



FUNDESYRAM



Ética en el Liderazgo

San Salvador, El Salvador, enero 2010



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 delimito 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: Pastor German Castro.

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

Ética en el Liderazgo



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

Índice



Parte 1. Introducción.....	3
Parte 2. Características de la ética en el liderazgo.....	7
a) Integridad	7
b) Respeto	8
c) Diligencia	9
d) Honestidad.....	10
e) Honradez	11
f) Veracidad	12
g) Benevolencia	13
h) Lealtad.....	14

Parte 1

Introducción



El liderazgo que ejercen jóvenes, hombres y mujeres debe ser dentro del concepto de un liderazgo transformador de las relaciones sociales, económicas y de inequidad de género que tradicionalmente se dan en las comunidades, según la Organización Panamericana de la Salud.

El “Liderazgo transformador, es el liderazgo pensado como una función requerida para impulsar, producir y consolidar cambios sociales u organizacionales; enfrentar problemas y facilitar soluciones que requieran de acciones colectivas”, pero esto se dará si el liderazgo tiene credibilidad, será efectivo y

sostenible en el tiempo, si cada uno de los líderes o lideresas actúa en forma ética.

Pero ¿QUÉ SIGNIFICA ÉTICA?, seguramente más de una vez hemos escuchado hablar de ética, juicio o valores morales, aunque los tres términos poseen diferentes significados, de alguna forma podemos encontrar relación entre ellos. La ética es sin lugar a dudas lo que define gran parte de la personalidad de un ser humano, y en ella se involucran los valores, es decir, su escala de principios importantes, a los cuales el líder o lideresa, nunca renunciaría.

¿Pero cómo establece el hombre o mujer esa escala de valores que forman su ética?, sencillamente a través del juicio y el discernimiento; desde pequeños

nuestros padres y la sociedad son los encargados de formarnos como personas con la capacidad de entendimiento para que nuestras acciones como miembro de una comunidad sean orientadas al bien común, a la colaboración y al trabajo en equipo.

Esto dependerá en su totalidad de los valores, que adquiramos dentro de nuestra familia, quienes son los encargados de enseñarnos aquello que está “bien” o “mal”, y a partir de allí crecemos aplicando nuestro juicio con respecto a actitudes y acciones. Pero para empezar a hablar de ética es necesario que definamos técnicamente qué es.



Entendemos por ética, los principios y pautas de la conducta humana a la cual, en ocasiones, se le denomina moral. Dicho de otra manera, es la disciplina que trata de la valoración moral de los actos humanos, además del conjunto de principios y de normas morales que regulan las actividades humanas.

Ética proviene del griego *ethos*, el término ética equivale etimológicamente al de moral (del latín *mos*, *moris*: costumbre, modo de comportarse); sin embargo, el uso parece asignar a éste segundo término una connotación teológicoreligiosa, atribuyendo al primero la reflexión sistemático filosófica sobre dicha moral. Además de definir el término ética, los griegos tenían claro que la *PAÍDEIA* (Educación, formación para niño) era una parte absolutamente imprescindible de la democracia; que precisamente, la democra-

cia es, ante todo, una máquina de crear demócratas.

La educación y la educación ética, son partes imprescindibles de cualquier formación humana. No se puede formar solamente a las personas desde el punto de vista laboral formal, para que sepan apretar botones sin haberles formado la capacidad de convivencia y ciudadanía, que no surge naturalmente de las personas.

La ética habla del comportamiento humano bueno o malo; sin embargo, también apunta hacia la fuerza moral a la que aluden expresiones como moral elevada o alta y moral baja, que se manifiesta en sentimientos, inclinaciones y pasiones que a veces ciegan, pero cuya ausencia lleva a un estar sin moral, a la falta de esperanza, a la pereza radical, al tedio y al hastío.

Cuando hablamos de ética, vemos que en nuestra realidad actual son de uso corriente aseveraciones como:

Estamos enfrentando una grave crisis de valores; los valores se han perdido; la inmoralidad ha invadido todas las esferas de valores. Estas expresiones, entre otras, quieren dar cuenta de cómo somos hoy.

"La ética es el arte de vivir bien y feliz."

Henry More.

