

Maritza Montero, el liderazgo comunitario

Teoría y práctica de la psicología comunitaria

Capítulo 3

El liderazgo comunitario

El liderazgo comunitario no es autoritario.

Lo anteriormente, expuesto al mostrar el carácter participativo, pone de manifiesto al mismo tiempo el carácter democrático del liderazgo comunitario. Se habla de solidaridad comunitaria, de necesidades compartidas, de historia común, de objetivos comunes y, como veremos más adelante, se trata también de la prioridad de los intereses colectivos sobre los individuales en cuanto al trabajo que se realiza para la comunidad. Esto significa que cuando un líder deja de consultar a los miembros de los grupos organizados y a las personas clave de la comunidad a la cual pertenece, cuando negocia sus intereses sin tomarlos en cuenta ni informar a tiempo, cuando busca beneficiarse a costa de los recursos de la comunidad o a sus espaldas, dejará de ser el líder de la comunidad. Posiblemente obtenga algún nombramiento proveniente de instituciones externas.

El liderazgo transformador

Este modo de liderazgo es definido por la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo; por el despliegue de energía y de trabajo, no solo del líder, sino del grupo al cual pertenece, pues de hecho una de sus cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia. En algunos casos (Farías, 2002), esa actividad del líder puede llegar a ser extraordinaria, tanto que se nos hace necesario introducir una nueva categoría: el líder altruista. Los líderes transformadores desarrollan además sólidos vínculos con los demás miembros de la comunidad quienes a su vez le corresponden con intensa simpatía y cariño, presentes aún en aquellas personas menos participativas (aquellos que ayudan desde lejos, que dan su aprobación, pero no mucho más o que se involucran esporádicamente en las actividades comunitarias.

A continuación, presentamos las características de los líderes transformadores observadas en las comunidades.

- Son motivadores. Movilizan e inducen a otros miembros de la comunidad a llevar a cabo o contribuir con mayor intensidad o alcance del que habían prometido originalmente o del que se esperaba de ellos.
- Tratan de fomentar y aumentar la participación de las personas tímidas o apartadas. En general, tratan de incorporar nuevos miembros tanto a los grupos organizados

como las actividades emprendidas desde ellos, comprometiendo al mayor número de personas posibles en diferentes tareas, distribuyen así el esfuerzo y generan más compromiso.

- Colocan el beneficio de la comunidad y de sus grupos organizados por encima del interés propio, estimulando el desarrollo de la comunidad.
- Modifica la jerarquía de necesidades de los miembros de los grupos comunitarios organizados y junto con ellos producen una redefinición de las necesidades sentidas por otros miembros de la comunidad en general. Fomentan la movilización de la conciencia sobre necesidades latentes.
- Tratan de que la participación en actividades para alcanzar metas comunitarias tenga efectos compensatorios para quienes participan en ellas. Fomentan la alegría y el goce en la tarea.
- Sus palabras y obras sirven de modelo e inspiración para otros miembros del grupo organizado y para la comunidad en general.
- Procuran estimular intelectualmente a sus compañeras y compañeros de actividades y a otras personas de la comunidad, buscan el desarrollo personal de los participantes.
- Son personas amables, con un cierto encanto personal y un carisma. No reaccionan negativamente a la crítica, su comportamiento es usualmente alegre, cuidadoso, afectuoso y llano.
- Conocen personalmente a cada participante. Se comunican fácilmente con las personas de la comunidad, se interesan por sus problemas cotidianos y las escuchan con atención. Dan consejo y orientación a los participantes.
- Comparten información con la comunidad. Procuran que las actividades de los grupos organizados, así como los problemas de los diversos sectores de la comunidad sean conocidos y compartidos por todos, tratan de que los éxitos y dificultades sean compartidos.
- Delegan responsabilidades en otros miembros del grupo, fomentando el desarrollo y mejor uso de sus capacidades.
- Son respetuosos de la disidencia y están dispuestos a negociar con ella para unir fuerzas, sin sacrificar el bienestar y las metas de la comunidad.

En el trabajo de Hernández (1994) Se observa que el liderazgo comunitario es un proceso complejo y también que el modo como los líderes lo asumen depende de la percepción que tienen de sí mismos, la cual a su vez depende de su relación con los demás miembros de la comunidad. Así, la legitimidad y credibilidad de los líderes es construida en la relación con el grupo. Los líderes derivan de esa relación de confianza en sí mismos y refuerzan su autoestima a la vez que se distribuye el apoyo social entre los miembros de la comunidad al fomentar la participación de los demás. Finalmente, es necesario decir que la mayoría de los líderes comunitarios, son mujeres.

