja completamente arrugada representa la confianza que se ha perdido debido a fallas de carácter (deshonestidad, deslealtad y malas intenciones). La hoja doblada a la mitad simboliza la confianza que se ha roto por carencia de competencias (errores técnicos, falta de rendición de cuentas, entre otros).

Conclusiones:

Trabajo individual:

¿Está usted en camino a la autorrealización?

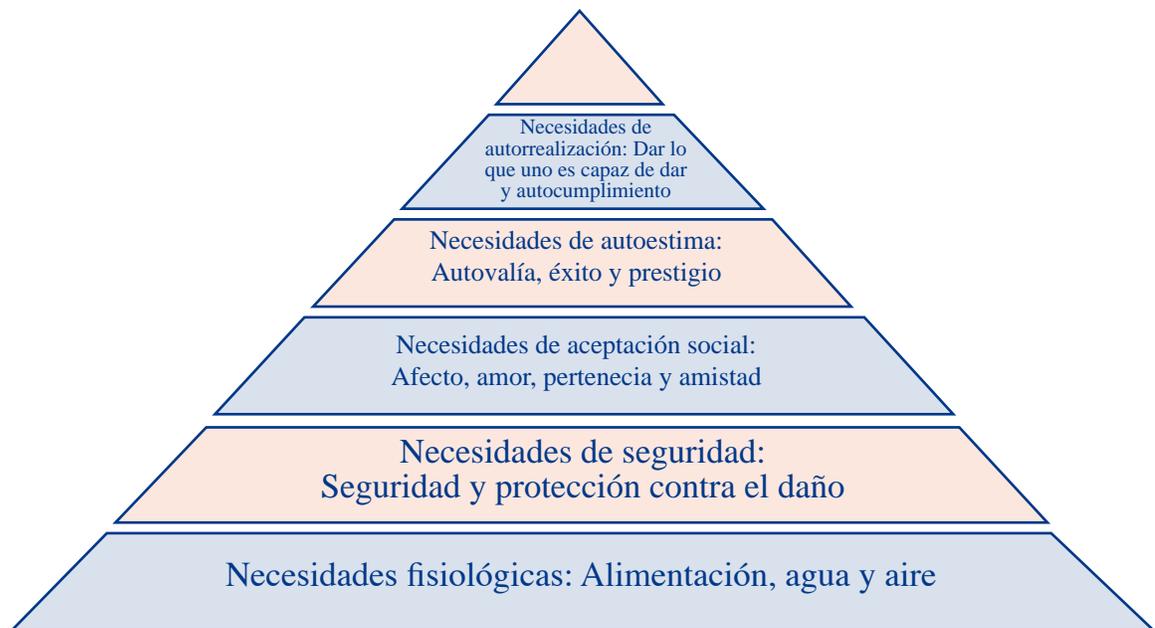
Objetivo:

Determinar su grado de avance en la satisfacción de necesidades, de acuerdo con la pirámide propuesta por Maslow.

Instrucciones:

1. Ubique su grado de avance en la pirámide de Maslow que se presenta a continuación. Indique cuáles acciones realizadas le permiten evidenciar que ha avanzado en la satisfacción de esa necesidad.
2. Determine qué acciones deberá realizar para satisfacer otras necesidades ubicadas en los niveles superiores de la pirámide.

Figura 1. La Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Mintzberg 2005.

Elaborar una reflexión en la que se destaque que:

- La pirámide de Maslow representa para el agrolíder un reto que se inicia con necesidades básicas que se deben ir satisfaciendo hasta lograr la autorrealización.



Lectura:

El águila que se convirtió en gallina



Objetivo:

Especificar cómo nos afecta la forma en que nos percibimos a nosotros mismos.



Instrucciones:

Lea con cuidado el texto y reflexione sobre el mensaje que se presenta.

La historia:

Un campesino tomó un pichón de águila y lo crió en la casa con sus gallinas. El águila creció como gallina, actuaba como gallina, en todo parecía una gallina.

Un día, visitó al campesino un naturalista que se había especializado en las costumbres y los hábitos de las águilas. Cuando este vio el águila convertida en gallina, le dijo al campesino:

¿Qué hace esa águila, que nació para volar en las alturas y erguirse sobre las montañas, picoteando la tierra y escarbando la basura como una vulgar gallina?

—Ya no es águila y no sabe volar, contestó el campesino. —La crié como gallina y se transformó en gallina.

El naturalista miró con fijeza al campesino y le dijo apasionadamente:

—No vuela ahora, pero ella tiene dentro del pecho y en los ojos la dirección del sol y el llamado de las alturas. Ya verás cómo es capaz de volar.

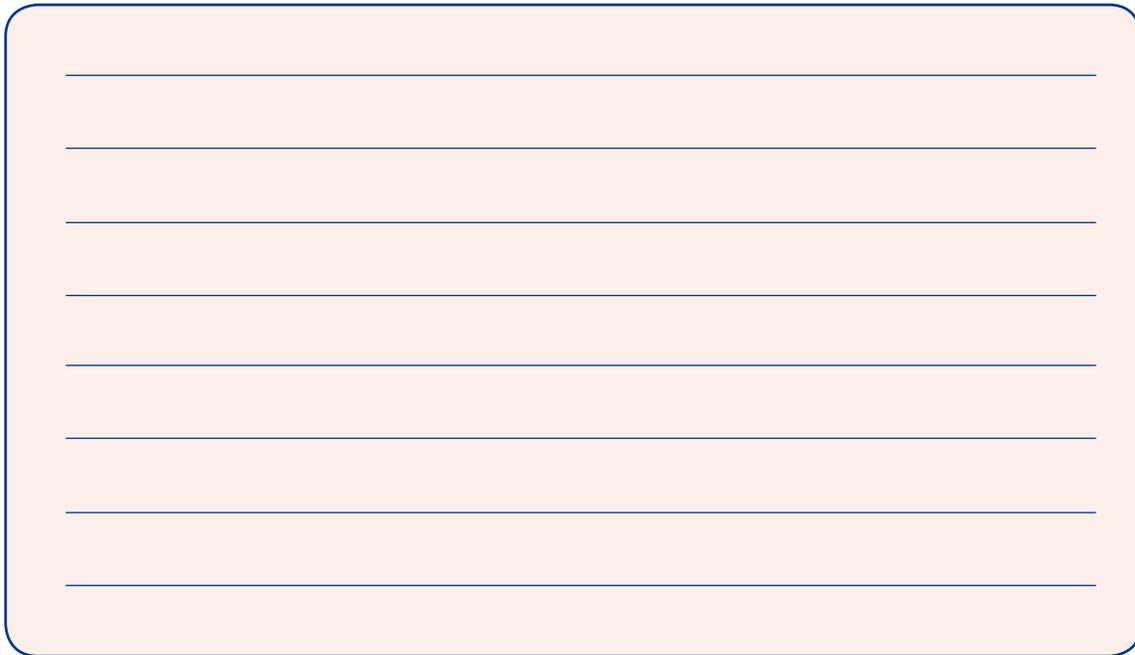
Una mañana, los dos salieron muy temprano rumbo a la montaña. Cuando llegaron a la cumbre, el sol nacía. El naturalista agarró el águila con firmeza, sus ojos hacia el sol, y la lanzó a lo alto. El águila convertida en gallina sintió el llamado apasionante de las alturas, despertó en su corazón su ser de águila, agitó las alas primero con cierto titubeo, después cada vez con mayor firmeza, y se fue perdiendo en un vuelo pleno y cada vez más seguro en el azul infinito del cielo.

Tomado de: Pérez Escardín, A. 2000. Educar en valores.

Elaborar una reflexión en la que se destaque:

- La naturaleza del águila y la misión que le corresponde.
- Realizar una analogía entre la historia y nuestros temores generados por la forma en que nos han criado o enseñado a vivir.

Conclusiones:



A large rectangular box with a light orange background and a dark blue border, containing ten horizontal lines for writing conclusions.



Módulo 3

Agroliderazgo y valores



Objetivos de aprendizaje

1. Determinar la importancia de centrar nuestras acciones en valores.
2. Identificar los valores que deben guiar nuestra vida y nuestra organización.
3. Establecer estrategias para fortalecer los valores en nuestra vida personal y profesional.

Palabras clave

Axiología, ética, moral, inmoralidad, valores, liderazgo.

I. INTRODUCCIÓN

Entendemos el liderazgo como la capacidad de influir positivamente en las personas o en los equipos hacia la consecución de objetivos comunes; no obstante, también comprendemos que todo liderazgo se fundamenta en valores que deben ser compartidos, como la disciplina, la humildad, la honestidad, el respeto y la solidaridad, entre otros, y que nos permiten actuar de acuerdo con nuestra conciencia. Si realizamos una analogía entre agricultura y liderazgo, podemos decir que un agrolíder “cosecha lo que siembra”, y si se siembran relaciones cimentadas en valores, se cosecharán más y mejores oportunidades para lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo con Wikipedia, La enciclopedia libre (2009), la axiología es la rama de la filosofía que estudia los valores. Los valores son acciones que realiza el ser humano, los cuales se identifican con criterio de lo que es bueno y de lo que es malo. A su vez, lo que es bueno y lo que es malo se determina según las costumbres, las normas y las leyes establecidas por la sociedad. A esta serie de códigos que determinan la forma en que el ser humano se comporta en la sociedad se le denomina ética.

La ética es la rama de la filosofía que define una “forma de vida”, “lo normal” o “lo que la gente hace”, de acuerdo con normas y reglamentos creados por la sociedad.

Según Berumen *et al.* (2006), la palabra ética proviene del griego *ethikós*, que a su vez viene del vocablo *ethos*, que significa costumbre o hábito. Pero, ¿cuál es el objetivo de la ética? Su fin es que las personas cuenten con un sis-

tema de referencias, centrado en valores, que oriente su comportamiento en sociedad. La ética nos pide comportarnos de acuerdo con códigos, normas y leyes establecidas.

Por su parte, la moral determina si el hombre actúa bien o mal según las costumbres, las normas y los códigos creados por la sociedad. La moral tiene como referencia el valor. **Lo inmoral se opone a todo valor.** La moral es nuestra conducta que se somete a los valores establecidos por la sociedad.

López y Delgado (1996) consideran que los valores se refieren a la conducta humana, radican en la libertad de comportarse de un modo o de otro y están centrados en acciones buenas o malas. Para Berumen *et al.* (2006), la moral clasifica nuestros actos, conscientes y voluntarios, en buenos y malos. Los actos morales están acordes con el bien,

mientras que los actos inmorales están en contra de él. Amoral es quien carece de moral, y la moral implica que, además de vivir en la verdad, se debe inducir a otros a alcanzar la propia. Vivir en sociedad requiere que los individuos no solo satisfagan sus deseos, sino que se adapten y auto-controlen su comportamiento.

Las normas son convencionales cuando se establecen por tradición, o jurídicas, cuando son parte de un código legal. Las convencionales se rigen por la cortesía y el respeto mutuo, mientras que las legales deben ser acatadas, dado que se impone una sanción en caso de que se incumplan.

► **La moral apunta a un valor fundamental: EL BIEN, por lo que un comportamiento moralmente aceptable se ajusta a un conjunto de códigos, normas y leyes establecidos por la sociedad.**

II. LOS AGROLÍDERES Y LOS VALORES

Los agrolíderes que tienen valores claros y bien arraigados soportan mejor la adversidad. Cuando las cosas se tornan más difíciles, es cuando verdaderamente se recurre a los valores. Las dificultades van a despertar la proactividad y el coraje del líder para proponer nuevas soluciones. Los valores serán los que orienten a los líderes hacia soluciones alternativas que se centren en la disciplina, la honestidad, la humildad, el respeto y la solidaridad. Asimismo, esos valores serán la medida interna con la que contamos para conocer los límites dentro de los que podemos actuar.

Pero al agro líder no le bastará con tener coraje. Recordemos que la palabra coraje proviene de dos palabras: COR = CORAZÓN y AGEM = HACER-

LO. Por lo tanto, en el corazón del agrolíder deben prevalecer los valores. Realizar acciones con el corazón implica estar convencido de que ellas van a beneficiar a la mayoría y a desencadenar otras acciones que lograrán una mejor calidad de vida en el medio rural. Cuando los integrantes de una organización perciben un agrolíder ilusionado, cuyas acciones son congruentes con lo que dice, las personas tienden a alinearse con sus ideas o propuestas.

Olvidarnos de cómo labrar la tierra y cuidar del suelo es olvidarnos de nosotros mismos.
-Mahatma Gandhi

Para Maxwell 1993, “nuestro sistema de valores es una parte de nosotros que no podemos separar de nuestra personalidad, viene a ser el sistema de navegación que nos guía. Permite establecer prioridades en la vida y sirve de patrón para juzgar lo que debemos rechazar o aceptar”. Un buen líder debe ser un ejemplo para sus seguidores, en donde sus valores jamás pueden ser manci-

llados, al contrario son sus avales que garantizan confianza, seguridad, integridad, autoestima y respeto. Las buenas acciones orientan a los líderes hacia un ambiente de democracia, participación, solidaridad y respeto. Un líder centra su vida en valores, los vive y los transmite a quienes lo rodean. Los valores, que inicialmente son individuales, se convierten a lo largo de la vida en instrumentos de guía que se vuelven explícitos; y podemos ser evaluados en la medida en que los pongamos en práctica. El hecho de adquirir un valor nos obliga a cumplirlo y a mantener una actitud de compromiso con el deseo de lograrlo. La práctica de los valores morales nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros.

Para Onetto (2008), la enseñanza de los valores es dinámica y convincente, pero también se requiere una actitud convincente. Solo pueden enseñar valores aquellas personas que son “un ejemplo para los demás”. Solo el solidario puede enseñar solidaridad, solo el eficiente, eficacia, solo el sabio, sabiduría.

Cuando revisamos las propuestas de diferentes autores, descubrimos que existen diferentes valores y que ellos se clasifican en varios grupos. Una primera clasificación se refiere a valores universales que todos debemos practicar y que nos permiten vivir en armonía; algunos de ellos son: libertad, paz, igualdad, vida, justicia, tolerancia y respeto. También se habla de valores cívicos que los ciudadanos deben practicar y que se relacionan con la soberanía, el amor a la patria, el respeto por los símbolos nacionales y la solidaridad. Por su parte, los valores individuales, que brindan autodirección a las personas que los poseen, están relacionados con el amor, la disciplina, la amistad, la felicidad, el honor, el servicio y la lealtad. La lista continúa y se extiende hasta los valores estéticos y espirituales, entre otros.

¿Qué valores deben poseer los agrolíderes?

Al tratar de determinar cuáles valores deben poseer los agrolíderes, Blanchard (2007) sugiere que “mientras más pocos, mejor”, si se desea que tales valores guíen su comportamiento. Teniendo en cuenta este criterio, y con base en las opiniones expresadas por líderes en diversos foros realizados en varios países de América Latina y el Caribe, se recomienda a los agrolíderes practicar al menos cinco valores: **la disciplina, la humildad, la honestidad, el respeto y la solidaridad**. Estos valores han demostrado ser de gran utilidad cuando se ejerce el liderazgo en la agricultura y la vida rural. A continuación, se presentan algunas ideas de cómo ejercerlos y mejorarlos en la práctica.

Cuadro 1. Valores de los agrolíderes.

Valor	Cómo ejercer el agroliderazgo centrándose en este valor
Disciplina: Es la capacidad de cumplir con lo que nos hemos comprometido, no solo en el ámbito personal, sino también en el profesional.	Un agrolíder deberá ser perseverante y proactivo, lo que implica proponer siempre una alternativa de solución y continuar trabajando en ella hasta alcanzarla. Para cumplir con lo propuesto, él deberá: <ul style="list-style-type: none">• Fijar metas claras y establecer una estrategia para cumplirlas.• Terminar todo lo que empieza.• Elaborar calendarios y cronogramas de trabajo.• Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de logros.• Pero sobre todo, deberá actuar de acuerdo con las cuatro dimensiones de la inteligencia que propone Stephen Covey: inteligencia física, mental, emocional y espiritual.
Humildad: Es la actitud de quien actúa con un ánimo libre de vanidad, delirio de grandezas o autorreconocimiento.	Un agrolíder debe caracterizarse por su actitud humilde. En la edición de diciembre de 2009 del Harvard Business Review, se brindan tres recomendaciones a los líderes para evitar ser el centro de atención y dejar que otros brillen por sus acciones: <ul style="list-style-type: none">• Haga buen uso de su autoridad. No ejerza la autoridad solo porque la tiene. Motive a su gente a tomar decisiones, establecer sus propias metas y asumir responsabilidades con la mayor frecuencia posible.

Valor	Cómo ejercer el agroliderazgo centrándose en este valor
<i>Viene de pág. 61</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueva frecuentemente a otras personas. Preparar talentos es bueno para su organización y para usted como líder. Promueva a las personas a su alrededor, brindándoles oportunidades para obtener el mismo éxito que usted tiene o incluso superarlo. • Reconozca los logros de otros. Si las cosas resultan bien, dé los créditos a otros. Si las cosas resultan mal, asuma la responsabilidad. Esta forma humilde de enfrentar las situaciones asegurará que su equipo le brinde su apoyo.
<p>Honestidad: Es la capacidad de comportarse y expresarse de acuerdo con los valores de verdad y justicia.</p>	<p>Los agrolíderes se rigen por normas que guían sus relaciones con los demás, lo que implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer un buen uso de los bienes que le confían para satisfacer las necesidades básicas humanas, morales y espirituales, y no malgastar, abusar ni desperdiciar los recursos destinados al bienestar de la humanidad. • Ser transparente en la rendición de cuentas. • Ser coherente entre lo que se piensa, habla y hace, y predicar siempre con el ejemplo.
<p>Respeto: Constituye el valor básico para convivir en sociedad y poder afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias.</p>	<p>El respeto es el valor básico del agrolíder para vivir en sociedad.</p> <p>Ámbitos para ejercer el respeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetarse a sí mismo. Esto implica cumplir las promesas que se ha hecho a sí mismo y a los demás. • Respetar la vida. Conlleva respetar la vida en todas sus dimensiones, incluida la de especies animales y vegetales. • Respetar la naturaleza. Implica crear o utilizar normas de protección de los recursos naturales y las fuentes de agua y de regeneración de la vida silvestre, y realizar estudios de impacto ambiental en los proyectos de producción que manejamos.

Valor	Cómo ejercer el agroliderazgo centrándose en este valor
<i>Viene de pág. 62</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar al débil. Implica proteger los derechos de clases marginales, las minorías y los indígenas. • Respetar los bienes ajenos. Conlleva cuidar de las cosas que uno comparte con otro y que no son propias.
<p>Solidaridad: Es la voluntad de ayudar a quienes lo necesitan y de comprometerse con sus problemas, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido político, ya que todos somos seres humanos y tenemos los mismos deberes y derechos.</p>	<p>La solidaridad trasciende todas las fronteras de un agrolíder: políticas, religiosas, territoriales y culturales, e implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de los grupos más necesitados en su comunidad. • Establecer planes y programas de ayuda dirigidos a los grupos más vulnerables. • Fomentar el desarrollo de redes de cooperación.

Los valores nos van a proporcionar las pautas de cómo proceder y buscar el logro en el futuro, y responden a la pregunta ¿cómo quiero vivir? Las investigaciones realizadas por Blanchard y O'Connor muestran que, en la práctica, cuatro o cinco valores son suficientes para producir un impacto positivo en el comportamiento. Además, descubrieron que los valores deben estar ordenados por rango para ser eficaces. Según lo anterior, un agrolíder deberá seleccionar el valor en el que se centrará su vida, el cual se convertirá en su valor esencial. Si su valor esencial es la solidaridad, dedicará su vida a ayudar a las personas, y a este valor esencial le seguirán en importancia los de honestidad, humildad, disciplina y respeto, por ejemplo. Si existe alguna dificultad para seleccionar un valor, los autores recomiendan unir dos valores, por ejemplo, humildad y honestidad. En el Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura llamamos a la unión de estos dos valores **la Gran H.**

*La gran "H" del agrolíder:
Humildad y Honestidad*

El agrolíder y los valores compartidos

Es importante para el agrolíder compartir sus valores con otros miembros de la organización, ya que estos guían su desarrollo en los períodos de prosperidad y sirven de apoyo en los momentos de incertidumbre e inestabilidad. En todas las organizaciones y empresas se genera una cultura organizacional que se basa en los valores que practican.

De acuerdo con O'Donnell (2008), cuanto más integradas se sientan las personas a un grupo, más dispuestas estarán a ofrecer su energía a todo el conjunto. Lo que integra a un grupo de personas es la afinidad en el campo de los valores. Es la naturaleza de estos valores la que estimula la colaboración y garantiza que cada persona pueda actuar conforme a los intereses del conjunto y no guiada por sus intereses individuales.

► *Los valores son el cimiento de las organizaciones o agroempresas.*

¿Cómo define un agrolíder los valores de su organización?

Para definir los valores organizacionales, un agrolíder debe seguir el siguiente proceso:

Paso 1. Determinación

En este paso se deben identificar los valores necesarios para formar la cultura organizacional. A fin de reconocerlos, se utiliza una metodología similar a la que se usa para plantear la visión institucional. Se realiza una lluvia de ideas en un ambiente muy participativo, en el que los miembros de la organización visualizan los valores que deben orientar la organización hacia el futuro.

Algunos de los valores más importantes para las organizaciones modernas son: el compromiso con la calidad, la protección del medio ambiente, el trabajo en equipo, el desarrollo integral del ser humano, la libertad de opinión, el respeto a los códigos de trabajo establecidos (legislación laboral) y la protección de la salud de los miembros de la organización, entre otros.

Asimismo, se debe tener en cuenta que cada vez más organizaciones modernas están adquiriendo y poniendo en práctica la responsabilidad social.

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la responsabilidad social empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir de manera integral con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental; demostrando

el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente; y de construir el bien común.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad se relacionan con:

- Servir a la sociedad en condiciones justas y mediante productos útiles.
- Respetar los derechos humanos a través de unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y la salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, los reglamentos, las normas y las costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Teniendo en cuenta los valores de las empresas modernas y los criterios de responsabilidad social empresarial, los autores coinciden en que el número manejable de valores oscila entre seis y ocho. Es evidente que existe una clara relación entre valores organizacionales y responsabilidad social.

Paso 2. Jerarquización

Una vez identificados los valores, se les deberá dar un orden de prioridad de acuerdo con las actividades que realiza la organización.

Paso 3. Enunciación

Los valores acordados se deben escribir, tener presentes y mantener a la vista de los miembros de la organización, dado que tales valores constituyen la base para el establecimiento de la filosofía organizacional y sirven de referencia para la toma de decisiones, más aún cuando se trata de resoluciones trascendentales. Los valores presentados en forma clara y sencilla también pueden pasar a formar parte de lemas y logotipos organizacionales.

Según Gómez (1996), en cada organización o empresa se debe elaborar un código de ética en el que se establezcan los valores que guiarán la organización, el cual se deberá entender como un modo de comportamiento compartido y una guía para alcanzar los objetivos propuestos. López y Delgado (1996) hallaron que el interés por la práctica

Los valores se escriben en forma de código, se exponen en lugares visibles donde puedan ser leídos con facilidad y recuerden a los miembros de la organización su compromiso de practicarlos.



de valores y el establecimiento de códigos de ética es un fenómeno reciente en las organizaciones al que se le denomina *business ethics*. Practicar valores en una organización resulta útil para:

- Proporcionar la base para la toma de decisiones.
- Regular las relaciones entre sus integrantes y sus clientes.
- Establecer los patrones de comportamiento.

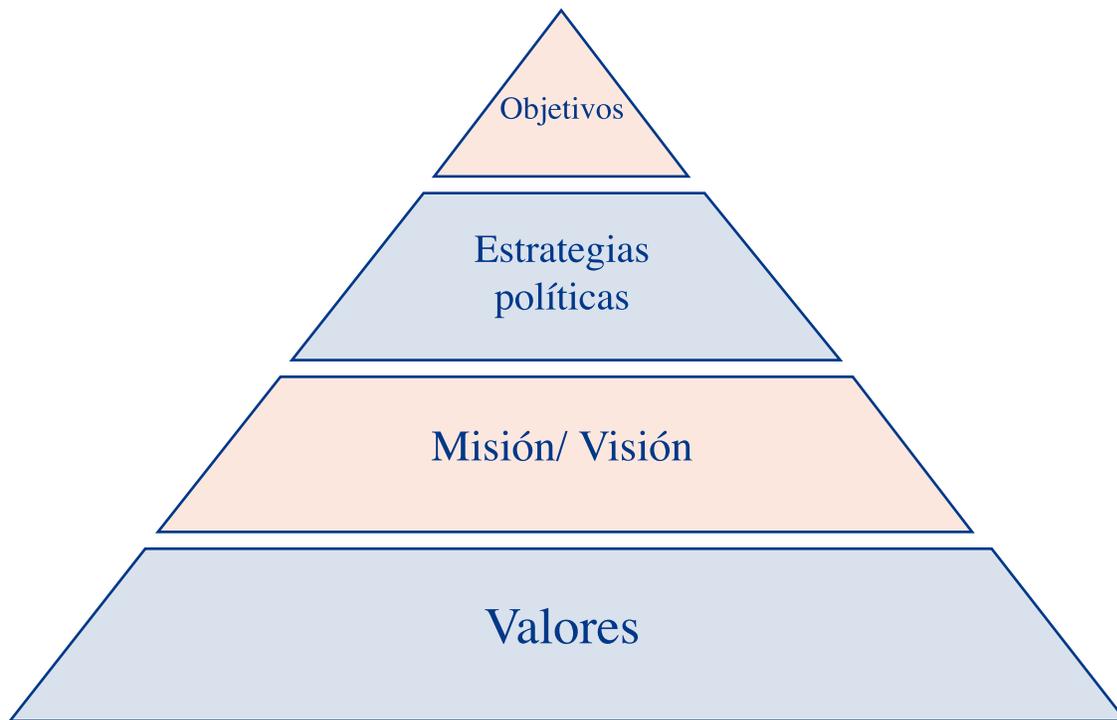
No solo es importante identificar los valores que regirán nuestra vida y la organización, sino también saber implementarlos. Los valores serán de utilidad si los llevamos a la práctica en todos los ámbitos de nuestra vida y en todas las dimensiones de la organización, ya sea en las operaciones, la toma de decisiones, la contratación, la atención o el servicio al cliente. Domenec (1994) propone tres condiciones para crear un código de ética:

- El código debe basarse en valores que se ajusten a la actividad de la organización.
- Su contenido debe ser comunicado claramente a todos los miembros de la organización.
- El código se debe aplicar de manera efectiva y ser reforzado progresivamente para evitar que se convierta en “letra muerta”, es decir, que sus normas solo queden escritas y no se cumplan.

Paso 4. Aplicación

Los códigos de ética tienen sentido cuando se practican en la vida cotidiana. Los valores, que son la base de dicho código, deben ponerse en práctica en todas las unidades de la organización y por todos sus integrantes, dado que ellos orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional de la entidad.

Figura 1.



Estrategia y políticas

Misión/visión

- ▶ ***Los valores conforman la base sobre la cual se crea la filosofía organizacional.***

De acuerdo con los estudios realizados desde 1994 por Domenec, la existencia de un código de ética claramente definido y comunicado se traduce en mejores resultados productivos y económicos y en mejoras en el clima laboral dentro de la organización.

Los valores se manifiestan de muchas maneras y en muchas áreas de la vida. Una de esas áreas es la agricultura. Para cosechar los frutos de esta actividad, se necesitan factores físicos como agua, tierra y luz, pero también se requieren valores como disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad.

III. RESUMEN

El desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y la cultura, y la relevancia de la información y del conocimiento en los procesos productivos y sociales modifican las maneras de entender el mundo y bosquejan nuevas formas de relación entre las personas.