"Toda nuestra dignidad estriba en el pensamiento. Esforcémosnos, pues, por pensar bien: éste es el principio de la ética."

Pascal.

"En términos legales, un hombre es culpable cuando viola los derechos de otros. En ética, lo es sólo con que piense hacerlo."

Kant.

"La ética no es otra cosa que la reverencia por la vida."

Albert Schweitzer.

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.



“Un hombre
sin ética es una
bestia salvaje
suelta en éste
mundo.”

Albert Camus.

La ética y el proceder correcto de las acciones no tienen porqué formar parte del lado aburrido de la vida, ni es una tarea que pasa de moda. Sin embargo, en la actualidad, el mundo vive una crisis ética, que al entender de muchos, ha llegado a su cumbre. Desde luego, ésta crisis entraña, al parecer un peligro inminente pues, en una época en que todo y todos/as pretenden tener su propia verdad, cuando al final tienen la verdad en forma parcial.

Al hablar de los derechos humanos podemos observar que el único sistema político admisible para el reconocimiento de los derechos, es el democrático. Por una parte porque se sostiene en la libertad de cada uno de someterse a las normas que él mismo ha creado o ha contribuido a establecer conforme a sus propios valores y porque tolera los valores diferentes.

Lo cierto es que la Constitución amplió con-

ceptualmente la protección de los derechos humanos al disponer de la enunciación de los derechos y garantías en ella contenidos. No puede realizarse el ideal del ser humano libre, liberado del temor y de la miseria, a menos que se creen condiciones que permitan a cada persona gozar de sus derechos económicos, sociales y culturales, tanto como de sus derechos civiles y políticos.

Lo más difícil es, enriquecer el proceso democrático transitando de una democracia representativa a una democracia cada vez más participativa, examinemos cual es el fenómeno que se da en nuestros países y ubiquémonos en que situación nos encontramos y si el sistema existente nos beneficia o nos perjudica, también ubiquemos a los políticos, a los empresarios, a los profesionales, a los funcionarios públicos y privados e incluso, a nosotros mismos, autoevaluémonos y establezcamos que grado ético imprimimos en nuestro diario vivir.

Parte 2

Características de la ética en el liderazgo



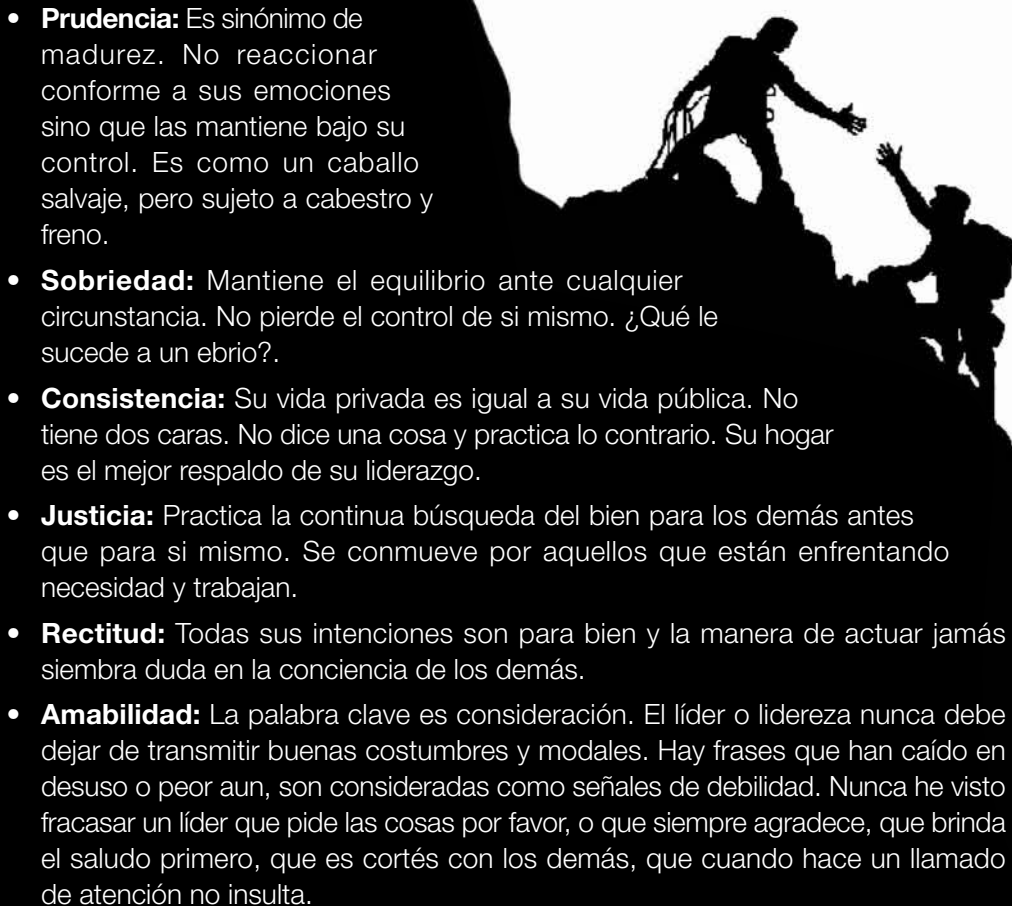
En la vida diaria los líderes y líderes deben saber modelar o dar el ejemplo de sus acciones fundamentadas en la ética, ¿Pero cómo sabemos si estamos actuando en forma ética?, esto lo podemos identificar si entendemos y aplicamos en nuestra vida las siguientes características.

