

**Los Líderes para la ACJ, se hacen, no nacen;
una mirada crítica a la Capacitación para el
Liderazgo y Dirigencia de la ACJ.**



De tu visión, diferente a la mía, podemos construir una tercera, mejor que las dos primeras... El lenguaje crea realidades, juntos podemos diseñar una buena parte del futuro de nuestra Organización.

**Preparado por
Eduardo Larraín Otárola
Secretario General
YMCA de Concepción.**

Julio de 2011.-

Los Líderes para la ACJ, se hacen, no nacen; una mirada crítica a la Capacitación para el Liderazgo y Dirigencia de la ACJ.

Presentación:

Estimados amigos, con motivo de la alegría de reunirnos en el seno de Nuestra Federación Nacional y agradeciendo el honor de compartir parte de mis reflexiones respecto del tema del Liderazgo en nuestra querida Asociación, expongo a ustedes, y a quienes deseen revisarlo, posteriormente, el siguiente trabajo.

Estas reflexiones han sido redactadas desde una postura de humildad, apertura y flexibilidad. Sin pretensiones de criticar ni menospreciar otras visiones sobre el tópico.

Mi interés es poner a vuestra disposición, una visión un tanto diferente, para enriquecer los programas de Capacitación de Líderes que estamos llevando adelante.

De tu visión, diferente a la mía, podemos construir una tercera, mejor que las dos primeras... El lenguaje crea realidades, juntos podemos diseñar una buena parte del futuro de nuestra Organización.

1. Los sistemas de cultivo y desarrollo en la silvicultura, en mi región.

En la silvicultura tenemos dos grandes áreas de trabajo.

A. El Sistema de plantación, y cuidados del Bosque, con sus relaciones al interior del mismo y su interacción con el medio:

Es el protocolo de plantación y cuidados del bosque, para que éste crezca de acuerdo a los resultados deseados.

Se prepara la tierra.

Se planta a cierta distancia, un individuo del otro.

Se Planta sólo lo que se ha traído de los viveros en una jornada, (el resto se tira).

Se hacen podas regulares.

Se desmaleza el bosque... etc.

Todo este **sistema, o protocolo de normas**, se desarrolla partiendo de la base de que se están plantando los árboles adecuados, Pino Insigne o Eucalyptus Globulus.

B. La formación de las plantas, desde la selección de la semilla, su germinación, hasta su desarrollo como árboles para ir a formar un bosque.

Antes de aplicar el protocolo, torpemente antes descrito, hay una función de vital importancia; existen los **VIVEROS**;

En estos viveros se ocupan de desarrollar las semillas adecuadas, con la carga genética adaptada para la zona, fortalecida por una forma determinada de germinar, con un tiempo de desarrollo pre establecido, antes de llevar el retoño y plantarlo en el que será su bosque.

No da lo mismo un manzano o tamarugo en el sistema de plantación, no da lo mismo un árbol con su genética alterada, no da lo mismo un árbol desnutrido... no da lo mismo.

Cuando no se ha cumplido la etapa de vivero, el bosque crece, se desarrolla... pero no es el bosque que deseaban sus creadores, se infecta, se transforma, se deforma.

C. Un paralelo con la Guay.

Los sistemas de Gobernanza, las normas, los protocolos, los reglamentos, las obligaciones, los compromisos, los estatutos, las evaluaciones de voluntarios y profesionales, las fechas, los plazos, etc.

Son como el Sistema de Plantación y Cuidados del bosque.

¿Pero... será suficiente si no dedicamos trabajo previo al desarrollo de los árboles, en su calidad individual, sus capacidades, sus condiciones, para transitar el protocolo de plantación y cuidado?

Creo que nos hemos entusiasmado con los sistemas de operación de la Dirigencia y el Liderazgo, pero no nos hemos concentrado lo suficiente en los VIVEROS de Dirigentes y Líderes de la ACJ.

La experiencia nos está demostrando que en la Dirigencia de la ACJ de América Latina - amén de todas sus reglamentaciones, con los protocolos que ponen los estados para las Corporaciones, con la herencia de liderazgos tradicionales, con el peso de la Cultura Asociacionista - tenemos serios conflictos entre dirigentes, y una ACJ Vulnerable, azarosa en su gestión, y con la posibilidad de caer en manos de NO IDÓNEOS para su administración, y desarrollo.

CREO QUE LOS SISTEMAS DE GOBERNANZA, CON TODAS SUS NORMAS Y PROTOCOLOS, NO SON SUFICIENTE, **SI SON UN APORTE**, PERO NO SIRVEN, SI LOS HOMBRES A LOS QUE SE APLICAN NO SON LOS ADECUADOS.

NO DA LO MISMO UN MANZANO O TAMARUGO, PARA EL CULTIVO DE UN BOSQUE DE PINOS.

NO DA LO MISMO UN LÍDER O DIRIGENTE MALFORMADO (como persona), NO DA LO MISMO UN LIDER NO IDONEO EN LOS CUADROS DE LA ACJ... ¡NO DA LO MISMO!

(Ahora les invito a revisar, someramente, diferentes visiones teóricas, para al final, volver sobre **“El vivero” o lo que he llamado “Capacitación Autopoietica del Líder”**)

2.- Un “viaje” que nos encamina hacia la comprensión de esta visión del Liderazgo y Dirigencia.