Surgen cambios tras los cuales subsisten valores tradicionales y emergen otros nuevos, como la conciencia ecológica, la preocupación por los derechos humanos, la igualdad de género, la democratización de la información y del conocimiento, la pluralidad y la tolerancia. En este escenario, el rescate de los valores se presenta como un desafío que debemos enfrentar en los ámbitos individual y organizacional. Recordemos que la práctica de los valores abre la posibilidad de establecer relaciones de confianza entre los miembros de la organización y con la comunidad. No tiene sentido hablar de ética, valores y actitudes si no hay nadie a quien le interese ponerlos en práctica.

Será tarea de los agrolíderes, en primer lugar, orientar su propia vida mediante los valores identificados, y en segundo lugar, reconocer, promover y compartir valores en su organización. Los valores identificados y compartidos serán los que les guiarán hoy y mañana.



Para fortalecer los valores no basta con su estudio, es necesario además motivar a los agrolíderes para que los pongan en práctica no solo en el trabajo, sino también en el proceso de transformación de la vida rural, para lo cual es necesario argumentar, demostrar y persuadir, poniendo en práctica lo que se predica.

El agrolíder honesto nunca dejará que sus labios traicionen su corazón y siempre permitirá que sus valores guíen sus actos.

Recordemos a Carlos Reyles, ensayista uruguayo que afirma que los valores son para la gente lo que las raíces son para los árboles: mientras más profundas y firmes estén, más difícil será que los árboles se caigan a causa de un temporal. Lo mismo ocurre con los agrolíderes; si sus valores son profundos, ello nos permitirá enfrentar las épocas difíciles, que es cuando en verdad se nos pone a prueba.

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO



Trabajo individual:

Identificación y fortalecimiento de valores



Objetivo:

Identificar los valores que deben guiar nuestra vida.



Actividad:

Fortalecer los valores



Instrucciones:

Primera parte

Clasifique de 1 a 10 su grado de fortaleza con respecto a los valores que se presentan a continuación. Ejemplo: 1-2-3, si usted se considera poco disciplinado; 4-5-6-7, si se considera una persona disciplinada; 8-9-10, si se considera una persona muy disciplinada.

Segunda parte

Seleccione una o varias acciones propuestas en el siguiente cuadro, para establecer una estrategia que fortalezca sus valores.

Cuadro 2. Cuadro de valores de los agrolíderes

Valor	Grado de fortaleza	Estrategia de fortalecimiento
1. Disciplina: Capacidad de cumplir con lo que nos hemos comprometido, no solo en el ámbito personal, sino también en el profesional.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Humildad: Actitud de quien actúa con un ánimo libre de vanidad, delirio de grandezas o autorreconocimiento.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Continuación del cuadro 2.

Valor	Grado de fortaleza	Estrategia de fortalecimiento
3. Honestidad: Capacidad de comportarse y expresarse de acuerdo con los valores de verdad y justicia.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Respeto: Valor básico para convivir en sociedad y poder afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5. Solidaridad: Voluntad de ayudar a los que lo necesitan y comprometerse con sus problemas, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido político, ya que todos somos seres humanos y tenemos los mismos deberes y derechos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Tercera parte

Comente con el grupo sobre la importancia de la práctica de valores para los agrolíderes.

Dinámica:

Perfil laboral de un nuevo trabajador



Objetivo:

Distinguir las características que debe tener un nuevo integrante de su equipos de trabajo.



Materiales:

- Una pizarra
- Hojas de papel
- Marcadores



Instrucciones:

Formar grupos de aproximadamente 10 personas. Una vez formado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para orientar la discusión y alcanzar el objetivo propuesto. Cada uno de los miembros del grupo propone una o varias cualidades que debe tener el nuevo miembro del equipo por ser contratado. Luego de haber completado la lista de cualidades, se presenta a la sesión plenaria.

Finalmente, se hace un resumen de las cualidades seleccionadas por los participantes, en el que se analiza la importancia que da el grupo a los valores en la selección de un nuevo trabajador, frente a las capacidades técnicas.

Resumen:

Dinámica:

La línea de vida



Objetivo:

1. Determinar los hechos relevantes que han influido en su vida personal y profesional.
2. Identificar personas que han influido considerablemente en su forma de ser y en su vida personal o profesional, y los valores de esas personas que usted cree que debería adoptar.
3. Proyectar su visión de futuro. ¿En qué se convertirá usted de aquí a 20 años?
4. Comprender el porqué de ciertas actitudes y formas de ser luego de conocer más en detalle aspectos de la vida personal y profesional de nuestros compañeros de equipo de trabajo.

¿Qué es la línea de vida?

La línea de vida es la biografía de una persona, en la cual se incluyen datos destacados sobre hechos o acontecimientos que han influido en su vida personal o profesional. Asimismo, en ella se incluyen datos de personas que han ejercido fuerza moral en nuestra vida, como por ejemplo: familiares, profesores, miembros de la comunidad, entre otros. Debemos relacionar las personas con los acontecimientos que han causado impacto en nuestra forma de ser y en nuestra proyección a futuro.

 **Actividad 1:**

Determinación de la línea de vida

 **Instrucciones:**

En forma individual, elaboro mi línea de vida (5 minutos).

Línea de vida

Lugar de nacimiento → Padres → Infancia → Juventud

Vida laboral

Logros y fracasos

Lecciones aprendidas

Actualidad _____

¿Qué y quiénes han influido en mi vida? _____

¿Cuál es mi proyección hacia el futuro? _____



 **Actividad 2:**

Formar pequeños grupos de alrededor de cinco participantes. Compartir su línea de vida con ellos. (3 a 5 minutos por participante).

 **Actividad 3:**

De manera voluntaria, alguno de los miembros del grupo presenta su línea de vida a la plenaria o hace comentarios sobre lo experimentado en su grupo de trabajo.

Comentarios:

Formulario con líneas horizontales para escribir comentarios.



Lectura:

Práctica de valores en la vida real



Objetivo:

Identificar los cinco valores de los agrolíderes (disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad) en la siguiente historia.



Instrucciones:

Primera parte

Pida a un participante que lea en voz alta el siguiente texto.

En un colegio humilde, la profesora Clara Pérez impartía clases de biología para quinto curso. A pesar de que decía que quería a todos sus alumnos por igual, había un joven muy mal presentado, sucio y descuidado, Juanito Gómez, con quien se ensañó. Le corregía sus trabajos de manera muy rígida y le escribía observaciones y bajas calificaciones con tinta roja.

Un buen día, la directora del colegio le pidió a la profesora Pérez que revisaran los expedientes de los estudiantes y la profesora dejó el de Juanito para el final. Cuando la docente empezó a leerlo, encontró el informe de la profesora de primer curso, que decía: “Juanito es un joven brillante. Es un deleite trabajar con él”.

Continuó leyendo y halló lo que la profesora de segundo curso había escrito sobre él: “La madre de Juanito tiene una enfermedad terminal y esto ha afectado el rendimiento del muchacho, aunque él sigue haciendo su mejor esfuerzo”. Por su parte, la profesora de tercer curso había anotado: “La muerte de la madre de Juanito lo tiene muy mal y su padre no se ha hecho cargo de él”.

La profesora de cuarto curso había escrito: “Debemos apoyar a Juanito; este joven está perdiendo la batalla, tiene una situación familiar muy complicada y ha perdido el interés en los estudios”.

La maestra Pérez reflexionó, y desde entonces le dedicó más atención al muchacho, quién logró mejorar notablemente su rendimiento.

Al llegar Navidad, todos los jóvenes trajeron regalos muy bien envueltos con lindos moños y papeles, menos Juanito, quien cargaba un regalo toscamente envuelto con papel de supermercado, el cual contenía un collar incompleto y un frasco de perfume a medio consumir.

Cuando entró al salón, se escucharon risas y burlas de sus compañeros, pero la profesora se puso el collar y se roció con el perfume. Al final del día, Juanito se acercó a la profesora y le dijo: “Su olor me recuerda al olor de mi madre”.

Al finalizar el curso lectivo, Juanito le escribió una nota a su profesora, en la que le agradecía y le decía que “¡ella había sido su mejor profesora!” Desde aquel momento, la profesora Pérez decidió que no enseñaría solamente biología, sino que sería también una educadora de valores.

Unos años después, Juanito le escribió a su profesora de quinto curso para contarle que se había graduado del colegio con honores y que ella continuaba siendo su mejor profesora.

Seis años más tarde, Clara recibió otra nota en la que Juan le decía que había terminado su carrera universitaria y volvía a mencionar que ella seguía siendo la mejor profesora que había tenido. La nota estaba firmada por el Ingeniero Agrónomo Juan Gómez.

Tres años después, en la carta que en esta ocasión Juan le enviaba a la profesora, le comentó que su padre había fallecido y que él se iba a casar pronto. Le solicitó que tomara el lugar de su madre en la iglesia, y ella alegremente aceptó.

Durante la ceremonia, Juan le dio las gracias a la profesora Clara por haberle brindado confianza y haber creído en él. “¡Me he convertido en alguien útil!” le comentó.

Clara le respondió: “gracias a ti, por haberme enseñado a confiar en las personas y a no regirme por las apariencias”.

Segunda parte

Invite a los participantes a hacer comentarios sobre la importancia de los valores que practicó la profesora.



Caso de estudio: Jaime Quesada y la producción orgánica



Objetivo:

Propiciar una discusión en plenaria sobre los diferentes criterios y actitudes que se pueden tomar de la situación que presenta este caso real.



Instrucciones:

Primera parte

Formar grupos de cinco a seis personas para que analicen el caso. Fomentar una amplia discusión entre los participantes de los grupos.

Segunda parte

Una vez completada la discusión, los grupos deben realizar una sesión plenaria en la que se puedan discutir ampliamente las distintas alternativas que tiene el señor Quesada.

Jaime Quesada es un productor consciente de la agricultura sustentable y quiere certificar su pequeña finca familiar como orgánica. Él está casado y tiene dos hijos pequeños.

El extensionista de la comunidad informó a Jaime que el proceso de certificación requiere un período de transición, y que dentro de tal período, se debe cumplir con toda la normativa orgánica internacional, que supone la no utilización de ningún ingrediente sintético en la producción de vegetales.

Existen oportunidades de mercado y créditos bancarios para pequeños productores certificados; sin embargo, los precios que reciben estos productores son aproximadamente 25% más altos que los que reciben los productores tradicionales.

Jaime se encuentra en el proceso de transición para certificarse como productor orgánico y sus cultivos son atacados por una plaga de insectos que está afectando su productividad y calidad. Él conoce la eficiencia de ciertos insecticidas sintéticos, dado que le han funcionado en el pasado para realizar un control más inmediato, pero lógicamente, se prohíbe a los productores orgánicos utilizar dichos insecticidas. Su familia depende de esa cosecha para asegurar los ingresos de su subsistencia.

Jaime conoce la baja capacidad de los controles estatales para detectar residuos sintéticos de los insumos utilizados en los vegetales y su disyuntiva consiste en seguir probando controles alternativos (trampas con feromonas, extractos de chile y ajo, liberación de enemigos naturales, entre otros), que toman tiempo en controlar el problema, o recurrir al control tradicional.

¿Qué haría usted en el caso de Jaime y por qué?



Módulo 4

Agroliderazgo y compromiso



Objetivos de aprendizaje

1. Analizar el concepto de compromiso en la realización de proyectos agropecuarios y de vida rural.
2. Determinar las dimensiones del liderazgo de compromiso en la agricultura y la vida rural.
3. Valorar la importancia de un liderazgo de compromiso.

Palabras clave

Compromiso, valores, visión, global, agroliderazgo, filosofía, decálogo.

I. INTRODUCCIÓN

Compromiso se define como un acuerdo o promesa de realizar algo que se considera esencial, junto con otros actores del medio rural. Desde este punto de vista, el compromiso es vital para los agrolíderes y se considera el punto de partida para cumplir con los objetivos propuestos o lograr cambios. Asimismo, se relaciona con la capacidad de incubar ideas y adquirir la obligación de llevarlas a la práctica. El compromiso implica riesgos, ya que nos hace dirigir nuestras energías hacia algo que todavía no tenemos y que muchas veces parece imposible de lograr, como por ejemplo, iniciar un negocio, crear un nuevo mercado, obtener resultados sin precedentes u originar un nuevo producto. Un agrolíder andino nos manifestaba que, cuando se adquiere un compromiso como el establecimiento de una empresa, se debe pensar no solo en lo que se puede ganar, sino también en lo que se pone en riesgo.

El compromiso se convierte en la brújula que orienta al agrolíder, y a su vez, genera expectativas entre los otros miembros de la organización o la comunidad. Por ejemplo, si se adquiere un compromiso con la producción orgánica, se espera que el agrolíder lo mantenga y comience a realizar las acciones necesarias para cumplirlo. Además, los otros miembros de la organización o la comunidad estarán pen-

“Yo soy responsable por algo que ocurrirá en el futuro, que no ocurrirá en ausencia de mi compromiso”.

- James Selman

dientes de la capacidad del líder para apegarse o alejarse de él. El compromiso se relaciona directamente con valores como disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad.

La clave de nuestros logros radica en la capacidad que poseemos para comprometernos a crear algo que no existía hasta ese momento; por lo tanto, no puede existir agroliderazgo sin compromiso.

II. EL LIDERAZGO DE COMPROMISO

De acuerdo con Bayona, C. Salome Goñi y Cristina Madorrán (1999), un gran reto actual de las organizaciones “radica en crear herramientas útiles mediante las cuales las personas puedan comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse al proyecto de la organización, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo”. El compromiso es una actitud positiva y responsable por parte de una persona o un equipo para el logro de la visión y misión de una institución, organización o empresa en el cual cada persona aporta capacidad y sentido de pertenencia. Tratar de lograr los objetivos, las metas y la visión y la misión de una organización, empresa o proyecto es la meta de muchos líderes. El compromiso no solo es importante en el ámbito personal sino también en el organizacional o institucional. En el ámbito individual, un agrolíder debe tener en cuenta el criterio expresado por Enebral (2002), quien considera que para lograr cumplir con el compromiso, se deberán promover las siguientes cuatro dimensiones:



Cuadro 1.

Dimensión	Función del agrolíder	Observaciones
<i>Sentido de pertenencia</i>	<p>Dar a conocer las bondades de sus proyectos o los fines de la organización.</p> <p>Generar sentimientos de solidaridad, confianza y seguridad.</p>	Nuestro propósito en la vida debe coincidir en primer lugar, con nosotros mismos, nuestro plan de vida y nuestra filosofía, y en segundo lugar, con los objetivos y las estrategias de nuestra organización y con su visión y misión.
<i>Responsabilidad</i>	Promover el cumplimiento de deberes y obligaciones expresados en los códigos de ética.	Debemos identificar valores y conducirnos de acuerdo con ellos. También debemos seguir los códigos establecidos por nuestra organización o institución.
<i>Proactividad</i>	Fomentar la iniciativa, la diligencia, el optimismo, la perseverancia y la anticipación. La proactividad es igualmente deseable en todos los miembros de la organización, cada uno desde su puesto de trabajo.	La proactividad es la clave para lograr nuestros compromisos. Cada objetivo que queremos lograr implica realizar una serie de actividades.
<i>Afán de superación</i>	Promover la autocrítica, la mejora continua, el aprendizaje permanente, el deseo de logro y la receptividad de retroalimentación. Cada individuo, desde su puesto en la organización, ha de participar de este afán en beneficio colectivo.	Para cumplir nuestros compromisos debemos ser cada día mejores y establecer procesos de superación personal.

Adquirir un compromiso conduce a las personas a alcanzar metas extraordinarias. Este es el caso de hombres y mujeres a quienes, por medio del Premio Nobel, se les ha reconocido su compromiso con el sector rural. Ya sea por

crear oportunidades para los pobres, introducir pequeños préstamos para establecer microempresas, sembrar árboles o producir nuevas variedades, ellos son fuente de inspiración para nosotros, ya que sus compromisos los llevaron a lograr metas extraordinarias.

Cuadro 2.

Personaje	Compromiso
Norman Ernest Borlaug, agrónomo, genetista, fitopatólogo y humanista es considerado por muchos el padre de la agricultura moderna y de la revolución verde. Se le concedió el Premio Nobel de la Paz en 1970.	Se comprometió con el aumento en la producción de alimentos. Sus esfuerzos realizados en los años sesenta para introducir las semillas híbridas a la producción agrícola en Pakistán e India provocaron un incremento notable de la productividad agrícola, y se puede considerar como responsable de haber salvado más de 240 millones de vidas humanas.
Amartya Sen, economista indio, Premio Nobel de Economía 1998.	Su compromiso fue con la economía del bienestar. Propone que debemos establecer un compromiso para “terminar con la pobreza, la ignorancia, la enfermedad y la desigualdad de oportunidades”.
Wangari Muta Maathai, activista política y ecologista keniana. Premio Nobel de la Paz 2004.	Mediante su compromiso con el desarrollo sostenible, la democracia y la paz, Maathai fundó el <i>Green Belt Movement</i> (o Movimiento del Cinturón Verde) en 1977, una especie de lobby ecologista, responsable de la plantación de más de 30 millones de árboles en todo el país para evitar la erosión del suelo y mejorar la calidad de vida de las mujeres que llevaron a cabo dicha plantación.
Dr. Muhammad Yunus, economista bengalí. Premio Nobel, 2006.	Se comprometió con el desarrollo social. Es el creador del concepto de microcréditos o pequeños préstamos concedidos a personas humildes que no pueden solicitar un préstamo bancario tradicional. Creador del banco no tradicional Grameen, para el beneficio de los pobres.

La vida y las obras de estas personas deben servir como fuente de inspiración a los agrolíderes para aumentar su compromiso con las metas propuestas.

Con respecto al compromiso de nuestro equipo de trabajo, organización o institución, Goleman (2000) afirma que “consiste en sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización”. Por lo tanto, las instituciones o las organizaciones “que carecen de una misión clara o simplemente no la tienen formulada, brindan muy pocas oportunidades al compromiso”. Con base en las declaraciones de Goleman, se puede afirmar que el compromiso se forja cuando se establece en forma participativa una visión de futuro y se dirige e influye en los demás para su logro.

Por ejemplo, la Cooperativa Dos Pinos, considerada en Costa Rica, Centroamérica y el Caribe como una empresa líder en productos lácteos desde hace más de 60 años, tiene un compromiso con la salud, el alto desempeño, la mejor retribución al asociado y el trabajo digno, como se expresa a continuación:

► ***“En Dos Pinos contribuimos a la salud y satisfacción de nuestros clientes con alimentos que favorecen una mejor calidad de vida. Buscamos el más alto desempeño en la finca, en la industria y la comercialización, para lograr la mejor retribución al asociado. Dotamos a nuestros colaboradores de un trabajo digno para su bienestar.”***

De acuerdo con la misión de la Cooperativa Dos Pinos, podemos deducir que su compromiso clave es alcanzar resultados en conjunto, lo que constituye la base para mantener la calidad y la satisfacción de los clientes. La cooperativa Dos Pinos no podría cumplir su misión sin el compromiso personal de todos los miembros de la organización.

En resumen, Goleman (2006) apela a la dimensión emocional del compromiso: a la alineación de las personas con las metas y los valores de la organización. La idea de “visión compartida” (*shared vision*) que nos presenta Senge (2006) es un camino compartido entre el líder y los miembros de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. No se trata, dice Senge, “de acatar los objetivos de futuro, sino de asumirlos y compartirlos”.

Clarence Francis, asesor del presidente Eisenhower, decía: “Uno puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar e incluso un número determinado de movimientos musculares por hora. Pero no se



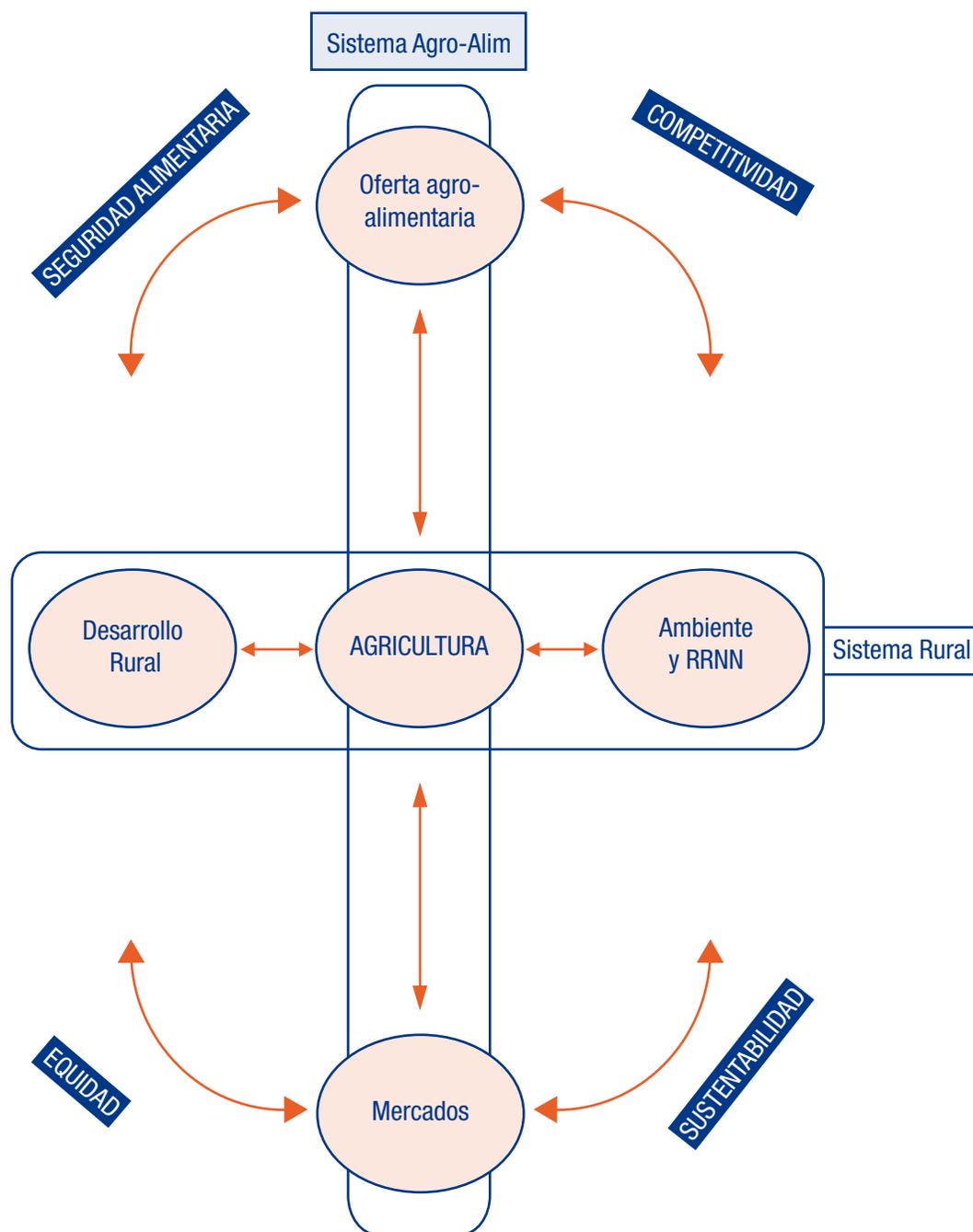
compra su entusiasmo, ni se compra su lealtad, ni se compra la devoción de sus corazones: eso hay que ganárselo". Al respecto, Enebral (2009) opina que las personas se comprometen libremente, sobre todo porque se sienten atraídas por las metas de la organización.

¿Con qué debe comprometerse un agrolíder?

En el Plan Estratégico del IICA para el período 2010-2020, puede convertirse en una fuente de inspiración para los agrolíderes, ya que responde al hecho de que la agricultura es fundamental y seguirá siendo fundamental no solo para el desarrollo económico de los países sino para la prosperidad y la sobrevivencia de la humanidad ya que seguirá siendo el proveedor de alimentos para una población que se espera supere los nueve mil millones de habitantes en el año 2050. A su vez, la agricultura es clave para lograr el bienestar de la población de los territorios rurales; revertir las tendencias de deterioro en el ambiente y los recursos naturales y como una importante fuente de productos energéticos alternativos. En un marco de competitividad, sustentabilidad, equidad y seguridad alimentaria.

El compromiso se fundamenta en valores y en la confianza, lo que implica integridad, claridad en las intenciones y aptitud para el trabajo y los resultados. Finalmente, los compromisos adquiridos se pueden cumplir con perseverancia.

Figura 2. Marco Conceptual



Fuente: IICA. Plan Estratégico 2010-2020

El IICA ofrece cooperación técnica en el marco de los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1: Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola

El primer objetivo estratégico resume el esfuerzo productivo, que considera a la agricultura como parte esencial de un sistema complejo de cadenas de valor, donde la producción se vincula a los consumidores en los mercados agrícolas, a través de una oferta provista por agronegocios competitivos, que incluyan a la agricultura de pequeña escala.

“La evidencia señala que la agricultura enfrentará presiones adicionales en el futuro próximo, derivadas no solo del aumento de la demanda de productos agrícolas, que se experimentará como consecuencia natural de la expansión de la población y del crecimiento en los ingresos, sino también de la evidente disminución en las tasas de crecimiento de los rendimientos de los principales cultivos, la limitación de tierras disponibles para ampliar la frontera agrícola, la pérdida de recursos naturales, el surgimiento de nuevas o más virulentas plagas y enfermedades y el impacto esperado del cambio climático. Aunado a estos fenómenos, la globalización y la integración de regiones, fronteras y mercados, así como el surgimiento de una masa de consumidores con mayores demandas y conscientes de la calidad y la forma en que se produce, imponen nuevos desafíos a todos los eslabones de las cadenas agroalimentarias.”

Para enfrentar los retos relacionados con la mayor producción de alimentos, la pérdida de recursos naturales, el cambio climático y los procesos de globalización, integración de regiones, fronteras y mercados, entre otros, es necesario que los agrolíderes asuman el compromiso para:

- Promover la innovación.
- Atraer la inversión.
- Desarrollar nuevos modelos de negocios dirigidos a mejorar su productividad y competitividad.
- Encontrar mecanismos de comercio y de mercado más balanceados, que permitan a los países y a los actores menos desarrollados aprovechar las ventajas que el comercio, en todos sus niveles, les ofrece.
- Concertar políticas que trasciendan los ámbitos funcionales tradicionales de los ministerios de agricultura para incorporar otros actores públicos y privados que desempeñan papeles importantes en todos los elementos endógenos y exógenos que contribuyen a la competitividad sistémica de la agricultura.

Objetivo estratégico 2: Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y al bienestar rural

“El segundo objetivo estratégico reconoce que las actividades agrícolas se localizan en los territorios rurales, en donde los esfuerzos se basan en la utilización racional de los recursos naturales y en las personas que son objetos y sujetos del esfuerzo del desarrollo. Este objetivo también destaca el papel que juega la agricultura en la economía y la sociedad en los territorios rurales, donde su importancia trasciende la dimensión puramente productivista, para comprender las dimensiones sociales del bienestar rural (empleos, ingresos, servicios, instituciones, participación, etc.). Especial consideración requiere la agricultura familiar y el papel que juega la mujer en la agricultura”.

Un agrolíder debe tener en cuenta que “la agricultura cumple funciones que van más allá de la producción de bienes y servicios, ya que genera empleo e ingresos, se relaciona con la nutrición y la salud, afecta el ambiente, determina las dimensiones y las formas de la ocupación territorial, soporta redes económicas e institucionales en los espacios en que se asienta, se relaciona estrechamente con la cultura y el tejido social, configura el paisaje, establece relaciones y mecanismos de integración territorial, construye las relaciones funcionales entre los espacios rural y urbano”. Con respecto a este eje, los agrolíderes deberán asumir su compromiso con:

- Los enfoques territoriales para la agricultura y el logro del bienestar rural;
- La descentralización (considerando la importancia de lo local y de las estructuras regionales);
- La participación (revalorando el protagonismo y la corresponsabilidad de los actores sociales y económicos);
- La articulación de políticas públicas concurrentes en los territorios, reconociendo la naturaleza intersectorial de los procesos de desarrollo; y
- Los articuladores de las responsabilidades de otros actores, particularmente otros ministerios, entidades territoriales y organizaciones de la sociedad civil.