a. Integridad

Este es el término más complejo de todos. Tiene que ver con lo que la persona es en su interior, lo que genuinamente gobierna todos sus actos. A esto se le llama “Carácter”. El carácter no debe confundirse con el temperamento (nuestra manera de reaccionar ante diferentes estímulos) o con nuestra personalidad (los rasgos que nos distinguen de las demás personas).

Algunos componentes del carácter son:

- **Irreprehensibilidad:** Esta palabra no significa que nunca se equivoca, sino más bien que, aunque se equivoca, tiene la humildad para reconocerlo y pedir perdón. Además implica que aunque alguien puede llamarle a juicio evaluación siempre resultará inocente.

- 
- **Prudencia:** Es sinónimo de madurez. No reaccionar conforme a sus emociones sino que las mantiene bajo su control. Es como un caballo salvaje, pero sujeto a cabestro y freno.
 - **Sobriedad:** Mantiene el equilibrio ante cualquier circunstancia. No pierde el control de si mismo. ¿Qué le sucede a un ebrio?.
 - **Consistencia:** Su vida privada es igual a su vida pública. No tiene dos caras. No dice una cosa y practica lo contrario. Su hogar es el mejor respaldo de su liderazgo.
 - **Justicia:** Practica la continua búsqueda del bien para los demás antes que para si mismo. Se conmueve por aquellos que están enfrentando necesidad y trabajan.
 - **Rectitud:** Todas sus intenciones son para bien y la manera de actuar jamás siembra duda en la conciencia de los demás.
 - **Amabilidad:** La palabra clave es consideración. El líder o lidereza nunca debe dejar de transmitir buenas costumbres y modales. Hay frases que han caído en desuso o peor aun, son consideradas como señales de debilidad. Nunca he visto fracasar un líder que pide las cosas por favor, o que siempre agradece, que brinda el saludo primero, que es cortés con los demás, que cuando hace un llamado de atención no insulta.

b. Respeto

El respeto comienza por reconocer quienes somos. Pero como podemos llegar a pensar que somos lo máximo, o a lo mejor pensamos que somos muy débiles porque aprendimos de alguien que nos humilló y faltó al respeto, lo mejor es que todo líder se vea a la luz de los siguientes cinco criterios:

- Somos criaturas, no somos el Creador.
- Nosotros tal como los demás fuimos hechos seres humanos con igual dignidad y valor.
- Siempre habrá al menos uno que nos supere en diversas características.
- Escuche a Jesucristo: Marcos 10:42-45.
- La Regla de Oro: “Lo que quiera que los demás hagan con usted, haga usted así con ellos”.

- El liderazgo es un desafío a servir y ésta sola palabra, “servir”, ya implica ver a los demás “como superiores a nosotros mismos”.

Los líderes y liderezas abusivos llegan a tener MIEMBROS DEL EQUIPO que no les queda más que obedecer, pero los líderes que practican el respeto, no solo tendrán la mente de los que les siguen, tendrán su corazón.

c. Diligencia

¡Los líderes o liderezas no son caporales!

