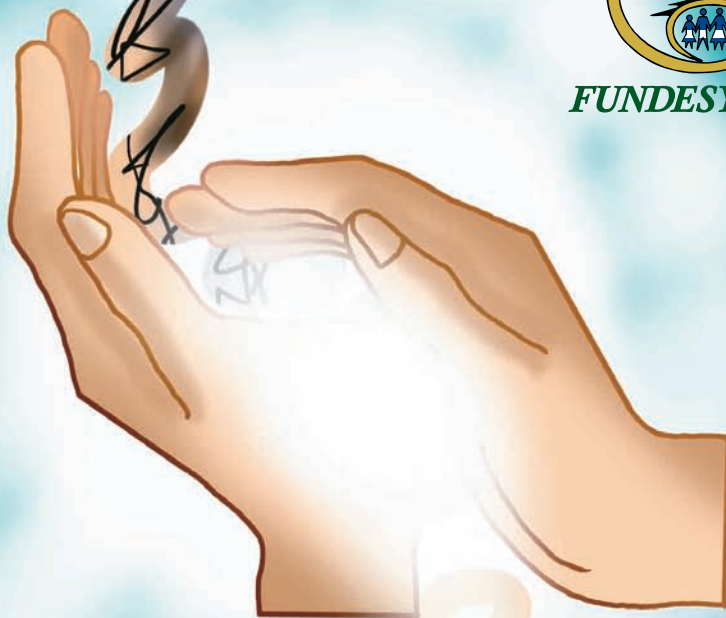




FUNDESYRAM



Liderazgo Transformador

San Salvador, El Salvador, enero 2010



Dka Austria



HORIZONT₃₀₀₀

ORGANIZACIÓN AUSTRIACA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

FUNDESYRAM, considera que el desarrollo debe ser concebido como un proceso global y complejo que involucra múltiples dimensiones articuladas entre sí, por lo que se requiere un esfuerzo para desarrollar un enfoque sistemático. Es por ese motivo que su propósito como institución es *"ser una Institución facilitadora de la participación ciudadana organizada, para promover la innovación tecnológica, la diversificación productiva bajo enfoque orgánico y con ello la transformación del territorio, en la cual los actores locales conjuntamente con los gobiernos municipales conducen sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria; integrado de cadenas agro empresariales de valor y la responsabilidad social empresarial, que se convierten en los motores del crecimiento y el desarrollo humano sostenible, con equidad de género en el espacio territorial donde se desenvuelven"*, para lo cual FUNDESYRAM trabaja en función de cuatro ejes estratégicos:

- 1) ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA CON EQUIDAD DE GÉNERO.
- 2) DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SUSTENTABLE ORGÁNICO.
- 3) MANEJO DEL AMBIENTE Y LA VULNERABILIDAD.
- 4) DESARROLLO DE LA MUJER Y LOS JÓVENES.

FUNDESYRAM desde 1999 con el apoyo de Horizont3000, DKA y la Cooperación Austriaca para el Desarrollo llegan a la conclusión, que el occidente de El Salvador, en especial el departamento de Ahuachapán es uno de los municipios con más pobreza y más abandonado en cuanto a prestación de servicios por el gobierno y la cooperación. Y para ser parte de la solución plantea que el enfoque metodológico y los principios de trabajo que FUNDESYRAM ya había implementado en Chalatenango y el oriente del país, puede contribuir a superar esta situación y se decide iniciar el trabajo de desarrollo integrado en Tacuba, para lo cual se delimita la micro región Tacuba, que en éste caso incluye 12 de los 14 cantones de Tacuba, un año después en el 2000, se delimita y trabaja en otra micro región, la micro región Puxtla integrada por los territorios de los Municipios de Santo Domingo de Guzmán y San Pedro Puxtla, así como en dos cantones de Guaymango; luego en el 2002 se amplía el territorio de trabajo al extender operaciones en los municipios de Apaneca, Concepción de Ataco, Jujutla y Guaymango en el occidental departamento de Ahuachapán, denominándosele a éste territorio como micro región Centro-Sur, éste avance en la cobertura de territorio fue posible gracias al apoyo de una nueva entidad cooperante, el Socorro Popular Francés, conocido como SPF. En éstas tres micro regiones han complementado los apoyos para fortalecer la experiencia de desarrollo territorial integrado orgánico, gracias también al apoyo de la Unión Europea, CRS Café, ACRA, GGASEL, MAOES, ACISAM, BSI, CARITAS Austria, Proyectos Solidarios, Manos Unidas y FIA.

Revisión Bibliográfica: Roberto Rodríguez Sandoval.

Diseño y diagramación • Raul Lemus (Beyond Graphics).

Imprenta • Impresiones.

Tiraje • 500 ejemplares.

Los contenidos de ésta publicación pueden ser utilizados o reproducidos total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente.

San Salvador, enero de 2010.



FUNDESYRAM

Liderazgo Transformador



San Salvador, El Salvador, enero 2010

CON EL APOYO DE

 **Cooperación Austríaca
para el Desarrollo**

GGASEL
Grupo Gestor para la Agricultura
Sostenible en Laderas

 **acra**
cooperiamo lo sviluppo


**SECOURS
POPULAIRE
FRANÇAIS**

Indice



Parte 1. Introducción.....	3
Parte 2. Liderazgo transformador.....	9
2.1. Los requerimientos del liderazgo transformador	11
2.2. Los cuatro roles del liderazgo transformador	12
2.3. Las cuatro responsabilidades del liderazgo transformador	17
2.4. Los resultados que se pueden esperar	18
2.5. Ejemplos de liderazgo transformador	19
2.5.1.El proyecto de salud integral, Argentina	19
2.5.2.Padre Pepe Morataya, El Salvador	23
2.5.3.Una samaritana moderna, USA.....	23
2.5.4.Monseñor Oscar Arnulfo Romero y Galdámez, El Salvador	24
2.5.5.Martin Luther King, Jr, USA.....	24

Parte 1

Introducción

Cada vez que se analiza un grupo, organización o institución, no se puede dejar de lado el análisis de los líderes / líderes y el tipo de liderazgo que estos tienen, pues en gran medida es lo que determina la personalidad de la organización o comunidad. Cada vez se está más claro, que en toda organización o comunidad hay diferentes tipos de líderes o líderes, algunos autores consideran que se puede identificar casi un líder para cada circunstancia, a esto lo conocen como Liderazgo Múltiple; la capacidad de integrar todo este liderazgo bajo una visión común de la organización o comunidad, es el reto.

El liderazgo múltiple, lo podemos ejemplarizar con la anécdota de un pequeño avión bimotor que se estrelló en la Sierra de Chihuahua: Los pasajeros aunque ilesos se encontraron perdidos en un paraje deshabitado y esperaron en vano ser rescatados por varios días. Estando a punto de desesperar, apareció un

pastor de cabras en el lugar, quien se ofreció a llevarlos al poblado más próximo. Durante horas, los accidentados caminaron siguiendo al cabrero, vadearon arroyos, cruzaron cerros y bordearon laderas, sin expresar queja ni desmayar, a pesar de las dificultades de la travesía.

De pronto llegaron a un camino vecinal, donde pidieron auxilio. El pastor les indicaba que debían seguir adelante. Nadie le hizo caso, pararon un autobús y se fueron.

En esta breve historia podemos observar a un jefe que no tenía liderazgo: “El piloto del avión”. Aunque este contaba con la investidura (capitán de la nave) y el poder, estaba armado, carecía del conocimiento y habilidades necesarios que requería la nueva situación. Ni los pasajeros, ni él mismo le daban el don de mando.

El líder y liderazgo natural era el pastor, pues aprovechaba una causa trascendente y cir-



cunstancial: “Salvarse cada cual” y tenía el conocimiento para ello. En este caso, no necesitó utilizar la persuasión, pues los pasajeros estaban suficientemente convencidos de que era conveniente salvar la vida.