La lista que sigue sintetiza los rasgos comunitarios que acabamos de describir:

- Es participativo
- Es democrático
- Es un fenómeno complejo
- Es activo
- Genera y fortalece el compromiso con la comunidad y sus intereses
- Se asume como servicio
- Genera modelos de acción y fuentes de información para la comunidad
- Tiene un carácter político al buscar el bienestar colectivo.

Problemas, obstáculos y aspectos negativos que afectan al liderazgo comunitario.

No todo es color de rosa y también hay problemas derivados de la misma complejidad del proceso de liderazgo en general. En particular, examinaremos los que se relacionan con el liderazgo comunitario. En efecto, así como hay excelentes resultados producidos en grupos en los cuales se da un liderazgo transformador acompañado (no puede ser de otra forma) de la participación de la comunidad, también es posible observar cómo liderazgos bien intencionados pueden producir lo que el sociólogo francés Raymond Boudon (1984) llamó “efectos perversos”, indicando consecuencias negativas inesperadas en acciones planificadas y llevadas a cabo para lograr fines positivos. Un ejemplo frecuente de esto último se produce cuando los miembros de la comunidad descargan responsabilidades en los líderes ante la capacidad e idoneidad que éstos demuestran, con lo cual, además de dejarlos solos para tomar decisiones y de agobiarlos de trabajo, estas personas delegan también todo su poder. Este problema puede contrarrestarse con la invitación e incitación a participar proveniente del líder hacia la comunidad. Los obstáculos que se oponen a la constitución de liderazgos transformadores pueden clasificarse en internos y externos, según provengan de los líderes y de los demás miembros de la comunidad o de los factores externos a ellos.

Factores negativos del origen interno.

La experiencia muestra que es posible encontrar dos tipos de líderes comunitarios que pueden ser encantadores, seductores, con un discurso pleno de buenas palabras y de mejores promesas, que de hecho dan mucho de sí y de su esfuerzo a la comunidad, y a la vez son responsables de muchos aspectos negativos. A estos líderes, que podríamos llamar narcisistas seductores, los hemos identificado en positivos y negativos.

El líder narcisista seductor positivo.

Podríamos considerar esta primera categoría como un buen mal líder, cuando su orientación es básicamente positiva. Designamos así a una persona usualmente agradable, amable, simpática, llena de buenas intenciones, pero cuya frenética actividad para lograr el beneficio de la comunidad se caracteriza, sutil y gentilmente, por bloquear de manera indirecta, suave, convincente y muy firme toda actividad o idea que no surge de ella. Esta persona ejerce el liderazgo con gran sacrificio personal, con enorme diligencia y busca siempre el beneficio de la comunidad, pero puede retrasar actividades y planes que no se ajustan a lo que piensa, o que no se originan en una propuesta suya. Como es bien querido y respetado por los demás miembros de la comunidad, éstos volverán a discutir una y otra vez las decisiones ya aprobadas hasta que respondan a lo que el líder desea.

El costo para la comunidad es alto: demora, a veces parálisis, esfuerzo y tiempos perdidos, desmotivación de personas que no ven que las cosas marchen (y usualmente los grupos comunitarios no quieren perder el tiempo). También lo que es para el líder, quien se recarga de trabajo, pues en su afán de controlar asume más tareas de lo que debería realizar o bien insiste en supervisar todo lo que se hace, interviniendo para hacer modificaciones. Aunque formalmente ha delegado, de hecho mantiene las riendas de su poder. Esto demuestra que no confía en la capacidad de los demás miembros y, si bien no lo manifiesta, su comportamiento lo hace sentir.

El resultado es que muchas cosas se hacen varias veces, que pueden estar bien hechas, pero gastando más esfuerzos de los necesarios. Al mismo tiempo, muchas otras que podrían hacerse quedan de lado, y al final el entusiasmo e iniciativa de las personas participantes disminuye y empiezan a retirarse. Hemos visto cómo las personas se inclinan a participar solamente en acciones específicas, y el líder y un pequeño grupo terminan dirigiendo todo el movimiento, muy cansados, sobrecargados de trabajo, amados por todos, pero solitarios y criticados en voz baja por no admitir nuevas ideas y por la exclusión de otros posibles participantes. Aunque su motivación no busca ganancias personales (de hecho sacrifican mucho de su tiempo y esfuerzos), este modo de conducir un trabajo comunitario puede calificarse de narcisista porque nadie puede hacer las cosas como ellos. Nadie quiere más a la comunidad. Nadie se sacrificaría más por ella. Son los mejores.