Objetivo estratégico 3: Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales

El tercer objetivo estratégico destaca la relación de la agricultura con la base de recursos naturales de los ecosistemas (suelos, agua, agro-biodiversidad, bosques/selvas y clima) localizados en los territorios rurales. Por una parte, la realización de las actividades productivas del sector agrícola depende de esos recursos, pero el quehacer agrícola también causa impactos en la condición y la disponibilidad de esos recursos para el uso y disfrute de la generación actual y las del futuro. Aún más importante es el papel que desempeña la agricultura moderna para proteger y mejorar las condiciones medioambientales; las prácticas modernas pueden restaurar la salud ambiental. En esta dimensión, la presencia de alteraciones en las condiciones del clima (el cambio climático) y sus imponderables efectos, así como los eventos extremos de la naturaleza, determinan y condicionan la actividad productiva, su competitividad y sustentabilidad y las expresiones de la vulnerabilidad social.

“En su relación con el ambiente, el sector agrícola supone dos grandes retos para los países. El primero de ellos es el de la innovación para desarrollar tecnologías, producir variedades vegetales y razas animales, y modelos productivos que permitan reducir y atenuar la vulnerabilidad de los agroecosistemas, adaptar la agricultura a las nuevas condiciones climáticas, mitigar los efectos que esta actividad produce en el ambiente y los recursos naturales y, al mismo tiempo, prestar la debida atención a las crecientes exigencias de los consumidores en estos temas. El segundo reto es el de encontrar un balance adecuado entre las políticas de gestión ambiental y las políticas de desarrollo agrícola. Un tercer reto se relaciona con la necesidad de definiciones, compromisos e inversiones que permitan lograr que la agricultura se desarrolle en sana armonía con el ambiente, pero sin poner en riesgo la productividad y la competitividad del sector.”

Ante este panorama, los agrolíderes deben:

- Consolidar y fortalecer sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas formas

- de producción que respeten el ambiente, con la finalidad de reducir los impactos negativos de la agricultura tradicional sobre los recursos naturales y la salud de los ecosistemas;
- Apoyar el desarrollo de políticas, estrategias y marcos institucionales para preparar al sector, a fin de adaptarlo al cambio climático; y articular las políticas públicas relativas a recursos naturales y ambiente con las políticas de y para la agricultura para lograr un balance adecuado entre ambas.

Objetivo estratégico 4: Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria

El cuarto objetivo estratégico reconoce el doble papel que juega la agricultura en la seguridad alimentaria de la población. Por un lado, el de proveer una oferta de alimentos suficiente y de calidad (disponibilidad y aprovechamiento) y, por el otro, el de generar condiciones que permitan el acceso de la población rural a los alimentos (empleo e ingresos). En ese doble papel, destaca la participación de la agricultura de pequeña escala que, apoyada por políticas públicas efectivas e inversiones eficientes en bienes públicos, puede potenciar su aporte a la oferta agrícola mediante un mejor desempeño de su esfuerzo productivo y su articulación en cadenas de valor, pero también puede mejorar sus condiciones de empleo e ingreso, si su esfuerzo es reconocido adecuadamente por los mercados.

“Se estima que tres de cada cuatro seres humanos pobres viven en las áreas rurales de los países en desarrollo, y de este número un alto porcentaje depende de la agricultura como su principal modo de sobrevivencia. Aunado a esto, se estima que más del 80% de las unidades de producción agrícola tienen una extensión inferior a las dos hectáreas y que, como consecuencia de los procesos de migración, una cantidad creciente de estas unidades es operada por mujeres, niños o campesinos de muy avanzada edad. Todo esto convierte a los productores de pequeña escala en uno de los grupos más vulnerables y sensibles a condiciones de inseguridad alimentaria. Estas condiciones, además, han contribuido a impulsar la emigración de jóvenes en busca de oportunidades, por lo que es necesario crear en el agro las capacidades que permitan retenerlos en el campo, incluida la generación de mejores ingresos.”

Los agrolíderes podrán asumir un compromiso si:

- Aumentan sus esfuerzos para desarrollar e implementar estrategias dirigidas a lograr una mayor y mejor inserción de los productores de pequeña

escala y los de agricultura familiar a las cadenas de valor como un mecanismo para aumentar la producción y mejorar el ingreso de este grupo de productores.

- Apoyan el desarrollo de políticas, estrategias y marcos institucionales orientados a aumentar los aportes de la agricultura de pequeña escala y familiar a la seguridad alimentaria de los países, tanto desde la vertiente de la oferta alimentaria como desde la del acceso de los productores de pequeña escala a los alimentos.

Finalmente se considera vital “desarrollar capacidades de liderazgo en los funcionarios clave de las instituciones nacionales, en jóvenes líderes de los gremios y otros grupos de los sectores público y privados relacionados con la agricultura y los territorios rurales, para que puedan guiar la transformación y modernización de sus instituciones y sus funcionarios”.

III. RESUMEN

Hoy en día, tanto los ministerios de agricultura, como las empresas y las organizaciones del sector agrícola, se encuentran ante escenarios muy dinámicos caracterizados por crisis económicas, inseguridad alimentaria, enfermedades transfronterizas y cambios climáticos que requieren de líderes comprometidos para asumir tales retos. El Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura del IICA ha creado un modelo de liderazgo para el sector rural, centrado en una filosofía y una serie de principios expresados en un decálogo, que estimula la práctica de valores como disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad, capaces de formar una conducta responsable y solidaria que desarrolle en los actores del sector rural la capacidad de autoproyectarse e influir en forma positiva en los ministros de agricultura y sus equipos ministeriales y en jóvenes líderes de la agricultura y la vida rural de las Américas, para que puedan ejercer un liderazgo de compromiso a favor de la seguridad alimentaria, la protección del medio ambiente y la reducción de la pobreza.

Existen compromisos que los agrolíderes deben estar preparados para asumir. Leonardo Boff (2003) propone que debemos saber cuidar y establecer un compromiso con nuestro planeta, ya que todo lo que existe en él requiere de cuidado, ya sea una planta, un animal o un niño. Existen dimensiones con las que podemos establecer un compromiso: el cuidado de la tierra, la sociedad sustentable y nuestro cuerpo. El cuidado del planeta o de nosotros mismos se sustenta en valores y actitudes fundamentales para la sobrevivencia de la humanidad.

Los agrolíderes deberán estar atentos, dado que el compromiso adquirido se puede perder cuando:

- Existe una desviación de los objetivos acordados.
- Se da una pérdida de vigencia de los objetivos.
- Falta transparencia.
- Se fracasa en los resultados.
- Existe un sentimiento de ser excluido o subestimado.

Cuando un agrolíder asume compromisos, genera motivación e influencia positiva y a su vez, se convierte en un modelo para los otros miembros de la organización o comunidad y una inspiración para el logro de la visión y la misión.

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO



Trabajo grupal:

¿Está su organización comprometida con el logro de su visión y misión?



Objetivo:

Definir el grado de compromiso de su organización.



Instrucciones:

De acuerdo con las instrucciones de los facilitadores, conteste las preguntas que se plantean en forma individual, luego forme grupos y discuta su opinión con los otros miembros del grupo.

1. ¿Qué grado de compromiso ha encontrado usted en su organización?
2. ¿Cómo se puede incrementar el compromiso en la institución?
3. ¿Qué grado de compromiso ha logrado a través de sus ideales?
4. ¿Cómo puede ser un líder comprometido?
5. ¿Qué compromisos puede usted asumir hacia el futuro?

 **Lectura:**

El grado de compromiso

 **Objetivo:**

Establecer la diferencia entre trabajo y compromiso.

 **Instrucciones:**

Lea el texto que se presenta continuación.

Un visitante se acercó a un hombre que trabajaba en un proyecto de reforestación y le preguntó: —¿Qué están haciendo aquí? Malhumorado, el hombre le contestó: —Haciendo hoyos por un sueldo miserable, sin el menor reconocimiento. El visitante se acercó a otro hombre y le hizo la misma pregunta, a la que este hombre contestó: —Sembrando árboles en hileras. El salario es bajo, pero por lo menos puedo llevar algo de alimento a mis hijos. Se acercó el visitante a un tercer hombre, y le preguntó qué estaba haciendo. El hombre le contestó con entusiasmo: —Estamos plantando el que va a ser el bosque más hermoso de esta ciudad, con el cual se garantizará no solo el abastecimiento de agua en el futuro, sino que se regenerará la flora y la fauna del territorio.

Hacer **una reflexión en la que se resalte:**

- La importancia de adquirir un compromiso con las acciones que realizamos.
- Hacer una analogía entre la actitud de los obreros y los componentes de nuestra organización.

Conclusiones:



La humildad frente a la arrogancia.



Determinar la importancia de tener una actitud humilde para aprender y adquirir nuevos compromisos.



Lea el texto que se presenta continuación.

En cierta ocasión, un sabio recibió la visita de un profesor universitario que quería averiguar a qué se debía que ese hombre sencillo, sin posgrados ni títulos, tuviera tanta fama.

El sabio lo invitó a tomar el té, y empezó a servírselo muy cuidadosamente. Sin embargo, a pesar de que la taza ya estaba llena, el sabio continuó vaciando té con una expresión serena y bondadosa.

El profesor miraba desconcertado cómo se desbordaba el té de la taza y no podía explicarse esta actitud que más que de sabiduría le parecía de gran estupidez.

—¡Está llena! ¡Ya no le cabe más!, le gritó el profesor al anciano, sin poderse contener.

—Así como está la taza, estás tú: lleno de tu cultura, de tus opiniones, de tus títulos. Así es imposible que te enseñen nada, contestó el sabio imperturbable.

Tomado del libro "Educar valores y el valor de educar", de Antonio Pérez Esclarín.

Hacer **una reflexión en la que se destaque:**

- La importancia de mantener una actitud humilde para contraer nuevos compromisos.
- Hacer una analogía entre el profesor y el sabio y los integrantes de nuestra organización.

Conclusiones:

Dinámica:

Alineación para lograr los objetivos (Norte)



Objetivo:

Fijar el rumbo individual en sintonía con el equipo de trabajo.



Materiales:

- 30 pañuelos o tiras de tela
- Una brújula
- Un silbato



Instrucciones:

Primera parte

1. Los participantes se reúnen en un espacio libre de obstáculos, donde se puedan mover con libertad.
2. Luego se cubren los ojos con un pañuelo, de manera que no puedan ver a sus compañeros o el lugar donde ellos se encuentran.
3. Se les pide que se separen por lo menos un paso de los otros participantes.
4. Con los ojos cubiertos, se les solicita que den vueltas sobre su propio eje.
5. Después se les pide señalar el norte con su brazo derecho extendido.
6. A partir de este momento, los participantes siguen las instrucciones del facilitador:
 - Avanzar tres pasos hacia el norte.
 - Avanzar dos pasos a la derecha.
 - Retroceder dos pasos.
 - Avanzar dos pasos a la izquierda.

Segunda parte

Se les pide a los participantes que se quiten la venda y sigan señalando el norte, para que se den cuenta de la gran variedad de buenas intenciones y nortes que surgen cuando no están alineados. Luego, con la ayuda de una brújula o de la posición del sol, se identifica el norte. Una vez identificado el norte, se les da las siguientes instrucciones:

- Con el brazo derecho extendido, señalar el norte y posicionar su cuerpo en esa dirección sin cubrirse los ojos (lo que significa que el grupo trabaja en un ambiente favorable).

- Avanzar tres pasos hacia el norte.
- Avanzar dos pasos a la derecha.
- Retroceder dos pasos.
- Avanzar dos pasos a la izquierda.

Luego, se realiza lo mismo, pero con los ojos vendados (lo que significa que el grupo tiene dificultades).

Tercera parte

1. Se pide a uno o más participantes que realice un comentario sobre lo que aprendieron.
2. El facilitador elabora un resumen de la dinámica.

A large rectangular box with a light orange background and a dark blue border. Inside the box, there are 15 horizontal blue lines spaced evenly, providing a space for writing or notes.



Ejercicio individual:

Mi compromiso



Objetivo:

Asumir un compromiso hacia el futuro.



Actividades:

Escribir el compromiso individual y compartirlo con el grupo.



Instrucciones:

Primera parte

En forma individual pienso en lo que podría ser mi compromiso de liderazgo hacia el futuro y lo escribo.

Mi compromiso es:

Three horizontal lines for writing the commitment.

Three horizontal lines for writing the commitment.



Módulo 5

La escucha activa (*coaching*) como herramienta del agrolíder



Objetivos de aprendizaje

1. Analizar el concepto de *coaching* y su evolución.
2. Determinar las fases del proceso de *coaching*.
3. Aplicar el *coaching* para mejorar una situación o resolver problemas.

Palabras clave

Coaching, coach, coachee, coaching ontológico.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día se reconoce a la orientación como una de las formas más eficientes de mejorar el rendimiento individual. Por ejemplo, en el mundo del deporte, el *coaching* ayuda a los deportistas a alcanzar sus objetivos mediante el consejo de sus entrenadores. Asimismo, en organizaciones y empresas, se ha venido reconociendo al *coaching* como un mecanismo de apoyo para mejorar el desempeño profesional y personal de los funcionarios. A principios del siglo 1900, se creía que las mejoras se conseguían a través de supervisores estrictos e inflexibles, que se centraban en que los empleados alcanzaran los objetivos y las metas. Entonces llegó el *coaching* como una alternativa para orientar a las personas, el cual parte de un modelo basado en cuatro pasos: escuchar, analizar, priorizar y actuar. Se trata de que usted, como agrolíder, ayude a las personas a determinar cuál es el problema que les afecta, la fuente de dicho problema y la parte de él que más les preocupa y además, de que apoye a las personas para que puedan encontrar la manera de mejorar o solucionar la dificultad que enfrentan.

La intención del proceso de *coaching* es que las alternativas de solución las proporcione el mismo pupilo o *coachee* (persona que recibe el apoyo). Este no es un proceso de consultoría, ya que lo que se busca es que la persona razone las mejores alternativas, luego de analizar y priorizar las opciones. El *coach* solo puede hacer preguntas y el pupilo debe encontrar las respuestas.

El *coaching* es un ejercicio de escucha empática, cuya primera ventaja para el pupilo es el proceso de catarsis, dado que él se siente escuchado y se

ha prestado la debida atención a su problemática.

El *coach* no solamente debe escuchar con los oídos, sino también debe estar atento al lenguaje corporal y a otras manifestaciones externas del pupilo.

Recordemos que tenemos dos orejas y una sola boca, por lo que debemos escuchar el doble de lo que hablamos.

II. COACHING

Uno de los retos que enfrentan los líderes en las organizaciones modernas consiste en lograr el mejor desempeño de los equipos de trabajo y a la vez, el de cada miembro de dichos equipos. Existen diferentes herramientas para lograrlo, entre ellas, destaca el instrumento llamado *coaching*.

La práctica del *COACHING* se inició en el campo deportivo, en el que un *coach* estimula la competitividad de cada miembro y de todo el equipo para ganar una competencia. Por su parte, el auge del *coaching* aplicado al mundo empresarial inició aproximadamente en la segunda mitad de los años ochenta, cuando algunos pensadores de las ciencias de la administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma en que los entrenadores o *coaches* dirigían a sus jugadores y equipos deportivos, a fin de poner en práctica esos **métodos** deportivos en el campo empresarial. Es por esta razón que recientemente diferentes autores han tratado de integrar las bondades del *coaching* a la empresa o la organización, donde puede convertirse en un sistema integral para la dirección y el liderazgo, a fin de movilizar los individuos y los equipos para alcanzar la visión institucional. Hoy en día, el *coaching* constituye una herramienta para mejorar el rendimiento personal y el de los equipos de trabajo, y se ha convertido en una práctica fundamental en empresas y organizaciones para retener y desarrollar a los integrantes mediante asesoría y apoyo permanente.

► *El coaching se aplica cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach en grupos de trabajo o en el trabajo personal está transformándose rápidamente en una alternativa con gran potencial para el desarrollo de la organización.*

Razones por las cuales el *coaching* es importante para las organizaciones:

- Facilita a las personas su adaptación eficiente y eficaz a los cambios.
- Estimula la práctica de valores.
- Promueve el compromiso entre los integrantes de la organización.
- Estimula a las personas hacia la obtención de resultados superiores.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

- Libera el talento de las personas, permitiéndoles alcanzar **objetivos** que de otra manera serían considerados inalcanzables.

Definición de *coaching*

De acuerdo con Leibling y Prior (2000), el *coaching* es una herramienta que ayuda a otras personas a adquirir nuevas habilidades y a crecer, especialmente cuando están desmotivadas y sus rendimientos son bajos. Es un proceso que implica conversación, cuestionamiento y sugerencias, lo que permite que el *coachee* o pupilo plantee su propia situación y opciones, y que tome decisiones informadas basadas en sus preferencias, dentro de su propia posición en la empresa y para su propio mejoramiento.

Por lo tanto, el *coaching* es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que ella alcance su potencial más alto.

En la organización, el *coaching* es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona, el cual generalmente busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas o trabajo en equipo. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como el impacto o la asertividad.

El *coaching* se convierte en una herramienta alternativa para los líderes, ya que sus principios pueden ser aplicados en la organización. El *coaching* se caracteriza por ser:

1. Un instrumento para el líder (*coach*), el cual cuenta con algunas particularidades que resultan novedosas para el desarrollo de la organización.
2. Una metodología de planificación continua orientada hacia el logro de la visión de la institución.
3. Un sistema integral, coherente y continuo dirigido a lograr el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el **trabajo**, y que se relaciona con la **medición** del desempeño individual, los resultados del equipo y el **amor** por el trabajo y la pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de **trabajo en equipo** que potencializa aún más las **competencias** individuales en beneficio de mejores resultados para la organización.
5. Un enfoque diferente que cambia la orientación en el trabajo y la satisfacción por el logro de las metas alcanzadas.

El *coaching* en la organización

En una organización, el *coaching* se origina en la relación directa entre el *coach* y el *coachee* o pupilo, y su principal herramienta es una conversación

en la que se establecen compromisos mutuos que deben ser cumplidos por las partes, tal y como se presenta a continuación:

Cuadro 1.

Miembro de la organización	Compromiso	Observaciones
<i>Coachee o pupilo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un resultado superior; alcanzarlo con transparencia y lograr el objetivo esperado. • Considerar el trabajo como un asunto de vital importancia para la organización. 	<p>Resulta muy importante escribir el compromiso e integrarlo en los planes de trabajo. El <i>coachee</i> o pupilo centra sus acciones en los resultados.</p>
<i>Coach</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar, supervisar y brindar asesoría al <i>coachee</i> o pupilo. • Establecer una meta comprendida y compartida. • Iniciar un nuevo ciclo cuando se alcanza un compromiso o resultado. 	<p>El <i>coach</i> debe garantizar el apoyo al <i>coachee</i> para que este logre su compromiso. Además, tiene una manera peculiar de escuchar, mediante la cual es capaz de identificar las opiniones propias del <i>coachee</i> y las opiniones de otros que el <i>coachee</i> incluye en su relato.</p>

Fuente: Leibling y Prior 2004.

Dado que el proceso de *coaching* se basa en alcanzar resultados, cada vez que se logra cumplir con un compromiso u obtener un resultado, se debe establecer un nuevo compromiso o una nueva meta. Si una organización desea obtener los resultados superiores que no ha alcanzado en el pasado, puede estimular procesos de *coaching*, ya que constituyen una excelente herramienta para lograrlos.

El trabajo del *coach* en una interacción con otra persona se puede describir de la siguiente manera:

- Escucha los objetivos del *coachee*.
- Detecta lo que está faltando para que su pupilo logre los resultados.
- Diseña conversaciones para alinear las acciones del pupilo con su compromiso.
- Brinda asistencia al *coachee* hasta que este logre los resultados deseados.
- Centra el proceso de *coaching* en valores.

Características del *coaching*

Los requisitos esenciales para implementar un proceso de *coaching* en la organización son:

1. Enfoque en el mejoramiento: El *coach* se concentra en conductas que pueden ser mejoradas. Para lograrlo, utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está siendo “coacheada” a ser específica. Además, se centra en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, que puede ser mejorado solamente cuando es descrito en forma precisa, de manera que, cuando se discute un tema, ambas partes entiendan exactamente lo mismo.

Herramientas para el *coach*. Pregunte a su pupilo cómo puede mejorar. Fije objetivos y metas claras. Descubra, junto con él, diferentes alternativas para lograr los objetivos y las metas. Las preguntas se vuelven una herramienta clave para obtener información, a fin de lograr resultados positivos. Los *coaches* pueden ayudar a otros a resolver sus problemas, conociendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan que se puede resolver. También debe proponer y administrar recompensas que construyan el compromiso y fomenten el logro de resultados.

2. Interactividad: En este tipo de conversaciones se intercambia información, ya que se hacen preguntas y se dan respuestas, y se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Herramientas para el *coach*: Escuche con empatía: Hay aspectos verbales y no verbales involucrados en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, hacer gestos de asentimiento y evitar conductas distractoras, tales como ver papeles e interrumpir. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace tras esta actividad es la de escuchar evitando evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar lo que dice como correcto o incorrecto o de estar o no de acuerdo con ello. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el intercambio de información y lo que se comunica es una falta de respeto por la otra persona, que destruye la naturaleza de una conversación de *coaching*. Por lo tanto, el manejo de los fundamentos de la conversación constituye una parte fundamental de la disciplina requerida por el *coach*.

3. Responsabilidad compartida: El *coach* y el subordinado comparten la responsabilidad de trabajar juntos para mejorar continuamente el desem-

peño. Todos los participantes tienen la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible, con el fin de mejorarlo.

Herramientas para el coach: Asuma la responsabilidad de apoyar al coachee o pupilo y acepte la responsabilidad por el resultado de la interacción del coaching. En otras palabras, el coach debe admitir “si resultó, tuve responsabilidad en ello”. Comprenda y comprométase a crear como coach las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción. Comprenda y comprométase a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

4. Focalización: La focalización inicia con una conversación general que se va centrando en aspectos específicos, en la medida en que los participantes van logrando clarificar objetivos y metas.

Herramientas para el coach: Afirme. Durante la sesión de *coaching* se deben revisar y reafirmar junto con el coachee los puntos de acuerdo más importantes que se van alcanzando. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del *coaching*: la mejora continua. Además, refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de *coaching* puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, las competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y la que la persona demuestra durante este tipo de interacción.

5. Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el *coaching*.

Herramientas para el coach: Confidencialidad. Para poder avanzar en el proceso de *coaching* es necesario crear confianza entre el coach y los coachees o pupilos. El respeto por los pupilos se inicia con base en la discrecionalidad, la transparencia y el respeto por los compromisos adquiridos. Respetar al coachee o pupilo es vital para crear confianza, de manera que la próxima sesión sea mejor.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y brindan feedback. Asimismo, asignan tareas que desarrollan las habilidades y contribuyen a lograr el éxito, lo cual realizan anticipando problemas y obstáculos que podrían enfrentar sus subordinados, así como proveyéndoles de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso y a lograr el éxito. Los buenos coaches promueven el éxito porque remueven obstáculos y asignan recursos a sus pupilos. Durante el proceso de coaching, se escucha al coachee, pero también se le enseña cómo escuchar a los demás.



6. Perfil de un coach: El *coach* se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y el suyo propio.

Además, posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y, mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo hacia esa visión y la convierte en realidad. En otras palabras, es un líder que promueve la unidad del equipo sin preferencias individuales y consolida las relaciones dentro del equipo para potenciar la suma de los talentos individuales. A continuación, presentamos los rasgos del *coach* en tres dimensiones: cognitiva, psicomotora y actitudinal:

Cuadro 2. Perfil del *Coach*.

Dimensiones	Rasgos	Observaciones
Cognitiva	<p>Conoce el proceso de <i>coaching</i>, lo que implica capacidad de comunicación, comprensión y desarrollo de compromisos.</p> <p>Cuenta con competencias para gerenciar la organización, lo que incluye establecer planes de trabajo de corto, mediano y largo plazo, organizar, dirigir y evaluar.</p> <p>Es apto para fijar una visión y una misión que permitan guiar la organización hacia el futuro.</p> <p>Conoce las tendencias más importantes del campo al cual se dedica la institución u organización, lo que le permite tener una visión global vital para comprender los cambios y los ajustes que se deben realizar.</p>	<p>Para poder motivar y fungir como mentor de sus <i>coachees</i>, el <i>coach</i> debe conocer el proceso de <i>coaching</i>, el gerenciamiento de la organización y las grandes tendencias que la afectan, siempre con un enfoque global. Para emprender conversaciones de <i>coaching</i> reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que ellos no garantizan la realización de conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.</p>

Dimensiones	Rasgos	Observaciones
<p>Psicomotora</p>	<p>Tiene la capacidad de utilizar diferentes herramientas para supervisar y brindar asesoría, a fin de aportar la ayuda requerida, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión en forma individual o al equipo de trabajo.</p> <p>Es capaz de seleccionar las personas idóneas para cada proyecto o área, de acuerdo con su talento.</p> <p>Es apto para formar y entrenar los equipos, y aporta las metodologías necesarias para que puedan alcanzar las metas propuestas.</p> <p>Cuenta con la capacidad para asesorar a los integrantes de la organización en el desempeño de su trabajo.</p> <p>Utiliza los cuatro roles del <i>coaching</i> que se centra en el desempeño: entrenamiento, resolución de problemas, ajuste del desempeño y mantenimiento del desempeño.</p>	<p>El <i>coaching</i> es un proceso orientado a resultados y su objetivo es la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal. Además, es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un <i>coach</i> debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de <i>coaching</i>.</p>
<p>Actitudinal</p>	<p>El <i>coach</i> posee:</p> <p>Humildad: Es la primera actitud requerida para orientar a las personas. La cualidad de construir confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.</p> <p>Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. El <i>coach</i> realiza preguntas para involucrarse con las personas, las cuales revelan la realidad de los miembros del equipo.</p> <p>Paciencia: El tiempo y la paciencia son clave para prevenir que el <i>coach</i> simplemente reaccione.</p> <p>Confidencialidad: Los mejores <i>coaches</i> son aquellos que logran mantener total discreción.</p> <p>Respeto: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente hacia los individuos que él guía.</p> <p>Escucha empática: El <i>coach</i> se comunica con respeto y ha aprendido a escuchar. Los seres humanos más que oír, escuchamos, por lo tanto, cuando escuchamos, no solo oímos, sino también interpretamos.</p>	<p>El <i>coaching</i> tiene como base los valores que ya han sido discutidos. De lo contrario, se convertiría simplemente en una serie de trucos conductuales o de técnicas de comunicación. El <i>coach</i> debe destacar los éxitos logrados, revisar con sus pupilos las causas de tales éxitos y reconocer la excelencia detrás de cada victoria. Además, debe asegurarse de que los miembros de su equipo puedan responder preguntas como: ¿por qué esta meta es tan buena para el equipo o la organización? y ¿cuáles pasos deben darse para lograr las metas?, ¿cuándo?</p> <p>Mientras más preguntas haga el <i>coach</i>, mejor comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No debe dar por sentado que ya sabe lo que piensan y sienten, debe preguntárselos. Siempre que sea posible, debe evitar respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza del equipo en la habilidad del <i>coach</i> para pensar y reaccionar.</p>

Fuente: Leibling y Prior 2004.

La conversación de *coaching* se inicia en forma abierta y franca, para luego focalizarse en los objetivos y las metas por lograr.

En la primera fase o fase de ampliación, el *coach* hace fundamentalmente dos cosas:

1. Escucha, escucha y escucha para comprender la situación.
2. Ayuda a la otra persona a enfocarse en temas más específicos.

En la segunda fase, el *coach* utiliza la información obtenida en la primera fase para elaborar una propuesta de mejoramiento.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar varía de acuerdo con el tipo de conversación que se desea realizar.