Sin embargo el pastor pierde totalmente el liderazgo cuando los accidentados llegan a un camino. (Ya no era necesario).

Este ejemplo, nos indica que todos los liderazgos son temporales y su permanencia está limitada por la dependencia del grupo al líder. Entonces ¿qué es un líder o lidereza comunal o empresarial?, es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la organización o comunidad de manera positiva, y que puede reunir a gente con diferentes intereses o motivaciones hasta lograr un equipo que trabaje con una visión o metas en común. Es importante resaltar que el cargo de presidente o coordinador de un comité o asociación comunal no convierte a una persona en líder o lidereza, es importante preguntarse ¿qué será lo que convierte a una persona en lideres o lidereza?, no siempre se es líder siendo presidente de un comité, pero si se puede ser líder sin ser presidente.

Según Adafrancys Salazar

(<http://www.degerencia.com/adafrancys/>)

La efectividad del presidente o coordinador



Es importante destacar que éste es un **DOCUMENTO DE TRABAJO** que tiene el objetivo de fomentar la reflexión crítica sobre el tema planteado, pues se ha considerado importante y necesario hacer acopio del saber global expuesto en el ciberespacio o en la literatura especializada para que jóvenes, mujeres y hombres de las organizaciones y de las comunidades donde trabaja FUNDESYRAM no sean marginados del proceso formativo / educativo, fundamentado en el conocimiento, pues como menciona Contreras Pinto “No hay conocimiento humano que no implique una acción, para afirmar el significado de su contenido explícito, sea para negarlo. Tampoco hay una acción humana que no tenga como antecedente o producto un conocimiento.” Como producto de éste proceso de aprendizaje se tendrá la oportunidad en el ámbito local de participar en la construcción un mundo mejor en armonía con el ambiente para las presentes y futuras generaciones.

para construir un liderazgo, o de un líder para mantenerlo, mejorarlo y aprovecharlo depende de las habilidades que se deben desarrollar a medida que se extiendan las dimensiones intrapersonales e interpersonales.

El carisma es una cualidad que se confunde a menudo con el requerimiento fundamental para el liderazgo, sin embargo, muchas veces se es carismático y no precisamente líder, sin embargo, esta cualidad no es mala y por el contrario se puede complementar con las siguientes habilidades que un líder o lidereza debe poseer para ser efectivo:

Intuición:

Conozca sus cualidades y las de su equipo de trabajo, utilícelas. Un líder debe conocer los detalles de la organización o negocio para poder trabajar para la comunidad o empresa. En términos populares la intuición se refiere al olfato que tiene una persona para adelantarse a los acontecimientos que podrán desencadenarse en el tiempo próximo, haciendo uso de la experiencia que lo respalda.

Honestidad:

Un líder no será eficaz si los/as miembros del equipo y en el caso de las empresas, sus subordinados o superiores no confían en él, por carencia de valores tan importantes como la honestidad.

“Muchas veces se es carismático y no precisamente líder”

Firmeza:

Debe estar en capacidad de mantener sus palabras y de realizar una gestión integra y confiable, que demuestre la capacidad que posee para ocupar el cargo que desempeña y el rol que ejerce.

Seguridad:

Si los miembros del equipo o los empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza y de incomodidad.

Confianza:

Conozca lo que sucede en la organización, comunidad o empresa, procure estar lo suficientemente informado de lo que ocurre;



pero no presione, ni espíe a nadie, esto los decepcionará.

Dignidad:

Sea digno/a de admiración y de confianza; como líder o lidereza, su vida pública y privada deben ser ejemplares.

Ejemplaridad:

Cautive y convenza con su ejemplo. un líder o lidereza que espera una determinada conducta por parte de su equipo o empleados pero que no mantiene esa misma conducta, sufre una pérdida de respeto. Recordemos que las palabras inspiran a las personas pero los ejemplos arrastran a las mayorías.

Hoy día plantean Blejmar, Nirenberg y Perro-ne, en “La juventud y el liderazgo transformador” 1998, que el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales en general y en particular, en la materia que nos ocupa: la situación de los adolescentes y los jóvenes de la región de las Américas. Asimismo, el liderazgo resulta relevante en la conformación y la dinámica de los grupos como, motores de cambio en instituciones, organizaciones, proyectos y programas. También tiene importancia en el desarrollo integral del potencial del individuo.

Las aseveraciones anteriores están estrechamente conectadas entre sí: Son representaciones de los tres planos desde los cuales se puede analizar la cuestión del liderazgo:



- La sociedad.
- Las organizaciones y los grupos.
- Los individuos.

La interconexión entre esa tríada, tiene que ver con el hecho de que no es posible una transformación comunal, social u organizacional, sin que haya grupos que la promuevan —donde los lazos de los miembros se fundan a partir de historiales, códigos compartidos, anhelos y propósitos comunes—, y sin que las personas puedan expresar o desarrollar plenamente sus potenciales y sus ideas.

Algunos autores como Hill Hybels, plantean que hay por lo menos diez maneras principales en las que los líderes o liderezas pueden apoyar a sus equipos, al actuar como:

Líder o lidereza visionario:

Estos líderes tienen una imagen bien clara de lo que quieren que suceda. Proyectan las visiones con poder. Están orientados al futuro. Por lo general, son idealistas y están llenos de fe. Actúan con un pensamiento orientado al Futuro.

Líder o lidereza director:

En los puntos críticos de una organización, este líder es capaz de evaluar los valores, misión, puntos fuertes y débiles, recursos, personal y apertura al cambio de una organización; y luego, con sabiduría asombrosa, llevar a la organización en la dirección correcta.

Líder o lidereza estratégico:

Estas personas pueden descomponer una visión apasionante en pasos alcanzables, formando un plan de acción que todos pueden entender y en el que todos pueden participar.

Líder o lidereza administrador:

Ciertos líderes poseen la habilidad particular de establecer mojones en el camino hacia la meta, y luego organizar a las personas, procesos y recursos para cumplir la misión.

Líder o lidereza motivador:

Estos líderes poseen astucia y perspicacia para saber quién necesita un nuevo desafío o una capacitación adicional. Pueden percibir quién precisa reconocimiento público, una palabra de aliento o un día de descanso, son promotores del mejoramiento continuo.

Lidereza protector:

del equipo profundamente, los apoya en forma constante, deposita en ellos toda la confianza y ora por ellos diligentemente, tanto que la misión del equipo se cumple.

Líder o lidereza edificador del equipo:

o desarrollan líderes con carácter, afinidad con los demás miembros del equipo y habilidades precisas, promueven la convivencia pacífica, colocan a las personas en los puestos apropiados por los motivos correctos, lo que luego producirá los resultados adecuados.



Líder o lidereza empresario:

Estos líderes poseen visión, energía inagotable y espíritu aventurero. Funcionan mejor en una operación de lanzamiento.

Líder o lidereza ingeniero:

Estos líderes florecen en una situación donde se ha perdido la visión o el enfoque. Descubren cuál era la misión y lo que necesita hacerse ahora, tienen la capacidad de orientar en la dirección correcta los procesos y deciden cómo se medirá el progreso.



Líder o lidereza constructor de puentes:

Este tipo de líder tiene una gran variedad de partes bajo un mismo techo, de modo que una organización compleja pueda cumplir con su misión. Esto requiere una enorme flexibilidad, habilidad de comprometerse, negociar, dialogar, escuchar, entender, y pensar fuera de lo ya establecido.

Dada la complejidad y la velocidad de cambio de los contextos sociales, en la actualidad el liderazgo ha cobrado particular relevancia como instrumento básico para predecir y producir transformaciones y para facilitar la solución de problemas o la superación de obstáculos, promoviendo las adhesiones de los otros hacia los objetivos compartidos y hacia la realización de las acciones consecuentes; en éste sentido hablar hoy de Liderazgo Efectivo para el cambio es hablar de Liderazgo Transformador.