2.1.- La Cultura Patriarcal versus Matríztica. (Humberto Maturana)

Maturana sostiene que existen 2 clara formas de cultura, una la actual, que nos acompaña ya por miles de años, a la que ha llamado Cultura Patriarcal, y otra, descubierta o imaginada en base a estudios arqueológicos y antropológicos, la denominada Cultura Matríztica, la que supone una etapa anterior de evolución socio cultural, más natural, más humana, más fraterna, solidaria, con consciencia de la interdependencia, entre los hombres y de la naturaleza y los humanos.

A continuación un cuadro que pretende comparar ambas formas de cultura.

CULTURA PATRIARCAL	CULTURA MATRÍZTICA
<p>Vivimos en la desconfianza, y buscamos certidumbre en el control del mundo natural, de los otros seres humanos, y de nosotros mismos.</p>	<p>Los campos de cultivo y recolección no eran divididos, nada muestra que se pudiese hablar de la apropiación de ellos</p>
<p>No aceptamos los desacuerdos como situaciones legítimas que constituyen puntos de partida para una acción concertada frente a un propósito común, y debemos convencernos y corregirnos unos a otros, y solamente toleramos al diferente en la confianza de que</p>	<p>El respeto mutuo, no la negación suspendida de la tolerancia o de la competencia escondida, debe haber sido su modo cotidiano de coexistencia en las múltiples tareas involucradas en el vivir de la comunidad. El vivir en una red armónica de relaciones, como aquella</p>

<p>eventualmente podremos llevarlo a él o a ella por el buen camino que es el nuestro, o hasta que podamos eliminarlo o eliminarla bajo la justificación de que está equivocado.</p>	<p>que evoca la noción de la diosa, no implica operaciones de control o concesiones de poder a través de la autonegación de la obediencia.</p>
<p>Vivimos en la apropiación, y actuamos como si fuese legítimo establecer por la fuerza bordes que restringen la movilidad de los otros en ciertas áreas de acciones que antes de nuestra apropiación eran de su libre acceso</p>	<p>A diferencia de nosotros, no vivían en la agresión, la lucha y la competencia, como aspectos definitorios de su manera de vivir, y el quedar atrapado en la agresión debe haber sido para ellos, por decir lo menos, de mal gusto</p>
<p>Vivimos en la desconfianza de la autonomía de los otros, y estamos apropiándonos todo el tiempo del derecho a decidir lo que es legítimo o no para ellos en un continuo intento de controlar sus vidas</p>	<p>Las mujeres y los hombres se vestían de una manera muy similar a los vestidos que vemos en las pinturas murales minoicas de Creta. Todo indica que vivían penetrados del dinamismo armónico de la naturaleza evocado y venerado bajo la forma de una diosa</p>
<p>Vivimos en la jerarquía que exige obediencia, afirmando que una coexistencia ordenada requiere de autoridad y subordinación, de superioridad e inferioridad, de poder y debilidad o sumisión, y estamos siempre listos para tratar todas las relaciones, humanas o no, en esos términos.</p>	<p>El deseo de dominación recíproca no debe haber sido parte del vivir cotidiano de esos pueblos matríticos, y que éste vivir debe haber estado centrado en la estética sensual de las tareas diarias como actividades sagradas, con mucho tiempo para contemplar y vivir el vivir su mundo sin urgencia</p>
<p>Justificamos la competencia, esto es, un encuentro en la mutua negación, como la manera de establecer la jerarquía de los privilegios bajo la afirmación de que la competencia promueve el progreso social al permitir que el mejor aparezca y prospere.</p>	<p>En la ausencia de la dinámica emocional de la apropiación, esos pueblos no pueden haber vivido en la competencia, pues las posesiones no eran elementos centrales de la existencia</p>
<p>Estamos siempre listos a tratar a los desacuerdos como disputas o luchas, a los argumentos como armas, y</p>	<p>Las relaciones no puede haber consistido en conversaciones de guerra, lucha, negación mutua en la</p>

describimos una relación armónica como pacífica, es decir, como la ausencia de guerra, como si la guerra fuese la actividad propiamente humana más fundamental	competencia, exclusión y apropiación, autoridad y obediencia, poder y control, bueno y malo, tolerancia e intolerancia, y justificación racional de la agresión y el abuso
--	--

2.2.1.- JESÚS Y SUS ACCIONES MUESTRAN UNA POSTURA MATRIZTICA DE SUS RELACIONES.

El término matríztico, acuñado por H. Maturana, según él mismo dice, proviene del estado de aceptación mutua total entre la madre y el hijo pequeño, en que la confianza y la entrega son absolutas.

Cuando leo los Evangelios y reviso las enseñanzas de Jesús, su forma de “ver” a los otros, su ausencia de juicios, sus lecciones sobre el servir, sobre las posesiones materiales. Llevó a sus discípulos a vivir en una comunidad de estilo matríztico. Rompió el modelo brutalmente patriarcal imperante, y nos mostró una forma diferente de vivir, más natural, humana, sencilla, de aceptación incondicional y solidaria. Lección que, por cierto, nunca entendimos, pero que está ahí, en las Sagradas Escrituras, esperando que comprendamos con más naturalidad que las filosofías y explicaciones posteriores.

A continuación algunos pasajes bíblicos, en los que estimo, se aprecia a las claras, cómo Jesús rompe con las estructuras rígidas y jerárquicas de la sociedad patriarcal de sus días.

