



GOBIERNO DE CHILE  
DIVISIÓN DE  
ORGANIZACIONES SOCIALES

---

# LIDERAZGO EFECTIVO EN ORGANIZACIONES SOCIALES

Versión preliminar

PROGRAMA DE CAPACITACION Y METODOLOGIA  
**DIVISION DE ORGANIZACIONES SOCIALES**

2001

## INTRODUCCION AL TEMA

A un líder dirigente social le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, la experiencia que va logrando en su gestión, nos demuestra que muchas de estas tareas y responsabilidades, las impulsa sin tener elementos teóricos o de formación académica, más bien, su aprendizaje y conocimientos, se forma en la práctica, con estilo y gestión propia, diferenciándose entre cada uno de los líderes.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo, al reunir ambas condiciones, estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

Un líder efectivo debe ser capaz de reconocer que en sus prácticas recurrentes hay incompetencias, y puede ser un mejor líder.

Un líder efectivo es capaz de lograr las metas aprovechando al máximo los recursos de la organización (trabajo, materiales, recursos humanos).

El verdadero líder viene a ser como una especie de vocero o expresión visible de la voluntad colectiva. La posición de líder no es ningún privilegio especial del cual disfrutar, ser líder implica una verdadera responsabilidad, ser creíble a partir del ejemplo dado.

### 1. CONCEPTO DE LÍDER Y DE LIDERAZGO.

La relación entre las personas es de influencia mutua. Lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en el o los otros.

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder.

El **líder** se define como **aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos.**

La materia prima del líder es el **poder**, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

El **liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder**, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

### 2. COMPORTAMIENTOS DE LÍDER.

En las diferentes disciplinas sociales se discutió durante muchos años si el líder nace o se hace. Los distintos estudios tendientes a establecer el carácter "genético" del líder fueron negativos.

Las investigaciones indican más bien que **los líderes se hacen**, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social.

Cuando se plantea que el líder se hace, se está afirmando, entre otras cosas, que las personas pueden adquirir habilidades para serlo, pueden capacitarse o formarse. Las experiencias de vida son también aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo.

Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida.

Dicho de otro modo, cualquier persona podría ser líder en alguna actividad, si se apropia o internaliza determinados comportamientos y habilidades.

## 2.1. Se puede decir que un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades.

- a) **Realiza acciones apropiadas a la situación** y al momento se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas. Acciones como la de Arturo Prat, en 1879, que se lanza al abordaje en un acto suicida, o Bernardo O'Higgins, en 1812, que escapa en Rancagua con sus soldados, son acciones apropiadas a la situación.
- b) **Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades<sup>1</sup>**  
Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

### Estas habilidades pueden clasificarse como:

- **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad e una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande)
- **Habilidad técnica,** que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas, u otras. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.
- **Habilidad humana.** Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir –en el sentido de encantar, animar, entusiasmar-

---

<sup>1</sup> Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida.

a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo.

A nivel más cotidiano, un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es capaz de comprender a los integrantes de la organización, sabe cómo estimularlo y alentarlos, le reconoce sus logros y esfuerzos y puede mostrar las falencias del socio sin que éste se sienta desacreditado o disminuido en su estima.

- c) **Tiene ideas o se hace partícipe de ideas** que son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela.

### 3. TIPOS DE PODER Y LIDERAZGOS

Vimos que el liderazgo es la capacidad de ejercer poder sobre otros para lograr determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionado con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir del líder.

#### 3.1. COMO VEREMOS A CONTINUACIÓN, HAY 4 FUENTES O TIPOS DE PODER.

- **Poder personal:** Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afina en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.
- **Poder legítimo,** conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos. Ejemplos de este tipo de poder son el cargo de Presidente de la República; el de Comandante de Unidad; el Presidente de la Junta de Vecinos, etc.
- **Poder experto,** es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.
- **Poder político,** proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

Hay alta interrelación entre los diferentes tipos de poder y el líder: están respaldados por grupos personas u organizaciones; tienen capacidad de persuadir y convencer; manejan información relevante respecto a los objetivos que persiguen; por su trayectoria previa, la sociedad o la organización a la que pertenecen les asigna poder legítimo.

A la inversa, cuando está ausente algún tipo de poder, el liderazgo se resiente: el experto que deja de serlo por manejar información o conocimientos ya superados; el dirigente político que deja de ser

apoyado por su base política, el Presidente de Junta de Vecino que dejar de ser apoyado por sus asociados.

### 3.2 ESTILOS DE LIDERAZGOS

Todas las personas tenemos una idea sobre cómo es el mundo, sobre cómo funcionan las cosas y sobre cómo son las personas. Estas ideas son las que nos guían en nuestro comportamiento, en nuestra manera de comprender la realidad y en nuestra manera de relacionarnos con los demás.