Parte 2

Liderazgo transformador



Este liderazgo se basa en la presencia de líderes o lideresas capaces de llevar a cabo con éxito las transformaciones que requiere la comunidad, asociación o una empresa. Estos cambios pueden surgir debido a la necesidad de adaptarse a los diferentes y constantes cambios del entorno, o cualquier otro cambio que necesite una la comunidad o empresa para crecer.

Las transformaciones aceleradas que se deben dar ante los cambios de un mundo globalizado, exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende que un liderazgo transformacional, pueda conducir los procesos de cambio en las mismas comunidades, organizaciones y en su entorno. Este tipo de liderazgo es más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas, según lo manifiestan diferentes autores entre ellos Zamora y Salazar A. (<http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/cmaring1.htm#final>) los cuales plantean y enfatizan que para tener un liderazgo transformador se requiere:

- El liderazgo requiere de un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de como se piensa y siente.
- El liderazgo requiere de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical.
- El líder o lidereza demuestra una profunda apreciación por la libertad humana.
- Un líder o lidereza entiende el milagro, misterio y necesidad de transformación.
- Un líder o lidereza sabe que el desempeño debe siempre acelerarse.



Diferencias entre el antiguo y nuevo concepto de liderazgo

ANTIGUA CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

Se debe nacer líder para serlo.

Solo se necesitan líderes en la cumbre o en la cúpula.

Es una rara habilidad, en consecuencia no se puede aprender ni desarrollar.

Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos.

NUEVA CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

Es una capacidad en constante movimiento; no es estática.

Cualquiera de nosotros puede desarrollar habilidades para convertirse en un líder eficaz.

Está en permanente desarrollo y crecimiento.

No es un don sobrenatural de las personas.

Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales.

2.1. Los requerimientos del liderazgo transformador

Se clasifican en requerimientos de actitudes, de conocimientos y de habilidades:

Blejmar, Nirenberg y Perrone, en “La juventud y el liderazgo transformador” (1998) plantean una enumeración exhaustiva de los requerimientos de ésta función de liderazgo, respetando los distintos estilos personales, mencionan algunos de los más frecuentemente citados y observados.

De las actitudes

- Disposición activa a escuchar a la gente de la organización, a las señales de afuera y a los adversarios o competidores.
- Compromiso con la misión y visión de la organización y con la palabra acordada.
- Disposición al aprendizaje, a la exploración y al riesgo.
- Servicio y apoyo a colaboradores, de acuerdo con lo que éstos pidan y esperen.

De los conocimientos

- Del ámbito donde la organización opera: Adolescencia y juventud, educación, salud, trabajo, recreación y cultura, etc.
- De las políticas gubernamentales, de los actores claves en los desarrollos del país propio y de otros países, y de las estadísticas y datos significativos y útiles.
- De las dimensiones grupales, organizacionales y de gestión.
- De las concepciones y herramientas de la gerencia eficaz.
- De la información y formación generales: Las nuevas ideas y tendencias surgen o se anticipan en el arte, las ciencias, la economía; es decir, en múltiples saberes, y se detectan mirando hacia “afuera”, al resto del mundo y “atrás”, a la historia.

De las habilidades

- De pensamiento y acción estratégica.
- De comunicación.
- De docencia y pedagogía.
- De negociación.
- De articulación con equipos de trabajo, gente en general, coaliciones, redes, Alianzas estratégicas, etc.
- De detección y generación de contactos y oportunidades.

No se trata de concebir el liderazgo como lo completo inalcanzable o que nadie puede ejercer éste tipo de liderazgo, sino que los diferentes estilos se constituyen de maneras múltiples, pero en todas ellas hemos encontrado más de uno de esos requerimientos de actitudes, conocimientos y habilidades del liderazgo, lo que nos queda es considerarlos y prepararnos para que poco a poco lo podamos ejercer.



2.2. Los cuatro roles del liderazgo transformador

<http://www.liderazgotransformador.com/%C2%BFpor-que-un-modelo-de-liderazgo>

Plantea para el Liderazgo Transformador, los cuatro roles y responsabilidades principales que debe tener el liderazgo transformador.

Fijador de Dirección

Es esa capacidad que el líder ha desarrollado para pensar en el futuro de la organización y también pensar en qué hay que hacer para cumplir con la misión de esa organización.

Como organización el líder provee respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cuál será nuestro futuro?
- ¿Quiénes necesitamos ser para llegar allá?
- ¿Cómo pretendemos llegar allá? Los pasos a lo largo de esta trayectoria.

El líder se asegura de que los miembros de su equipo inmediato y todos en la organización pueden contestar las siguientes preguntas con absoluta claridad:

- ¿Cuál es nuestra misión?
- ¿Qué parte tengo yo en esta misión?
- ¿Cómo hago mi parte?

Cuando todos los seguidores del líder pueden contestar estas preguntas con claridad y elocuencia es muy probable que todos ellos estén involucrados en el proceso de ir en la dirección correcta.

La principal herramienta que el líder utiliza para fijar dirección es la Planificación Estratégica y éste es un proceso que el líder logra trabajando con su equipo inmediato y con todos los niveles de la organización.

¿Cómo el líder determina el rumbo de su empresa, del gobierno o de la organización?

Pidiendo dirección de Dios mediante la oración

- Haciendo preguntas a mentores, consultores, especialistas, otros líderes, etc.
- Conociendo las tendencias que afectaran a la organización.
- Aclarando el propósito y la visión de la organización.
- Incorporando a todos en el proceso de Planificación Estratégica para fijar los objetivos y seleccionar las estrategias apropiadas.

Los errores más comunes que el líder comete al fijar dirección son:

- No escuchar a Dios.
- Rehusar escuchar la contribución de otras personas sabias.
- No usar la Planificación Estratégica como un proceso constante.
- Insuficiente ubicación de la visión y alineación hacia la misión.
- No comunicar con honestidad y con el corazón.
- Falta de pasión y aspiración al triunfo.



Agente de Cambios

El líder debe comprender el papel que él ejerce en el proceso para guiar cambios que hagan a la organización más efectiva para cumplir su misión.

Para que el líder sea un efectivo agente de cambio debe apreciar la efectividad y no solamente la eficiencia y también debe saber escuchar a otros. Pero también debe saber usar alguno de los procesos de Resolución de Problemas. Después de todo en una era de cambios permanentes y rápidos, por qué no desarrollar ésta capacidad y ayudar a sus seguidores a ser agentes de cambio también.

Para que el líder se convierta en un agente de cambio debe desarrollar la convicción de que al quedarse en la ineffectividad es aún más peligroso que cambiar y que las transformaciones son más útiles y beneficiosas para todos, aunque sea doloroso. En otras palabras, es importante preguntarnos ¿qué pasará a nuestra organización a corto o mediano plazo si no cambiamos?

Hoy en día los líderes que producen cambios son aquellos que se enfocan o actúan tratando de actuar enmarcados en:

- Los innovadores y adaptadores tempranos.
- Identificar los cambios claves.
- Comunicarse con la realidad.
- Crear una cultura de “equipos de aprendizaje” en la organización.

En contraste los líderes que llevan a sus empresas, organizaciones y gobierno al “status quo” o estancamiento son aquellos que repiten varias veces los mismos errores tales como:

- No escuchar o dar valor a las opiniones de otros.
- No ver las necesidades de cambios.
- No tomar tiempo para pensar.
- Parálisis del temor. Tener miedo de arriesgar el nivel actual del éxito para alcanzar algo superior.
- No ejercer la creatividad o buscar las nuevas ideas.
- Seguir tras del cambio solamente por cambiar.
- No gestionar adecuadamente los cambios. Fallar en conseguir el alineamiento necesario.