Lucas 22:24-27

Reina-Valera 1960 (RVR1960)

La grandeza en el servicio

²⁴ Hubo también entre ellos una disputa sobre quién de ellos sería el mayor.^(A) Pero él les dijo: Los reyes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que sobre ellas tienen autoridad son llamados bienhechores; mas no así vosotros,^(B) sino sea el mayor entre vosotros como el más joven, y el que dirige, como el que sirve.^(C)

²⁷ Porque, ¿cuál es mayor, el que se sienta a la mesa, o el que sirve? ¿No es el que se sienta a la mesa? Mas yo estoy entre vosotros como el que sirve. ^(D)

Lucas 9:48

Reina-Valera 1960 (RVR1960)

⁴⁸ y les dijo: Cualquiera que reciba a este niño en mi nombre, a mí me recibe; y cualquiera que me recibe a mí, recibe al que me envió; ^(A) porque el que es más pequeño entre todos vosotros, ése es el más grande.

(Mt. 18.10-14)

¹ Se acercaban a Jesús todos los publicanos y pecadores para oírle, ² y los fariseos y los escribas murmuraban, diciendo: Este a los pecadores recibe, y con ellos come. ^(A)

Lucas 19:1-10

Reina-Valera 1960 (RVR1960)

¹ Habiendo entrado Jesús en Jericó, iba pasando por la ciudad.

² Y sucedió que un varón llamado Zaqueo, que era jefe de los publicanos, y rico, ³ procuraba ver quién era Jesús; pero no podía a causa de la multitud, pues era pequeño de estatura.

⁴ Y corriendo delante, subió a un árbol sicómoro para verle; porque había de pasar por allí.

⁵ Cuando Jesús llegó a aquel lugar, mirando hacia arriba, le vio, y le dijo: Zaqueo, date prisa, desciende, porque hoy es necesario que pose yo en tu casa.

⁶ Entonces él descendió aprisa, y le recibió gozoso.

⁷ Al ver esto, todos murmuraban, diciendo que había entrado a posar con un hombre pecador.

Juan 4:1-10

Reina-Valera 1960 (RVR1960) *Jesús y la mujer samaritana*

¹ Cuando, pues, el Señor entendió que los fariseos habían oído decir: Jesús hace y bautiza más discípulos que Juan ² (aunque Jesús no bautizaba, sino sus discípulos),

³ salió de Judea, y se fue otra vez a Galilea. ⁴ Y le era necesario pasar por Samaria.

⁵ Vino, pues, a una ciudad de Samaria llamada Sicar, junto a la heredad que Jacob dio a su hijo José. ^(A)

⁶ Y estaba allí el pozo de Jacob. Entonces Jesús, cansado del camino, se sentó así junto al pozo. Era como la hora sexta.

⁷ Vino una mujer de Samaria a sacar agua; y Jesús le dijo: Dame de beber.

⁸ Pues sus discípulos habían ido a la ciudad a comprar de comer.

⁹ La mujer samaritana le dijo: ¿Cómo tú, siendo judío, me pides a mí de beber, que soy mujer samaritana? Porque judíos y samaritanos no se tratan entre sí. ^(B)

¹⁰ Respondió Jesús y le dijo: Si conocieras el don de Dios, y quién es el que te dice: Dame de beber; tú le pedirías, y él te daría agua viva.

Juan 8:1-11

Reina-Valera 1960 (RVR1960)

¹ y Jesús se fue al monte de los Olivos.

² Y por la mañana volvió al templo, y todo el pueblo vino a él; y sentado él, les enseñaba.

³ Entonces los escribas y los fariseos le trajeron una mujer sorprendida en adulterio; y poniéndola en medio, ⁴ le dijeron: Maestro, esta mujer ha sido sorprendida en el acto mismo de adulterio.

⁵ Y en la ley nos mandó Moisés apedrear a tales mujeres. ^(A) Tú, pues, ¿qué dices?

⁶ Mas esto decían tentándole, para poder acusarle. Pero Jesús, inclinado hacia el suelo, escribía en tierra con el dedo.

⁷ Y como insistieran en preguntarle, se enderezó y les dijo: El que de vosotros esté sin pecado sea el primero en arrojar la piedra contra ella.

⁸ E inclinándose de nuevo hacia el suelo, siguió escribiendo en tierra.

⁹ Pero ellos, al oír esto, acusados por su conciencia, salían uno a uno, comenzando desde los más viejos hasta los postreros; y quedó solo Jesús, y la mujer que estaba en medio.

¹⁰ Enderezándose Jesús, y no viendo a nadie sino a la mujer, le dijo: Mujer, ¿dónde están los que te acusaban? ¿Ninguno te condenó?

¹¹ Ella dijo: Ninguno, Señor. Entonces Jesús le dijo: Ni yo te condeno; vete, y no peques más.

Juan 13:12-17

Reina-Valera 1960 (RVR1960)

¹² Así que, después que les hubo lavado los pies, tomó su manto, volvió a la mesa, y les dijo: ¿Sabéis lo que os he hecho?

¹³ Vosotros me llamáis Maestro, y Señor; y decís bien, porque lo soy.

¹⁴ Pues si yo, el Señor y el Maestro, he lavado vuestros pies, vosotros también debéis lavaros los pies los unos a los otros.

¹⁵ Porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis. ^(A)

¹⁶ De cierto, de cierto os digo: El siervo no es mayor que su señor, ^(B) ni el enviado es mayor que el que le envió.

¹⁷ Si sabéis estas cosas, bienaventurados seréis si las hicieréis.

Juan 13:34-35

Reina-Valera 1960 (RVR1960)

³⁴ Un mandamiento nuevo os doy: Que os améis unos a otros; ^(A) como yo os he amado, que también os améis unos a otros.