► **Mediante el coaching no se instruye, dirige ni aconseja a las personas, solo se les enseña a ser. Esta es su principal diferencia en relación con otras disciplinas, en las que se prioriza la transmisión de conocimientos. Pasar del saber al entender = del conocimiento al entendimiento.**

Diferencias entre gerentes y coaches

Aunque muchos gerentes pueden ser además, de un modo natural, buenos *coaches*, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales entre ambos líderes.

Cuadro 3. Diferencias entre gerentes y coaches (Evies et al. 2010).

DIFERENCIAS	
Gerentes tradicionales	Coaches
Su rol consiste en dirigir y controlar el desempeño de su gente para obtener resultados predecibles.	Consideran su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
Se enfocan generalmente en objetivos previamente definidos.	Se orientan hacia los compromisos de las personas que “coachean” y alinean los objetivos de esas personas con los objetivos comunes de la empresa.

DIFERENCIAS	
Gerentes tradicionales	Coaches
Tratan de motivar a la gente.	Insisten en que la gente se motive a sí misma.
Son responsables por las personas que dirigen.	Demandan que la gente que “coachean” sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
Obtienen el poder de la autoridad que les brinda su cargo.	Obtienen poder de sus relaciones con la gente que “coachean” y de sus compromisos mutuos.
Miran el futuro con base en sus mejores predicciones.	Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso que crea realidad.
Piensan que la gente trabaja para ellos.	Trabajan para las personas que “coachean”.
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos.	Usan los límites y los obstáculos para obtener resultados sin precedentes.
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	Crean una nueva cultura.
Usan premios y castigos para controlar las conductas.	Confían y permiten a los <i>coachees</i> decidir sobre su propia conducta.

Fuente: Guido Samelnik y James Selman 2002.

En resumen, el *coaching* es la habilidad de dar poder a la gente y hacerla responsable de su manera de ser y hacer y de los resultados que genera. Luego de lograr que sus acciones sean congruentes con sus compromisos y obtener los resultados propuestos, viene el desafío que implican las nuevas metas. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo siente. El *coaching* se ha transformado en una necesidad estratégica para las organizaciones comprometidas con producir resultados sin precedentes.

Nuevas formas emergentes del coaching: el coaching ontológico o vital

El *coaching* ontológico es una nueva disciplina profesional de asistencia a las personas (individualmente o en grupo), cuyo objetivo es que ellas puedan conseguir resultados que, sin la intervención de un *coach*, no podrían lograr por sí solas.

El coaching ontológico se puede definir como el apoyo que se brinda a las personas de manera integral, es decir, teniendo en cuenta todos los aspectos de su vida, iniciando en sus relaciones familiares, para pasar a su área de trabajo y luego a su interacción con la sociedad en general. En resumen, es un enfoque holístico: se ayuda a la persona en todas sus dimensiones.

De acuerdo con Pablo Buol², el *coaching* ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y las organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de relacionarse con el entorno.

En un proceso de *coaching* ontológico se fortalece al ser humano en forma integral. Se cuestionan con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar las cosas, para comenzar a operar con mayor creatividad hacia el logro de metas personales y profesionales.

► **Literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento del ser.**

Para Marcelo Krynski, el COACHING ONTOLÓGICO es un tipo de conversación que sostiene un *coachee* o pupilo con su *coach* para encontrar nuevas formas de pensar, actuar y relacionarse con las personas con quienes interactúa a diario (clientes, colaboradores, empleados y proveedores, entre otros), con el fin de facilitarse el acceso a resultados extraordinarios.

Origen del coaching ontológico

Etimológicamente, la ontología se puede definir como el logos o el conocimiento del ser. En los últimos cincuenta años, los aportes de nuevos enfoques de la biología, la teoría de sistemas y ciertas corrientes filosóficas han contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del ser humano en su

2. Pablo Buol, Director de CoCrear, es empresario, consultor informático y *coach* ontológico. Se especializa en liderazgo, consultoría en capacitación y desarrollo, negociación profesional y diagnóstico de la empresa. Realizó estudios e investigaciones en filosofía y psicología, junto con Augusto Ricciardelli y otros reconocidos pensadores en su búsqueda de una nueva concepción del ser humano, su posibilidad creadora y su relación consigo mismo y con el mundo.



contexto personal y profesional. Por ejemplo, los aportes de autores como P. Senge, S. Covey, K. Blanchard, J. Kotter y J. Maxwell, entre otros, han ayudado a realizar una nueva interpretación integral del ser humano, conocida como *coaching* ontológico.

En este contexto, los *coaches* ontológicos ayudan a sus *coachees* o pupilos no solo a lograr sus metas laborales, sino también en todos los aspectos de su vida. En otras palabras, los pupilos llegan a ser mejores seres humanos gracias a la conexión que logran con sus aspiraciones personales y profesionales.

Diferencia entre el *coaching* tradicional y el ontológico

En el *coaching* ontológico, los objetivos personales y profesionales se logran en un contexto diferente. Mientras que el *coaching* tradicional se enfoca en los individuos y los equipos de trabajo para mejorar sus resultados dentro de la organización, el *coaching* ontológico desarrolla su actitud y aptitud para generar nuevas ideas, crear nuevas posibilidades, descubrir nuevos significados, inventar nuevos caminos y encontrar nuevas conexiones en los ámbitos familiar, profesional o social. Los pilares del *coaching* ontológico son:

- Desarrollo de las cuatro inteligencias. Las personas necesitamos desarrollarnos en forma integral, mejorando constantemente nuestras cuatro inteligencias: la inteligencia física, para promover una mente sana en un cuerpo sano; la inteligencia mental, para mantenerlos en procesos de aprendizaje continuo; la inteligencia emocional, para agregar emociones a nuestra inteligencia o añadir inteligencia a nuestras emociones; y la inteligencia espiritual, para actuar en concordancia con valores, principios y nuestra conciencia, independientemente de nuestra tendencia religiosa.
- Aprender a entender, lo que implica una actitud humilde para poder absorber los conocimientos y las experiencias que otras personas nos puedan transmitir.

El *coach* ontológico no les dice a las personas lo que tienen que hacer, más bien explora y formula preguntas para lograr que el *coachee* o pupilo razone sobre las alternativas más adecuadas para mejorar su vida personal y profesional.

En resumen, podemos decir que el *coach* ontológico cuestiona con respeto las formas en que las personas y los equipos perciben sus realidades y situaciones, con el fin de que cambien sus estrategias para obtener los resultados deseados. Es para ello que el *coach*:

- Orienta al *coachee* hacia el logro de resultados extraordinarios con efectividad y bienestar.
- Se focaliza en la persona en forma integral y no en el resultado o el efecto.

III. RESUMEN

Nos preguntamos por qué hoy es tan importante para las organizaciones modernas crear una “cultura de *coaching*”. La razón es simple: nuestros modos tradicionales de gerenciamiento no están funcionando lo suficientemente bien como en el pasado. La economía global, las nuevas tecnologías, la competencia y el cambio acelerado han cambiado las reglas del juego. Actualmente, las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba, y aunque quisieran, no podrían hacerlo. Las empresas que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, las tecnologías, las actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Un paso fundamental para ser exitoso es saber aprender y conocer la forma en que cada ser humano y cada equipo aprende. Asimismo, debe haber conciencia de cuáles son las tendencias y factores que inhiben el aprendizaje y cuáles son las tendencias y factores que lo facilitan. El aprendizaje y la creatividad son las herramientas fundamentales del *coaching* ontológico. De acuerdo con él, se debe aprender para hacer y ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos, la de diseñar nuestra propia vida. Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos, a fijar nuestras metas, a trabajar en equipo y a ser felices dentro de todos los aspectos de nuestra vida. Recordemos las etapas de un correcto proceso de *coaching*: (1) escuchar, (2) analizar, (3) priorizar y, por último, (4) invitar a la acción, teniendo en cuenta que la posible alternativa de solución tiene que ser sugerida por quien está recibiendo el *coaching*.

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

Dinámica:

Coaching



Objetivo:

Practicar la técnica del *coaching* para incrementar nuestra capacidad de escuchar.



Actividad:

Realizar un ejercicio de *coaching*, partiendo de un problema o situación real.



Instrucciones:

Primera parte:

Formar grupos de tres personas. Cada uno de los miembros del grupo asume un rol de los que se describen a continuación:

El *coach* tiene 15 minutos para completar el proceso.

Rol	Acciones	Observaciones
<i>Coach</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe generar confianza. • Escucha con atención los objetivos del <i>coachee</i> o pupilo. • Detecta lo que está faltando para lograr mejores resultados. • Detecta oportunidades de mejoramiento. • Busca orientar y no dirigir al <i>coachee</i>. • Procura el empoderamiento del <i>coachee</i> o pupilo. <p>Nota: Revisar el esquema del ABC del <i>coaching</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>coach</i> escucha en forma empática al <i>coachee</i> o pupilo para comprender la situación. • Los valores deben orientar el proceso de <i>coaching</i>. • Resulta muy importante escribir el compromiso e integrarlo en los planes de trabajo. • El <i>coach</i> debe centrarse más en escuchar que en hablar: utiliza para hablar la mitad del tiempo que emplea para escuchar.

Rol	Acciones	Observaciones
<i>Coachee o pupilo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta un problema real al <i>coach</i>. • Propone alternativas de mejoramiento. • Razona junto con el <i>coach</i>, mediante sus propios términos o métodos, la mejor alternativa para resolver la situación o el problema. • Negocia con el <i>coach</i> el apoyo requerido para lograr el compromiso. 	El <i>coachee</i> o pupilo establece un tiempo para reflexionar y buscar alternativas de mejoramiento profesional.
<i>Observador</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Observa si se cumple el rol del <i>coach</i>. • Observa si se cumple el papel del <i>coachee</i>. 	Escucha y anota los detalles del proceso.

Segunda parte:

Una vez completada la primera parte, se intercambian los roles en el grupo, de tal manera que el que fue *coach* puede pasar a ser *coachee* o pupilo y quien fue pupilo puede ser observador. Al igual que en la ronda anterior, se establece un proceso de *coaching* de 15 minutos.

Tercera parte: Conclusiones y recomendaciones

Luego de finalizar cada sesión de *coaching*, el grupo se reúne para realizar una sesión de preguntas y respuestas sobre el tema.

Comentarios:

Técnicas de solución de problemas del agrolíder mediante el coaching

- **Escuche**

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuál es realmente el problema?
- ¿Cómo se está sintiendo en esta situación?

- **Analice**

- ¿Dónde se origina el problema?
- ¿Quiénes están involucrados en la situación?
- ¿Qué evidencia tiene de que el problema va a continuar?

- **Priorize**

- ¿Cuál parte de la situación es la que más le preocupa?
- ¿A qué parte del problema debe dedicarle sus mayores energías?
(IMPORTANTE VS. URGENTE)

- **Actúe**

- ¿Qué hará o podría hacer para lograr mejorar la situación?
- ¿Qué pasos debe dar para cambiar o mejorar la situación?





Módulo 6

Agroliderazgo y planificación



Objetivos de aprendizaje

1. Analizar el proceso para generar una visión de futuro en el ámbito personal u organizacional.
2. Determinar la importancia de tener un plan de vida individual.
3. Señalar la importancia de contar con un plan estratégico en la organización.

Palabras clave

Visión de futuro, proyecto de vida, plan estratégico, valores.

I. INTRODUCCIÓN

Todas las personas, especialmente las que ejercen liderazgo en los diferentes escenarios del medio rural: su familia, parcela, empresa o comunidad, deben definir sus acciones a partir de una visión guiada por valores, que debe desarrollarse en dos ámbitos:

- a. *Visión personal dentro de un proyecto de vida*
- b. *Visión empresarial dentro de un plan estratégico*

La visión, ya sea personal o empresarial, se define como la capacidad de visualizar el futuro. Se inicia con una ilusión de algo que queremos lograr y se va materializando en la medida en que podemos imaginar el camino para lograr lo que nos proponemos y la manera de hacerlo.

La mayoría de los autores está de acuerdo en que sin una visión no se pueden iniciar ni concretar acciones hacia el futuro. **¿Qué es entonces una**

visión de futuro? La visión es la capacidad de proyectar una idea, acción o proyecto hacia adelante. También puede ser un sueño, un anhelo o una meta trascendental que queremos lograr en un futuro cercano con energía y sentido de reto, a pesar de que existan amenazas y debilidades. Esta visión debe ser guiada por valores que se encargarán de modelar las con-

La visión da sentido a nuestra vida o a la organización.

ductas de las personas y los grupos. **La visión sin acción es solo un sueño, por eso es importante realizar una serie de acciones para lograrla.**

Los grandes líderes han sido guiados por la fuerza que genera una visión de futuro y a partir de tal visión, han establecido sus objetivos y metas, no solo para orientar su propia vida, sino también para influir en los demás para que logren sus objetivos y metas en común. Una visión convierte a hombres y mujeres comunes en personas comprometidas con la tarea de crear, para sí mismas y para quienes las rodean en su familia, empresa o comunidad, un mundo de nuevas perspectivas, retos y realizaciones que, de otra manera, parecerían inalcanzables en su vida personal o en la empresa. Por ejemplo, la madre Teresa de Calcuta dedicó su visión a proteger a los desamparados y Martin Luther King, a su visión de igualdad racial.

Cuando, a través de la visión, se busca lograr objetivos que son de beneficio común, y el líder está realmente motivado por ella, eso se transmite, se siente y se percibe y su capacidad de influencia se incrementa.

No se puede concebir un líder sin una visión de futuro, tampoco la agricultura sin líderes que la saquen adelante. Los líderes, sin importar su nivel de preparación ni su campo de acción, deben estar motivados por un proyecto a futuro. Deben tener una idea inicial o un anhelo que pretendan cumplir en el futuro, dirigido a mejorar la agricultura y la vida rural. El recientemente fallecido Norman Borlaug dedicó su vida a aumentar la producción de alimentos mediante el mejoramiento genético de las plantas, mientras que Wangari Maathai, la ecologista keniana, estableció un movimiento denominado “Cinturón Verde”, que es el responsable de la plantación de 30 millones de árboles para proteger el suelo de su país. La visión de Norman y la de Wangari los hizo merecedores del Premio Nobel.

II. ¿QUÉ ELEMENTOS CONTRIBUYEN A CREAR UNA VISIÓN DE FUTURO EN EL ÁMBITO PERSONAL?

La vida se planea; no se deben dejar las cosas al azar. Por lo tanto, es importante proyectar en el futuro un sueño, una idea, un proyecto o un anhelo. Acciones como seleccionar una carrera, ser un profesional exitoso, crear una empresa, ayudar a la comunidad, cosechar una siembra o promover el desarrollo rural son acciones que deben proyectarse en el tiempo.

¿Qué elementos debemos tener en cuenta para fijar una visión de futuro en el ámbito personal?

1. La línea de vida y las circunstancias de la persona.
2. Su percepción del mundo.

3. Los valores sobre los que cimentamos nuestras acciones.
4. El compromiso con uno mismo.
5. El compromiso con los demás.
6. El deseo de superación.

¿Qué elementos contribuyen a crear una visión de futuro en el ámbito organizacional o empresarial?

No solo el líder requiere tener una visión de futuro, un grupo dentro de la organización también la necesita. La visión personal de un líder, transmitida al grupo, se puede convertir asimismo en la visión de la organización. La visión es indispensable para motivar al equipo y poner los proyectos en marcha. ¿Qué debemos tener en cuenta para fijar una visión de futuro en el ámbito organizacional? La visión debe:

- Ser elaborada en forma participativa.
- Ser amplia y detallada.
- Ser positiva y alentadora.
- Estar centrada en valores.

Para lograr la visión de la organización o institución, se debe crear dicha visión dentro de un plan estratégico.

¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico es un instrumento que permite enfrentar adecuadamente los escenarios futuros. Muchas instituciones han descubierto la importancia de realizar un enfoque estratégico para identificar acciones conducentes a lograr objetivos, que deben ajustarse a las nuevas demandas y a los desafíos actuales de la globalización, la competitividad y el desarrollo rural sostenible.

¿Cómo elaborar un plan estratégico?

Paso 1. Analice el ambiente externo a la organización. Identifique oportunidades y amenazas.

El proceso de planificación estratégica se inicia con un análisis externo de la organización, el cual se realiza mediante la determinación de oportunidades y amenazas. Una amenaza es un elemento, fuerza, actividad o tendencia del ambiente externo a la organización que impide o limita su desarrollo. Se entiende por oportunidad la fuerza, la actividad o la tendencia que en forma potencial puede contribuir al desarrollo de la organización.

Paso 2. Analice el ambiente interno de la organización. Determine fortalezas y debilidades.

Una vez completado el análisis del ambiente externo, el siguiente paso consiste en realizar un diagnóstico interno de la organización por medio de la determinación de fortalezas y debilidades. Definimos fortaleza como una condición, tendencia, hecho o recurso que se convierte en un elemento clave en el desarrollo de un programa. Una debilidad constituye una condición, tendencia, hecho o recurso que, por su estado actual de deterioro o su inexistencia, pone en riesgo el logro de los objetivos o compromete seriamente su calidad.

Cuadro 1. Resumen del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Externo	Interno
Oportunidades ¿Qué nos puede ayudar a impulsar la organización?	Fortalezas ¿Con qué contamos en la organización para aprovechar oportunidades?
Amenazas ¿Qué pone en riesgo el crecimiento de la organización?	Debilidades ¿Qué tenemos en la organización que nos protege de amenazas?

Fuente: Caliva, J. 2003.

Paso 3. Establezca una visión de futuro.

Después de haber completado el análisis externo e interno de la organización y de haber sistematizado, analizado e interpretado la información, se inicia la tarea de determinar la situación que se desea alcanzar. Para ello, debe plantearse una primera aproximación a la visión de futuro de la organización.

En una visión de futuro se identifican las acciones conducentes al fortalecimiento de modelos que permitan a la organización ajustarse a las demandas y los desafíos de las nuevas realidades.

La visión no es algo etéreo o abstracto, por el contrario, es algo concreto y práctico que debe reflejarse en resultados y logros en el mediano y el largo plazo.

► **Debemos evitar que la visión se quede simplemente colgada en una de las paredes de la gerencia de la organización. Ella debe estar presente en la mente de todos los que buscan el objetivo de desarrollo común.**

Cuadro 2. Visión de futuro.

<i>Visión de futuro</i>	
Características	Requisitos
Claridad: Debe ser capaz de cumplir con su papel orientador.	Representatividad: Debe responder a los intereses y aspiraciones de todos los involucrados en el proceso.
Precisión: Debe contener los elementos necesarios y suficientes para responder a la situación deseada.	Validez: Debe ser viable, es decir, contar con posibilidades de alcanzar la situación deseada.
Realismo: Debe proponer acciones que signifiquen un grado de avance en la transformación que se busca.	Direccionalidad: Debe indicar con toda claridad hacia donde se dirige la organización.

Fuente: Caliva, J. 2003.

Todo líder visionario se convierte en un agente de cambio, ya que la visión es una poderosa guía para el futuro. La función del agrolíder es influir y contagiar el entusiasmo y las ventajas colectivas de alcanzar esa meta a los miembros del equipo.

Paso 4. Establezca una misión.

La misión debe estar fundamentada e inspirada en la visión de futuro. De acuerdo con su definición etimológica, el término misión viene del vocablo *mittere*, que significa ser enviado para algo. La misión es acción, tarea, esfuerzo y compromiso con lo que se planteó en la visión.

Cuando se declara la misión, se justifica la existencia de la organización y cuando se formula, se establecen las acciones que permiten orientar su rumbo. Asimismo, la misión es la razón de ser de la organización y debe ser la línea común que une la visión con las actividades regulares.

La misión:

- Delimita el marco y el espacio para asignar y comprometer los principales recursos, principios, valores, expectativas, responsabilidades y esfuerzos creativos de la organización.
- Define la organización.
- La distingue de otras que ofrecen los mismos servicios.
- Sirve de marco lógico para orientar la evaluación general de actividades presentes y futuras.
- Guía a todos los integrantes de la organización.
- Permite visualizar y elaborar los objetivos de la organización.

Cuadro 3. Alcances de la visión y la misión del futuro.

Visión	Misión
Conduce a la planificación.	Conduce a la acción.
Señala hacia donde queremos llevar la organización en el futuro.	Indica las acciones que debemos realizar para llegar donde queremos.
Indica cómo queremos ver nuestra organización en el futuro.	Establece los pasos (la estrategia) que debemos dar para alcanzar los objetivos.
Es de mediano y largo plazo.	Se realiza día a día.

Fuente: Caliva, J. 2003.



Paso 5. Defina objetivos a partir de la misión.

En su sentido más amplio, los objetivos son una declaración de lo que hace la organización, y se derivan de la misión institucional (a partir de los objetivos planteados se cumple la misión). Son de carácter permanente y sirven de referencia para formular políticas y estrategias.

Los objetivos organizacionales formulados con claridad brindan dirección, orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación y apoyan la asignación de recursos humanos, económicos y materiales.

Paso 6. Establezca estrategias para lograr los objetivos.

Las estrategias son acciones que comprenden una secuencia de pasos que se dan para alcanzar los objetivos organizacionales. Muchos autores definen estrategia como el conjunto lógico de decisiones que se toman para seguir un curso de acción y lograr un objetivo, lo que involucra una secuencia de pasos.

Las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas y debilidades para ser minimizadas.

Cuando se idean estrategias, afloran las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el objetivo que quiere lograrse?
- ¿Cuál es el contexto interno y externo de la organización en que se debe cumplir el objetivo?
- ¿Cuáles son los recursos humanos involucrados en el proceso?
- ¿Cuáles deberían ser los pasos lógicos para alcanzar el objetivo?
- ¿Qué recursos se necesitan para lograr el objetivo?

Paso 7. Evalúe los resultados del plan estratégico.

Entre los factores de vital importancia para determinar el éxito de un plan estratégico se encuentra la definición de responsabilidades para evaluar el plan. En muchas organizaciones no se logra definir el éxito, ya que se interesan solo en el establecimiento del plan. A fin de evaluar el plan, se requiere contestar las siguientes preguntas: ¿quiénes lo evalúan?; ¿cada cuánto tiempo?; ¿quién realiza los ajustes al plan?; y ¿quién registra y divulga los resultados alcanzados? Con base en las respuestas a estas preguntas, se debe conformar un modelo de evaluación, es decir, un procedimiento escrito que incluye los medios y los responsables de su ejecución. Además, es necesario verificar los avances en la implementación del plan.

Cuadro resumen

De acuerdo con Borges-Andrade (1995), la estructura de un plan con enfoque estratégico debe contemplar los siguientes elementos: situación deseada, misión, objetivos, estrategias y políticas organizacionales. Para implementar la planificación estratégica, se requiere finalizar las siguientes etapas:



Cuadro 4. Etapas de la planificación estratégica.

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
Análisis del entorno	Orientación de la organización hacia el futuro	Establecimiento de pautas de trabajo	Evaluación de los resultados del plan estratégico
Análisis FODA	Establecimiento de una visión y una misión para la organización	Establecimiento de objetivos y estrategias	Establecimiento de un modelo de evaluación y seguimiento

Fuente: Caliva, J. 2003.

Consejos para establecer e implementar una visión de futuro en el ámbito organizacional o institucional

1. Una visión es más que un sueño. Cualquier persona puede tener un sueño, pero tener una visión requiere **acción**, exige **transformación** y despierta la **conciencia**.
2. Una vez que se tiene definida la visión de futuro, se luchará con auténtica pasión para ponerla en práctica.
3. Una persona sin visión de futuro podría administrar o coordinar acciones en el corto plazo, pero difícilmente podrá liderar la organización hacia el futuro.
4. Compartir la visión con el equipo de trabajo hace que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo su empeño.
5. Una persona que tiene una gran visión de futuro pero que carece de capacidad de ejecución puede ser un buen estratega, pero nunca un líder.
6. Por último, cabe señalar que no es líder quien puede, sino quien quiere serlo.

Cuadro 5. Diferencias entre un líder y un administrador o gerente con respecto a la visión de futuro.

LÍDER	GERENTE
Tiene una visión del futuro.	Tiene objetivos y metas que cumplir.
Es transformacional.	Es transaccional.
Se guía por el corazón.	Se guía por la mente.
Tiene seguidores.	Tiene subordinados.
Busca la influencia.	Busca el control.

Fuente: Caliva, J. 2003.

La gente realiza acciones y se alinea con las directrices del líder porque cree en su mensaje, le produce entusiasmo, sabe que es para beneficio común y hace las cosas sin esperar un rédito económico inmediato. En el caso del gerente, la gente realiza las acciones encomendadas por él porque espera recibir un salario. Es importante mencionar que un gerente debe tener características de líder para ser eficiente y saber bajo qué condiciones se pone el sombrero de líder y el sombrero de gerente.

En una ocasión, durante una entrevista realizada en el Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura, un agrolíder nos mencionó que cuando tiene una visión clara, la escribe en tres papelitos: uno de ellos lo guarda en su billetera, otro en su mesa de noche y el otro en su escritorio; de esa manera, su visión permanece presente en su mente y le resulta más fácil alcanzarla.

La visión nos da poder. Tiene la fuerza para cambiar la estructura actual y abre nuevas oportunidades hacia el futuro.

► ***“Un agrolíder debe ser capaz de transmitir a su grupo la emoción que le produce unirse en pos de una visión compartida, dado que los resultados obtenidos son de beneficio común, es decir, con ellos, TODOS GANAMOS”.***



III. RESUMEN

La creciente complejidad de la empresa agrícola, la organización o la comunidad rural es la razón que debe motivar a los agrolíderes a proyectarse hacia el futuro.

Para lograrlo, los agrolíderes cuentan con una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la cual se decide el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones y las instituciones para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La visión proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional, que puede conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Los gerentes han descubierto que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dirigir y orientar sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, ya que se sustentan los actos no en corazonadas, sino en un método, un plan lógico, una estrategia que es una serie de pasos secuenciales que nos llevan a los objetivos propuestos.

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y contribuye a tratar a los problemas relativos a cambios en el entorno externo. Como se ha comentado al principio, el plan estratégico no es el único instrumento con el que cuenta la universidad para establecer su planificación, aunque sí constituye el marco fundamental en el que se basa tal planificación.

Sin duda, es necesario “saber lo que se quiere”. La Universidad de Huelva utilizó la siguiente frase de Peter Drucker en una presentación sobre su sis-

tema de dirección estratégica, la cual resulta reveladora: “Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”.

La planificación estratégica debe entenderse como un proceso participativo que no resolverá todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. El diseño de una planificación estratégica se refiere principalmente a la capacidad de observación y anticipación de desafíos y oportunidades que se generan, tanto en las condiciones externas a una organización, como en su realidad interna. Debido a que ambas fuentes de cambio son dinámicas, el proceso es también dinámico.

Planificar implica prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar a un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones sobre el futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

El proceso de planificación debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o las preocupaciones de una institución. Sin embargo, podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio, esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

1. Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos o tres años, lo que implica identificar la misión, el tipo de administración ideal y los recursos necesarios, entre otros aspectos.
2. Determinar cómo logrará la organización alcanzar ese futuro deseado.

De este modo, la planificación estratégica se convierte en una carta de navegación en la que se estima el curso más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a preguntas distintas:

1. Misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o la institución?
2. Oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
3. Fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse como inadecuados cuando exista una mayor exigencia productiva?

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO



Trabajo individual:

Mi proyecto de vida



Objetivo:

Visualizar mis acciones en el futuro.