Los líderes y liderezas son aquellos/as que hacen que las cosas sucedan participando diligentemente en el proceso.

El rasgo más característico de la diligencia es la responsabilidad.

Lo contrario de la diligencia es la negligencia.

La negligencia brota de un carácter pasivo, conformista y que espera que los demás hagan toda la obra. La negligencia es a veces pereza y a veces cobardía.

El rasgo más característico de la negligencia es la “apatía”.

Nadie nace responsable o diligente, todos tenemos que trabajar en ello, es decir, ser diligentes en cuanto a ser diligentes.

Debemos practicar las siguientes recomendaciones:

- Aprender a trabajar ordenadamente valiéndonos para ello de la herramienta de la planificación.
- Use una agenda que le permita dar seguimiento a sus responsabilidades cotidianas.
- Luche contra el temor y tome las iniciativas necesarias.
- Esfuércese y sea muy valiente, éste es un tremendo rasgo de liderazgo.

Los antiguos nos enseñaron a “nunca dejar para mañana lo que podemos hacer hoy”, eso es diligencia.



d. Honestidad

Entendida con la correcta motivación en todo lo que emprende y la conciliación perfecta entre fines y medios.

Algunos sinónimos de Honestidad son: Pureza, rectitud, modestia.

El factor que se opone a la honestidad es la codicia. Todo ser humano puede codiciar algo en la vida, pero cuando ésta falta llega a inspirar el corazón de un ser humano, sus ansias gobiernan sus acciones.

Se pueden codiciar por lo menos tres cosas:

- **BIENES.**
- **FAMA.**
- **PODER.**

Cuando codiciamos nuestro liderazgo deja de estar enfocado en las personas y en el bien común y se orienta a los beneficios personales, como por ejemplo lo que sucede con los políticos, quienes no buscan el bien común, si no más bien el provecho económico y el poder social para si mismos.

La honestidad incluso nos ayuda a descubrir nuestras más profundas motivaciones egoístas y nos pone atentos contra éstas. Un par de buenas preguntas que nos pueden ayudar, si las respondemos honestamente, son ¿Qué me inspira? ¿Por qué hago lo que hago?

Recuerde que algún día la gente le recordará no solo por lo que hizo sino por como lo hizo.

Es recomendable que todo líder o lidereza tenga cerca de él o de ella a un amigo a quien pueda rendirle cuentas, pero más importante aún, que ése amigo pueda hablarle con toda libertad y señalarle así sus aciertos y sus fallas, especialmente en lo que a carácter se refiere.





e. Honradez

El enfoque recae en los medios de manejo de la labor de liderazgo. Tiene que ver con la manera de hacer las cosas.

El líder o lidereza honrado no teme ser supervisado/a, auditado/a o controlado/a. No le importa presentar informes aun si estos están en su contra, nunca sacará provecho personal de los logros sino que los comparte justamente con los demás. Siempre hace lo correcto y deja constancia de ello. No solo es honrado, también lo evidencia.

Se dice que todo hombre tiene un precio para sobornarle. ¿Cómo respondería Ud. a ésta afirmación?

Uno de los grandes enemigos del desarrollo es la corrupción. Su principal logro es que vuelve inmoral a aquel que cede a su tentación. Cuando perdemos la honradez, perdemos la dignidad. El que compra a una persona se vuelve su amo.

El líder o lidereza honrado/a se asegura de:

- Nunca hacer negociaciones secretas.
- Nunca practica la filosofía de “el fin justifica los medios”.
- Siempre dejar constancia escrita de sus acciones.
- Tiene disposición a rendir cuentas.
- Tener siempre una puerta de escape ante cualquier tentación.

f. Veracidad

La mentira siempre pasa su factura. “Todo lo que el hombre sembrare, eso también segará”.

Un amigo me aconsejó en cierta circunstancia en que muchas mentiras eran dichas en mi contra, él me dijo: “No te defiendas, las mentiras son como un cohete navideño, hace un poco de ruido, suelta basura y humo, pero luego todo vuelve a la normalidad.

En cambio la verdad, ésa permanece para siempre”.