³⁵ En esto conocerán todos que sois mis discípulos, si tuviereis amor los unos con los otros.

3.- La neuronas espejo y la repetición de los modelos de Liderazgo.

Mostrar el video, (Para ver esta exposición, ponga en su navegador la dirección que sigue)

http://www.ted.com/talks/lang/spa/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization.html

3.1.- El paradigma de la juventud renovadora.

Desde hace décadas, en nuestra sociedad occidental, venimos sosteniendo que es necesario incorporar jóvenes, (menores de 30 años) a los cuadros dirigentes, al liderazgo de la organizaciones sociales y sus organismos directivos. Esta urgencia se basa en el paradigma de que los jóvenes, por su edad, tienen condiciones que mejoran la representación, la eficiencia o el funcionamiento de la organización.

Como somos reflejo de la sociedad en que vivimos, hemos hecho nuestro este paradigma, al que se suma además la necesidad de incorporar mujeres.

Pareciera ser que creemos que la sola condición de género o edad, son mérito suficiente para asumir las responsabilidades de dirigencia o liderazgo de la Asociación.

Para cumplir con este objetivo, hemos colocado incluso cuotas de integrantes.

¿Estaremos más preocupados de las cuotas que de la real capacidad de los candidatos?

Creo que el mérito, el honor que nos confiere incorporarnos a los cuadros dirigentes, no depende de nuestra edad o género, afirmo que estos puestos de responsabilidad y compromiso, deben depender de la capacidad intrínseca del candidato, capacidad que será el resultado de los componentes de su personalidad integral. Componentes que, a su vez, son el resultado de su ser biológico, su historia, sus aprendizajes, su sensibilidad, sus habilidades en el “lenguaje” (Término acuñado por H. Maturana). Condiciones que podemos potenciar, “sacar a la superficie” del individuo con un buen programa de “Capacitación Autopoietica” cualquiera sea su edad, género, condición social, racial, étnica, etc.

Con la exposición del Doctor Vilayanur Ramachandran, (cuyo link está al iniciar este punto), pretendo fundamentar que:

Los estilos de Liderazgo, los Arquetipos con los que asumimos nuestra interacción en este rol, son aprendidos por reflejo, vamos copiando el arquetipo que conocemos en nuestros antecesores, en este caso los Líderes y Dirigentes mayores. Se habrá de dar, entonces, que aunque seamos jóvenes, varones o damas, iremos reflejando lo que vemos, e iremos repitiendo los modelos que conocemos en la práctica.

Sostengo con esto, que si tenemos un modelo de Líder paternalista, autoritario, manipulador, ambicioso, intimidante, generoso, flexible, abierto, etc, las generaciones que les sigan, si no son tocadas por un “Entrenamiento Autopoietico o Crítico Subversivo” (más adelante explicados), tenderán a repetir los modelos, y la organización se verá privada de autogenerar su propio desarrollo por el impulso de nuevas o mejores formas de ejercicio del poder en su interior.

4.- Una breve mirada a los roles de poder en la Organización.-

4.1.- Administradores y Líderes.

A continuación expongo un cuadro comparativo que confronta a dos roles de poder; el de Administrador y el de Líder. (Al pie del cuadro se registra su origen bibliográfico)

ADMINISTRADOR	LIDER
Administra	Innova
Es una copia	Es el original
Mantiene	Desarrolla
Se focaliza en el sistema y en la estructura	Se focaliza en las personas
Controla	Inspira confianza
Tiene una visión de corto plazo	Posee una perspectiva de largo plazo
Se pregunta ¿cómo? y ¿cuándo?	Se pregunta ¿por qué?
Tiene los ojos puestos en la última línea	Tiene los ojos puestos más allá del horizonte
Imita	Crea
Acepta el <i>statu quo</i>	Desafía el <i>statu quo</i>
Es un buen soldado	Es una persona en sí misma
Hace las cosas bien	Hace lo que está bien

Para hacer el cambio de administrador a líder, con nuestra capacidad de conocer, razonar y reflexionar, somos nuestra propia materia prima, es fundamental conocernos a nosotros mismos para poder transformarnos en los verdaderos hacedores de nuestras vidas. Con esto podremos desarrollar todo nuestro potencial de liderazgo.

Warren Bennis es un destacado profesor de Administración de Empresas en la Universidad de Southern California (USC). Además, es presidente fundador del Leadership Institute, centro de estudios muy vinculado a la USC.

Su trayectoria de más de 20 libros y 750 artículos publicados en torno al tema del liderazgo lo convierte en uno de los pensadores actuales más prolíficos y destacados del tema. Queremos destacar que, solamente en 1989, publicó tres libros, entre ellos, el famoso *On Becoming a Leader*.

4.2.- Cinco paradigmas de interacción humana, en uno de los juegos de poder más comunes, LAS NEGOCIACIONES.

De “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Stephen Covey.

Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana.

De hecho, es uno de los cinco paradigmas de esa interacción.

Los paradigmas alternativos son:

• Ganar / ganar
• Pierdo / pierdes
• Gano / pierdes
• Pierdo / ganas
• Ganar / ganar o no hay trato.

- **Ganar/Ganar**

El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de un camino superior.

- **Pierdo/Pierdes**

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o «hacérselas pagar» al otro, ciegos al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

- **Gano/Pierdes**

Una alternativa a ganar/ganar es gano/pierdes, el paradigma de la carrera a las Bermudas. Dice: «Si yo gano, tú pierdes».