Instrucciones:

Para elaborar un proyecto de vida, se deben cumplir tres fases que son guiadas por tres preguntas fundamentales:

Fase I. ¿Quién soy y de dónde vengo? Identifique su realidad hoy.	Fase II. ¿Cómo me veo en el futuro? Defina su mañana deseable.	Fase III. ¿Qué debo hacer para lograr lo que expreso en la visión? Identifique acciones para lograr la visión.
<p>¿Qué hago y por qué estoy aquí? Piense cuál es su propósito.</p> <p>Debemos analizar nuestra línea de vida y los hechos relevantes que nos han llevado donde estamos actualmente. Requerimos meditar sobre nuestros dones, las cosas que hacemos bien, y nuestras fortalezas y debilidades. Debemos analizar lo que existe en nuestro entorno, lo que facilita o podría facilitar el logro de nuestras ideas, sueños o proyectos.</p>	<p>¿Cómo me veo en cinco años? ¿Qué valores van a guiar mi vida?</p> <p>La visión es el destino específico que guiará nuestra vida y la imagen de un futuro deseado. Ella contesta a la pregunta ¿Cómo voy a desarrollar mis dones y talentos?</p> <p>La visión debe tener en cuenta lo que hace falta en la actualidad y la manera en que se pueden corregir errores, sobreponerse a todo y crecer.</p>	<p>Se puede decir que nada ocurre hasta que existe una visión.</p> <p>Pero también podemos decir que una visión sin acción es solo una buena idea o un sueño. Se deben establecer metas claras y definir las en un espacio y un tiempo determinado. Es necesario establecer un sistema de revisiones personales y contestar la pregunta ¿Cómo voy avanzando con mis metas?</p>

Es necesario escribir el plan y mantenerlo en un lugar visible. Si así lo requiere, puede recurrir a una persona de confianza, un orientador o un coach para que le ayude a elaborar el plan o le brinde consejos para superar problemas o imprevistos. Una visión de futuro enriquece e inspira nuestras vidas y le da vitalidad a quien la posee.

Consejos para establecer e implementar una visión de futuro en el ámbito personal

1. Escriba su visión y manténgala en un lugar visible.
2. Sígala. El plan le permite enfocar su energía, distribuir tiempos y recursos y principalmente, no perder la esperanza.
3. Revísela. Las circunstancias cambian, por lo tanto, revise sus ideas, cuestionelas y enriquezcalas, para generar así nuevos conceptos que implicarán cambios y nuevos retos cada vez mayores.

Estudios realizados a graduados universitarios después de diez años de haber egresado sostienen que el 83% de ellos no tenía objetivos claros y se encontraba ocupado y trabajando.

El 14% tenía sus objetivos mentales claros y estaba ganando tres veces más que aquellos que no contaban con metas claras.

El 3% tenía sus objetivos claros y por escrito. Además, estas personas estaban ganando diez veces más que el grupo sin objetivos (Gisens 1993).



Trabajo grupal:

Proyección institucional



Objetivo:

Visualizar mi institución en el futuro.



Instrucciones:

En forma participativa elaboramos las diferentes etapas de la planificación estratégica, de acuerdo con las guías que se proponen a continuación.

Guía de trabajo:

Análisis del entorno de la organización

Objetivo:

Determinar en forma participativa oportunidades para la organización.

Instrucciones:

Se formarán grupos de trabajo de acuerdo con el número de participantes. Una vez conformado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para que dirija la discusión y un relator para que presente los resultados al gran grupo. Cada grupo tendrá un lapso de 30 a 60 minutos para identificar en forma participativa oportunidades en el ambiente externo. Se reco-

mienda a los grupos utilizar la técnica de lluvia de ideas para estimular la participación y después priorizar de cinco a ocho elementos del entorno.

Definición de oportunidad:

Una oportunidad es un elemento, fuerza, actividad, hecho, actor o tendencia del ambiente externo que puede contribuir al desarrollo de la organización en el futuro.

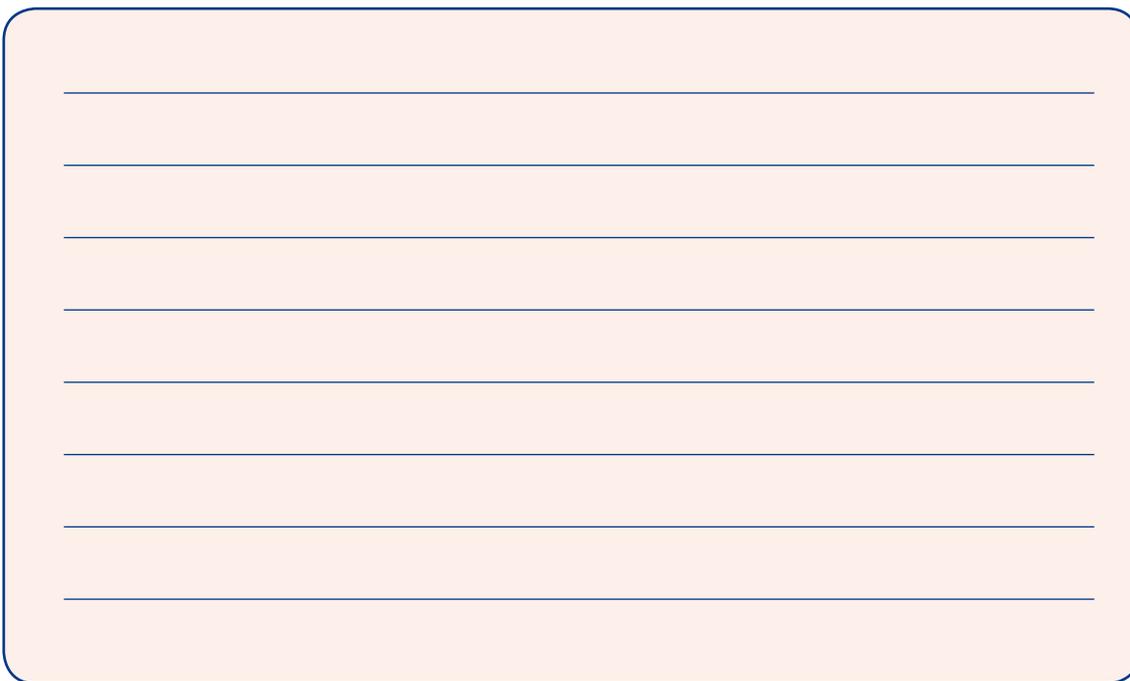
Pregunta para orientar la discusión:

¿Cuáles elementos, fuerzas o tendencias del ambiente externo contribuyen al desarrollo de la organización?

Presentación de las oportunidades al grupo:

Las oportunidades identificadas por el grupo se priorizarán y se presentarán al gran grupo.

Oportunidades detectadas:



A large, light-orange rounded rectangular box with a dark blue border, containing ten horizontal lines for writing.





Trabajo grupal:

Análisis del entorno de la organización



Objetivo:

Determinar en forma participativa amenazas para la organización.



Instrucciones:

Se formarán grupos de trabajo de acuerdo con el número de participantes. Una vez conformado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para que dirija la discusión y un relator para que presente los resultados al gran grupo. Cada grupo tendrá un lapso de 30 a 60 minutos para identificar en forma participativa amenazas en el ambiente externo. Se recomienda a los grupos utilizar la técnica de lluvia de ideas para estimular la participación y después priorizar de cinco a ocho elementos del entorno.

Definición de amenaza:

Una amenaza es un elemento, fuerza, actividad, hecho, actor o tendencia del ambiente externo que puede impedir o limitar el desarrollo de la organización en el futuro.

Pregunta para orientar la discusión:

¿Cuáles elementos, fuerzas o tendencias del ambiente externo pueden impedir o limitar el desarrollo de la organización?

Presentación de las amenazas al grupo:

Las amenazas identificadas por el grupo se priorizarán y se presentarán al gran grupo.

Amenazas detectadas:



Trabajo grupal:

Análisis interno de la organización



Objetivo:

Determinar en forma participativa las fortalezas de la organización.



Instrucciones:

Se formarán grupos de trabajo de acuerdo con el número de participantes. Una vez conformado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para que dirija la discusión y un relator para que presente los resultados al gran grupo. Cada grupo tendrá un lapso de 30 a 60 minutos para identificar en forma participativa fortalezas en el ambiente externo. Se recomienda a los grupos utilizar la técnica de lluvia de ideas para estimular la participación y después priorizar de cinco a ocho elementos del entorno.

Definición de fortaleza:

Es una característica sobresaliente de la organización (recursos físicos, humanos y financieros) que le permite aprovechar oportunidades o que le protegen contra amenazas.

Pregunta para orientar la discusión:

¿Cuáles características sobresalientes de la organización (fortalezas) le permiten aprovechar oportunidades y le protegen de amenazas?

Presentación de las fortalezas al grupo:

Las fortalezas identificadas por el grupo se priorizarán y se presentarán al gran grupo.

Fortalezas detectadas:



Trabajo grupal:

Análisis interno de la organización



Objetivo:

Determinar en forma participativa debilidades en la organización.



Instrucciones:

Se formarán grupos de trabajo de acuerdo con el número de participantes. Una vez conformado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para que dirija la discusión y un relator para que presente los resultados al gran grupo. Cada grupo tendrá un lapso de 30 a 60 minutos para identificar en forma participativa debilidades en el ambiente externo. Se recomienda a los grupos utilizar la técnica de lluvia de ideas para estimular la participación y después priorizar de cinco a ocho elementos del entorno.

Definición de debilidad:

Es una característica deficiente o inexistente en la organización (recursos físicos, humanos y financieros) que no le permite aprovechar oportunidades o no le protege de amenazas provenientes del entorno.

Pregunta para orientar la discusión:

¿Cuáles características deficientes o inexistentes en la organización (debilidades) no le permiten aprovechar oportunidades y no le protegen de amenazas?

Presentación de las debilidades al grupo:

Las debilidades identificadas por el grupo se priorizarán y se presentarán al gran grupo.

Debilidades detectadas:



Trabajo grupal:

Definiendo el futuro de la organización



Objetivo:

Elaborar en forma participativa la visión de la organización.



Instrucciones:

Se formarán grupos de trabajo de acuerdo con el número de participantes. Una vez conformado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para que dirija la discusión y un relator para que presente los resultados al gran grupo. Cada grupo tendrá un lapso de 30 a 60 minutos para elaborar una visión. Se recomienda a los grupos utilizar la técnica de lluvia de ideas para estimular la participación y después priorizar de cinco a ocho elementos del entorno.

Definición de visión:

La visión es una representación de lo que debe ser la organización el futuro, de lo que aspira a ser y una proyección de un período determinado con las siguientes características: es breve, inspira y plantea retos y es coherente con los valores organizacionales.

Pregunta para orientar la discusión:

¿Cómo queremos vernos dentro de cinco años?

Presentación de la visión al grupo:

La visión elaborada se presentará al grupo.

Visión propuesta:



Trabajo grupal:

Guiando la organización hacia el futuro



Objetivo:

Elaborar en forma participativa la misión de la organización.



Instrucciones:

Se formarán grupos de trabajo de acuerdo con el número de participantes. Una vez conformado el grupo, se procede a nombrar un coordinador para que dirija la discusión y un relator para que presente los resultados al gran grupo. Cada grupo tendrá un lapso de 30 a 60 minutos para elaborar una misión. Se recomienda a los grupos utilizar la técnica de lluvia de ideas para estimular la participación y después priorizar de cinco a ocho elementos del entorno.

Definición de misión:

La misión define el propósito de la organización, es decir, constituye la razón de ser de la organización. Además, posee las siguientes características: delimita el marco de acción, distingue a la organización de otras, orienta a los integrantes de la institución hacia el logro de objetivos y metas, es breve, inspira y plantea retos y es coherente con los valores organizacionales.

Preguntas para orientar la discusión:

- ¿Cuál es el quehacer de la organización?
- ¿Cuáles productos o servicios presta?
- ¿Quiénes son los clientes?

Presentación de la misión al grupo:

La misión elaborada se presentará al grupo.

Misión propuesta:



Trabajo grupal:

Operacionalizando la misión



Objetivo:

Elaborar objetivos en forma participativa.



Instrucciones:

Se deben desarrollar objetivos a partir de la misión propuesta. Cada uno de los participantes del taller formulará un objetivo estratégico por desarrollar en el futuro y lo presentará en plenaria. Luego de completar esta fase, se procede a agrupar los objetivos de acuerdo con criterios de afinidad que tienden a identificar líneas estratégicas de trabajo.

Definición de objetivo:

El objetivo es una declaración de la organización sobre la acción a seguir que se deriva de la misión propuesta. Los objetivos deben ser formulados con claridad para que puedan orientar la planificación, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación.

Preguntas para orientar la discusión:

¿Qué acciones debemos tomar para operacionalizar la misión?

Presentación de objetivos al grupo:

La misión elaborada se presentará al grupo.

Objetivos propuestos:



Módulo 7

Agroliderazgo y negociación



Objetivos de aprendizaje

1. Determinar la importancia de la negociación para resolver conflictos.
2. Identificar las etapas de un proceso de negociación exitoso.

Palabras clave

Conflicto, negociación, acuerdo, contraparte, conflicto.

I. INTRODUCCIÓN

Día a día, los agrolíderes se relacionan con los diferentes actores del medio rural y, por lo tanto, deben enfrentar diferencias relacionadas con el carácter de las personas, su ideología, métodos e intereses, entre otros. En general, esta situación suele producir diferencias entre las personas, ya que cada ser humano y cada grupo es único e irrepetible. Tales diferencias solían solucionarse mediante la fuerza bruta en campos de batalla, la costumbre o a través de códigos legales debidamente establecidos.

Hoy en día, la solución de diferencias surgidas en la interacción de personas o grupos se ha visto favorecida por procesos relacionados con: (i) la democratización, que permite la participación y la libre expresión de ideas; (ii) el progreso de la civilización, que hace ver primitivo el uso de la fuerza bruta; (iii) la globalización, que nos exige negociar; y (iv) el establecimiento de tratados comerciales en diferentes niveles, que promueven el diálogo y el acuerdo.

Estas tendencias han generado procesos centrados en defender ideas y derechos sin pisotear los ajenos y en manejar diferencias con tolerancia, diálogo y respeto a los valores, esperando que las partes adopten una filosofía de ganar-ganar que les permita construir y no destruir. Un líder debe ser ante todo un buen negociador.

II. NEGOCIACIÓN

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de nuestra vida. Se negocia en diferentes ámbitos, iniciando en el familiar y luego en el laboral, hasta alcanzar todas las actividades de la vida cotidiana. La palabra negociación se deriva de la palabra latina *negotari*, empleada en Lazio hace más de tres mil años con el sentido de negociar, intercambiar y realizar negocios. Actualmente, el concepto del término se ha ampliado, ya que no solo se refiere a negociar, sino también a llegar a una solución satisfactoria.

Las acciones que se generan en una negociación involucran al menos dos partes, quienes a su vez poseen un punto de vista que los hace pensar, actuar o ver las cosas de un modo diferente. Es lógico suponer que, para resolver controversias, se produzca entre las partes un proceso de dar y ceder, que tiene por objetivo llegar a un punto de acuerdo. Por lo tanto, en una negociación, la disciplina, la honestidad, la humildad, el respeto y la solidaridad son de vital importancia. La negociación no es un acto aislado, es más bien un proceso en el que cada acuerdo conduce a otro acuerdo y así sucesivamente, hasta que las partes queden satisfechas.

La negociación es un proceso en el que intervienen la lógica y la intuición (emociones).



Solo intuición



proceso sin estructura

Solo lógica



las salidas se dificultan

Se requiere un balance entre el lado humano y el calculado

¿Dónde se origina la negociación?

La negociación se origina en el marco de un conflicto. Etimológicamente, la palabra conflicto significa choque. Aunque la palabra en sí misma brinda

de inmediato la idea de lucha, conflicto de intereses y polémica, cuando llega la hora de resolver el problema, las partes deciden con su actitud si lo van a manejar en forma positiva o negativa.

Por lo tanto, en una negociación se producirán dos situaciones:

- **Manejo del problema en forma negativa.** Implicará lucha y un clima de destructividad, que pasa por el enfrentamiento, el desgaste y el aniquilamiento.
- **Manejo de la situación en forma positiva.** Implicará disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad, escucha empática y liberación del talento para encontrar soluciones y apertura. Esta actitud producirá satisfacción, conciliación y evolución hacia el futuro. Siempre hay espacio dentro de una negociación para que las partes obtengan lo deseado; sin embargo, se requiere de coraje e innovación para lograr acuerdos ganar-ganar.

En un ambiente hostil, el conflicto suele verse como una situación alarmante, terrible y catastrófica. Pero también el conflicto puede considerarse como una oportunidad para llegar a un acuerdo. Los conflictos son inherentes a los seres humanos y surgen de forma espontánea. Si bien a veces se sabe que existen, no se resuelven en forma inmediata. Ya sean espontáneos o latentes, los conflictos nos desafían a encontrar soluciones que beneficien a todos.

Existe la negociación sin conflicto, que se produce cuando dos partes descubren la posibilidad de beneficiarse mutuamente mediante el intercambio equitativo y armónico de recursos existentes y potenciales.



Tipos de Negociación

Existen 2 tipos de negociación la negociación distributiva y la negociación integrativa:

Distributiva: Las partes compiten por distribuirse una cantidad fija. Se la conoce como una negociación de suma cero y el aspecto más importante es el dinero. El vendedor busca la cifra más alta y el comprador la más baja posible

Ej: El precio del litro de leche a nivel de finca.

El precio de compra de un tractor usado.

Integrativa: Se integran los intereses para lograr un máximo beneficio. Se busca cooperar entre las diferentes partes que pueden ser más de una y los resultados no siempre tienen que ver con dinero sino con los beneficios que obtendrán las partes.

Ej: Intercambio de ganado vacuno de diferentes razas que se adaptan mejor a ciertas condiciones de clima. Si un ganadero tiene animales de razas más rústicas que se adaptan a zonas frías y montañosas y su finca está en un valle y existiese otro ganadero que tiene animales de mejor genética que requieren mejores condiciones y su finca está en una zona fría y montañosa; el intercambio de estos animales es una buena negociación integrativa ya que estarían produciendo en el ambiente para el que fueron creados.

Cuadro 1. Negociaciones distributivas versus integrativas.

Característica	Distributiva	Integrativa
Resultado	Ganar – perder	Ganar – perder
Motivación	Ganancia individual	Ganancia conjunta e individual
Intereses	Opuestos	Diferentes pero no siempre opuestos
Relación	De corto plazo	De largo plazo
Aspectos involucrados	Uno solo	Varios
Habilidad para hacer concesiones	Inflexible	Flexible
Solución	No creativa	Creativa

Fuente: Harvard Business Press, 2009

La habilidad del negociador es lograr que una negociación distributiva se torne integrativa.

Cuadro 2. Matriz básica de la negociación.

Situación ganar-ganar: Se establece cuando las partes cooperan para lograr los máximos beneficios. Genera satisfacción	Situación perder- perder: Las dos partes pierden, lo que conduce a la desmotivación y la frustración.
Situación perder-ganar: Se presenta cuando solo una parte obtiene los mejores beneficios, en detrimento de la otra. Genera insatisfacción	Situación ganar-perder: Se produce cuando solo una parte obtiene beneficios, en detrimento de la otra. Genera insatisfacción y resentimiento.

Fuente: Covey 2003.

¿Cómo se realiza una negociación?

Existen diferentes formas de negociar. De acuerdo con Rodríguez y Ramos (2004), para que una negociación sea exitosa, debe seguir el siguiente proceso paso a paso:

Cuadro 3. Pasos para una negociación exitosa.

Pasos	Características	Observaciones
Paso 1. Conozca el entorno de la negociación.	Resulta útil evaluar la organización y las personas que participan en ella. Es importante determinar el nivel de autoridad de las personas que participan en la negociación.	Investigue qué características tiene su contraparte y cómo ha resuelto conflictos en el pasado. También es importante conocer detalles y gustos personales de los negociadores.
Paso 2. Establezca con claridad los objetivos y las metas.	Se deben identificar los objetivos y las metas que se quieren lograr en el proceso de negociación. Durante la primera sesión de trabajo, cuando se dan a conocer los objetivos, se identifican coincidencias o diferencias que deben quedar por escrito.	Se necesita crear una atmósfera de cooperación y confianza mutua. Sea amistoso y esté tranquilo, pero conserve una actitud formal. Nunca haga promesas que no va a poder cumplir.

Pasos	Características	Observaciones
Paso 3. Inicie el proceso de negociación con una agenda de trabajo.	Con los desacuerdos identificados en el paso 2, se establece una agenda de trabajo. Los puntos por negociar se deben analizar uno por uno.	Este no es el momento para volverse hostiles o estar totalmente a la defensiva.
Paso 4. Establezca una BATNA (del inglés <i>best alternative to a negotiated agreement</i>).	Consiste en establecer una posición alternativa en caso de que los términos que uno espera de la negociación no se establezcan.	Si es posible, debemos investigar el BATNA de la persona o grupo con que estamos negociando.
Paso 5. En la transacción utilice expresiones de desacuerdo-concesiones-acuerdo.	En este paso se inicia la negociación al establecer una dinámica de “ceder y dar más” conocida como “estira y encoge”. Le corresponde al negociador descubrir lo que la contraparte quiere o con lo que se conformará.	Se deben identificar los puntos en que existe coincidencia y aprobarlos. Esto establecerá un ambiente favorable para generar otros acuerdos. Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar las metas.
Paso 6. Evalúe los resultados parciales.	Una negociación no termina en una sola reunión, dado que comúnmente una reunión conduce a otra. Por lo tanto, es posible que surjan áreas de acuerdo o áreas donde ceder; en las que se debe analizar con cuidado el avance que se va obteniendo según la agenda propuesta y si se ha llegado o se está por llegar a un “punto muerto”. Es necesario incrementar la creatividad para proponer soluciones.	Los negociadores deben preguntarse: ¿Hacia dónde se encamina la negociación? y ¿Qué se puede hacer para mantener la negociación y llegar a un buen acuerdo?
Paso 7. Acuerde y firme el compromiso.	En este punto de la negociación las partes llegan a las concesiones y adoptan una postura realista en la que se logran los mayores beneficios para cada una de las partes.	El acuerdo representa objetividad y madurez y se debe escribir y firmar. Se debe nombrar una comisión que sea garante del cumplimiento de los acuerdos.

Perfil de un buen negociador

Un agrolíder que actúe como negociador debe ser una persona que cuente con madurez y profesionalismo, es decir, con inteligencia emocional, que sea capaz de garantizarnos que en él domina la razón sobre la pasión. Este líder negociador se caracteriza por ser:

- **Tolerante.** Es capaz de oír a los demás en forma empática y practicar la *asertividad*. En otras palabras, debe ser afirmativo sin ser agresivo.
- **Honorable.** La honestidad, la sinceridad, la lealtad, la legalidad y el respeto son valores clave para lograr el éxito en una negociación.
- **Flexible.** Evita el dogmatismo y siempre está dispuesto a considerar nuevas opciones.
- **Creativo.** Es capaz de utilizar métodos como la lluvia de ideas para obtener alternativas para solucionar un problema.



Consejos para realizar buenas negociaciones

En una negociación se debe crear y mantener un ambiente distendido y de colaboración abierta para maximizar los beneficios propios sin abusar de la parte contraria. Durante una negociación, ambas partes deben esforzarse por encontrar la mejor solución para el bien común. El procedimiento de trabajo puede ser el siguiente:

- Comience por enumerar todas las soluciones posibles.
- Evite pensar que solo la solución que nuestro grupo propone es la correcta.
- Ante posiciones fuertes, argumente con datos y cifras y cree un ambiente de colaboración y entendimiento.
- No rechace impulsivamente las propuestas de la contraparte. No diga nunca frases como “*eso no se va a aceptar de ninguna forma*”.
- Es necesario ser duro con los problemas, pero amables con las personas. Exprese claramente “el problema no es con usted, sino con la situación, y ello nos afecta a todos”. Los negociadores expertos son muy “blandos” con la gente.
- Si tiene dudas, consulte con su equipo de apoyo y los directivos de su organización.



- Celebre los avances parciales, ya que ello estimulará a los negociadores a seguir adelante.
- Esfuércese por adoptar posiciones intermedias: “parta la diferencia”; cuando la solución se acerca, conviene aceptar, pero condicionando la aceptación de alguna nueva concesión de la contraparte.
- Deje los puntos álgidos para el final; es una buena táctica que le permite avanzar en la negociación y crear confianza.
- Bajo presión de tiempo y debido al cansancio, podemos aceptar cosas inconvenientes. Si se siente agotado, pida tiempo extra, un receso o continuar con la reunión al día siguiente.

Una vez finalizada la negociación, no hay vencidos ni vencedores. Mantenga un ambiente de respeto y cordialidad que permita establecer otras negociaciones en el futuro.

Algunas de las mayores barreras psicológicas que obstaculizan las buenas negociaciones son: prejuizar, menospreciar, distorsionar y mentir. Un negociador inadecuado o sin autoridad puede malograr una negociación

III. RESUMEN

Los agrolíderes realizan negociaciones con mucha frecuencia, por ejemplo, cuando se establece un contrato para vender un producto agrícola o pecuario y para resolver diferencias en el uso del agua o en la contratación de mano de obra, entre otras situaciones.

Por lo tanto, negociar bien es fundamental para lograr mejores relaciones comerciales y personales. El agrolíder debe entender que la negociación es el proceso de buscar la aceptación de ideas, propósitos o intereses, buscando el mejor resultado posible, es decir, una relación ganar-ganar, donde las partes sientan que se les brindó la oportunidad de presentar todos sus argumentos. De todo proceso de negociación surge un producto final que debe ser mejor que las posiciones individuales presentadas.

Dada la complejidad de la empresa agropecuaria o del desarrollo rural, el agrolíder debe adoptar una postura de negociador permanente y tener en cuenta que requiere una serie de conocimientos y habilidades como comunicación empática y conocimiento del tema por negociar y del proceso de negociación. Además, debe ser consciente de que:

- Escuchar con atención es fundamental.
- Aunque las diferencias sean grandes, debe mantenerse negociando.
- En una negociación pueden surgir conflictos, por lo que la flexibilidad es vital. Si no se proporciona información completa, los vacíos son llenados por rumores y suposiciones generalmente negativas.
- Debe tomar riesgos como probar a su contraparte, tomar tiempo y ser persistente.

Existen dos tipos de negociaciones las distributivas y las integrativas y lo que se pretende es que un agrolíder sea capaz de tornar una negociación distributiva en integrativa al ser capaz de proponer diferentes alternativas de solución que satisfagan a las diferentes partes.

En algunos casos, la posición de una de las partes es tan firme que puede conducir a situaciones de enfrentamiento e inflexión. Utilizar una comunicación asertiva para encontrar alternativas de soluciones nos permitirá encontrar un interlocutor que, por lo menos, intentará buscar nuevas “salidas” a la posición que mantiene. Recordemos que retenemos en promedio 7% de las palabras escritas, 38% de nuestra forma de hablar y 55% de nuestras actuaciones y ejemplos. Por lo tanto seamos congruentes y practiquemos lo que predicamos. Si ofrecemos algo lo cumplimos, esto generará confianza que nos permite mayores posibilidades de éxito.

No olvidemos contar con una alternativa válida, en caso de que no se cumplan las expectativas iniciales (BATNA).

Preparémonos para negociar (conociéndonos a nosotros mismos y a las contrapartes), mantengamos la cordialidad y dejemos los puntos álgidos para el final.

**► Seamos duros con los problemas,
pero suaves con las personas.**

IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

Dinámica:

Ejercicio de negociación



Objetivo:

Aplicar el proceso de negociación y la correcta comunicación en los ámbitos local, regional y global.



Materiales:

- De 30 a 40 bolsas de papel o plásticas.
- 100 objetos pequeños que se puedan intercambiar entre los participantes.



Instrucciones:

Primera parte:

Usted y cada uno de sus compañeros van a recibir una bolsa con una serie de objetos que pueden ser o no de su agrado.

Segunda parte:

Analice los objetos que recibió, determine su grado de satisfacción y expréselo al facilitador.

Tercera parte:

Inicie un proceso de negociación con su compañero de al lado. Negocie, intercambien objetos y vuelva a manifestar su grado de satisfacción al facilitador.

Cuarta parte:

Inicie otro proceso de negociación, esta vez entre los compañeros de su subgrupo, y vuelva a manifestar su satisfacción al facilitador.

Quinta parte:

Finalmente, establezca otro proceso de negociación, esta vez con todos los integrantes del grupo, y vuelva a manifestar su grado de satisfacción al facilitador.