Para resolver problemas y avanzar en la misión y el cumplimiento de la visión de la organización, el líder debe:

1. Definir claramente el problema.
2. Establecer criterios de éxito (nivel máximo de efectividad).
3. Establecer todos los hechos. Confrontarse con la realidad, por dolorosa que sea.
4. Promover una lluvia de ideas con alternativas de soluciones.
5. Concertar con los involucrados la solución.
6. Ejecutar la implementación de la solución y Evaluar los resultados.

Coach (formador de líderes)

El líder en éste rol crea estrategias, capacita y motiva a sus seguidores inmediatos (su equipo), para lograr cumplir con la misión. Esto es algo más que una experiencia de aula de clase, es crear una cultura organizacional donde los ejecutivos crezcan en su carácter y en sus habilidades ejecutivas y de efectividad de gestión.

Cuando el líder no actúa ni crea una atmosfera de “coaching” en la organización, sus seguidores se sienten solamente “usados”, no se involucran más por que no saben cómo hacerlo y usted se pregunta ¿porqué no tengo mas líderes en mi equipo?.

Así que a través del “coaching”, usted forma y afila las destrezas de liderazgo de los miembros de su equipo para ser más efectivos y producir resultados de calidad y cantidad.

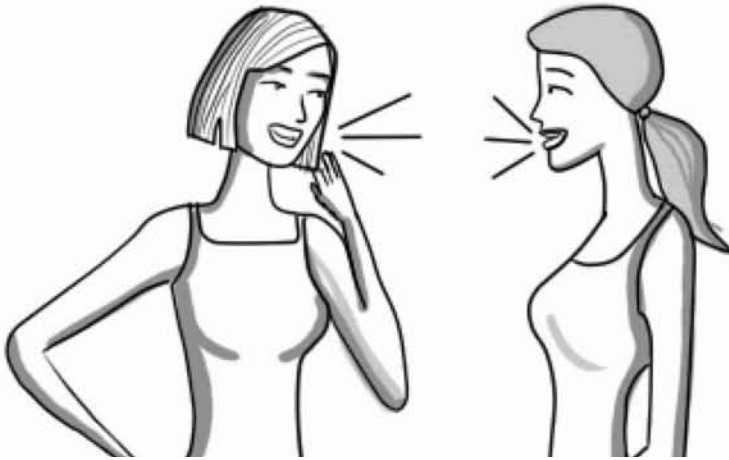
Si relacionarse con la gente como un coach, no es su fuerte, mejore su capacidad de escuchar, un buen coach escucha más de lo que habla. En realidad el coach hace las preguntas correctas para capacitar.

Le animo a conocer el modelo de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard para saber identificar las necesidades de cada miembro de su equipo y ayudarle a crecer en sus habilidades ejecutivas.

El coach capacita a los miembros de su equipo en una relación uno a uno, en grupo pequeño y a la organización.



“El formador de líderes crea estrategias, capacita y motiva a sus seguidores inmediatos (su equipo), para lograr cumplir con la misión”.



El vocero toma la iniciativa de desarrollar una red de contactos.

Vocero

El líder en su papel de vocero representa la misión de la organización, comunica ésta misión, intercede ante terceros a favor de la misión. El vocero toma la iniciativa de desarrollar una red de contactos y gestionar una variedad de relaciones críticas que podrían fortalecer o derrumbar el liderazgo de alguien.

El vocero se comunica con todas aquellas personas cuya cooperación o servicios se requieren para cumplir con la misión y sobre quienes no se ejerce ningún control. La efectividad del líder como vocero depende de sus habilidades comunicacionales y del desarrollo de redes de amigos y socios estratégicos que realice.

Los errores más comunes de un vocero podrían ser los siguientes:

- No tener un plan de comunicaciones.
- Negligencia para mantener la salud financiera de la organización.
- Comunicar con inconsistencia al público clave.
- "Sub-comunicar" o no comunicar lo suficiente.
- Presumir que todas las personas están al tanto de nuestras intenciones.
- No afinar su mensaje o método al público de interés o a su audiencia.

No todos los líderes son fuertes en estos cuatro roles o papeles y por esto se debe rodear de otros líderes que le complementen en aquellas áreas de debilidad. Puede buscar y contratar un coach personal que le ayude a desarrollar ésta área, en la que por el momento es débil.

Hace algunos años descubrí que mi área débil era el de coaching, así que decidí enfocarme para aprender la teoría y la práctica del coaching y como resultado he mejorado notablemente. Esta evaluación no es subjetiva, viene de todos aquellos que trabajan conmigo en diferentes proyectos.

2.3. Las cuatro responsabilidades del liderazgo transformador

El líder también debe desarrollar y asumir estas 4 responsabilidades para con sus seguidores inmediatos:

Inspirar Visión

El líder comunica un cuadro impulsor y preciso de anhelos y sueños de manera que las personas lo entiendan y lo acepten como suyos. Así se construye una visión común. Inspirar visión tiene mucho que ver con estimular en las personas un sentido de curiosidad con respecto al futuro.

Una visión tiene que considerar los siguientes aspectos:

- Encuadrada a la organización.
- Audaz.
- Clara.
- Deseable.
- Vigorizante.
- Factible.

Para desarrollar ésta capacidad de inspirar visión a otros, debes practicar, practicar y practicar. Utilizar tus reuniones de equipo para ampliar o afinar la visión de tu organización. En cada reunión se debiera invertir unos 10 minutos para inspirar la visión.

Formular estrategia

Si la visión provee el destino, la estrategia provee el camino. Y es que la estrategia hace factible la visión.

El formular estrategia es un proceso permanente en el liderazgo y responde a la pregun-

ta: ¿Cómo podemos alcanzar la visión de nuestra organización? La respuesta a ésta pregunta deberá lograr que las personas digan “sí” al desafío.

Las estrategias efectivas dependen de un conocimiento inteligente del entorno y que responda a la pregunta: ¿Qué es lo que funcionará mejor aquí?

Para desarrollar su capacidad de formulador de estrategias usted debe practicar el proceso de planificar estratégicamente y resolver problemas en equipo.



Motivar

No podemos asumir que los demás están motivados como nosotros los líderes, por tanto, tenemos que animar o infundir coraje a nuestros seguidores para que digan “yo también” ante los desafíos y los cambios.

Para motivar debemos tener una correcta comprensión de la naturaleza humana, percibir los valores esenciales de las personas, pensar y comprenderlos con un corazón lleno de amor, debe existir una total empatía. No es posible motivar a una persona profundamente si no hay una relación interpersonal profunda también.

Alinear

Es el lograr que todas las narices apunten hacia la misma dirección. A veces son solamente un pequeño grupo de personas que se comprometen a implementar las estrategias para alcanzar o lograr la visión.

Cuando las personas comprenden hacia donde usted quiere ir, quieren y deciden acompañarle, entonces ellos se movilizarán responsablemente para lograr la visión.

2.4. Los resultados que se pueden esperar

La coordinación adecuada de todos estos elementos del modelo de liderazgo transformador que proponemos aquí, debe producir resultados. Resultados cuantitativos y cualitativos. Estos resultados son los que le dan al líder el apellido bien puesto de TRANSFORMADOR.

Algunos resultados específicos de éste estilo de liderazgo son:

1. Competitividad global.
2. Mayor productividad personal y organizacional.
3. Crecimiento y satisfacción personal.
4. Influencia creciente dentro y fuera de la organización.
5. Efectividad para resolver conflictos interpersonales.
6. Efectividad para resolver problemas de efectividad.
7. Adaptabilidad de la organización a los cambios.

En resumen podemos concluir que es importante y necesario no olvidar que son importantes los procesos para el desarrollo de las comunidades y organizaciones, pero es determinante el contenido y sustancia de los cambios, para que todos y todas podamos construir un mundo diferente donde la solidaridad, la equidad y el amor al prójimo sean la sustancia de nuestro trabajo comunal.