Como estilo de liderazgo, gano/pierdes es el enfoque autoritario: «Si yo consigo lo que quiero, tú no consigues lo que quieres». Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

- **Pierdo/Ganas**

Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo/ganas. «Yo pierdo, tú ganas.» «Adelante. Imponme lo que quieres.» «Pisotéame de nuevo. Todos lo hacen.» «Soy un perdedor. Siempre lo he sido.» «Soy un conciliador. Haré cualquier cosa para conservar la paz.»

Pierdo/ganas es peor que gano/pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

- **Ganar/ganar o no hay trato**

Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica —con la que todos estuvieran de acuerdo—, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: «ganar/ganar o no hay trato».

No hay trato significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey posee una licenciatura en Administración de empresas, que le fue otorgada por la Universidad de Utah (en Salt Lake City), una maestría en Administración de Empresas, obtenida de la Universidad de Harvard y un doctorado en historia y doctrina de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, otorgado por la Universidad Brigham Young.

4.3.- Trabajo en Equipos de alto Desempeño.

Alfred C. Angel.

Criterios	Grupos de Trabajo (GT)	Equipos de trabajo de alto desempeño (ETAD)
1.- Liderazgo	Un GT tiene normalmente un liderazgo fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder, que es el centro motriz de la acción.	El ETAD tiene un liderazgo distributivo , en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.

<p>2.- Responsabilidad por resultados</p>	<p>En los GT, el énfasis está en la responsabilidad individual, independientemente de cómo afecta esto lo que los otros tienen que lograr en su trabajo</p>	<p>En oposición, los ETAD enfatizan tanto la responsabilidad individual en el logro de las actividades asignadas, como la responsabilidad mutua de cada miembro, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial a un buen ETAD. Si el uno no cumple con su asignación y el otro tampoco, pues la meta compartida se pierde.</p>
<p>3.- Propósito.</p>	<p>En los GT, el propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos.</p>	<p>Los ETAD tienen normalmente propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.</p>
<p>4.- Productos del trabajo.</p>	<p>En los GT los productos del trabajo son individuales</p>	<p>mientras que en los ETAD existe la figura sinérgica de productos colectivos del trabajo.</p>
<p>5.- Dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo</p>	<p>Las cuales pueden ser también organizadas</p>	<p>Mientras que los equipos de trabajo de alto desempeño son supremamente eficientes y permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo. Hay mayor inversión de tiempo, porque este proceso sinérgico, agrega</p>

		valor al resultado final. Es importante recordar que se trata de conocimientos, experiencias y habilidades complementarias, que es necesario convertirlos en una inversión, de manera que se produzca un resultado cualitativamente superior al aporte específico de las partes.
6.- Influencia individual	El poder de sus miembros para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo	En los ETAD no se presenta este fenómeno como resultado de la rotación del liderazgo y de la complementariedad y apoyo mutuos , que caracterizan el logro de la meta común. Así nadie puede concentrar poder. Lo que le da poder y credibilidad al equipo, es su cohesión y eficacia interna alrededor del logro de la meta, para hacerle frente a los retos potencialmente divisionistas del entorno organizacional
7.- Delegación	En los GT se discute, se decide y se delega, o alguien hace el trabajo, si es que finalmente se hace lo que se había acordado	En los ETAD se generan intercambios de ideas, se decide, pero no se delega , cada miembro hace el trabajo de manera independiente. Cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura interdependencia y logro del propósito común

Alfredo C. Angel Maestría en Administración Pública, Universidad de Carolina del Sur (U.S.C.), Estados Unidos de América (USA), con especialización en Gerencia, Recursos Humanos y Organización en la Escuela de Administración de Empresas de la misma universidad (1985). Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad Central de Venezuela (UCV), (1980).

Hay que agregar también, que en los Equipos de trabajo de alto desempeño, sus integrantes disfrutaban del trabajo, de la relación con el resto de los integrantes. Se crean lazos de afecto, se hacen más fluidas las relaciones interpersonales, no se censura las ideas del otro, existe libertad para expresar, no se emiten juicios, se trabaja en la confianza de ser respetados y respetar, se construyen nuevas ideas desde las diferencias.

Estos equipos tienen la característica de hacerse muy atractivos para quienes los miran desde fuera. En otras personas nace el deseo de incorporarse a participar del entusiasmo y el optimismo que proyectan.

Un par de preguntas para el análisis de su realidad:

- ❖ **¿Cómo es su experiencia en el trabajo en sus grupos, en su ACJ?**
- ❖ **¿Cree usted que sus grupos de trabajo son altamente atractivos para quienes los miran desde fuera?**
- ❖ **Después de revisar este texto; ¿Se siente usted participe; sólo de un grupo de trabajo, o de un equipo de trabajo de alto desempeño?**

5.- Lenguaje, condición única por haber sido creados a “imagen y semejanza”.

“Los seres humanos nos originamos en la historia de los primates bípedos a que pertenecemos, hace por lo menos tres millones de años atrás con el origen del lenguaje y en el vivir en el entrelazamiento del lenguaje, y el emocionar que llamamos conversar. En esta historia, la emoción fundamental es el amor como dominio de las acciones que constituyen al otro como un legítimo otro en la convivencia. Como el resultado de esta historia, los seres humanos existimos en el entrecruzamiento de muchas conversaciones”

Lenguaje y realidad. Humberto Maturana.

Maturana egresó en 1947 del Liceo Manuel de Salas, para luego ingresar a la carrera de Medicina en la Universidad de Chile. En 1954 se trasladó al University College London para estudiar anatomía y neurofisiología, gracias a una beca de la Fundación Rockefeller. En 1958 obtuvo el Doctorado en Biología de la Universidad Harvard, en Estados Unidos.