Ninguna persona, incluidos los líderes, escapa a este hecho. Por ejemplo, podemos pensar que el hombre debe siempre realizar labores masculinas y que jamás debe lavar los platos o mudar a la guagua; este pensamiento se basa en la creencia que “esas son cosas de mujeres”.

Del mismo modo, la forma en que los líderes ejercen el poder sobre otros se basa, precisamente, en lo que piensan de la gente y en la forma en que la perciben. Si el líder de una organización comunitaria piensa que los socios son irresponsables, es muy probable que intente mantener un control estrecho sobre ellos; por el contrario, si confía en sus capacidades, probablemente permitirá que ellos mismos regulen su conducta.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte algunos supuestos (ideas comunes). Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos: el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos.

Ahora bien, para que un líder pueda comportarse de acuerdo a una de estas dos concepciones, necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas: para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de concebir el mundo; para funcionar autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Las personas, cuando se relacionan con otras y según cuál sea la relación, asumen alguna de estas tres actitudes:

**Dependencia:** La persona dependiente espera que el otro sepa y diga qué hay que hacer, cómo se hace, dónde y cuándo. Depende del otro y se convierte en instrumento del otro. El dependiente se somete al otro.

**Independencia:** A la persona independiente nadie le va a decir qué debe hacer; se las arreglará solita: mala suerte si no están de acuerdo con ella.

**Interdependencia:** La persona interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben. Puede trabajar bien en grupo. Puede colaborar; a veces puede influir en los otros y otras veces serán los otros los que le influyan.

La concepción autoritaria de las relaciones acepta como natural la dependencia de las personas. Por el contrario, la concepción democrática se basa en la interdependencia y en la independencia.

Revisemos, a continuación, las principales características que convierten a un líder en alguien democrático o autoritario.

### **A. Concepción Autoritaria**

La creencia de que las personas, por naturaleza, son flojas y hacen el menor esfuerzo posible para lograr las cosas, está a la base de esta teoría.

Según esta teoría, las personas dependen completamente de sus líderes y son incapaces de pensar por su cuenta. Esto hace que necesiten una estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas, así como constantes premios y castigos.

En general, los que adhieren a esta teoría, creen que las personas se resisten a cambiar y prefieren lo conocido y que, desde el nacimiento, son muy difíciles de cambiar.

Un líder que crea en esta teoría será un líder autoritario, que tendrá mucha dificultad en delegar tareas y funciones, y que se estará quejando constantemente de la poca participación de la gente.

### **B. Concepción Democrática.**

La naturaleza del ser humano es la autonomía y la responsabilidad. Esta creencia es la piedra fundacional de esta teoría. Esto significa que las personas son activas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño, buscando obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo, orgullo por lo que hacen, placer con su actividad, sentir que contribuyen, sentirse desafiados con lo que hacen, en un clima de responsabilidad y autogestión.

Este clima se logra cuando las personas se sienten respetadas y estimuladas, lo que les permite crecer constantemente, aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades.

Esta teoría postula, además, que la fuerza principal que mantiene a las personas activas en su trabajo o actividad es el deseo de lograr sus metas personales y sociales.

El líder que crea en estos principios será un líder democrático, que confiará plenamente en la gente, los motivará a realizar su trabajo de manera responsable y autónoma y tolerará que las cosas se demoren un poco más en resultar.

## **3.3. Tipos de Liderazgo**

**El Líder Negociador** da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

**El Líder Transformador** cambia su entorno y su entorno lo cambia a él.

Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

**Liderazgo Situacional**, debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

#### **4.0. EL DIRIGENTE Y EL LIDERAZGO**

Muchas de las funciones que la ley otorga a los dirigentes de las organizaciones sociales están directamente relacionadas con el papel que debe realizar un líder en una institución.

Entre las atribuciones del presidente está la ejecución de los acuerdos de la asamblea. Ser capaz de ejecutar estos acuerdos implica ser capaz de conducir a los socios de la organización por un camino que los acerque a sus objetivos, planificar cómo lograrlo, organizar el trabajo, aunar los esfuerzos de los socios y mantenerlos motivados para perseverar en sus objetivos.

El modo de llenar los cargos en una organización, a través de un mecanismo de elección directa, busca asegurar representatividad y rotación en los cargos. Esto hace presumir que se espera que los dirigentes sean líderes “naturales” y democráticos en sus organizaciones. Esto es, que las personas elegidas libremente por los socios como dirigentes de las organizaciones, influyan por sus méritos sobre el resto y no por el mero hecho de ocupar un cargo.