2.5. Ejemplos de liderazgo transformador

Los hombres, mujeres y comunidades con vidas cambiadas han experimentado un crecimiento personal, son ejemplos para otros líderes a nivel mundial por las causas que han emprendido, algunos de ellos han sacrificado incluso sus vidas. A continuación presentamos una galería de testimonios de personas con liderazgo transformador.

2.5.1 El Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Tomado de Blejmar, Nirenberg y Perrone, en “La juventud y el liderazgo transformador” 1998.

Se localizó en el municipio de San Pedro, situado a 160 Km. de la Capital Federal de la República Argentina. Fue llevado a cabo entre enero de 1992 y enero de 1995 por el Centro de Apoyo al Desarrollo Local —CEADEL es una ONG de la Argentina, —, en gestión asociada con el Municipio de San Pedro, y con el apoyo financiero de la Fundación W.K.Kellogg.

La directora de éste proyecto fue la Licda. Olga Nirenberg, y uno de los directores asociados fue el Dr. Néstor Perrone; la otra directora asociada fue la Licda. Graciela Cardarelli. Se contó además con la colaboración de diversos consultores y operadores, que conformaron un equipo técnico de alta capacidad técnica y de características multidisciplinarias.

El municipio de San Pedro tiene una población de 56.000 habitantes, de los cuales alrededor de siete mil son adolescentes y jóvenes.

Los principales problemas juveniles manifestados por los pobladores no fueron tan diferentes de los priorizados en otros lugares de la Región. Abuso en el consumo de alcohol y drogas, tasas crecientes de embarazo adolescente, violencia y conductas irregulares, falta de oportunidades de educación terciaria y de empleo, falta de espacios propios para actividades sociales, recreativas o deportivas, dificultades en la comunicación de los adolescentes y jóvenes entre sí y con los adultos, entre otros que harían larga la lista.

Para generar respuestas a esos problemas, la principal estrategia del proyecto fue el abordaje integral de la salud de los jóvenes, y su protagonismo en las propuestas y acciones para el mejoramiento de su situación.

El enfoque fue, por lo tanto, preventivo y promocional, incluyendo aspectos de salud, educación, empleo, comunicación, deportes, cultura, recreación, convivencia, y ocupación del tiempo libre, conformando grupos juveniles alrededor de temas específicos, donde los adultos y los técnicos brindaban contención y apoyos para la interacción, la formulación de propuestas y la gestión misma.

Cualquiera fuera la materia y la índole de las actividades, todas se orientaban principalmente a reforzar la identidad de los jóvenes, para sí mismos y para la sociedad local.

La modalidad de la gestión del proyecto fue la “gestión asociada” entre CEADEL, el municipio, las organizaciones locales —de salud, de educación, comunitarias, ONGs, etc. — y los propios grupos de jóvenes. La gestión asociada constituye un enfoque en el cual los sectores vulnerables, especialmente los jóvenes, en éste caso, son tomados como portadores de derechos para la construcción colectiva de la política social. Por ello, no son sólo “beneficiarios” de un proyecto, sino corresponsables de su gestión, por lo que deben ser vistos y promovidos como sujetos en condiciones de paridad para la negociación social con otros actores. Esta modalidad de gestión conduce a la habilitación social del joven (empowerment).

Una de las lecciones aprendidas del trabajo participativo con los jóvenes de San Pedro es el importante rol referencial, de estructuración y de contención, que los adultos ad-

quieran en los espacios de participación juvenil.

Ello se vincula con las características y contradicciones propias del ciclo vital por el que atraviesan los adolescentes, donde se superponen las reivindicaciones de mayor libertad y autonomía, con mensajes que solicitan dirección y contención por parte del mundo adulto. Allí se tomó conciencia de que el trabajo participativo con jóvenes requiere de esfuerzos adicionales y específicos por parte de los adultos, para hacer a la vez claros señalamientos de la direccionalidad de las acciones, procurar acuerdos mediante intensas discusiones y negociaciones, e incluir componentes educativos en todas las actividades.

La dinámica y los tiempos de las discusiones, las negociaciones y la toma de decisiones con los jóvenes son diferentes de las del mundo del adulto, con avances, retrocesos y resoluciones sorpresivas y repentinas. También se aprendió que las decisiones por consenso absoluto no son siempre posibles con los jóvenes : en aquellos temas conflictivos, vinculados con aspectos legales, éticos o morales, donde el contexto social tiene un papel importante, si bien el proceso de las decisiones tiene características y momentos participativos, en el sentido de intercambiar opiniones y argumentaciones para influir en las decisiones finales, no cabe duda de que éstas son responsabilidad de los adultos. En ése sentido, la participación así restringida constituye un acto educativo y de integración social, siempre y cuando los adultos sean transparentes en sus fundamentaciones y criterios, despojados de autoritarismos y arbitrariedades.

Las modalidades de discusión, de arribar a acuerdos y de tomar decisiones; la transparencia de dichos procesos, sea cual fuese su objeto y el método o las técnicas utilizadas, constituyen una transferencia de valores y de formas de relacionamiento social, particularmente hacia los jóvenes de sectores populares; eso se vio cuando los propios jóvenes, en sus reuniones —sin presencia de adultos— adoptaron esas modalidades de interacción y las técnicas aprendidas, donde se privilegia la palabra, el diálogo, el respeto a los otros, la aceptación de las diferencias, la posibilidad de escuchar y disentir sin agresiones —físicas o de palabra.

Es decir, esas estrategias de gestión participativa y de liderazgo persuasivo y democrático contribuyen al “crecimiento y desarrollo de los jóvenes”, brindan apoyo y facilitan la resolución de la crisis normativa típica de la etapa adolescente. Uno de los principales productos obtenidos fue la creación de un equipo técnico local conformado por adultos y jóvenes, y posteriormente aglutinados en una ONG local denominada Casa Joven, desde donde se aseguró la sustentabilidad de las acciones para el desarrollo juvenil. Hubo allí una clara “transferencia” de liderazgo, un “paso al costado” de los líderes precursores, para ceder espacio a los emergentes y a los locales.

Entre otros, se desarrolló el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Liderazgo y Organización, el cual se orientó, justamente, a facilitar la conformación de equipos y a dar mejores sustentos a los actores locales que luego se aglutinaron en dicha ONG y que tendrían después un rol protagónico en la administración y gestión de los procesos posteriores al período subsidiado del proyecto.

A ese programa asistieron treinta personas, la mitad adolescentes o jóvenes y la mitad adultos, todos ellos participantes en algunas de las actividades o grupos del proyecto.

La selección de los asistentes se hizo según perfiles preelaborados y mediante un comité específico, que realizó la evaluación y selección entre sesenta postulantes.

El programa se desarrolló por módulos, a lo largo de cinco meses, cuyos títulos fueron:



- El Cambio social y tecnológico.
- Constitución de equipos.
- Comunicaciones eficaces.
- Negociación y resolución de conflictos.
- Diseños organizacionales.
- Captación de fondos.

Cada módulo implicó una actividad presencial —con la dinámica de seminario/taller— durante cinco días cada uno, e incluyó actividades individuales y grupales entre módulo y módulo, con guías y materiales preparados específicamente. Cada participante se comprometió a multiplicar su experiencia dentro del programa hacia otras cinco personas, jóvenes y adultos. El programa brindó las herramientas necesarias, efectuó el seguimiento y evaluó esa actividad de multiplicación, la cual fue verdaderamente exitosa.

El trabajo de comunicaciones, a través de los medios masivos de difusión local, mediante materiales específicamente elaborados y las jornadas o eventos masivos abiertos a

toda la comunidad local, fueron relevantes para conseguir adhesiones y fortalecer el liderazgo del proyecto y de sus grupos juveniles, en la sociedad de San Pedro, y también en otras comunidades cercanas, donde el proyecto como un todo adquirió visibilidad.