Sexta parte:

Analice el proceso de negociación de acuerdo con el siguiente esquema:

Paso 1:	Estudiar a la persona o la institución con la que se va a negociar.
Paso 2:	Definir los objetivos y las metas.
Paso 3:	Establecer una agenda. Tratar los puntos uno a uno.
Paso 4:	Establecer una BATNA (una posición alternativa en caso de que no se alcancen las metas de la negociación).
Paso 5:	Establecer un proceso de “estira y encoge”, hasta llegar a un acuerdo aceptable para ambas partes.
Paso 6:	Evaluar los resultados parciales y avanzar hacia los puntos más controvertidos.
Paso 7:	Alcanzar el acuerdo, que debe satisfacer al máximo a las partes.

Séptima parte:

Invite a los participantes a realizar comentarios sobre la importancia del proceso de negociación.



Módulo 8

Facilitación de actividades de liderazgo



Objetivos de aprendizaje

1. Descubrir los principios del aprendizaje de los adultos.
2. Analizar diferentes técnicas de facilitación.
3. Determinar el concepto de creatividad y su desarrollo.

Palabras clave

Educación permanente o continua, andragogía, facilitador, técnicas de facilitación, inteligencia, creatividad.

1. INTRODUCCIÓN

La capacitación, expresada como educación continua o permanente de los adultos, constituye un instrumento fundamental que permite enriquecer las acciones sociales, económicas y técnicas de los productores agrícolas y otros miembros de la comunidad. Los productores latinoamericanos están buscando nuevos rumbos que les permitan salir del aislamiento y organizarse más activamente, no solo en sus países, sino también en el ámbito internacional. La demanda por oportunidades educativas entre la población rural ha experimentado un crecimiento sin precedentes y se ha convertido en una de las tendencias trascendentales en los últimos años, con signos de aumentar en el mediano y el largo plazo. La facilitación de actividades se presenta como el reto de romper los esquemas tradicionales de aprendizaje basados en la repetición de conocimientos.

Para lograrlo, los facilitadores tienen a su disposición un conjunto de técnicas de facilitación que posibilita la creación de un espacio grato, democrático y participativo, en el que los aprendientes pueden expresar sus expectativas, esperanzas y temores y que les permite identificar sus potencialidades y conocimientos. El papel del facilitador consiste entonces en ser el mediador del aprendizaje, a partir de experiencias significativas y motivacionales que harán que los participantes alcancen su plenitud personal, profesional o laboral.

II. LA ANDRAGOGÍA

¿Cómo aprenden los adultos?

La educación permanente, a diferencia de la educación formal, que es gobernada por programas rígidos que deben ser completados en períodos semestrales o trimestrales, se caracteriza por ser muy flexible, dado que se brinda mediante cursos cortos, talleres, seminarios, grupos focales, parcelas demostrativas, análisis de casos, días de campo y muchas otras actividades que llegan de forma dinámica a los participantes. La educación permanente o continua tiene el potencial para mejorar los niveles de desempeño y es considerada un factor determinante para aumentar la competitividad individual, de las unidades de producción o de organizaciones del medio rural.

Principios de la educación de adultos (andragogía)

La andragogía consta de tres principios generales que se presentan a continuación:

- **Horizontalidad:** Permite a los participantes y al facilitador mantener una interacción en su condición de adultos, en la que aprenden, se respetan mutuamente y valoran la experiencia.
- **Participación:** Es la capacidad de los adultos de expresar sus ideas y asumir una posición crítica y constructiva con respecto a su futuro.
- **Inclinación por el aprendizaje basado en la solución de problemas:** Los adultos buscan aprendizajes aplicables.

¿Qué es facilitación?

La facilitación es un proceso de reflexión, análisis y discusión mediante el cual los participantes adquieren herramientas para tomar decisiones, a fin de mejorar su vida personal, individual, grupal y comunitaria. En este enfoque, los facilitadores son mediadores del aprendizaje, porque contribuyen a generar procesos sociales de construcción de conocimientos.

¿Quién es un facilitador?

Un facilitador es un profesional que se encarga de mediar en un proceso de aprendizaje entre un tema específico, una realidad individual o comunal y un grupo de personas.

¿Cuál es el perfil de un facilitador?

El facilitador de programas de educación continua es un profesional que posee una adecuada formación en el campo profesional, tecnológico y humanístico que le permite relacionarse con sus semejantes o socios de aprendizaje para motivar su crecimiento personal y profesional.

Cuadro 1. Rasgos profesionales que debe poseer un facilitador.

Rasgos	Características	Observaciones
Rasgos cognitivos	<ul style="list-style-type: none">• Dominio teórico y práctico del tema que va a facilitar.• Flexibilidad para adaptar diferentes métodos a la situación.	Posee formación profesional y experiencia en el campo de la educación y como técnico en un área específica.
Rasgos psicomotrices	<ul style="list-style-type: none">• Expresión verbal clara, precisa y sencilla.• Capacidad para despertar y conservar la atención del grupo.• Manejo de equipo multimedia.• Capacidad para elaborar materiales didácticos.	En su labor maneja métodos y técnicas de aprendizaje, diseño curricular y evaluación para lograr los objetivos planteados.
Rasgos actitudinales	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo para integrar a los participantes y orientarlos al logro de los objetivos propuestos.• Tolerancia y capacidad de escucha empática.	Con estos rasgos actitudinales, el facilitador consigue crear un clima de diálogo, comprensión, acuerdo y negociación.

Fuente: Caliva, J. 2009.

¿Cómo ubicarse en el contexto?

Es indispensable que el facilitador logre ubicarse en el contexto para poder responder mejor a las necesidades de capacitación de los participantes. Para ello, se debe plantear como mínimo las siguientes preguntas:

- ¿Para qué se organiza el taller?
- ¿Qué metodologías se van a utilizar en él?
- ¿Cuál es el perfil de los participantes?
- ¿Qué materiales y equipos se necesitarán?
- ¿Cuántas personas asistirán?

- ¿Dónde se llevará a cabo el taller?
- ¿Cuándo se efectuará?

Luego de responder estas preguntas, el facilitador estará en capacidad de conocer mejor el entorno, los participantes y el medio en que se desarrollará la facilitación.

¿En qué forma debo preparar la sala?

Al igual que a la ubicación, se debe prestar atención especial a la preparación de la sala, ya que constituirá el principal espacio de desarrollo de las sesiones de trabajo. Existe una relación directa entre el diseño de la sala y el objetivo que se quiere lograr. A continuación, se presentan los diseños más comunes:

Cuadro 2. Organización del ambiente de aprendizaje.

Diseño de la sala	Objetivo del diseño
Forma de U	Favorecer la interacción.
Mesas de trabajo	Propiciar la discusión.
Auditorio	Observar o recibir una presentación.
Forma circular	Facilitar la participación.
Espacios abiertos	Promover actividades y dinámicas grupales.

Fuente: Caliva, J. 2009.

Debo realizar dinámicas al aire libre para estimular el aprendizaje vivencial?

Un ambiente exterior puede constituir un espacio idóneo para aprender, ya que permite introducir elementos de motivación, diversión, juego y aventura en un taller o curso. El desarrollo de dinámicas al aire libre implica preparar el escenario con suficiente antelación y contar con la disposición de los participantes. Para ello, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Adoptar una actitud abierta y dejar fluir la curiosidad y el aprendizaje por descubrimiento.

- Considerar que la participación es voluntaria, y que no se necesitan habilidades atléticas de fuerza o resistencia física.
- Mantener la seguridad en todo momento.

Técnicas de facilitación

Es necesario considerar los siguientes aspectos para lograr un espacio grato, democrático y participativo en los talleres:

- **Contacto inicial**
 - Piense en la forma en que los participantes se podrían sentir más cómodos.
 - Escriba un mensaje de bienvenida y refiérase a él.
 - Circule entre las personas que llegan temprano y salúdelas personalmente.
 - Incluya a quienes llegan tarde y deses la bienvenida.
- **Presentación de objetivos**
 - Presente y discuta los objetivos de la actividad de capacitación.
 - Sea siempre positivo.
 - Brinde la oportunidad de abrir el diálogo para orientar el trabajo y la participación del grupo.
- **Expectativas, esperanzas y temores**
 - Permita que los participantes expresen sus expectativas, esperanzas y temores.
 - Proponga el uso de tarjetas donde ellos puedan escribir y compartir verbalmente sus inquietudes.
 - Coloque las tarjetas en un lugar visible para mantener presentes los planteamientos de los participantes.



- **Aprendizaje y contribución**

- Mediante el trabajo colectivo, trate de identificar el conjunto de potencialidades, conocimientos y competencias de los participantes, ya que al hacerlo, usted puede lograr que sus conocimientos, vivencias y experiencias compartidas sean totalmente enriquecedoras.
- Motive a los participantes a hacer aportes en relación con el tema.

¿Cómo desarrollar la actividad de capacitación?

Para que un facilitador pueda propiciar aprendizajes más significativos, es necesario proponer actividades que permitan a los participantes reflexionar sobre la importancia y la aplicación del tema tratado, tal y como se presenta a continuación:

Cuadro 3. Inventario de actividades de aprendizaje para facilitar actividades.

Si quiere que los participantes:	Realice:
Observen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excursiones. 2. Visitas a experiencias exitosas. 3. Observaciones del manejo de máquinas, animales o instalaciones e infraestructura.
Analicen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Páneles de discusión o debates. 2. Preguntas circulares. 3. Análisis de resultados.
Teoricen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigaciones en la comunidad mediante diferentes métodos. 2. Reflexiones individuales o en grupo. 3. Conclusiones con agricultores exitosos.
Sinteticen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lluvias de ideas. 2. Preparación y análisis de estudios de casos. 3. Propuestas para la solución de problemas.
Apliquen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos (elaboración y desarrollo). 2. Aplicaciones de los resultados de la investigación. 3. Aplicaciones de nuevas metodologías de producción.

Fuente: Díaz Bordenave, 1982.

¿Qué técnicas puedo utilizar para evaluar talleres, seminarios u otras actividades?

Las técnicas de evaluación tienen como objetivo obtener información de los participantes sobre los logros alcanzados en el taller, de acuerdo con los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos tienen como meta fundamental realizar ajustes y proponer mejoras para las actividades futuras.

Las siguientes son algunas técnicas de evaluación:

- **Monitoreo diario:** Se realiza por medio de tarjetas en donde los participantes sugieren mejoras para los días restantes de la actividad.
- **Evaluación de la actividad:** Se pide a los participantes que completen un cuestionario con el fin de evaluar cualitativamente cada taller. El cuestionario contiene preguntas como:
 - ¿Se cumplieron las expectativas de la actividad?
 - ¿Se puede aplicar lo aprendido a su situación de trabajo?
 - ¿Se podría mejorar la actividad en el futuro?

III. CREATIVIDAD

¿Cómo estimular el cerebro para lograr un mejor aprendizaje?

Teoría de la dominancia lateral y el aprendizaje: La estimulación del cerebro se logra por medio de experiencias multisensoriales, la novedad y los retos. A partir de investigaciones neurofisiológicas, se ha determinado la importancia de conocer el funcionamiento de cada uno de sus hemisferios: El izquierdo sigue un patrón basado en secuencias lógicas, mientras que el derecho forma conjuntos y es más sistémico.

Teoría del cerebro total: El avance de la ciencia ha permitido reconocer que los hemisferios del cerebro están en estrecha comunicación por medio del cuerpo caloso que lo integra. También se han logrado establecer cuadrantes dentro de los hemisferios que cumplen con funciones específicas. Durante los procesos de aprendizaje es importante, por lo tanto, estimular los hemisferios y los cuadrantes para lograr mejores resultados. Se ha confirmado el aumento en la efectividad del aprendizaje cuando se estimula la mayor cantidad de partes del cerebro, mediante textos, gráficas, imágenes, simulación y el contacto con la realidad mediante la manipulación directa.

Fundamentos de la creatividad

La creatividad es la facultad para crear o inventar una idea, concepto, noción o esquema de manera novedosa o no convencional, y presentar la solución de un problema, ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando y contemplando, entre otras acciones.

La creatividad permite ver nuevas posibilidades. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución, se produce un cambio. La creatividad está latente en todas las personas. Cuando se trata de creatividad, lo emocional y lo no racional es tan importante como lo intelectual y lo racional.

Cuadro 4. Formas para estimular la creatividad.

Etapas de la creatividad	Características
Planteamiento del problema	Se determina que hay una situación no resuelta o una sección de información que no se conoce.
Preparación	Se acumula información con respecto al problema.
Incubación o procesamiento de información	Se realizan conexiones tendentes a solucionar el problema.
Visión o iluminación	De forma súbita, la persona toma conciencia y conecta elementos que parecían dispersos.
Producción	Se realizan operaciones concretas encaminadas a resolver el problema.
Verificación	Es la comprobación y el examen que se realizan para que la solución pueda ser transferible a los demás.

Fuente: Díaz Bordenave, 1982.

Barreras para el desarrollo de la creatividad

Existen diversos obstáculos o barreras que impiden el desarrollo de la creatividad:

- Escasez de tiempo.
- Ideas preestablecidas.
- Temor al ridículo. Siempre que se propone una solución o una idea novedosa, se está expuesto a severas críticas.
- El facilismo. Es mucho más fácil seguir haciendo lo mismo que encontrar nuevas soluciones.

- La seguridad que nos ofrece el viejo modelo.
- La excesiva e indebida utilización del pensamiento vertical, lógico o lineal.

Técnicas para desarrollar la creatividad

Pensamiento lateral. Es una actividad y un proceso deliberado en el que se generan nuevas ideas mediante la estructuración y la reestructuración de esquemas conceptuales (intuición), y la provocación de otros nuevos (creatividad). Así lo define su creador Eduardo De Bono, psicólogo norteamericano, quien ha propuesto este método para desarrollar el pensamiento creativo. La necesidad del pensamiento lateral surge como respuesta a la condición del comportamiento de la mente como sistema, con base en el pensamiento vertical, sometido a las leyes de la lógica.

Las diferencias entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral quedan establecidas en el siguiente recuadro:

Pensamiento vertical	Pensamiento lateral
Es convencional.	Es innovador.
Es lógico y cerrado.	Es natural y abierto.
Es selectivo de lo pertinente (elige).	Es generativo de lo nuevo (cambia).
Implica etapas sucesivas lógicas.	Se produce una ruptura de la sucesión vertical.
Afirma ideas dominantes.	Rechaza ideas dominantes.
Repite esquemas conocidos.	Genera esquemas nuevos.
Evita la complejidad.	Maneja la complejidad.

El pensamiento lateral tiene que ver con moverse hacia los lados cuando se resuelve un problema, a fin de ensayar diferentes percepciones, conceptos y puntos de vista. El término cubre una variedad de métodos, incluidas provocaciones que nos llevan fuera de nuestra línea cotidiana de pensamiento.

Los seis sombreros para pensar.

A inicios de los años ochenta, Edward de Bono inventó el método de “los seis sombreros para pensar”, que consiste en un marco de referencia para el pensamiento lateral, cuyo propósito es explorar las diferentes perspectivas



de una situación o un desafío complejo. El método le da su lugar al valioso pensamiento crítico, pero no permite que este domine, como ocurre en el pensamiento originario.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben considerarse como direcciones de pensamiento más que como etiquetas, lo que quiere decir que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente.

- *Pensamiento con el sombrero blanco:* Tiene que ver con hechos, cifras, necesidades y ausencias de información.
- *Pensamiento con el sombrero rojo:* Se refiere a intuición, sentimientos y emociones. El sombrero rojo le permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla, lo que se refleja en la afirmación: “Poniéndome mi sombrero rojo, pienso que es una propuesta terrible”.
- *Pensamiento con el sombrero negro:* Este es el sombrero del juicio y la cautela, y el más valioso de todos.
- *Pensamiento con el sombrero amarillo:* Se relaciona con la lógica positiva. El pensamiento de este sombrero es positivo.
- *Pensamiento con el sombrero verde:* Este es el sombrero para el pensamiento creativo. Es símbolo de creatividad, nuevas alternativas, estímulos y cambios.
- *Pensamiento con el sombrero azul:* Este es el sombrero de la vista global y del control del proceso. No se enfoca en el asunto propiamente dicho, sino en el “pensamiento” acerca del asunto.

Cuando utilizan esta técnica, los facilitadores toman un problema o situación real del territorio o cualquier otro aspecto de la vida comunal y, junto con los participantes, utilizan los seis sombreros. Ya sea en forma individual o en grupos, primero se colocan el sombrero negro para analizar los aspectos negativos, los riesgos y las amenazas que genera el problema. Seguidamente, se colocan el sombrero amarillo para analizar aspectos positivos y fortalezas; luego trabajan con el sombrero blanco para buscar información adicional y datos para tomar mejores decisiones.

El sombrero verde les permite ver soluciones y nuevas oportunidades. Con el sombrero rojo, analizan juicios y miedos, y con el azul, integran, coordinan y resumen argumentos.

Lluvia de ideas.

Este es sin duda el método creativo más conocido. Sin embargo, su nombre se ha traducido de tantas maneras, que parece casi imposible saber si se refieren a lo mismo. Los nombres más comunes son lluvia de ideas, torbellinos de ideas, tormenta de ideas, desencadenamiento de ideas, movilización verbal, bombardeo de ideas, sacudidas de cerebros, promoción de ideas, tormenta cerebral, avalancha de ideas, tempestad en el cerebro y tempestad de ideas.

Consejos para aplicar la lluvia de ideas

- La lluvia de ideas sirve para que todos se expresen sin censura, sin prejuicios, con libertad y sin temores.
- Se puede hacer oralmente o por medio de fichas escritas. Esta última forma permite que los participantes reflexionen antes de expresarse. Además, guarda inicialmente el anonimato, lo que da más libertad de expresión.
- Se debe hacer énfasis en la cantidad y no en la calidad de las ideas.
- Deben evitarse las críticas, evaluaciones o juzgamientos de las ideas presentadas.
- Se debe propiciar que las ideas surjan con espontaneidad, sin elaboraciones o censuras.
- Es necesario estimular todas las ideas, por muy “malas” que puedan parecer.

IV. RESUMEN

En los procesos andragógicos, lo más importante es que los participantes construyan por sí mismos el conocimiento a través de experiencias significativas que les permitan posteriormente hallar soluciones creativas a los problemas de la cotidianidad. Asimismo, es importante que el facilitador considere los diferentes tipos de inteligencias (múltiples y emocionales) y promueva estrategias de aprendizaje que fortalezcan y estimulen la creatividad en todos sus ángulos.

Adicionalmente, todos los procesos de aprendizaje deben proporcionar a los participantes herramientas para fortalecer su autoestima, su liderazgo, el



trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la armonía social. Además, conocer los aspectos básicos de la conformación del cerebro, la definición de la inteligencia y sobre los investigadores que han tratado estos temas permite a los facilitadores contar con conocimientos más significativos acerca de la seriedad de su labor. Su reto facilitador será diseñar estrategias que les permitan promover procesos de enseñanza-aprendizaje donde se contemple al aprendiente como un todo, capaz de asimilar no solo conocimientos, sino también actitudes y aptitudes para el bienestar personal, familiar y comunal.

V. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO

Dinámica:

El cerebro y el aprendizaje



Objetivo:

Determinar la relación entre el cerebro, el aprendizaje y la comunicación.



Instrucciones:

Dibuje un cerebro, señale sus partes más importantes y explique cómo se relacionan con el aprendizaje:

Comentario:

Dinámica:

Autoevaluación de las habilidades como facilitador



Objetivo:

Definir cuál es su actitud hacia la facilitación y la comunicación efectiva.



Instrucciones:

Para determinar su perfil como facilitador, complete el siguiente instrumento de autoevaluación. Para ello, lea cuidadosamente cada una de las frases que se le presentan y coloque una X en la casilla que mejor describa su actitud hacia la facilitación.

Actitud del facilitador	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Siempre
1. Poseo un claro dominio teórico y práctico del tema por desarrollar.				
2. Conozco la realidad y las últimas tendencias del tema por facilitar.				
3. Me puedo expresar verbalmente, de manera clara, precisa y sencilla.				
4. Puedo mantener la atención del grupo.				
5. Brindo instrucciones claras y precisas para realizar las actividades.				
6. Estoy consciente de que quizás puedo estar equivocado o de que no dispongo de toda la información, por lo que logro aceptar mis límites.				
7. Evito utilizar términos ambiguos.				
8. Me abstengo de manipular al grupo para que acepte mis opiniones como únicas y válidas.				

Actitud del facilitador	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Siempre
9. Existe coherencia entre mis actos y lo que enseño.				
10. Administro el tiempo adecuadamente.				
11. Respeto la individualidad de cada miembro del grupo.				
12. Soy hábil para captar los mensajes no verbales del grupo.				
13. Busco adquirir mayores conocimientos humanísticos, además de los técnicos, para desarrollarme como facilitador.				
14. Percibo las necesidades del grupo y respondo a ellas.				
15. Propicio la participación.				

Interpretación de los resultados

Si la mayoría de las respuestas (50% o más) se encuentran en las casillas “nunca” y “casi nunca”, usted deberá revisar su formación como facilitador, ya que su condición actual no le permitirá una buena integración con el grupo, lo que dificultará la consecución de los objetivos propuestos.

Si la mayor parte de sus opiniones (50% o más) se encuentra en las casillas “algunas veces” y “siempre”, ello significa que usted realiza bien sus labores de facilitación, aunque deberá mejorar sus capacidades para relacionarse con los participantes.

Prepare una lista con acciones que debe tomar o aspectos que debe fortalecer para ser un buen facilitador:

Acciones por tomar o aspectos por fortalecer para ser un buen facilitador



Módulo 9

Estilos de liderazgo



Objetivos de aprendizaje

1. Identificar estilos de liderazgo.
2. Determinar cómo fortalecer el liderazgo.

Palabras clave

Estilos de liderazgo, líder carismático, líder autocrático, líder *laissez faire*, líder transaccional, líder transformacional, líder de servicio.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el liderazgo es un tema crucial, ya que enfrentamos crisis relacionadas con la inseguridad alimentaria, la destrucción del medio ambiente y la pérdida de valores. Cuando se habla de organizaciones y personas, es indispensable mencionar a los líderes que logran el éxito en sus organizaciones y que orientan a sus equipos hacia su consecución.

El líder, como toda persona, posee defectos y virtudes que debe conocer, lo que implica mirar primero dentro de uno mismo y conocerse, para luego entender a los demás y poder reflejar lo que se quiere lograr y realizar junto con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos permitirá mejorar nuestro desempeño como líderes que somos para beneficio personal y/o de nuestra organización o grupos.

La esencia del liderazgo está en la capacidad de influir positivamente en los integrantes de la organización. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirlo. Además, las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para satisfacer sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se llega a entender en qué consiste la motivación, se apreciará mejor lo que la gente desea y la razón de sus acciones.

El paradigma del liderazgo ha venido cambiando durante los últimos 60 años. Los primeros estudios partieron de que los líderes nacen, no se hacen, por lo que las investigaciones se centraron en identificar un conjunto

de rasgos comunes de los líderes exitosos que se usaba para promover a los candidatos a posiciones de liderazgo. En la década de los 50, los estudios se concentraron en las acciones concretas del líder en su trabajo, por lo que el liderazgo se orientaba hacia la tarea. En la década de los setenta quedó claro que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las circunstancias, por lo tanto, el paradigma de liderazgo pasó a la teoría de la contingencia, basada en el líder, los seguidores y la situación. A partir de los años setenta y hasta nuestros días, el paradigma se orienta hacia la integración de los rasgos del comportamiento y hacia la contingencia. Los líderes, mediante la comunicación eficaz, crean una cultura de alto desempeño basada en el manejo de la diversidad, que permite relacionarse en forma adecuada con gente de diferente nacionalidad, credo y etnia, y centrada en valores que se comparten en una organización. En dicha organización, se va sustituyendo la estructura vertical por una plana y más horizontal, que se construye a partir de la flexibilidad para adaptarse al cambio. Asimismo, tal organización es experta en crear, adquirir y compartir conocimientos para satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la conformación de equipos autoadministrados en donde se alienta la innovación y la creatividad.

Una de las principales tareas de un líder en una organización moderna es lograr la visión y la misión institucional a través del trabajo conjunto con los miembros de la organización. Se han utilizado muchos enfoques diferentes para descubrir cómo los líderes cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder consiste en clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos de liderazgo se han definido en muchas formas, pero tal vez la más representativa ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata o coercitivo, el líder participativo o democrático y el líder liberal. A partir de ellos se ha generado una serie de tipos de liderazgo, que se va considerar como “un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar objetivos de la organización mediante el cambio” (Luassier y Achua 2005). Según Calderón y Aliaga (2001), el líder debe tener en cuenta el efecto de Jano cuando materializa el compromiso. Jano es un “dios de la mitología romana que tenía dos caras mirando en sentido opuesto: una hacia el pasado y otra hacia el futuro. Jano era el dios de las puertas, los comienzos y los finales y tenía una llave en su mano izquierda y un báculo en la derecha que indicaban que tenía el poder sobre las rutas y los caminos”.

El efecto de Jano se concibe como la actitud de mirar hacia los hechos del pasado y proyectarse hacia el futuro cuando se emprenden nuevas acciones o proyectos.

La investigación muestra que los líderes que analizan el pasado pueden mejorar su habilidad de construir el futuro.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

El líder carismático

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, el cual poseía atributos especiales. Cuando un individuo demostraba su superioridad ante la comunidad, se convertía en su líder y se consideraba que sus poderes o atributos especiales nacían con él. El líder carismático tiene una habilidad excepcional para comunicarse por medio de símbolos, analogías, metáforas e historias, luchar contra lo convencional y para generar optimismo.

Una de las cualidades más llamativas de algunos líderes es su carisma. Cuando hablamos de ella, hacemos referencia a esa gran habilidad que tienen estas personas para atraer a otros y lograr que ellos les sigan. Para Weber, el carisma es cierta calidad de una personalidad, en virtud de la cual se expresan cualidades superiores o excepcionales. Por mucho tiempo se creyó que dichas cualidades tenían un carácter genético y en algunos casos divino.

En la actualidad, muchos autores concuerdan en que los líderes de organizaciones pueden obtener los rasgos del líder carismático si siguen estos cuatro pasos:

1. Formular una visión clara del futuro que oriente el rumbo de la organización, que responda a los intereses de todos sus miembros y que sea viable, es decir, que tenga posibilidades de ser realizada en la situación que se desea.
2. Comunicar la visión a los miembros de la organización.
3. Construir confianza y compromiso entre ellos para que alcancen la visión.
4. Desarrollar estrategias de trabajo en equipo, empoderamiento y valores compartidos para lograr la visión.

John Maxwell (2007) menciona algunas características de los hombres y las mujeres carismáticas de las organizaciones de hoy en día:

1. Aman la vida y son personas alegres y optimistas. No viven quejándose, demuestran pasión por lo que hacen y dan ganas de estar con ellos.
2. Tienden a ver lo mejor en los demás.
3. Transmiten esperanza a la gente. Aún en los momentos de mayor dificultad, tienen una actitud superior que está basada en su visión y convicción, lo que provoca que la gente se contagie de la fe de su líder.

El carisma se puede definir como una facilidad innata para liderar que permite unir el grupo alrededor del líder. El líder carismático suele ser también un gran comunicador, que tiene un poder natural de persuasión.

4. Se entregan a los demás. Son personas que tienen un espíritu generoso, ya que Comparten su conocimiento, sus recursos y su tiempo con sus seguidores, y no piensan sólo en sacar provecho de ellos.

Aunque actualmente se sabe que las habilidades de un líder no son supernaturales y que son comunes a todos, sí se acepta que los líderes las poseen en mayor grado. Los estudios sobre liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen un mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo presión, toman decisiones, propenden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismos.

Los estilos de liderazgo y las investigaciones de la Universidad de Iowa

El estilo de liderazgo es una combinación de los rasgos (características), las destrezas y el comportamiento del líder cuando interactúa con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, su elemento fundamental es el comportamiento, pues constituye un patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. En los años cuarenta, Kurt Lewin y sus colaboradores de la Universidad de Iowa realizaron estudios enfocados en los estilos de liderazgo en los que se reconocen dos estilos básicos: el autoritario y el democrático. Dichos estudios contribuyeron a investigar el comportamiento más que los rasgos del líder. A continuación, presentamos los dos estilos clásicos de liderazgo.