#### **4.1. Liderazgo efectivo**

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos.

Sin duda, todos los líderes quieren ser efectivos, es decir, desean ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles.

Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el dirigente debe ser un líder efectivo, es decir, que con su comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

#### **Algunas de las características que debe poseer un líder para ser efectivo.**

- Usa el poder que tiene con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización.
- Su comportamiento es de un servidor de la organización y no como el dueño o el amo de ella.
- Usa eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.
- Tiene una clara visión del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.
- Mantiene una dirección clara para acercarse a la misión de su organización o grupo.

- Sabe guiar y motivar a los otros en función de la misión y sus objetivos.
- Tiene iniciativa y estimula a que los demás también ejerzan la suya.
- Utiliza una serie de habilidades de comunicación que favorecen la integración, el trabajo de equipo y la identificación con las metas del grupo o de la organización así como la responsabilidad y la autorregulación.

## **4.2. Tareas y funciones del dirigente comunitario**

### **a) Las tareas y funciones según la ley N° 19.418.**

Las organizaciones asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por la asamblea y por el directorio y se mencionaban algunos requisitos de ingreso fijados por la ley.

Es el momento que veamos, de manera resumida, qué se dice acerca del directorio.

La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de presidente, secretario, tesorero y directores. Las personas que ocupan estos cargos forman, en conjunto, el directorio de la organización.

En el artículo 22, la ley N° 19.418 establece las funciones que debe desempeñar el presidente. El artículo 23, las funciones de los miembros del directorio, en general.

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.,) debe realizar por ley.

Al presidente le corresponde administrar el patrimonio de la organización y responder ante la ley por el desempeño de esta administración. Además, tiene las siguientes atribuciones:

- \* Citar a asamblea ordinaria o extraordinaria
- \* Ejecutar los acuerdos de la asamblea.
- \* Representar judicial y extrajudicialmente a la organización.
- \* Rendir cuenta anual a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización.
- \* Rendir cuenta del funcionamiento general de la organización durante el año anterior.

Los otros miembros del directorio también deben responder ante la ley por el Ejercicio que sobre la administración de su organización les corresponda. Además, tienen las siguientes atribuciones y deberes:

- Solicitar al presidente, por la mayoría de sus miembros, que cite a asamblea general extraordinaria.
- Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos.
- Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea.

- Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual.
- Representar a la organización en los casos que expresamente lo exija la ley o los estatutos.
- Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones y deberes específicos para los socios y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones.

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el dirigente o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el “término administrar la organización” deja incluidos todos aquellos aspectos.

Queda claro, sin embargo, que la ley supone corresponsabilidad del directorio en la administración de la organización y supone colaboración y trabajo colectivo.

## **b) Las tareas y funciones no explicitadas por la ley**

Al dirigente comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, para el óptimo funcionamiento de la organización. Veamos, en detalle, cada una de ellas.

**1. Facilitador.** El **dirigente** es quien facilita un clima organizacional donde se promueven la participación y la distribución del poder entre todos los integrantes de ella y donde se reconoce y valora los recursos de las personas y se toma en cuenta las necesidades de ellas.

Para ello es necesario que tenga actitudes y habilidades de comunicación y sepa utilizar ciertas herramientas o técnicas para realizar un trabajo de grupo eficiente y participativo.

**2. Orientador.** El dirigente debe ser capaz de conducir y orientar la marcha de la organización. Por eso, sabe exactamente cuáles son los objetivos de la organización y su misión última e intenciona las tareas y actividades en ese sentido. Su aporte implica recordar los objetivos, proponer acciones, generar los equipos que mejor pueden desarrollar determinadas tareas.

Es capaz de reconocer cuándo y en qué momento deben participar todos o una parte de los miembros en las diferentes decisiones. Es capaz de orientar al grupo para comunicaciones efectivas, para que el grupo respete las decisiones tomadas, y pueda desarrollar estrategias adecuadas para resolver problemas.

**3. Educador.** El dirigente democrático educa a los miembros de la organización con su ejemplo y con sus aportes. Esto permite que muchas otras personas estén capacitadas para relevar en sus puestos a los dirigentes, con igual más eficiencia.

Se educa: dando toda la información relevante, asignando responsabilidades y apoyando cuando es necesario, estimulando a los que no se atreven a asumir responsabilidades o a emitir opiniones, siendo responsable en el ejercicio del cargo de dirigente y mediando en los conflictos de la organización.