Es así que la ONG local Casa Joven continúa fomentando el desarrollo y el liderazgo juvenil, contando para ello con la asistencia técnica de CEADEL y con apoyos externos, como el de la Fundación W.K. Kellogg y de otros programas nacionales dependientes de la Secretaría de Desarrollo y de programas del gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Se hace hincapié en la integración social de los jóvenes, fortaleciendo su conciencia de derechos y responsabilidades como ciudadanos; asimismo, se continúa con la mayoría de las actividades iniciadas en el proyecto originario. Hoy día, la ONG Casa Joven tiene visibilidad amplia y liderazgo claro en el campo de la juventud, dentro de la sociedad sampedrino.

**Hubo, así, diseminación
del liderazgo, por parte
de los precursores,
hacia equipos locales
ampliados,**

Hubo, así, diseminación del liderazgo, por parte de los precursores, hacia equipos locales ampliados, para que, posteriormente, fueran el propio proyecto y la organización local los que se “cargaran” de liderazgo. Para Silvina Chediak, El Proyecto, desde sus inicios, fue todo un desafío tanto para lo instituido en San Pedro con respecto a la atención de la salud de los adolescentes y jóvenes como para el equipo técnico que se iniciaba en la temática juvenil; pero sobre todo ha sido un desafío para mí. Yo tenía 26 años y comencé cumpliendo el rol de coordinadora del equipo técnico local.

La concepción de salud integral del adolescente nos permitió planificar y desarrollar con los jóvenes una diversidad de actividades que, entre otras, fueron desde la realización de talleres de sexualidad, grupos de promotores de jóvenes de salud, hasta grupos de cine club. La diversidad significó una oportunidad para acompañar las iniciativas y demandas de los jóvenes pero, además, nos requirió una capacitación permanente. Lo aprendido a través de los tres años del Proyecto, tanto desde lo transmitido por los directores del Proyecto como desde la realización de capacitaciones formales, me guiaron a elegir el perfil de profesional que pretendo ser. Por otra parte, como grupo de trabajo, nos movilizó a conformar la organización no gubernamental CASA JOVEN, desde la que somos vanguardistas en nuestra ciudad. Para ello fue fundamental la capacitación que recibimos a través del Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Liderazgo y Organización a cargo de Bernardo Blejmar. A manera personal, esto me marcó para asumir roles de liderazgo no sólo en la nueva ONG sino en otros

ámbitos laborales, como así también a apropiarme de saberes y tecnología aún no explotados por las ciencias sociales. Mi desafío actual es poner al alcance de los jóvenes de los sectores más vulnerables estas herramientas.

2.5.2 Padre Pepe Morataya, El Salvador

Sacerdote Salesiano de Origen Español, radicado en El Salvador desde hace más de 30 años tuvo la visión de transformar la vida de los jóvenes marginados en jóvenes con esperanza de vivir en una sociedad más equitativa; sin recursos pero con ideas concretas buscó el apoyo de la Empresa privada, el gobierno, de la Iglesia Católica y La Cooperación Internacional y hoy es una realidad la Ciudadela Don Bosco (Municipio de Soyapango) que están sirviendo para incorporar a jóvenes drogadictos a reinserirse a la Sociedad a través de la capacitación que reciben en diferentes actividades tales como: aprendizaje de la Sastrería, Carpintería, Albañilería, Mecánica, Panadería, etc.

2.5.3. Una samaritana moderna

Una mujer llamada Ana Smith llegó al hogar de una familia muy pobre en donde el jefe de la familia estaba enfermo sufriendo agudos dolores. La mujer entró a visitar este hogar con el propósito de hablarles algo acerca de Cristo. Pero el hombre de muy mal talante dijo a la mujer: “No quiero que nadie ore aquí ni lea la Biblia, pues no creo en ninguna de estas cosas.”

Inmediatamente Ana Smith aseguró al hombre y a la esposa afligida que haría algo para ayudarlos, y se fue para conseguir provisiones y ropa para la familia.

Cuando la señora Smith regresó, el hombre que bruscamente le había prohibido que orara o leyera la Biblia le dijo: “Léame por favor la historia del Buen Samaritano.” La señora Smith lo hizo con gusto, y cuando terminó de leer dijo el enfermo: “He visto muchos sacerdotes y levitas, pero nunca antes había visto un buen samaritano.” La amargura del hombre y sus prejuicios desaparecieron por causa de una buena acción de una cristiana.



2.5.4. Monseñor Oscar Arnulfo Romero y Galdámez

Obispo Salvadoreño, se convirtió en la voz de los sin voz en El Salvador a finales de la década de los 70 para denunciar las injusticias que sufrían los más necesitados, por eso fue asesinado el 24 de marzo de 1980, pero al final su visión de una sociedad en paz y más equitativa se comenzó a concretar con los acuerdos de paz, firmados el 16 de enero de 1992 entre el Gobierno de El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) en el Castillo de Chapultepec, México, que pusieron fin a doce años de guerra civil en el país.

2.5.5. Martin Luther King, Jr.

Líder por los derechos civiles de los afro-americanos de los Estados Unidos El Último Discurso de Martin Luther King fue inolvidable. Resonó en todos los rincones de la gran nación norteamericana y en todos los rincones del mundo. Una palabra encendida, majestuosa, profética, pronunciada días antes de que su voz fuera acallada para siempre por una bala asesina.

Así como de la mayoría de los grandes oradores solo nos quedan sus escritos, algunas veces mal traducidos (si son extranjeros), de Martin Luther King nos queda su voz, su estilo su enigmática manera de predicar, porque



por encima de todo, el fue un siervo de Dios incapaz de encerrarse en las paredes de una iglesia, sin ser además alguien comprometido con la sociedad de su tiempo y con su pueblo en particular.

El doctor King sabia que en muchos estados de la Unión la igualdad racial era letra muerta; la gran aspiración de Abraham Lincoln y de tantos otros (porque muchos lo intentaron) era asesinada cada vez que adquiría protagonismo; sabia que a el le podía pasar lo mismo. Es mas, predijo su muerte e incluso preparó (por decirlo de alguna manera) su funeral, pero tenía claro que la muerte le llegaría en su lugar de vigía.

Sin duda existen muchas piezas de oratoria de este adalid, pero hay alguna, como que la que dirigió desde la escalinata del mausoleo de Lincoln en la ciudad de Washington un día como hoy, 28 de agosto, pero de 1963, con la asistencia de mas de 400000 personas, entre las cuales estaban además de negros, un gran numero de personas y lideres blancos, de todas la confesiones religiosas. Ese día, Martin Luther King tuvo un discurso que debe incluirse por derecho propio en la lista de los grandes discursos, no solo por lo que dijo ni donde lo dijo, sino como lo dijo. De ponerle un titulo, no podría ser otro que la frase sobre la que apoyo todo su discurso: “Yo tengo un sueño”.

“Estoy feliz de unirme a ustedes hoy en lo que quedará en la historia como la mayor demostración por la libertad en la historia de nuestra nación.

Hace años, un gran americano, bajo cuya sombra simbólica nos paramos, firmó la Proclama de Emancipación. Este importante decreto se convirtió en un gran faro de esperanza para millones de esclavos negros que fueron cocinados en las llamas de la injusticia. Llegó como un amanecer de alegría para terminar la larga noche del cautiverio.

Pero 100 años después, debemos enfrentar el hecho trágico de que el negro todavía no es libre. Cien años después, la vida del negro es todavía minada por los grilletes de la discriminación. Cien años después, el negro vive en una solitaria isla de pobreza en medio de un vasto océano de prosperidad material.

Cien años después el negro todavía languidece en los rincones de la sociedad estadounidense y se encuentra a sí mismo exiliado en su propia tierra. Y así hemos venido aquí hoy para dramatizar una condición extrema.