Posteriormente, registró por primera vez la actividad de una célula direccional de un órgano sensorial, junto al científico Jerome Lettvin del Instituto Tecnológico de Massachusetts. A raíz de dicha investigación, ambos fueron postulados para el Premio Nobel de Medicina y Fisiología, aunque no obtuvieron finalmente el galardón.

En 1960 volvió a Chile para desempeñarse como ayudante segundo en la cátedra de Biología de la Escuela de Medicina de la Universidad de Chile. Fundó en 1965 el Instituto de Ciencias y la Facultad de Ciencias de la

Universidad de Chile. Finalmente concentra su trabajo en la Escuela Matriztica de Santiago.

A continuación transcribo un trozo de la obra de Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, en el que, a mi juicio, se expone más claramente cómo esta condición única del ser humano, el lenguaje, le confiere la capacidad de conocerse y recrearse a sí mismo (Aprendizaje) hasta el final de su existencia consciente.

“Desde nuestra tradición se asume normalmente que cada individuo nace dotado de una particular forma de ser; que cada uno, en consecuencia, posee una manera de ser permanente, fija o inmutable (muchas veces llamada el «alma»). La vida, desde esta perspectiva, es un espacio en el cual esta forma de ser, de la que presumiblemente estaríamos dotados desde el nacimiento, se revela y despliega. La vida, por lo tanto, nos permite descubrir cómo somos realmente.

*La ontología del lenguaje asume una posición radicalmente diferente. Ella sostiene que **la vida es, por el contrario, el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos.** Como nos dice Nietzsche, en el ser humano la creatura y el creador se unen.*

*Sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, **los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser.** El ser humano **no es una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación.** Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje. A partir de las bases de condicionamiento mencionadas, **los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de una forma de ser determinada, dada e inmutable, que no permita infinitas modificaciones.***

*Es una interpretación que nos permite **conferirnos sentido como seres humanos de una manera poderosa.** Sobre todo, esta interpretación nos permite **ganar dominio sobre nuestras propias vidas, al jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que quisiéramos convertirnos.**”*

Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*

Rafael Echeverría es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Fue profesor en diversas universidades y consultor durante varios años de las Naciones Unidas.

Echeverría es fundador y presidente de Newfield Consulting, empresa de consultoría y formación gerencial con oficinas en los Estados Unidos, España, México, Brasil, Argentina y Venezuela.

5.1.- Los enemigos del aprendizaje más frecuentes:

Muchos autores identifican disposiciones y emociones que nos impiden o limitan nuestras posibilidades de aprendizaje. A continuación enumero las más comúnmente enunciadas.

- 1. Incapacidad o miedo a decir "No sé".** Referimos todo lo escuchado a nuestras experiencias pasadas. Nos cuesta reconocer que hay cosas que no sabemos creyendo que deberíamos saber.
- 2. El facilismo de considerarse la víctima** y culpar a los factores "externos" a la persona, de las causas de los problemas.
- 3. Dado como soy no puedo aprender eso.** O nos consideramos demasiado grandes o demasiado chicos .
- 4. El fenómeno de la ceguera cognitiva.** Cuando no sabemos que no sabemos.
- 5. Querer tenerlo todo claro todo el tiempo.** Cualquier momento de confusión o incertidumbre es evitado a toda costa.
- 6. Tener adicción a las respuestas.** Debemos enamorarnos nuevamente de las preguntas, que son las que abren caminos.
- 7. No asignarle prioridad al aprendizaje.** (No tengo tiempo).
- 8. La incapacidad de desaprender.** Pensamos que si funcionó bien hasta ahora lo va a seguir haciendo.
- 9. Creer que Aprender y Divertirse NO** son una mezcla posible y poderosa.
- 10. Confundir Saber con Estar informado.** Saber es "saber hacer", es decir que se puede reflejar en resultados, en cambio tener información no se traduce necesariamente en capacidad de acción, ya que es solo un proceso que ocurre en el cerebro, es un paso previo, pero aun falta "tirarse a la piletta".
- 11. No dar autoridad a "otro" para que nos enseñe.** Cuando declaramos a alguien como nuestro maestro, le otorgamos confianza y autoridad reconociendo su mayor capacidad de acción.
- 12. La desconfianza.** Confiar significa que al concederle autoridad a alguien estamos dispuestos a someternos a la dirección de esta persona, a sus instrucciones y a aceptar sus exigencias.
- 13. Ausencia de contexto adecuado.** Para que ocurra el aprendizaje debemos abrirnos a la posibilidad de que haya algo por aprender.
- 14. Creer que Saber es sinónimo de Tener la Verdad.**

(Le sugiero que se tome un tiempo y, ojalá en conversación con otras personas de su confianza, juegue a tratar de identificar cuáles son sus enemigos del aprendizaje más recurrentes)

6.- HABILIDADES COMUNICACIONALES PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO EN LA ACJ

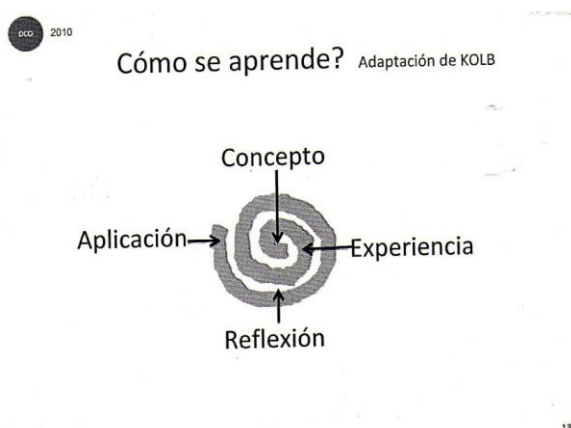
La experiencia de 40 años de trabajo, desde voluntario a profesional de la ACJ, sumada a la capacitación en el área del Liderazgo y Desarrollo de las personas, me lleva a concluir que:

Las Asociaciones Cristianas de Jóvenes, en Chile y en gran parte de América Latina, están viviendo una época de falta de personas para ejercer un Liderazgo realmente efectivo, tanto a nivel voluntario como profesional.