**4. Organizador.** Esta es la función que mejor ejecutan los dirigentes realizándola muchas veces en forma solitaria. No obstante, es importante destacar que el dirigente democrático y participativo es capaz de organizar junto con otros. El sabe cómo se planifica y aplica las técnicas y métodos necesarios para que la planificación sea un trabajo compartido; tiene claro lo que se requiere para realizar una actividad, pero también sabe delegar responsabilidades, asumiendo más bien una labor de control y evaluación de los procesos.

Hay otras funciones que cumple el dirigente, pero consideramos que éstas son las más importantes para una organización comunitaria democrática.

## **5.0. ¿ DIRIGENTE O LÍDER?**

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo implica. Es lo que en el capítulo anterior llamamos “poder legítimo”, y decimos que esa persona es un dirigente.

El cargo de dirigente, como lo indica su nombre, está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir, para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

El cargo está definido de acuerdo con las funciones y tareas necesarias para lograr los objetivos, sin importar si lo va a ocupar Pedro, María o José. Es decir, se espera que Pedro como dirigente, haga exactamente lo mismo que María, que ya dejó el cargo.

Por lo general, se elige a una persona para que ocupe un cargo porque se le reconoce alguna capacidad, por ejemplo que tiene desplante, sabe hablar y se las “canta clarito a los dirigentes”, aunque no se sepa nada más de ella. Se supone que, por esa capacidad suya, será un buen líder.

Pero hay que recordar que el líder tiene una forma de comportarse especial y distinta del que no es líder (actúa en forma apropiada a las circunstancias, usa una serie de habilidades y tiene ideas que otros comparten y por las cuales se unen a él.)

Puede suceder, así, que la persona que sabe hablar y “se las canta clarito” a los dirigentes, cuando llega a presidente no sabe atar ni desatar respecto a cómo hacer una reunión, ni cómo planificar, o puede ser poco respetuoso, y así sucesivamente. Es decir, tiene una característica de liderazgo, pero le faltan otras.

A la inversa, puede haber un miembro de la organización que sabe hacer cosas, que tiene buenas relaciones con los demás, que tiene ideas importantes respecto de cómo lograr los objetivos y no es dirigente.

En definitiva, lo que queremos expresar es que un dirigente no es necesariamente un líder. Y que, a su vez, un líder no es necesariamente un dirigente.

Sin embargo, como lo que distingue a un líder, del que no lo es, es su comportamiento, y como el comportamiento puede ser aprendido, un dirigente que no se comporta como líder puede llegar a ser líder.

La pregunta ¿dirigente o líder? Ya no tiene sentido si entendemos que, para nosotros, dirigente es la persona que ocupa un cargo que le exige una serie de funciones y tareas. Líder es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean.

Lo ideal es que cada dirigente de organización social adquiera el máximo de comportamientos de líder: ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente.

### **5.1. El Dirigente y la Participación**

El dirigente comunitario desempeña un cargo y éste le otorga poder en la organización. Su poder, por otra parte, proviene de las personas, las que esperan que lo use en bien de la organización.

Aspectos importantes que indican si una organización está bien son la participación activa de sus miembros, y el cumplimiento de metas y tareas planificadas. Estos aspectos están íntimamente relacionados.

La participación activa y comprometida se da sobre la base de una conducción por parte de los dirigentes, que permita y posibilite el protagonismo de sus miembros, de manera que realicen eficientemente sus acciones, por una parte y, por otra, que logren hacer realidad sus anhelos y cumplan los objetivos que toda la comunidad se haya propuesto

Esto, en muchas organizaciones sociales no se da y de un tiempo a esta parte se vivencia una crisis de participación en las organizaciones, y también una disminución de la gente organizada.

Cuando se buscan las causas de esta crisis, algunas personas señalan que una buena cuota de responsabilidad la tienen los propios dirigentes sociales, por su actuación irresponsable o por su estilo de liderazgo. Otras, explican la crisis a partir del desfase entre las necesidades de los ciudadanos y las características y propósitos de las organizaciones sociales.

Por su parte, los dirigentes también se quejan, señalan que los miembros de sus organizaciones son apáticos, cómodos, que descansan en ellos y que, finalmente, terminan haciendo solos las tareas que debieran ser asumidas por el conjunto.

Es difícil ponerse de acuerdo en quién tiene la razón porque, lo más probable, es que en todas estas posiciones exista algo de verdad. Sin embargo, aunque no encontremos la explicación más apropiada, algo podemos hacer para enfrentar este problema. Un buen punto de partida es que, tanto dirigentes como miembros de la comunidad, están de acuerdo en que la crisis existe.

En este curso hemos optado por responder a algunas necesidades de formación percibidas por los propios dirigentes de organizaciones sociales, para cumplir con más efectividad sus funciones y superar las dificultades mencionadas.