Liderazgo autoritario

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta que exige de sus subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones. El autócrata observa sus niveles de desempeño con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. En resumen, el líder autocrático:

- Es el único miembro del grupo que toma las decisiones sobre su trabajo y organización, sin tener que justificarlas en ningún momento.

Los líderes carismáticos se caracterizan por discrepar con lo establecido y, debido a su deseo de cambiarlo, proponen nuevas alternativas con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores de que utilicen medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y de que asuman riesgos personales.

- Los criterios de evaluación que utiliza son desconocidos para el resto del grupo.
- La comunicación que se establece es unidireccional: del líder al subordinado.

Recuerde que durante su vida profesional y personal usted se va a encontrar con este tipo de líderes. Dado que la suerte del líder es la suerte de todas las personas del equipo, tenga en cuenta que existen maneras de tratar con gente difícil, las cuales presentamos a continuación:

Cómo tratar con gente difícil

Claudia Cornwall, de Selecciones (*Readers Digest*), descubrió que la alta incidencia de maltrato laboral en Quebec obligó a la Comisión de Normas Laborales de esa provincia canadiense a promulgar una nueva ley en junio de 2004, que establece que “todo empleado tiene el derecho de trabajar en un ambiente libre de hostigamiento psicológico”. Aunque la legislación es un recurso efectivo, no es el único medio para enfrentar este tipo de situaciones. En seguida, presentamos algunas estrategias para lidiar con gente difícil: desde la confrontación y la evasión, hasta la persuasión y la disuasión.

Haga un frente común. “Si todos se unen contra los abusivos, no es tan difícil aplacarlos”, dice Marilyn Noble, codirectora de un equipo de la Universidad de Nueva Brunswick que investiga la violencia y el maltrato en el trabajo.

Ponga en evidencia a los autoritarios. Realice obras de teatro o sociodramas en las que se represente a los autoritarios. “Al verse reflejados de esta forma, los autoritarios perciben lo que otras personas ven y las comprenden. La comprensión puede conducir al cambio”, indica Noble.

Denuncie los abusos. Existe una responsabilidad colectiva para lograr que las cosas marchen bien y que los empleados sean respetados en su trabajo. Sin embargo, se debe recurrir a los reglamentos en última instancia. Recuerde que existen leyes que protegen a los empleados y que deben ser utilizadas, si es oportuno.

Manténgase alerta. Francine Martel-Vaillancourt, Directora General de la Comisión de Normas Laborales de Quebec, que administra la ley promulgada en junio de 2004, dice que dicha ley se debe aplicar sólo como último recurso. Tan pronto como un empleado identifique un problema potencial, debe hablar con la persona hostil y pedirle que deje de actuar así. Si eso no da resultado, debe informarlo a sus superiores. “La prevención es el mejor remedio”, afirma Martel-Vaillancourt.

Liderazgo democrático o participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, consulta, escucha y analiza las ideas en conjunto con los miembros de la organización, acepta sus contribuciones y cultiva la toma de decisiones en conjunto con los miembros de la organización. En otras palabras, el líder democrático:

- Toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- Establece criterios de evaluación en conjunto con los miembros de la organización.
- Favorece la toma de decisiones en equipo.
- Incrementa la capacidad de autocontrol de los individuos y los equipos.
- Insta a asumir mayores responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos.

Liderazgo liberal o laissez faire

Este estilo de liderazgo está en contra del estilo autoritario y refuerza el estilo democrático. Nace del pensamiento basado en la promoción de las **libertades civiles** y la limitación al poder coactivo de cualquier forma de gobierno sobre las personas. Algunas de las características más importantes de esta corriente liberal son el desarrollo de las **libertades individuales** y, a partir de él, el progreso de la sociedad. El **individualismo** se centra en la capacidad de la persona para hablar y actuar y en su creatividad para resolver problemas y asumir responsabilidades. La **libertad** se considera un derecho inviolable en sus tres formas: libertad de pensamiento, de expresión y de asociación.

El líder que se enmarca en este estilo de liderazgo delega en sus subordinados el poder para tomar decisiones y espera que ellos asuman la responsabilidad de su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo a los seguidores, dado que ellos deben actuar libremente para resolver los problemas que surjan en el desempeño de su labor. En el ámbito de su responsabilidad, el personal goza de libertad para realizar su tarea. Cuanto mayor es el nivel de responsabilidad, mayor es el grado de libertad para actuar y administrar recursos dentro del plan general.

El personal tiene que ser altamente calificado y capaz para poder obtener un resultado final satisfactorio a través de este enfoque.

Este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente por:

- Estimular el trabajo individual centrado en el logro de metas.
- Permitir que los miembros del grupo gocen de total libertad y cuenten con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

Cuando se analiza este estilo de liderazgo liberal, se deben tener en cuenta dos dimensiones: la primera se relaciona con una connotación negativa, en la que los líderes no asumen su papel y generan desorden, caos y ausencia de poder. Esta dimensión resulta perjudicial para la organización.

En la segunda dimensión se promueve una posición liberal en contra del autoritarismo y toda forma de coerción a los miembros de la organización. Se estimula la creatividad, el desarrollo personal y la responsabilidad para lograr las metas en forma individual. Desde esta dimensión, este estilo de liderazgo tiene un efecto muy positivo sobre la creatividad, el respeto a los miembros de la organización y la fijación de responsabilidades en forma individual, pero debemos considerar que no favorece el trabajo en equipo.

III. ESTILOS DE LIDERAZGO EMERGENTES

En las tendencias de los últimos años, se hace hincapié en la necesidad de adaptar y flexibilizar el uso de los estilos de liderazgo básicos, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de ellos. Debido a esto, se suele recomendar que el líder tenga en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado en cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo podrá ser más útil si los factores cambian.

A continuación, se presentan algunos estilos de liderazgo que han surgido en los últimos años:

Liderazgo transformacional

De acuerdo con Campbell (2000), se centra en la capacidad de transformación que tiene un líder, más que en sus características personales y las relaciones con sus seguidores. Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar las cosas comunicándolo a sus seguidores y teniendo en cuenta los valores e intereses de los miembros de la organización para comunicar una visión de futuro. En consecuencia, están dispuestos a realizar un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas organizacionales. En tanto las organizaciones sigan enfrentando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen y/o alineen las fortalezas organizacionales con la oportunidades y las amenazas que van surgiendo.

Según Bass y Avolio (1990), los líderes transformacionales obtienen resultados de acuerdo con los siguientes factores básicos del liderazgo transformacional:

1. Influencia guiada por una misión

Los líderes se ganan el respeto y la confianza de los miembros de la organización cuando infunden en ellos un sentido de misión, especialmente en situaciones de ansiedad o crisis, para realizar el esfuerzo extra requerido, a fin de alcanzar niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración individualizada

Los líderes determinan la capacidad de los miembros de la organización para alcanzar objetivos y metas. Con base en esas capacidades, se asignan responsabilidades y se delega autoridad para lograrlos.

3. Estimulación intelectual

Los líderes fomentan la creatividad para encontrar nuevas formas de resolver problemas, a fin de articular una visión compartida que dé sentido y dirección a la organización.

4. Inspiración

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y el entusiasmo, y comunican su visión de futuro para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.



Características de los líderes transformacionales:

- Poseen la habilidad para cuestionar el “status quo” e iniciar cambios.
- Cuentan con la capacidad de reconocer oportunidades para la organización.
- Son expertos en formar una visión e inspirar a otros para avanzar hacia ella.
- Estimulan la creatividad, fomentan la colaboración y delegan.
- Identifican, seleccionan y promueven valores compartidos.

Liderazgo de apoyo o de servicio

Según Carroll (2000), el liderazgo de apoyo o servicio cuestiona los estilos tradicionales en los que existe una estructura entre un líder y un seguidor y se destaca la responsabilidad del líder para guiar a los miembros de la organización hacia las metas previstas. Los objetivos principales de este liderazgo no son controlar y dirigir, sino más bien concentrarse en ayudar a los miembros de la organización a realizar su labor. Por lo tanto, representa un cambio de paradigma que tiene que ver menos con dirigir a otros y más con cómo servirlos. En otras palabras, satisfacer las necesidades de los demás es la meta suprema del liderazgo de servicio, ya que se enfoca en los miembros de la organización, en los que se delega la autoridad para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. Es un estilo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente.

Algunas de las características sobresalientes de este estilo de liderazgo son:

- Anima la colaboración, la confianza y la predisposición a escuchar.
- El líder se interesa sinceramente por sus seguidores y los apoya para que logren sus metas organizacionales y personales.
- Favorece el uso ético del poder y el empoderamiento.
- Se relaciona más con una tarea de facilitación.
- Tiene un marcado enfoque moral.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se centra en el intercambio de relaciones entre el líder y los miembros del equipo. La filosofía de este estilo se basa en la “Unión bivalente vertical”, propuesta por Edwin Hollander, que consiste en que el líder y cada miembro de la organización o equipo determinan lo que cada uno espera del otro. Este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos que están regulados por expectativas y negociaciones.

Características de los líderes transaccionales

Un líder transaccional se caracteriza por:

- Establecer espacios de negociación para determinar lo que se espera de cada miembro de la organización o el equipo.
- Determinar en forma participativa los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos y las metas.
- Establecer un sistema de estímulo de acuerdo con niveles de desempeño.

Liderazgo es guiar, motivar, influir e inspirar a otros para lograr metas compartidas.

IV. ¿QUÉ ESTILO DE LIDERAZGO SE DEBE ASUMIR O FORTALECER?

El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Por grupo debe entenderse un conjunto pequeño de personas, un sector de la organización o la organización en sí. Debido a que lo que nos interesa aquí es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en adelante utilizaremos la palabra “organización” para referirnos a un conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. A partir de la anterior definición, surgen los dos campos fundamentales del liderazgo:

1. El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, es decir, influir en la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.



Kotter (1996) define dos funciones básicas del líder:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo tal visión.
2. Lograr establecer una *network* (red) cooperativa de recursos humanos, lo que implica contar con un grupo de personas altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Conforme se consolidan las organizaciones, el estudio del liderazgo se ha fortalecido hasta considerarse como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos”.

Según esta perspectiva, el líder es el resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, dado que, cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado es generalmente confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y aumenta conforme los objetivos del grupo se vuelven más complejos y amplios. Por ello, a fin de organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder, quien les sirve de instrumento para lograr sus objetivos y cuyas habilidades personales son valoradas en la medida en que le son útiles al grupo.

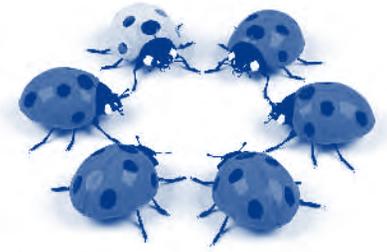
Un individuo no es considerado como líder simplemente por su capacidad o habilidad, sino porque esas cualidades son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr sus objetivos.

Se puede llegar a la conclusión de que el liderazgo y la motivación son conceptos que van de la mano, es decir, liderar es provocar motivación en los seguidores.

V. EL LÍDER ADECUADO EN EL MOMENTO APROPIADO

Para lograr su visión y misión, las organizaciones requieren líderes que fijen su rumbo y las orienten hacia el logro de sus objetivos mediante la puesta en ejecución de una estrategia. Los líderes son vitales para generar el entusiasmo y la motivación necesarios para alcanzar las metas. Además, deben saber elegir el momento oportuno para hacerlo y su estilo y aptitudes deben adecuarse a las necesidades de la organización. En otras palabras, de acuerdo con las circunstancias, el líder deberá ejercer el estilo de liderazgo que mejor convenga para lograr los objetivos propuestos.

En términos generales, no será un único estilo de liderazgo el que se deba aplicar en una organización moderna. Es posible que los procesos de globalización y el dinamismo de los escenarios requieran una mezcla de estilos de liderazgo (estilo eclíptico de liderazgo) en la que se estimule el cumplimiento de reglas y estándares mínimos y básicos de funcionamiento, y se incentive la creatividad y la solución de problemas, la negociación y la resolución de conflictos en un ambiente participativo regido por valores.



¿Cómo puedo crecer como líder?

Recientemente, la vieja disyuntiva acerca de si el líder nace o se hace ha sido aclarada.

► ***El líder deberá centrarse en valores de fondo como la disciplina, la humildad, la honestidad, la integridad y la solidaridad para crear la confianza que le permita desarrollar relaciones transparentes de largo plazo basadas en el principio ganar-ganar.***

La mayoría de los autores coinciden en que un líder puede ser formado. Tal es el caso de Maxwell (2007), quien establece las siguientes cuatro condiciones para desarrollarlo:

1. Se puede aprender a influenciar.

El liderazgo es influencia, ya que quien lo ejerce cada día trata de influir sobre las personas que lo rodean en los ámbitos personal y organizacional. El líder es el encargado de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Su influencia es vital para comunicar la visión y la misión institucional y estimular el trabajo en equipo. Sin embargo, para influir en los miembros de la organización, el líder debe ser un modelo a seguir que debe identificar y practicar valores que orienten su desempeño, y lograr que todos los miembros de la organización practiquen esos valores. Con su ejemplo, el líder motiva e inspira a los miembros de la organización a alcanzar las metas acordadas.

¿Cómo se puede aumentar la influencia entre los miembros de la organización?

- Aprenda sobre estilos de aprendizaje, personalidad y comportamiento de las personas.
- Adquiera conocimientos sobre los diferentes tipos de inteligencia, especialmente sobre las inteligencias múltiples y la inteligencia emocional.
- Aprenda a escuchar empáticamente. Sin duda, una de las habilidades que más nos puede ayudar a convencer a los demás (influir en ellos) es la capacidad de ponernos en el lugar del otro.
- Instrúyase sobre cómo motivar a los miembros de la organización.

2. El liderazgo es el resultado de la autodisciplina y la perseverancia

La autodisciplina es la habilidad de controlar el propio comportamiento y condicionarlo para fijar y lograr una serie de metas personales u organizacionales. Una vez fijados nuestros objetivos, se debe calcular el tiempo y establecer estrategias para lograrlos.

¿Cómo puedo aumentar la autodisciplina y la perseverancia?

- Se pueden aumentar mediante el establecimiento de metas y objetivos claros:
 - Instaure sistemas de autoevaluación para verificar el logro de objetivos y metas.
 - Manténgase en control para lograr las metas.
 - Sea sincero y cumpla las promesas.
 - Establezca procesos de rendición de cuentas.

3. Se debe fortalecer el crecimiento personal en liderazgo

Uno de los requisitos para llegar a ser un buen líder consiste en emprender una formación rápida en liderazgo mediante la participación en programas de capacitación, seminarios y talleres sobre el tema. Asimismo, se debe profundizar en la lectura de autores como S. Covey, Ken Blanchard, Kotter y John Maxwell, entre otros, quienes proponen nuevas teorías en el campo. Sin embargo, estudiar a esos autores no bastará; será necesario también poner en práctica sus propuestas y evaluar los resultados.

¿Cómo puedo aumentar mis capacidades de liderazgo?

- Inscríbase en un programa de capacitación en liderazgo.
- Aumente sus conocimientos en áreas como: planificación estratégica, formación de equipos, *coaching*, *benchmarking*, alineamiento, organizaciones de aprendizaje y reingeniería, entre otras.
- Establezca diálogos e intercambie información con líderes de otras organizaciones.

4. El liderazgo es dinámico: se desarrolla día a día dentro de un proceso de mejora continua.

En las organizaciones se completan diariamente una serie de objetivos y metas que son parte de los proyectos y los planes con los que se cierran y abren nuevos ciclos. El diario accionar de la organización y su interacción

con el entorno nos da la oportunidad de establecer constantemente nuevos objetivos y metas. Corresponde a los líderes, gracias a sus conocimientos y a la información que obtienen sobre la organización en el pasado y en el presente, desarrollar nuevos proyectos.

¿Cómo prepararse para ejercer un liderazgo dinámico?

- Estudie tendencias económicas, sociales y políticas del entorno.
- Lea sobre nuevos campos en los que no es experto.
- Realice análisis FODA para prepararse mejor para analizar el futuro.
- Prepare proyectos y preséntelos a diferentes ámbitos de la institución para su análisis y aprobación.

VI. RESUMEN

Si bien existen diferentes tipos de liderazgo que han ido evolucionando desde la revolución industrial hasta nuestros días, nuestra experiencia profesional y personal y nuestros valores son los que nos dotan de capacidades naturales para ejercer como líderes; no debemos confundirnos, ya que un líder puede construirse o potenciarse por medio de la formación. No debemos caer en la trampa de asociar un líder a un superhombre. John Kotter nos recuerda: “El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos”. En realidad, el liderazgo puede modelarse, y el único requisito para llegar a ser un buen líder es la voluntad de serlo. Si se tiene voluntad, se puede emprender una autoformación (por ejemplo, basada en la lectura y la puesta en práctica de los principios del liderazgo) o una capacitación formal basada en cursos y seminarios.

Muchos de los rasgos de un líder descritos en la literatura como objetividad, escucha atenta, humildad, sentido del humor, valentía, autodominio, lealtad, gratitud y responsabilidad, entre otros, se pueden alcanzar con formación y una férrea disciplina. A través del análisis de esos rasgos, podemos llegar a la conclusión de que existen espacios para el mejoramiento, ya que muchas de estas características están relacionadas con nuestra personalidad y nuestra inteligencia emocional. Las ciencias sociales como la psicología y la sociología resultan de gran ayuda, dado que han desarrollado una serie de instrumentos y técnicas por medio de las cuales podemos fortalecer nuestra autoestima, identificar nuestros estilos de aprendizaje y nuestra personalidad, conocer mejor nuestras inteligencias, trabajar en equipo y entender el clima organizacional. En resumen, existe un gran potencial en los programas de formación y capacitación para fortalecer nuestra personalidad y trabajar con el grupo.

VII. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO



Trabajo individual:

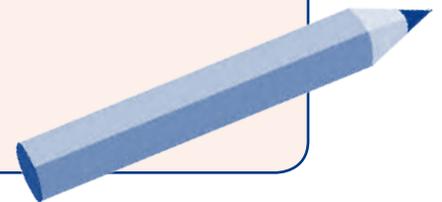
Preguntas básicas sobre liderazgo



Objetivo:

Interiorizar conceptos sobre liderazgo

- ¿Qué es liderazgo?
- ¿El líder nace o se hace?
- ¿Cuántos estilos de liderazgo existen?
- ¿Qué estilo de liderazgo debo asumir?
- ¿Cómo puedo fortalecer mi liderazgo?





Módulo 10

Liderazgo y comunicación



Objetivos de aprendizaje

1. Determinar la importancia de la comunicación en el liderazgo.
2. Identificar mecanismos que puedan fortalecer la comunicación.

Palabras clave

Liderazgo, comunicación, escucha empática, visión.

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación eficaz es fundamental para un líder. Las investigaciones en el tema apoyan la idea de que los buenos líderes son también comunicadores eficaces. Después de la supervivencia física, la comunicación constituye la más básica y vital de nuestras necesidades. Incluso para conseguir el sustento, desde tiempos prehistóricos los seres humanos han necesitado entenderse y cooperar los unos con los otros por medio de la comunicación (interpersonal). En el campo personal no existe mayor talento que la capacidad de una persona para transmitir sus ideas a otros. Lo anterior refuerza la idea de que la comunicación es vital para ejercer el liderazgo. Asimismo, la comunicación no es simplemente un intercambio de palabras entre personas, es más bien un proceso complejo y dinámico que tiende a:

- Informar,
- Compartir ideas y visiones de futuro para conseguir metas comunes, y
- Establecer relaciones interpersonales.

Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a la vez, debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos. En las relaciones humanas, la mayoría de las diferencias y los desacuerdos se originan en la falta de comunicación entre las personas. La comunicación exige algo más que un intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, actitudes y emociones. La empatía en la comunicación implica no solo ver las cosas desde nuestro punto de vista; significa comprender al otro, aunque no se esté de acuerdo

con él o no se acepten totalmente sus puntos de vista. La comprensión del otro conduce a la negociación y al establecimiento de acuerdos, y es aquí donde el líder inicia el camino del logro de objetivos y metas comunes.

II. EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN

El paradigma del liderazgo ha venido cambiando durante los últimos 60 años. Los primeros estudios sobre el tema partieron de la idea de que los líderes nacen, no se hacen, dado que se centraron en identificar un conjunto de rasgos comunes de los líderes exitosos y esa lista de rasgos se usaba para promover a los candidatos a posiciones de liderazgo. En la década de los 50, los estudios se concentraron en las acciones concretas del líder en su trabajo, es decir, el liderazgo se orientaba hacia la tarea. En la década de los setenta, quedó claro que no existe un estilo de liderazgo válido en todas las circunstancias, por lo que el paradigma del liderazgo pasó a ser la teoría de la contingencia basada en el líder, los seguidores y la situación.

A partir de los años setenta y hasta nuestros días, el paradigma del liderazgo se orienta hacia la integración de los rasgos del comportamiento y la contingencia. Los líderes, mediante la comunicación eficaz, crean una cultura de alto desempeño, basada en el manejo de la diversidad, que permite el establecimiento de relaciones adecuadas con gente de diferente nacionalidad, credo y etnia. Asimismo, dicha cultura se centra en valores compartidos en una organización en la que se va sustituyendo la estructura vertical por una plana y más horizontal, que se construye a partir de la flexibilidad para adaptarse al cambio, y es experta en crear, adquirir y compartir conocimientos para satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la conformación de equipos auto-administrados en donde se promueve la innovación y la creatividad.

Se puede definir la comunicación como la interacción entre dos o más personas, que tiene como objetivo compartir un significado. Para Lussier y Achua (2005), la comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y su significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista. Comunicar es compartir algo de nosotros mismos; es una cualidad racional y emocional que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás e intercambiar ideas que adquieren significado de acuerdo con las experiencias previas comunes.

Confundir comunicación con información es un error muy frecuente. La comunicación no consiste simplemente en hablar, incluye también escuchar,

Hoy en día, muchos autores coinciden en que los líderes son personas que guían, motivan e inspiran a otros en la organización o en la comunidad para alcanzar metas establecidas en forma conjunta.

-Barret 2008.

y esto nos conduce a un paradigma totalmente diferente, dado que, en lugar de ponernos en posición **ACTIVA**, nos ponemos aparentemente en posición **PASIVA**. Decimos aparentemente porque se necesita mucho más coraje, mucha más valentía, energía y disciplina para oír, que para hablar. Cuando actuamos de esta manera, somos líderes, dado que estamos creando la base de la comunicación, que es aprender a oír.

La neurolingüística señala que no solo se establece comunicación con la **PALABRA**, que apenas representa el 7% de la capacidad de influencia de las personas, sino también con el tono de voz, que representa un 38%, y con el lenguaje corporal, que representa un 55% de dicha capacidad. La postura de los interlocutores forma parte de la inteligencia interpersonal de los seres humanos y la comunicación eficaz tiene que ver con un tipo específico de inteligencia.

► ***La efectividad de los líderes depende de la efectividad de su comunicación. Los líderes deben utilizar toda la gama de herramientas comunicacionales disponibles para guiar, motivar e inspirar otros a la acción.***

Cuando nos comunicamos con alguien, todo nuestro cuerpo habla. Debemos observar los gestos, percibir el tono de voz, la forma de expresar las ideas y el sentimiento con que se hace, y no limitarnos con percibir solo la palabra. Los líderes deben ser capaces de comunicarse para transferir datos, hechos o cifras; para instruir sobre los procesos que se están desarrollando, pero sobre todo para convencer e inspirar a los integrantes de la organización a lograr las metas.

Capacidad para comprender a los miembros de la organización

Covey (2003), propone una serie de hábitos para que las personas sean efectivas, y es precisamente el quinto hábito, comprender a los demás, el que se relaciona con la escucha empática: procure primero comprender y después ser comprendido. Este hábito conviene aplicarlo para desarrollar un clima social de respeto y convivencia armoniosa. En este hábito se destaca la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Se debe escuchar con la intención sincera de comprender a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el *ethos*, fundamento del carácter e integridad; el *pathos*, base de la empatía y el sentimiento; y el *logos*, sustento de la lógica y la razón.

► ***Tratar primero de comprender involucra un cambio muy profundo en el pensamiento. Generalmente, queremos ser comprendidos. La mayoría de las personas no escucha con la intención de comprender, escucha con la intención de responder.***

Intentamos primero ser entendidos. La mayoría de la gente no escucha con el fin de entender, sino con el propósito de contestar. Las personas se preparan para responder. Filtran toda la información mediante sus propios paradigmas y leen su autobiografía en las vidas de los otros. Estamos acostumbrados a dar nuestra opinión sin querer enterarnos de lo que opinan los demás y lo que les sucede. Es difícil interactuar con la gente y ello genera problemas de comprensión y conflictos entre las personas. Aprender a escuchar y a entender a los demás desde su propio punto de vista, teniendo en cuenta sus intereses y motivaciones, sin que esto signifique estar de acuerdo en todo, implica no sólo evitar problemas interpersonales, sino acelerar los procesos en los que todos obtenemos dividendos. Para Blanchard (2007), la comunicación abierta es el alma de la organización. Estimular el diálogo reduce el peligro de territorialidad y mantiene a la organización sana, ágil, flexible y fluida.

Existen diversas formas de escuchar y, con base en las formas que utiliza, se puede establecer un “perfil” de la manera de escuchar de cada persona. Para lograr una comunicación más efectiva, nos conviene utilizar la forma de escuchar más adecuada al ambiente y al mensaje, y para seleccionarla, debemos considerar tres factores:

Factor	Característica
Enfoque	Entender el propósito principal de la comunicación es crítico para escuchar efectivamente. ¿Es un mensaje educativo? ¿Es imperativo? ¿Es persuasivo? ¿Es informativo? ¿Es recreativo? Cuando entiende bien el enfoque, quien escucha (el receptor) puede adaptarse al propósito del emisor.
Motivación	Cuando el receptor percibe la motivación del emisor, puede definir su propia motivación para escuchar y responder consciente y activamente.
Indicadores de recepción	El receptor puede usar señales verbales y no verbales para manifestar que la comunicación se está realizando, por ejemplo: hacer exclamaciones y gestos, tomar apuntes y hacer preguntas. Cuando el receptor emite las señales apropiadas, es más probable que la comunicación sea una experiencia positiva.

La mayoría de las personas desea ser comprendida. La tendencia natural en la generalidad de los individuos es dar recetas basadas en su propia autobiografía, es decir, proyectarse en los demás. Oír empáticamente puede

parecer riesgoso, pero si usted suspende todas sus técnicas y manipulaciones, comprende la posición del otro y logra brindar confianza y cooperación, se crea seguridad y se evitan los riesgos. Además, las personas se sienten reafirmadas como seres humanos y apreciadas.

Comunicación para el desarrollo organizacional

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión y se desarrolla a través de la comunicación; por lo tanto, la comunicación de la visión es determinante para la dirección y el futuro de la organización. De acuerdo con Maxwell (2007), la verdadera visión es de largo alcance. Va más allá de lo que una persona puede realizar y si tiene valor verdadero, hace algo más que incluir a otros: añade valor a los otros miembros de la organización por medio de la comunicación.

La comprensión de la visión es particularmente clave para ejercer el liderazgo, pues integra una **comunidad** de visiones y pensamientos en **torno** a una visión particular. Una visión mal comunicada no tiene sentido, pero una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada mediante una excelente comunicación. La **potencia** de la visión radica en los efectos de su comunicación, y una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

El líder comunica una visión de futuro para que los integrantes de la organización se identifiquen con ella y trabajen día a día para lograrla, lo que resulta ser todo un proceso exitoso de comunicación.

Comunicación para el desarrollo

De acuerdo con Anyaegbunam *et al.* (2008), el líder debe tener en cuenta que la comunicación para el desarrollo rural consiste en diseñar y utilizar métodos y medios para compartir información y conocimientos entre los socios de un proceso de desarrollo rural para asegurar el entendimiento mutuo y el consenso que lleva a la acción.