Esta debilidad nos lleva a otra mayor, que es la tentación de ubicar a personas no idóneas en cargos dirigentes de la Asociación. Digo no idóneas, no porque sean malas personas, lo digo principalmente, porque no han desarrollado las habilidades comunicacionales necesarias para ejercer el Liderazgo que la ACJ necesita.

Muchas veces, asumen posiciones de poder o control en las ACJs, personas que sólo tienen tiempo libre y buena voluntad, y/u otras motivaciones de orden personal, y sus acciones desde el poder, producen desencuentros que ponen en peligro la identidad y la estabilidad institucional.

6.1.- “El vivero” o “Capacitación Autopoietica del Líder”



David Kolb era un experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, desarrolló un modelo de aprendizaje basado en experiencias. Para Kolb "la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender" .

6.2. Visión autopoietica.

La visión autopoietica (Maturana, 2001)

Los seres vivos son sistemas autopoieticos, o sea, sistemas que continuamente especifican y producen su propia organización a través de la producción de sus propios componentes, en condiciones de continua perturbación y compensación de esas perturbaciones.

Los sistemas autopoieticos son autónomos (subordinan todos sus cambios a la conservación de su propia organización). Pueden ser perturbadas por factores externos y experimentan cambios internos que compensan esas perturbaciones.

Para explicar el conocer, es necesario explicar al conocedor que es el ser humano, una unidad autopoietica. El explicar se da en el lenguaje, pero su validez depende de quien acepta la explicación. Hay tantas explicaciones, tantos modos de explicar, como modos de aceptar explicaciones.

En esa visión, el alumno es una unidad autopoietica, el profesor y los materiales educativos son agentes perturbadores. Sin embargo, la perturbación no conlleva en sí misma una especificación de sus efectos sobre el ser vivo (en este caso, el alumno) es él en su estructura que determina su propio cambio frente a la perturbación. Esta propiedad de los sistemas autopoieticos se llama determinismo estructural. El ser vivo es una unidad autopoietica determinada estructuralmente.

El aprendizaje significativo ocurre en el dominio de interacciones perturbadoras que generan cambios de estado, o sea, cambios de estructura con conservación de organización, manteniendo la identidad de clase.

Los conocimientos previos de los alumnos son explicaciones que son reformulaciones de la experiencia. Estas explicaciones pueden ser aceptadas en el contexto científico o no. En el primer caso, son válidas porque atienden a los criterios de validez de la ciencia, en el segundo, pueden ser válidas porque se aceptan en el dominio cotidiano. Entonces, ambas son válidas dependiendo de donde son aceptadas. Y esas explicaciones se dan en el lenguaje.

Los nuevos conocimientos son perturbaciones que en el aprendizaje significativo, recibirán significado, y al mismo tiempo a través de una interacción perturbadora modificarán en alguna medida, la estructura de los conocimientos previos sin alterar su organización.

Maturana, H. (2001). *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte, Editora UFMG.

6.3. La visión crítica (subversiva, antropológica)

Dentro de una óptica contemporánea, es importante que el aprendizaje significativo sea también crítico, subversivo, antropológico. Quiere decir, en la

sociedad contemporánea no basta adquirir nuevos conocimientos de manera significativa, es preciso adquirirlos críticamente. Al mismo tiempo que es preciso vivir en esa sociedad, integrarse a ella, es necesario también ser crítico de ella, distanciarse de ella y de sus conocimientos cuando ella está perdiendo el rumbo. Para eso, en la enseñanza deben observarse los principios (Moreira, 2000) listados en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Principios facilitadores de un aprendizaje significativo crítico.

Preguntas en lugar de respuestas (estimular el cuestionamiento en lugar de dar respuestas acabadas)
Diversidad de materiales (abandono del texto único)
Aprendizaje por el error (es normal error; se aprende corrigiendo los errores)
Alumno como perceptor representador (el alumno representa todo lo que percibe)
Consciencia semántica (el significado está en las personas, no en las palabras)
Incertidumbre del conocimiento (el conocimiento humano es incierto, evolutivo)
Desaprendizaje (a veces, el conocimiento previo funciona como obstáculo epistemológico)
Conocimiento como lenguaje (todo lo que llamamos conocimiento es lenguaje)
Diversidad de estrategias (abandono del pizarrón)

<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/visionclassicavisioncritica.pdf>

(Sugiero Concentrar la lectura en las Visiones Autopoietica y Crítica.)