En un sentido llegamos a la capital de nuestra nación para cobrar un cheque. Cuando los arquitectos de nuestra república escribieron las magnificas palabras de la Constitución y la Declaratoria de la Independencia, firmaban una promisorio nota de la que todo estadounidense sería el heredero. Esta nota era una promesa de que todos los hombres tendrían garantizados los derechos inalienables de “Vida, Libertad y la búsqueda de la Felicidad”.

Es obvio hoy que Estados Unidos ha fallado en su promesa en lo que respecta a sus ciudadanos de color. En vez de honrar su obligación sagrada, Estados Unidos dio al negro un cheque sin valor que fue devuelto marcado “fondos insuficientes”. Pero nos rehusamos a creer que el banco de la justicia está quebrado. Nos rehusamos a creer que no hay fondos en los grandes depósitos de oportunidad en esta nación. Entonces hemos venido a cobrar este cheque, un cheque que nos dará las riquezas de la libertad y la seguridad de la justicia. También vinimos a este punto para recordarle a Estados Unidos de la feroz urgencia del ahora.

Este no es tiempo para entrar en el lujo del enfriamiento o para tomar la droga tranquilizadora del gradualismo. Ahora es el tiempo de elevarnos del oscuro y desolado valle de la segregación hacia el iluminado camino de la justicia racial. Ahora es el tiempo de elevar

nuestra nación de las arenas movedizas de la injusticia racial hacia la sólida roca de la hermandad.

Ahora es el tiempo de hacer de la justicia una realidad para todos los hijos de Dios. Sería fatal para la nación el no percatar la urgencia del momento. Este sofocante verano del legítimo descontento del negro no terminará hasta que venga un otoño revitalizador de libertad e igualdad. 1963 no es un fin, sino un principio. Aquellos que piensan que el negro sólo necesita evacuar frustración y que ahora permanecerá contento, tendrán un rudo despertar si la nación regresa a su rutina habitual. No habrá ni descanso ni tranquilidad en Estados Unidos hasta que el negro tenga garantizados sus derechos de ciudadano.

Los remolinos de la revuelta continuarán sacudiendo los cimientos de nuestra nación hasta que emerja el esplendoroso día de la justicia. Pero hay algo que debo decir a mi gente, que aguarda en el cálido umbral que lleva al palacio de la justicia: en el proceso de ganar nuestro justo lugar no deberemos ser culpables de hechos erróneos.

No saciemos nuestra sed de libertad tomando de la copa de la amargura y el odio. Siempre debemos conducir nuestra lucha en el elevado plano de la dignidad y la disciplina.

No debemos permitir que nuestra protesta creativa degenera en la violencia física. Una y otra vez debemos elevarnos a las majestuosas alturas de la resistencia a la fuerza física con la fuerza del alma. Esta nueva militancia maravillosa que ha abrazado a la comunidad negra no debe conducir a la desconfianza de los blancos, ya que muchos de nuestros hermanos blancos, como lo demuestra su presencia aquí hoy, se han dado cuenta de que su destino está atado a nuestro destino. Se han dado cuenta de

que su libertad está ligada inseparablemente a nuestra libertad.

No podemos caminar solos. Y a medida que caminemos, debemos hacernos la promesa de que marcharemos hacia el frente. No podemos volver atrás. Existen aquellos que preguntan a quienes apoyan la lucha por derechos civiles: “¿Cuándo quedarán satisfechos?” Nunca estaremos satisfechos en tanto el negro sea víctima de los inimaginables horrores de la brutalidad policial.

Nunca estaremos satisfechos en tanto nuestros cuerpos, pesados con la fatiga del viaje, no puedan acceder a alojamiento en los moteles de las carreteras y los hoteles de las ciudades. No estaremos satisfechos en tanto la movilidad básica del negro sea de un barrio pequeño a uno más grande.

Nunca estaremos satisfechos en tanto a nuestros hijos les sea arrancado su ser y robada su dignidad por carteles que rezan: “Solamente para blancos”. No podemos estar satisfechos y no estaremos satisfechos en tanto un negro de Mississippi no pueda votar y un negro en Nueva York crea que no tiene nada por qué votar. No, no estamos satisfechos, y no estaremos satisfechos hasta que la justicia nos caiga como una catarata y el bien como un torrente.

No olvido que muchos de ustedes están aquí tras pasar por grandes pruebas y tribulaciones. Algunos de ustedes apenas salieron de celdas angostas. Algunos de ustedes llegaron desde zonas donde su búsqueda de libertad los ha dejado golpeados por las tormentas de la persecución y sacudidos por los vientos de la brutalidad policial. Ustedes son los veteranos del sufrimiento creativo.

Continúen su trabajo con la fe de que el sufrimiento sin recompensa asegura la redención. Vuelvan a Mississippi, vuelvan a Alabama, regresen a Georgia, a Louisiana,

a las zonas pobres y barrios de las ciudades norteñas, con la sabiduría de que de alguna forma esta situación puede ser y será cambiada.

No nos deleitemos en el valle de la desesperación. Les digo a ustedes hoy, mis amigos, que pese a todas las dificultades y frustraciones del momento, yo todavía tengo un sueño. Es un sueño arraigado profundamente en el sueño americano. Yo tengo un sueño que un día esta nación se elevará y vivirá el verdadero significado de su credo, creemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales.

Yo tengo un sueño que un día en las coloradas colinas de Georgia los hijos de los ex esclavos y los hijos de los ex propietarios de esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la hermandad. Yo tengo un sueño que un día incluso el estado de Mississippi, un estado desierto, sofocado por el calor de la injusticia y la opresión, será transformado en un oasis de libertad y justicia. Yo tengo un sueño que mis cuatro hijos pequeños vivirán un día en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por el contenido de su carácter.

¡Yo tengo un sueño hoy! Yo tengo un sueño que un día, allá en Alabama, con sus racistas despiadados, con un gobernador cuyos labios gotean con las palabras de la interposición y la anulación; un día allí mismo en Alabama pequeños niños negros y pequeñas niñas negras serán capaces de unir sus manos con pequeños niños blancos y niñas blancas como hermanos y hermanas. ¡Yo tengo un sueño hoy! Yo tengo un sueño que un día cada valle será exaltado, cada colina y montaña será bajada, los sitios escarpados serán aplanados y los sitios sinuosos serán enderezados, y que la gloria del Señor será revelada, y toda la carne la verá al unísono.

Esta es nuestra esperanza. Esta es la fe con la que regresaré al sur. Con esta fe seremos

capaces de esculpir de la montaña de la desesperación una piedra de esperanza. Con esta fe seremos capaces de transformar las discordancias de nuestra nación en una hermosa sinfonía de hermandad.

Con esta fe seremos capaces de trabajar juntos, de rezar juntos, de luchar juntos, de ir a prisión juntos, de luchar por nuestra libertad juntos, con la certeza de que un día seremos libres. Este será el día, este será el día en que todos los niños de Dios serán capaces de cantar con un nuevo significado: “Mi país, dulce tierra de libertad, sobre ti canto. Tierra donde mis padres murieron, tierra del orgullo del peregrino, desde cada ladera, dejen resonar la libertad”.

Y si Estados Unidos va a convertirse en una gran nación, esto debe convertirse en realidad. Entonces dejen resonar la libertad desde las prodigiosas cumbres de Nueva Hampshire. Dejen resonar la libertad desde las grandes montañas de Nueva York.

Dejen resonar la libertad desde los Alleghenies de Pennsylvania! Dejen resonar la libertad desde los picos nevados de Colorado. Dejen resonar la libertad desde los curvados picos de California. Dejen resonar la libertad desde las montañas de piedra de Georgia. Dejen resonar la libertad de la montaña Lookout de Tennessee. Dejen resonar la libertad desde cada colina y cada topera de Mississippi, desde cada ladera, dejen resonar la libertad!