► **La comunicación para el desarrollo tiene como fin facilitar la participación de la población en todos los niveles del proceso de desarrollo, con el fin de mejorar su calidad de vida de una manera sostenible.**

Por lo tanto, tal comunicación no se limita solo a promocionar la agricultura, sino que apoya programas de nutrición, salud, género, bosques, medio ambiente, alfabetización y generación de ingresos, entre otras áreas importantes. Normalmente, se enfoca en las necesidades de las comunidades y de

aquellas organizaciones que trabajan en ellas. Además, fortalece las relaciones y forma redes para contribuir al proceso de toma de decisiones.

Anyaegbunam nos recomienda utilizar la comunicación en todas las fases del desarrollo rural, como se muestra a continuación:

Cuadro 1. La comunicación durante la formulación de un proyecto.

Fase	Utilidad de la comunicación	Instrumento
Formulación del proyecto de desarrollo rural	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que la población participe activamente en la identificación de necesidades. • Formación de consenso con respecto al rumbo a seguir. 	Lluvias de ideas
Implementación del proyecto	Identificar problemas en forma participativa y proponer ajustes a los planes.	Diagnósticos participativos
Evaluación del proyecto	Puede utilizarse para verificar el logro de objetivos y metas.	Grupos focales

Fuente: Anyaegbunam *et al.* 2008.

La comunicación sirve para:

- **Lograr el empoderamiento de la gente.** Brindar a las personas la oportunidad de expresarse y defender sus opiniones las hace sentirse parte de los planes de trabajo y no simplemente observadores de los procesos.
- **Alcanzar el entendimiento y el consenso para la acción.** El diálogo permite que se logre el entendimiento mutuo y el consenso para la acción.
- **Manejar el conocimiento.** La comunicación permite que la información, las destrezas y los conocimientos estén disponibles, de manera que la gente los encuentra utilizables, relevantes y atractivos.

¿Cómo asumir el liderazgo en la comunicación?

La palabra comunicación se deriva de **común**, y se refiere a lo que podemos compartir en común en un determinado contexto. La empatía es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder

adecuadamente a las necesidades de ella, y para compartir sus sentimientos e ideas, por lo que, es de vital importancia para la comunicación. En términos de comunicación, lo opuesto a la empatía es la invalidación, que sucede cuando usted expresa una idea o un sentimiento, y la persona a quien usted le habla contradice, rechaza o no acepta en algún grado la idea o sentimiento que usted expresa. La empatía ayuda a desarrollar una mejor comunicación, pero algunas personas se sienten frustradas porque no pueden encontrar una manera sencilla de mejorar su empatía. ¿Cómo puede conocer los intereses de los otros? Si escuchara a los demás, sabría de ellos todo lo que se necesita para poder dirigirlos. Realmente se escucha poco. La ciencia se ha desarrollado mucho en el arte de leer y escribir, pero no en el de escuchar. Es imposible comprender a una persona, a menos que la escuchemos.

A continuación se brindan algunas sugerencias para adquirir el hábito de la comunicación empática:

- Cuando se comunique con otro, primero trate de entenderlo y después, intenten encontrar juntos una solución efectiva. La palabra hablada tiene una ventaja sobre la escrita: transmite los sentimientos con mayor énfasis y claridad. Cuando se escucha, se debe tratar de oír lo que está detrás de las palabras para poder comprender a la persona.



- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escuchar con la mente abierta. Evite estar a la defensiva. Algunas personas escuchan al principio con la mente abierta, pero poco a poco la mente se va cerrando y se corta la comunicación. Ello se debe a veces al miedo de que las propias razones no sean correctas. Por eso, cuando se escucha es bueno adquirir la práctica de diferir el propio juicio, hasta que el otro haya terminado de expresar sus ideas.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa. Practique el arte de escuchar. No hay que tener miedo a oír a otros, aunque se traten temas difíciles. Siempre es arduo escuchar y sacar el jugo a temas profundos, pero la práctica lo hace más fácil. El que es capaz de callarse para escuchar a otros alguna vez, aprende mucho de la vida.
- Escuche siempre con la idea de que está decidido a obtener alguna ventaja de lo que oye con atención. Escuche para recordar, hay que saber oír a los demás y reflexionar después sobre lo escuchado, ya que se aprende mucho.

III. RESUMEN

Actualmente, el liderazgo es un tema crucial, ya que las organizaciones están cada vez más expuestas a la globalización y la apertura, a la vulnerabilidad y a las presiones de los desequilibrios sociales, ambientales y políticos. En este escenario, las organizaciones se encuentran en un constante proceso de superación para ser cada vez más competitivas. En sus profesionales se busca la eficiencia y la capacidad para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Cuando se habla de organización y profesionales, es indispensable mencionar a los líderes de hoy, aquellos que orientan a sus compañeros a identificar valores, a formar equipos y a plantear estrategias para alcanzar la misión institucional. Hoy, el liderazgo en una organización implica que podamos construir y compartir una visión por medio de una comunicación empática, y señalar caminos para el logro de un desempeño superior sostenido por medio de la claridad, el compromiso, la sinergia y la rendición de cuentas.

La responsabilidad del que escucha implica al menos:

- Dar prueba de que se está escuchando, evitar interrupciones excepto para que se clarifique lo que se dice, mantenerse neutral, respetar el punto de vista de las personas, reunir todos los hechos, y evitar criticar y asumir posiciones antes de verificar todo el contexto. Asimismo, conlleva clarificar al máximo para entender y pedir ejemplos, evidencias y razones, influir para obtener más información, repetir lo que escucho

para comprobar que las personas están de acuerdo con lo que digo y resumir los resultados y escribirlos para darles seguimiento.

- La comunicación en las organizaciones desempeña un papel central, ya que facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con cierta lógica y permanencia, según necesidades determinadas y patrones de relación interpersonal. Mirando hacia el futuro, la comunicación se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización, a mejorar la calidad o el servicio y a responder a las demandas del entorno.

Será responsabilidad del líder estimular la comunicación de doble vía, efectiva y empática para guiar la organización hacia el futuro.



IV. EJERCICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO



Instrumento:

Comunicación asertiva.



Objetivo:

Determinar cuan asertiva es su forma de comunicarse.



Instrucciones:

Primera parte

Complete el instrumento que se presenta a continuación colocando una X sobre la actitud que mejor me representa, guíese por su primer impulso.

Condición	Nada característico en mí	Moderadamente característico en mí	Característico en mí	Muy característico en mí
Creo que todos los demás entienden mi mensaje con claridad.				
Trato de escuchar el mensaje completo sin rechazarlo solo porque no coincide con mis ideas.				
Me concentro y no divago soñando despierto mientras me hablan.				
Permito que las personas expresen sus ideas sin preparar mi defensa mientras hablan.				
Dejo de revisar el correo electrónico o de navegar en internet durante una conversación o presentación.				
Doy instrucciones para que no me pasen llamadas, documentos para la firma o me soliciten atención a otras personas cuando atiendo una conversación o reunión.				

Condición	Nada característico en mí	Moderadamente característico en mí	Característico en mí	Muy característico en mí
Si conozco el tema por tratar, tengo la cortesía de escuchar.				
Me mantengo escuchando aunque no esté de acuerdo con lo que la otra persona dice.				
Verifico el nivel de conocimiento de la audiencia sobre un tema para no repetir el mensaje.				
Respeto a la persona que habla, sin importar su ideología o religión.				
Durante la comunicación, estoy atento y en actitud receptiva.				
Empleo lenguaje corporal cuando me comunico.				
Hago uso de la modulación y el volumen de la voz para enfatizar lo que digo.				
Cuando hablo de una persona, lo hago como si ella estuviera allí.				
Puedo permanecer en silencio un tiempo para analizar mejor lo que voy a decir.				
Me cuesta expresar mis ideas con pocas palabras.				
Si alguien expresa opiniones con las que no estoy de acuerdo, me animo a plantear mis puntos de vista.				
Suspendo el uso del teléfono celular durante las reuniones de trabajo.				

Condición	Nada característico en mí	Moderadamente característico en mí	Característico en mí	Muy característico en mí
Preparo un resumen o una ayuda memoria sobre lo discutido en una conversación.				
Suelo hacer presentaciones cortas con el apoyo de materiales visuales.				
TOTAL				

Segunda parte

Interpretación: Si la mayoría de las opiniones (60% o más) se encuentran en las casillas correspondientes a **característico en mí** y **moderadamente característico en mí**, usted deberá visualizar nuevas maneras de comunicarse, ya que las que utiliza actualmente no le van a permitir asumir el liderazgo en su organización o equipo para comprender a los demás y le será difícil comunicar la visión organizacional. Si sus opiniones (60% o más) se encuentran en las casillas correspondientes a **característico en mí** y **muy característico en mí**, significa que su forma de comunicarse tiende a ser efectiva, pero siempre deberá seguir mejorando sus capacidades de comunicación.

A continuación, se ofrecen algunas ideas para asumir el liderazgo en dicho campo.



 **Instrumento:**

Formas de escuchar.

 **Objetivo:**

Identificar la forma en que usted escucha.

 **Instrucciones:**

Primera parte

A continuación, se presentan cinco formas de escuchar. Analícelas y conteste las preguntas que se plantean. Puede hacerlo en forma individual o grupal.

Segunda parte

Motive a los participantes a expresar sus opiniones sobre la importancia de las formas de escuchar.

APRECIATIVA: El receptor quiere disfrutar la experiencia de escuchar.

- Enfoque: Relajarse y escuchar.
- Motivación: Entretenerse y sentirse inspirado.
- Indicadores:
 - Encuentra humor en el mensaje.
 - Responde notablemente al color, el sonido, el lenguaje y el ritmo.
 - Se relaja.

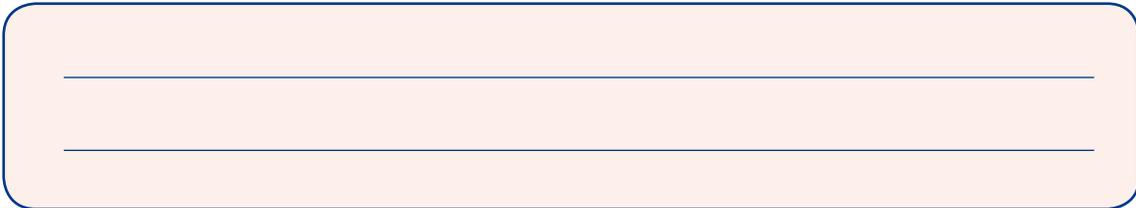
¿En qué situaciones o ambientes utilizaría la forma apreciativa de escuchar?

¿Cómo podría mejorar su utilización de la forma apreciativa de escuchar?

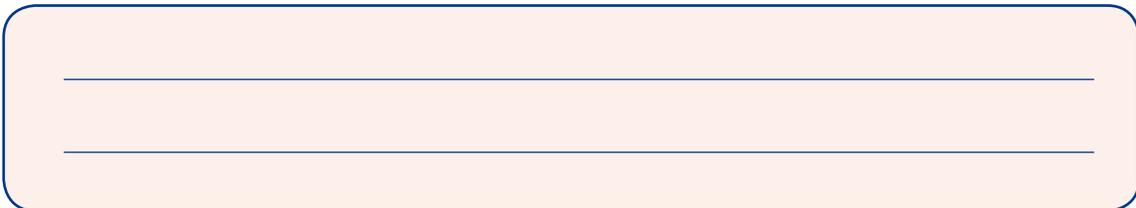
EMPÁTICA: El receptor se interesa en los sentimientos del emisor.

- Enfoque: Apoyar al emisor.
- Motivación: Permitir al otro que se exprese.
- Indicadores:
 - Demuestra interés.
 - Hace preguntas objetivas.
 - Permite que sea el otro quien hable.

¿En qué situaciones o ambientes utilizaría la forma empática de escuchar?



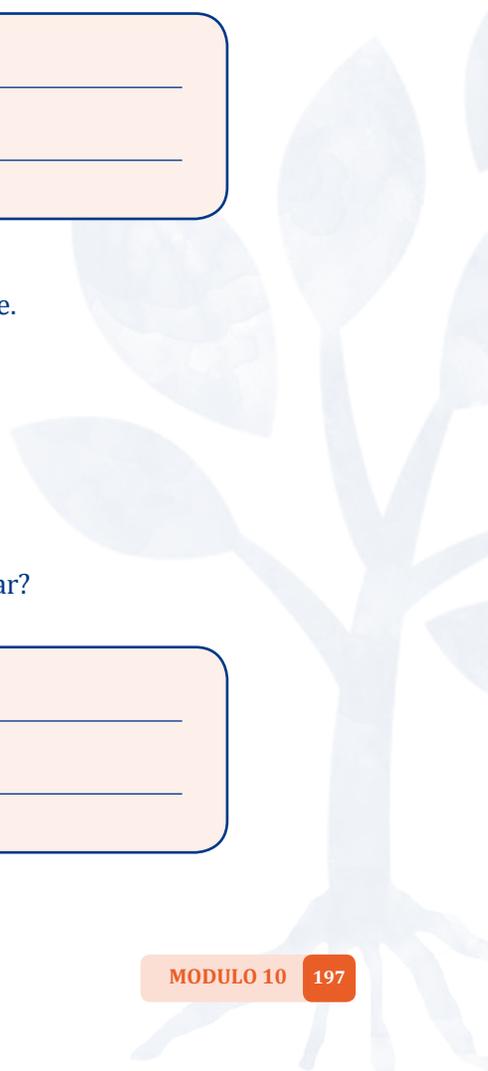
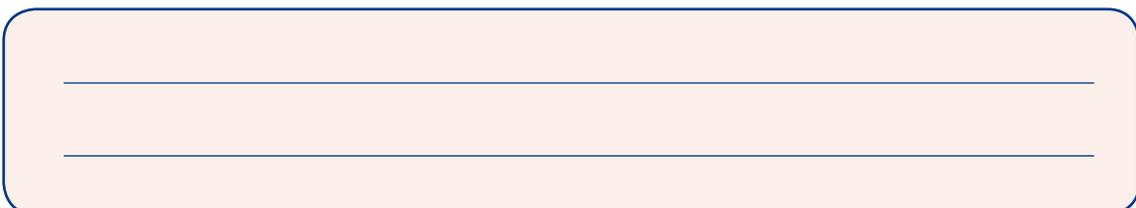
¿Cómo podría mejorar su utilización de la forma empática de escuchar?



COMPENSIVA: El receptor relaciona lo que escucha con lo que ya sabe.

- Enfoque: Organizar la información.
- Motivación: Relacionar el mensaje con la experiencia personal.
- Indicadores:
 - Hace resúmenes.
 - Pide aclaraciones.
 - Trabaja sobre lo que escucha.

¿En qué situaciones o ambientes utilizaría la forma comprensiva de escuchar?



¿Cómo podría mejorar su utilización de la forma comprensiva de escuchar?

DISCERNIDORA: El receptor se asegura de recibir la información completa.

- Enfoque: Recibir información completa.
- Motivación: Determinar el mensaje principal.
- Indicadores:
 - Toma notas.
 - Elimina distracciones.
 - Solicita aclaraciones.
 - Se concentra.

¿En qué situaciones o ambientes utilizaría la forma discernidora de escuchar?

¿Cómo podría mejorar su utilización de la forma discernidora de escuchar?

EVALUATIVA

- Enfoque: Tomar decisiones con base en la información recibida.
- Motivación: Relacionar lo que se escucha con las creencias personales.
- Indicadores:
 - Responde selectivamente.

- Expresa escepticismo.
- Se manifiesta activamente de acuerdo o en desacuerdo.

¿En qué situaciones o ambientes utilizaría la forma evaluativa de escuchar?

Two horizontal lines for writing inside a light orange rounded rectangle.

¿Cómo podría mejorar su utilización de la forma evaluativa de escuchar?

Two horizontal lines for writing inside a light orange rounded rectangle.



BIBLIOGRAFÍA

- Adam, F.** 1971. Metodología androgógica. Caracas, VE, Anea Fidea.
- Alcalá, A.** 1999. Andrología: guía de estudio. Caracas, VE. Dirección de Postgrado, UNA.
- Alemán, Darío.** 2002. México. Gestión dentro del modelo estratégico. México, MX, Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Allan, T.** 2009. Food security: competing claims on land and water. *Presentation by the London Water Research Group-Kings' College & SOAS at IPC Conference.* Salzburg, May.
- Andragogía** (en línea). Revista disponible en <http://www.yturralde.com/andragogia.htm>.
- Anyaegbunam, Chike.** 2008. Diagnóstico participativo de comunicación rural: comenzando con la gente. Roma, IT. FAO.
- Banco Mundial.** 2008. World development report 2008. *Agriculture for Development.* Washington, D.C., US.
- Bayona, C. Salome Goñi y Cristina Madorrán.** 1999. Compromiso Organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Universidad de Navarra. España.
- Barret, D.** 2008. *Leadership communication.* New York, USA. McGraw-Hill.
- Bass, BM; Avolio, BJ.** 1990a. *Developing transformational leadership: 1990 and beyond.* *Journal of European Industrial Training* 14(5):21-27.
- Bass, BM; Avolio, BJ.** 1990b. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Organizational Change and Development* 4: 231-272.
- Berumen, Nora, Silvia Gomar y Pedro Gómez.** 2006. Ética en el ejercicio profesional. México, DF, MX. Editorial Continental.
- Bestratén Belloví, M; Pujol Senovilla, L.** 2004. España. NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación. Madrid, ES, INSHT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- Blanchard, K.** 2007. Liderazgo al más alto nivel. Bogotá, CO, Norma.
- Boff, L.** 1999. Saber cuidar. Editorial Vozes. Petropolis, BR.
- Boff, L.** 2003. La voz del arco iris. Editorial Trotta. Madrid, ES.
- Borges-Andrade, J.** 1999. Planificación estratégica. Bogotá, CO,
- Borrell, F.** 1996. ¿Cómo trabajar en equipo? Barcelona, ES, Ediciones Gestión 2000.
- Bunge, M.** 1996. Ética, ciencia y técnica. Buenos Aires, AR, Suramericana.
- Calderón, N; Aliaga, L.** 2001. ¿Las dos caras de Jano? In XIII Congreso Internacional de Derecho Registral (Uruguay, 2001).
- Caliva, J.** 2003. Hacia la acreditación de programas educativos: Bases teórico-prácticas para su Implementación. Máster Litho, San José, Costa Rica.
- Caliva, Juan** 2009. Manual de capacitación de facilitadores. IICA, San José, CR,
- Campbell, DJ.** 2000. The proactive employee: management of the work place initiative. Academy of Management Executive 14(3):52-66.
- Carnegie, D.** 2007. Descúbrase Como líder. Bogotá, CO, Editorial de Bolsillo.
- Carroll, B.** 2000. Creating high-performance product design team. National Productivity Review 19(3):47-52.
- Cazau, P.** 2001. Andragogía (en línea). Disponible en www.uady.mx; p:7.
- Clotet, J.** 1997. Una introducción al tema de la ética. Disponible en: www.google.com.
- Contreras N, I.** 1999. Que es la ética. Escritos originales. Loyola College. Maryland, USA.
- Cooper K, R.** 2001. Aprenda a utilizar el otro 90% del cerebro. México DF, MX, Norma.
- Cotu, C.** 2010. Valores humanos (en línea). Disponible en: www.monografias.com.
- Covey, S.** 1997. Los siete hábitos de las personas altamente eficientes. Madrid, ES, Paidós.

- Covey, S.** 2005. El hábito: de la efectividad a la grandeza. Madrid, ES, Paidós.
- Covey, S.** 2006. The speed of trust. New York, US, *Free Press*.
- Crowler, W.** 1997. Evaluación programática. Washington, DC, US, OEA. Colección Intramer n.o 58.
- Delgado, S.** 2001. Pautas para el fortalecimiento organizacional. IICA. San José, CR,
- Diccionario Enciclopédico Bruguera.** 2000. Tomos 2. Caracas, VE. Bruguera.
- Díaz Bordenave, J; Martins, A.** 2001. Estrategia de enseñanza-aprendizaje. IICA. San José, CR.
- Domenec Melé,** 1994. Ética mercados y negocios. Barcelona, ES, IES Publishing Barcelona, España
- Enciclopedia Encarta,** 1998 Microsoft Corporation.USA
- Enebral, J.** 2002. El compromiso con las metas empresariales. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/compmetemp.htm>.
- Escudero, J.** 2004. Análisis de la realidad local: técnicas y métodos de investigación desde la realidad local. Madrid, ES, Narcea.
- Evies, MA; Hernández, J; Martínez, J; Varuzza, MA.** 2010. *Coaching* (en línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml?monosearch>
- Freine, Paulo.** 1978. ¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural. Buenos Aires, AR, Siglo XXI.
- Freire, P.** 1969. La educación como práctica de libertad. Madrid, ES, Siglo XXI.
- Fukuyama, F.** 1995. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York, US, Simon & Schuster Inc.
- García, R y JV Cross.** 1964. Pequeño Larousse Ilustrado. Buenos Aires, Argentina, Larousse.
- Gazoni, DC.** 2007. Biofuels and food in Latin America and the Caribbean, IICA. San José, CR,

- Geilfus, F.** 2002. 80 herramientas para el desarrollo participativo. SV, Proyecto Regional IICA Holanda/Laderas. San Salvador, El Salvador.
- Giry, M.** 2002. Aprender a razonar, aprender a pensar. Buenos Aires, AR, Siglo XXI.
- Goleman, D.** 2000. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, ES, Kairos.
- Goleman, D.** 2006. La inteligencia Social. Barcelona, ES, Kairos.
- Gómez, R.** 1996. Ética en las organizaciones. Madrid, ES, Editorial RIALP.
- Gordon, S.** 2005. Confianza, capital social y desempeño de las organizaciones. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. 47(193): enero-marzo de 2005.
- Ingenieros, J.** 1972 .Hacia una moral sin dogmas. Ed. Norma 5 ed. Buenos Aires, Argentina.
- Hardin, R.** 2001. Conception and explanations of trust. New York, US, *Russell Sage Foundation*.
- Harvard Business Press.** 2009. Crear un plan de negocios. Santiago, Chile. Impact Media Comercial S. A.
- Harvard Business Review.** 2009. Massachusetts. Negociar con Resultados. Boston, USA. Serie *Pocket Mentor*.
- Hidalgo, L.** 2005. La evaluación: una acción social en el aprendizaje. Bogotá, CO. Pan-American formas e impresos.
- Hollander, E.** 2000. Principios y métodos de psicología social. 2 ed. Buenos Aires, AR, Amorroutu Editores.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR).** 2009a. Agricultura de América Latina y el Caribe: bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo. San José, CR.
- Johnson, DW; Johnson, RT; Stanne, MB.** 2000. Cooperative learning methods: *A meta-analysis*. University of Minnesota, Minneapolis. USA.
- Kasuga, L.** 2000. Aprendizaje acelerado: estrategias para la potencialización del aprendizaje. Grupo Editorial 2000.México DF.

- Kaufman, A.** 2001. Planificación de sistemas. México DF, MX, Trillas.
- Knowles, MS.** 1975. *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Chicago, US, Association Press, New York, USA.
- Kotter, J.** 1996. *Leading change*. New York, US, Harvard Business School Press.
- Kotter, J.** 2007. Nuestro tempano se derrite. Bogotá, CO, Norma.
- Lane, C.** 1998. *Trust within and between organizations*. Oxford, UK.
- Le Doux, J.** 1999. El cerebro emocional. Barcelona, ES, Planeta.
- Leibling, M; Prior, R.** 2004. Coaching: paso a paso. Método que funciona. Madrid, España, Liberdúplex.
- Levi, M.** 1998. *Social and unsocial capital: Review essay of Robert Putnam's making democracy works*. *Politics and Society* 24(1): marzo.
- López, A.** 1997. Iniciación al análisis de casos, una metodología activa de aprendizaje en grupos. Bilbao, ES, Ediciones Mensajero.
- López, M; Delgado, L.** 1996. De camino a la ética empresarial. Buenos Aires, AR, Biblos.
- Luassier, R; Achua, C.** 2005. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades. México DF, MX, Editorial Thompson.
- Luhmann, N.** 2001. Familiarity, confidence, trust. *In* Diego Gambetta. coord. *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford, UK.
- Maxwell, J.** 2007. El desarrollo el líder que está en usted. Editorial Grupo Nelson. Nashville. USA.
- Maxwell, J.** 2007. El ABC del liderazgo. Buenos Aires, AR, Mundial Impresos.
- Michel, G.** 2000. Aprender a aprender. Trillas. México DF, México.
- Mintzberg, H.** 2005. Estructura de las organizaciones. Editorial Ariel, Barcelona, España.
- Miranda, B.** 2003. Liderazgo y desarrollo de equipos. San Salvador, SV, Proyecto Regional IICA Holanda/Laderas.

- Miranda, E;** Gallardo, K. 2000. Diseño y articulación de estrategias de transversalidad en el Área de la orientación NB4. Unidad VI. Autoestima escolar. Santiago, CL Chile, Vicaría para la Educación.
- Mora, JF.** 1980. Diccionario de filosofía abreviado. 11 Edición. Buenos Aires, Argentina, Editorial Suramericana.
- Morrissey, G.** 1996. Pensamiento estratégico. México DF, MX, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Noivelle, F.** 2008. Mitología. Madrid, ES, Blume.
- O'Donnell, K.** 2008. Valores humanos de la empresa. Barcelona, España. LID Editorial Empresarial.
- Onetto, F.** 2008. ¿Con valores quién se anima? Madrid, ES, Editorial Bonum.
- Pérez, A.** 2000. Educar en valores. Caracas, VE, Editorial San Pablo.
- PersonArte, el arte de la personalidad** (en línea). 2008. Hemisferios cerebrales y el procesamiento de la información. Consultado 3 dic. 2008. Disponible en www.personarte.com/hemisferios.htm
- Pichardo, M.** 1995. Planificación y programación social. San José, CR, Editorial Universidad de Costa Rica.
- Pimentel, D;** et al. 1997 *Water resources: agriculture, the environment and society. BioScience*, 7 (2) 97-106
- Pinker, S.** 2001. Cómo funciona la mente. Barcelona, ES, Destino.
- Putnam, R.** 2002. Making democracy works. New Jersey, US, Princeton University Press.
- Ramos, MG.** 2000. Programa para educar en valores. Caracas, VE, Editorial Paulinas.
- Rodríguez Estrada.** 1997. Manejo de conflictos. México DF, MX, Editorial Moderno.
- Rodríguez, M; Ramos, J.** 2004. Técnicas de negociación. México DF, MX, Editorial McGraw-Hill.

Samelnik, G y James Selman 2002 (en línea). Disponible en *Taishi Consulting & Partners*. Publicado por Mujeres de Empresa bajo el título: El *coaching* ontológico y distribuido bajo una *Licencia Creative Commons*. www.mujeresdeempresa.com

Senge, P. 1995. *La quinta disciplina*. Barcelona, ES, Editorial Gránica.

Senge, P. 2006. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, ES, Editorial Gránica.

Silberman, M. 1998. *Aprendizaje activo: 101 estrategias para enseñar cualquier tema*. Buenos Aires, AR, Troquel.

Soca, JJ. 1994. *Salud mental. Pensando juntos: reflexiones, estrategias y técnicas para educadores*. Valparaíso, Chile, FUNCASE-CFEE. Programa Binacional Chile-Uruguay.

Stoltz, P. 2000. *Adversity Quotient @work*. New York, US, *Harper Collins Publishers*.

Vandan, G. 2007. *Liderazgo en acción*. Buenos Aires, AR, Editorial Kier.

Wikipedia, la enciclopedia libre. 2009. *Axiología* (en línea). Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Axiolog%C3%ADa>.



IICA



CENTRO HEMISFÉRICO
DE LIDERAZGO
EN AGRICULTURA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200 San José,
Vázquez de Coronado, San Isidro 11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222 • Fax: (506) 2216-0233

Dirección electrónica: iicahq@iica.int • Sitio web: www.iica.int