Marco Antonio Moreira. Licenciado en Física por la Facultad de Filosofía de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul (ufrgs, Brasil), maestro en Física por el Instituto de Física de la ufrgs y doctor en Ciencias de la Educación por Cornell University (Estados Unidos). Actualmente es profesor de tiempo

completo en el Instituto de Física de la ufrgs e investigador 1A (cnpq). Sus líneas de investigación son: enseñanza de las ciencias, aprendizaje significativo, psicología cognitiva y resolución de problemas. Ha publicado más de 150 artículos en revistas especializadas en temas de investigación educativa en ciencias, presentado 72 trabajos en eventos académicos y escrito 38 libros sobre el tema. Actualmente es coordinador del Doctorado Internacional en Enseñanza de las Ciencias, que imparte la Universidad de Burgos en el marco de un convenio con la Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

6.4.- ¿Cuáles son las habilidades que creo deben desarrollarse en el Líder de la ACJ, para asegurar un ejercicio efectivo del rol?

En primer lugar, debo decir que todos, tanto jóvenes como mayores, podemos incorporar este repertorio de habilidades, experiencias y conductas a nuestra existencia. No hay una edad especial para este aprendizaje.

Aunque existen muchos otros aspectos que mencionar, a continuación, un listado de los que me parecen más importantes para el Líder y Dirigente de la ACJ.

Estos son:

- Conciencia de que vivimos en un espacio inter relacional.
- Conciencia de que somos seres lingüísticos, y condicionados para esto, desde nuestra biología.
- Descubrir el “observador” que somos.
- Descubrirnos a nosotros mismos, nuestras fortalezas, debilidades, habilidades, carencias. Nuestros “enemigos del aprendizaje”
- Aprender a Mirarnos a nosotros mismos con humildad, amor, autorespeto.
- Descubrir nuestras motivaciones más profundas.
- Revisar nuestra espiritualidad, ponerla como motor de nuestras metas personales.
- Conocer cómo nos emocionamos frente a las relaciones interpersonales y al medio.
- Descubrir nuestras emociones y disposiciones para la acción. (Estabilidad, flexibilidad, resolución, apertura)
- Ubicarnos en la internalidad para interpretar nuestro entorno.

- Conocer cómo funcionan los actos del lenguaje en nosotros, y cómo podemos usarlos adecuadamente. (Juicios, Declaraciones, afirmaciones, peticiones, promesas, etc.)
- Descubrir qué arquetipos usamos para los dramas de control o resolución de conflictos.
- Conocer los paradigmas de la negociación y aprender a usar el Ganar-Ganar.
- Aprender a “ver” a los otros como legítimos otros.
- Aprender a reconocer nuestros “juicios”, cómo funcionan y cómo manejarlos.
- Aprender a relacionarnos desde la confianza.
- Aprender a ser los líderes de nuestro propio desarrollo.
- Aprender a “hacernos cargo de nuestras acciones”
- Conocer y usar la “Escucha activa”
- Aprender las técnicas de la “Observación apreciativa”

Todo lo anterior apunta a un trabajo de formación del individuo, en su fuero interno, como una flecha directa al corazón; estamos hablando de la etapa del VIVERO, desarrollando la planta, antes de llevarla al bosque, o fortaleciendo a las que ya están en el bosque.

Este trabajo de formación requiere de profesionales especializados, con experiencia en el entrenamiento personal.

Mi juicio es que en las ACJs, en los últimos años, hemos sido vecinos de las entidades donde se concentra la investigación y el conocimiento (Universidades, Institutos, Centros de Investigación, Escuelas de Desarrollo Humano, etc), nos hemos pasado casi medio siglo siendo “autocomplacientes” con nuestra historia y nuestra cultura institucional, hemos puesto los programas de capacitación sobre los hombros de “hombres buenos”, muchas veces, más buenos que idóneos en lo profesional, y esperamos que desde el prestigio y la buena voluntad, se resuelva las necesidades de capacitación de la Asociación.

Si nuestra América Latina tiene una elite profesional, académica de excelente nivel, reconocida en otros continentes, y tanto entidades comerciales, educacionales, ONGs, Corporaciones, Fundaciones, etc, ponen a cargo de sus capacitaciones a Masters, Magisters, Doctorados, Docentes y Universitarios; ¿Por qué la ACJ ha de conformarse sólo con hombres buenos?

Estimad@ lect@r, amig@ “Guayan@, creo que la ACJ, Chilena y Latino Americana, necesita urgentemente, dar una mirada a la formación del individuo, desde el punto de vista planteado en este documento, como dije antes **“Capacitación Autopoietica”** y poner énfasis en este trabajo, de lo contrario dejaremos al azar el destino de nuestro movimiento.

No basta con Líderes que sean cristianos, no basta sólo con hombres buenos.

En el mundo Patriarcal en que nos desenvolvemos; la competencia descarnada, la comercialización de programas y servicios como los de la ACJ, la participación de privados en la solución de problemas sociales, la polarización de visiones sociales, la relativización de los valores morales, la competencia por la filantropía, etc. hace que el campo de acción de la ACJ se vaya estrechando.

En la “lógica de la guerra” en que vive nuestra sociedad patriarcal, las entidades que comparten nuestro nicho nos ven como “enemigos”, en esa lógica el éxito de de la competencia es la desaparición o destrucción del otro, de una u otra forma las ACJs nos vemos, y nos veremos, cada día más expuestos a mayores exigencias económicas, financieras, y organizacionales, exigencias a las que podrá atender con éxito una dirigencia y liderazgo integrado por individuos con habilidades personales diferenciadoras, capaces de interpretar la realidad con una visión fundamentada en el conocimiento y gestionar una verdadera **“autopoiesis institucional”**

Preparado por
Eduardo Larraín Otárola
Secretario General
YMCA de Concepción.

Julio de 2011.-