## 5.2. La misión compartida

Existe una función que juega un rol trascendental en la vida de la organización y que debe ser asumida por sus dirigentes: desarrollar una misión compartida.

**“Tener una misión compartida en la organización significa que, tanto los miembros como los dirigentes, miran hacia el mismo punto, lo que implica tener la misma visión acerca de cuál es la razón de ser de la organización. Además, la misión es definida en conjunto, de acuerdo a los intereses comunitarios y a las necesidades de todos. Cuando ésta es compartida, se hace más fácil el trabajo en conjunto, ya que, en la medida que yo logro lo que quiero, todos logramos satisfacer nuestros intereses.”**

El término misión fue originalmente empleado para referirse a asuntos religiosos y militares, aunque actualmente se ha ampliado su uso a todo tipo de organizaciones.

Ejemplos provenientes de esos tipos de organizaciones pueden ayudarnos a aclarar el concepto de misión.

### MISION

Es declaración precisa de hacia donde se quiere ir.

#### Responde a las preguntas:

¿Qué quiere SER la Organización?

¿Qué quiere HACER la Organización?

¿A QUIEN quiere servir la Organización?

ES LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACION

#### REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UNA MISION

- Es **Unica**, le da identidad y unicidad a la Organización.
- Es enunciada de manera **Simple, Directa y Precisa**.
- Es **Creible** para los miembros de la Organización.
- Es **Compartida por todos** los integrantes de la Organización.
- Se **orienta al exterior** de la Organización.
- Se **orienta al futuro**.

## **¿COMO UN DIRIGENTE SOCIAL PUEDE LLEGAR A SER LIDER?**

Un dirigente social es un líder cuando pone en movimiento y energiza a los socios en torno a la misión compartida. En otras palabras, es el proceso mediante el cual el dirigente fortalece en los socios la creencia de que es posible lograr la misión.

Esto es fundamental para la vida de la organización, porque las personas actuamos de acuerdo con lo que creemos. Esto quiere decir que, cuando se está realmente convencido, se tiene más probabilidad de conseguir, lo que se persigue, porque se hace el máximo de esfuerzo para ello.

Además, en este proceso de dinamización ocurre que las personas encuentran mucha satisfacción en lo que hacen, y que la frustración es menor, aunque los resultados que se logren no sean los deseados. Es mucho mayor la frustración que se experimenta cuando se siente o cree que algo que se desea es imposible de alcanzar.

Por otra parte, como el esfuerzo se comparte, hay también beneficios secundarios: la gente se conoce más, se desarrollan nuevas habilidades y se aprende, con la experiencia, cómo hacer mejor las cosas.

Existen tres formas básicas con las que el dirigente puede aumentar el compromiso y el trabajo de los socios de la organización: la obtención de logros reales, animación y estímulo emocional y, finalmente, la modelación ejemplificadora del dirigente.

Examinemos estas tres formas de dinamizar la organización:

### **- Obtención de logros reales:**

Todos los éxitos que se obtengan, grandes o pequeños, estimulan el esfuerzo por lograr lo deseado. Para esto es importante que el dirigente planifique con los demás miembros del directorio las tareas que se debe llevar a cabo, en forma realista y a la vez desafiante. Cada tarea debe ser definida con claridad, señalando los plazos en que se realizará y el propósito que tiene (para qué sirve). Es mejor comenzar con tareas pequeñas que con tareas grandes.

### **- Animación y estímulo emocional:**

La probabilidad de que una persona emprenda una tarea, por difícil que sea, aumenta cuando el líder expresa verbalmente su confianza en la capacidad de la persona a quien se le encarga. Así, se trata de “levantar la moral de las personas”, mediante un mensaje del dirigente que hace confiar a los socios en sus propias capacidades. Por lo tanto, se trata de mensajes con una fuerte carga emocional positiva acerca del futuro. Este tipo de mensajes sirve para aliviar la tensión o, al menos, da la posibilidad de que la gente exprese sus dudas sobre los posibles resultados de los esfuerzos que se emprenderán.

### **- Modelación ejemplificadora:**

Los dirigentes son muy visibles para los socios, se notan más que los demás. En este sentido, ellos pueden usar positivamente esta visibilidad sirviendo de modelo de comportamiento a los socios.

Un líder audaz, que muestra confianza en sí mismo, activo y respetuoso de los demás, puede inspirar a otros a actuar de la misma manera. Un líder puede mostrar cómo hacer una tarea, haciéndola en conjunto con los socios, y no sólo diciendo a los demás, cómo habría que hacerlo.