Y cuando esto ocurra, cuando dejemos resonar la libertad, cuando la dejemos resonar desde cada pueblo y cada caserío, desde cada estado y cada ciudad, seremos capaces de apresurar la llegada de ese día cuando todos los hijos de Dios, hombres negros y hombres blancos, judíos y gentiles, protestantes y católicos, serán capaces de unir sus manos y cantar las palabras de un viejo espiritual negro: “¡Por fin somos libres! ¡Por fin somos libres! Gracias a Dios todopoderoso, ¡por fin somos libres!”

Inerrable la emoción que embargó a aquella multitud, cuyo aplauso resonó, por el milagro de la técnica, en todos los rincones de la gran nación norteamericana y en todos los rincones del mundo.

Pero no fue solo ese día en el que el gran predicador Martin Luther King supo elevar a categoría de profeta su encendido y majestuoso verbo. Fue precisamente, pocos días antes de ser asesinado, cuando predico un sermón en la iglesia que lo vio nacer, que fue como una premonición de lo que iba a ocurrirle. Un párrafo lleno de significado bíblico para aquellos que identificaron el pasaje sin esfuerzo:

Esta noche soy feliz, no temo a nadie, mis ojos han contemplado la Gloria del Señor. ¡He visto la Gloria de Señor! Como cualquiera, me gustaría vivir mucho tiempo, pero no se que podría ocurrirme desde hoy en adelante, pero no me importa, porque he estado en la montaña. Dios me ha permitido subir a la montaña y desde allí he visto la Tierra prometida. Quiero que sepan esta noche, que estén seguros, que como seres humanos, algún día ustedes llegaran a la Tierra prometida; yo soy feliz porque mis ojos han contemplado ¡la Gloria del Señor!

Cuando Martin Luther King dirigía este sermón, su ultimo sermón, le envolvía la emoción y sus ojos estaban llenos de lágrimas, a través de las cuales estaba realmente contemplando la Gloria del Señor. Pocos días después esa iglesia acogía los restos mortales de ese príncipe y servidor de Dios. Representantes de toda la nación, altos dignatarios, religiosos ilustres y políticos destacados como Richard Nixon y Jimmy Carter, estaban presentes en la ceremonia de entierro. El pastor que presidía la ceremonia dijo solemnemente:

Estamos reunidos en esta mañana en una de las horas mas tristes de la historia del pueblo negro de esta nación. Es una de las

horas mas tristes de la historia de la humanidad; el doctor Martin Luther King, apóstol de la no violencia, que como otro Moisés ha cuidado de nuestro pueblo, nos ha dejado. La señora King nos ha rogado que simplemente le oigamos en su ultimo sermón, porque sin duda ésta era su voluntad.

Había un silencio sobrecogedor y en medio de él, resonó la voz vibrante del doctor Luther King que dijo:

Si alguno de vosotros esta presente en mi ultimo día, en el ultimo momento, no deseo ningún gran discurso. Y el que se ocupe de los elogios, por favor que sea breve. Díganle que no mencione que recibí el Premio Nobel, que no es importante. Díganle que tampoco mencione las mas de 300 distinciones que recibí en vida; porque tampoco eso es tan importante; que no hable del colegio al que asistí ni haga mención a grandes o supuestos méritos.

Solo quiero que alguien recuerde que Martin Luther King, quiso dar su vida por los demás; quiero que en ese día digan que intente andar con mi pueblo; que intente dar de comer al hambriento; que intente cubrir al desnudo.

Quiero que se diga que siempre intente consolar a los que estaban en prisión, que intente amar y servir a la humanidad. Si quieren, digan que fui solo como un redoble de tambor por la paz; que fui un redoble de tambor en pro de los derechos humanos, lo demás, no tiene importancia. No dejo ningún bien terrenal, tan solo quiero dejar tras de mí el recuerdo de una vida de dedicación. Si esta vida pudo alentar a alguien a sentir amor, a superarse, entonces mi vida no habrá sido en vano. Si puedo difundir con mi sacrificio el mensaje redentor como lo hizo el Señor, mi vida no habrá sido en vano."

<http://jugadosporel.blogspot.com/2008/08/elultimo-discurso-de-marti-luther.html>

PERSONAL DE FUNDESYRAM

OFICINA CENTRAL SAN SALVADOR

Roberto Rodríguez Sandoval
Silvia Elizabeth Linares de Kano
Ana María Olmedo Moreno
César Federico Rosales Madrid

Director
Contadora Administradora
Asistente Dirección
Contador

MICROREGIÓN PUXTLA

Hugo Dagoberto Mata Portillo
Blanca Margarita Centeno H.
Efraín Antonio Ortiz Cerritos
Guillermo Antonio Jiménez Sigüenza
Jaime Alfredo Barrientos Rivera
Nelson Roberto Flores Blandón
Nelson Enrique Santos Colucho
Roxana Dina Sandoval Girón
Wilfredo Escalante

Coordinador Microregión
Asistente Administrativa
Técnico Agropecuario
Técnico en Gestión Empresarial
Técnico en Gestión Empresarial
Técnico Agropecuario
Técnico en Gestión Empresarial
Técnica en Género
Técnico Agropecuario

MICROREGIÓN CENTRO SUR

Exequías Méndez Machuca
José Jesús Córdova Miranda
Josefina del Carmen Velásquez
Lidia Antonia Serrano Gálvez
María del Carmen Herrera
Medardo Francia Zelada

Promotor en Organización
Técnico Agropecuario
Técnica Agropecuaria
Técnica en Comercialización
Promotora en Nutrición
Promotor Agropecuario

MICROREGIÓN TACUBA

Israel Morales Ayala
Verónica Yaneth Sánchez de Alfaro
Christopher Alberto Ortiz Lorenzo
Henry Belarmino Monterrosa Martínez
Isidro Alfredo Galdámez Magaña
Marta Alicia Estrada
Nicolás Guillén Astacio
Oscar Alejandro Lemus

Coordinador Microregión
Asistente Administrativa
Técnico Agropecuario
Técnico Agropecuario
Técnico Agropecuario
Técnica en Gestión Empresarial
Técnico en Gestión Empresarial
Técnico Agropecuario

OFICINA COMASAGUA

Carlos Alfonso Ramos Gámez
Oscar Abraham Gómez
William Alfredo Nerio

Coordinador Técnico Café
Técnico Agropecuario
Técnico Agropecuario

OFICINA AHUACHAPÁN

José Heriberto Castillo

Técnico Agropecuario

FUNDESYRAM HONDURAS

Gilberto Franco Velásquez

Representante Legal en Honduras



FUNDESYRAM

SAN SALVADOR OFICINA CENTRAL

Residencial Los Eliseos, Calle Los Viveros, Pje. 4 Casa G-9.

Tel.(503) 2273-2524.

Telefax. (503) 2273-3406.

fundesysram@navegante.com.sv

fundesysram@gmail.com

MICRO REGIÓN PUXTLA Y CENTRO SUR

Barrio San Pablo, Av. Bellarvita, casa 678.

Telefax. (503) 2420-1161.

fundesysrampuxtla@hotmail.com

MICRO REGIÓN TACUBA

Barrio El Centro, 2º Calle Poniente y 1º Av. Norte.

Telefax. (503) 2417-4588.

fundesysramtacuba@hotmail.com

OFICINA AHUACHAPAN

1º Avenida Sur, 2-14, Ahuachapán.

Telefono: 2413-1339.

fundesysram.ahuachapan@gmail.com

COMASAGUA

Calle Ppal. No. 33, Bo. Guadalupe, Comasagua, a 300 mts. de la iglesia católica.

fundesysram.comasagua@gmail.com

FUNDESYRAM HONDURAS

fundesysram.honduras@gmail.com

Página web: www.fundesysram.info