El líder narcisista seductor negativo

Así se clasifica a un líder frecuentemente muy unido a la comunidad, muy simpático, muy agradable a primera vista, con intereses explícitamente participativos, que admira a los líderes, quiere ser uno de ellos, disfrutar de la popularidad de la posibilidad de dirigir actividades y de ser admirado y felicitado por ello. Su motivación es entonces más egocéntrica y narcisista aún y además no está únicamente orientada por el bienestar colectivo (como en la categoría anterior), sino por intereses individuales que sólo pueden

estar satisfechos vía el trabajo con la comunidad. Así, entiende el alcance de las metas comunitarias como un medio colectivo para obtener un fin individual. Éste es el líder que se apodera de las ideas de otros miembros sin dar crédito a sus autores, o bien las presenta como inducidas por él. Rebaja o disminuye la participación de los demás, negando sutilmente sus capacidades, mientras trata de iluminar las que se auto atribuye. Es capaz de mentir, manipular y acumular funciones a fin de aumentar su importancia. Cuando presenta la actividad de otros suele usar expresiones tales como “rescatar”, “elevar”, “ayudar”, implicando así que la(s) persona(s) mencionada(s) es(son) inútil(es) o está(n) en una situación de minusvalía que precisa de su intervención. A veces, esto puede desarrollar auto atribuciones negativas en las personas participantes, quienes pueden llegar a considerar que no están capacitadas para cumplir ciertas actividades, confirmando así la imagen presentada por el líder e induciéndolas a la apatía, la pasividad o, simplemente, abandonar la participación.

Aun cuando estos líderes desarrollan una gran actividad, suelen tener éxito inicial en la convocatoria a participar pero pocos resultados tangibles, ya que están absortos en su propia promoción y descuidan el beneficio colectivo. A veces se atreven, incluso, a presentar como propios los resultados producidos por otros miembros, tratando por ese camino de ganar prestigio ante instituciones externas de carácter público o privado, con las cuales pueden negociar prescindiendo de la información y consulta a la comunidad. No es fácil para la comunidad deshacerse de este tipo de líder. Si es descubierto y confrontado, dará muchas explicaciones; si no convence, aceptará la responsabilidad, pero tratará de permanecer, apelando a sus nexos con el grupo, la comunidad y los miembros específicos adoptando a veces una actitud humilde hasta que pase el conflicto.

El contacto con estos dos amables pero desesperantes tipos de líderes enseña que la dirección de las actividades comunitarias debe depender de las capacidades de los miembros del grupo; que debe haber una sana rotación de líderes (en beneficio de ellos mismos y de la comunidad) que el mayor número de personas posible debería participar en los grupos organizados y en las actividades planificadas por ellos y en su producción y decisión. Así mismo, la subdivisión de las tareas, de manera que cada objetivo final, se distribuya en muchos pequeños objetivos inmediatos puede garantizar no solamente su logro sino también la participación y la responsabilidad de muchas personas, su compromiso con los fines comunitarios, la distribución del control y dirección en la comunidad, evitando los desvaríos del discreto espanto del liderazgo. A esto contribuye posible para los participantes darse cuenta de que los logros comunitarios no suelen ser el producto de una sola persona. Todo esfuerzo, tanto de los participantes como de los líderes, debe ser reconocido, evaluado y socialmente aplaudido. En el trabajo comunitario ninguna tarea es demasiado pequeña para no ser tomada en cuenta, ninguna ayuda debe ser rechazada.

Otros factores negativos internos

Además de los aspectos antes señalados, hay otros factores negativos tales como:

1. El conflicto que puede surgir entre los intereses personales del líder y los intereses colectivos de la comunidad.
2. La rivalidades y luchas por el poder entre miembros de una comunidad que son encargados o desean encargarse de dirigir actividades. El problema no es la lucha por el poder entre rivales sino la incapacidad de la comunidad para enfrentar el problema y resolverlo o el ocultamiento de este tipo de choques. Si la comunidad ventila ese problema y lo maneja de manera democrática, haciendo que prevalezcan los intereses y objetivos colectivos, saldrá fortalecida.
3. La cantidad y dificultad de las tareas que deben ser llevadas a cabo pueden producir excesiva rotación de líderes, al rotar a las personas que dirigen a los grupos, lo cual (quemar a esos dirigentes. A menudo, los líderes muy comprometidos se quejan porque sus funciones como tales les roban tiempo para dedicar a sus asuntos personales, a sus familias, a su descanso. Muchos líderes responsables y eficientes sufren ansiedad al pensar que no habrá personas que los puedan reemplazar eficientemente y que por lo tanto no podrán abandonar el cargo y descansar. Por tales razones se produce entonces un gran rechazo a desempeñar esas funciones. Es muy comprensible que el choque entre la función comunitaria y los líderes y sus obligaciones privadas entren en conflicto y cobren un alto precio afectando a la tranquilidad personal de esas personas y, en algunos casos, su salud física y psicológica.
4. La ritualización de ciertas prácticas que han sido exitosas en el pasado y qué, por lo tanto, tienden a ser mantenidas en el presente por líderes cómodamente instalados en la posición de mando, a pesar de no ser adecuados ni útiles. Este aspecto significa que a veces el éxito tiene efectos negativos, ya que puede provocar que un líder exitoso se haga resistente al cambio.
5. La sobrecarga de los líderes acarrea todavía otro problema: Están tan ocupados, tan cansados, tan preocupados que tienen pocas veces oportunidades para aprender cosas nuevas. (Hernández, 1995). Tampoco tienen tiempo para reflexionar sobre su práctica, sobre sí mismos como miembros de la comunidad o sobre los cambios que ocurren en la sociedad, en la comunidad, en los grupos que la componen.

Más allá del deber: el liderazgo altruista. Un fenómeno comunitario.

Hemos visto los problemas y las limitaciones que pueden tener los liderazgos comunitarios. Es imposible cerrar este capítulo sin antes examinar un fenómeno propio de los desarrollos comunitarios, que bien podría (¡así sea!) existir en otras formas de relación social colectiva:

el líder altruista, cuyo ejercicio de la dirección de tareas comunitarias sobrepasa el buen cumplimiento, excede lo esperado y lo exigido, pasando a constituir lo que se consideraría como un estadio superior de la ética, es decir, de la consideración y respeto del Otro representado no solo por el colectivo de su comunidad sino por la condición humana. ¿Santos? No se definen como tales ni son considerados de ese modo, aunque si gozan del aprecio y cariño de muchos de sus compañeros y vecinos, de sus amigos y de la admiración de agentes externos. Reconocen sus debilidades y flaquezas, confiesan sus desagradados y molestias, incluso pueden ser bastante autorreferenciales (con buena razón para que así sea, ya que es mucho lo que hacen). El siguiente relato es parte del testimonio de un líder de este tipo entrevistado por Farías (2002) que ilustra algunos aspectos del yo y del nosotros.

Del trabajo de Farías (2002), quien hizo una investigación con líderes comunitarios de barriadas populares de Caracas, construyendo con ellos sus relatos de vida, hemos extraído los siguientes aspectos presentes en estos líderes altruistas.

- El yo en el nosotros: conciencia de que su labor es parte de un movimiento colectivo, en el cual saben bien cuál es su rol, pero reconocen fomentan y buscan la participación de otros.
- Consideración de trabajo como un proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El trabajo de conducción como obra de vida: consideración del trabajo comunitario con placer y pasión como fin último.
- Amor: sentimientos de amor, cariño y respeto hacia los miembros de su comunidad, hacia su país, hacía el género humano.
- Solidaridad: sentimientos de fraternidad, hermandad y comprensión respecto de las personas de la comunidad, que conectan con su religiosidad.
- Religiosidad sin fanatismo: creencia en un Ser Supremo, no necesariamente encauzada por un culto específico.
- Creatividad e imaginación: concepción poética de la vida (en el sentido de poiesis), capacidad de creación.
- Generosidad: de su tiempo, de su esfuerzo. Tienden a “olvidarse de sí mismos” aun en desmedro de su salud.
- Dinamismo: despliegan energía, actividad, son infatigables.
- Conciencia histórica: consideran que la historia de una comunidad y un país son importantes, al igual que la identidad social y la memoria colectiva.
- Sentimientos de esperanza y optimismo: confianza en la acción y en la posibilidad de transformar el presente para construir un futuro mejor.
- Responsabilidad y profesionalismo: son organizadas, desean superarse profesionalmente y hacer las cosas bien.
- Reflexión: reflexionan y se preocupan por las contradicciones sociales, las injusticias. Les preocupan las condiciones sociales y políticas del país.
- Rechazo al autoritarismo: muestran actitudes y comportamientos democráticos.

- Rechazo a los prejuicios: desechan y les disgustan las etiquetas y los estereotipos.
- Deseo de saber: quieren aprender, saber, estar informados, "actualizados".