El líder o lidereza que tiene que mentir para sustentar su posición, o para defenderse de cualquier situación adversa, ha perdido el respeto de sus seguidores. Nada es peor que descubrir que uno en posición de liderazgo ha recurrido a engaños, subterfugios, trucos y trampas para lograr sus objetivos.

Es completamente cierto que la verdad a veces acarrea sufrimiento, pero pocas virtudes hay que, aun en medio del dolor, permiten mantener la cabeza erguida por la dignidad que produce la veracidad.

La gente deposita su confianza en sus dirigentes y líderes y ese es un bien invaluable, es el más importante capital con el que un líder cuenta, la credibilidad de sus seguidores.





g. Benevolencia

Nunca el líder o lidereza prioriza en los objetivos o en las metas, menospreciando a las personas. Si por definición un líder es aquel a quien otros están siguiendo, o entendiendo liderazgo como el nivel de influencia en la vida de otras personas; resulta contradictorio que un líder pierda de vista a la persona en si.

Este valor ético se antepone a algunas actitudes tales como: La manipulación, la desconsideración y el egocentrismo. Por otro lado, la actitud hacia sus competidores u oponentes nunca se reviste de revanchismo, de venganza o de burla. En otras palabras, no solamente es un buen ganador sino también un excelente perdedor.

Dentro de esta actitud benevolente hay otra que también es muy importante:

Un líder ético es empático, esto significa que puede ponerse en los zapatos de los demás y experimentar así los sentimientos de los que están bajo su guía. Esta es la única manera que tenemos para comprender bien las fortalezas y debilidades de nuestros seguidores. Por ésta causa un buen líder, siendo empático, sabe ubicar a cada uno en la posición más conveniente para la visión y para ellos mismos. Así se garantiza la eficiencia y la efectividad.



h. Lealtad

Las preguntas más recurrentes son ¿Qué hace un líder leal cuando descubre que uno de sus allegados ha hecho algo incorrecto? ¿Debo exigir la lealtad?

La lealtad es una obligación auto impuesta, debemos ser leales y jamás exigir la lealtad de los demás. Si un líder o lidereza no ha logrado recibir lealtad de sus seguidores, no son estos el problema, es el líder. La lealtad es una actitud fundamentada en el compromiso, en la admiración y en el servicio fiel. Hay cierta equivalencia en la autoridad que los demás le confieren a un líder y no en la que el cargo le otorga. El compromiso es la determinación de involucrar la vida en la visión y en los que trabajan por ella.

El líder o lidereza nunca traiciona la confianza que sus seguidores han depositado en él. No hay ninguna razón por la que un líder pueda actuar o reaccionar en contra de los valores que sustentan una visión. Cuando se violenta éste principio nos volvemos mercaderes de nuestra convicción.

Vivimos tiempos en los que el liderazgo está expuesto al comercio de la conciencia, y por diferentes modos de intercambio, los más fuertes principios son permanentemente negociados en aras de la individualidad y de la conveniencia personal.

El liderazgo que perdura es fiel a sus principios, a la visión y a los que le acompañan. La lealtad no es consentir y hasta ocultar las faltas de los compañeros, la lealtad consiste en ser sincero y transparente bajo cualquier circunstancia, sin que eso afecte nuestro compromiso individual.

Otras actitudes relacionadas con la lealtad son: Solidaridad, adhesión, nobleza y fidelidad.

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.

fundesyram@navegante.com.sv

fundesyram@gmail.com

MICRO REGIÓN PUXTLA Y CENTRO SUR

Barrio San Pablo, Av. Bellarvita, casa 678.

Telefax. (503) 2420-1161.

fundesyrampuxtla@hotmail.com

MICRO REGIÓN TACUBA

Barrio El Centro, 2º Calle Poniente y 1º Av. Norte.
Telefax. (503) 2417-4588.

fundesyramtacuba@hotmail.com

OFICINA AHUACHAPAN

1º Avenida Sur, 2-14, Ahuachapán.
Telefono: 2413-1339.

fundesyram.ahuachapan@gmail.com

COMASAGUA

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

fundesyram.comasagua@gmail.com

FUNDESYRAM HONDURAS

fundesyram.honduras@gmail.com

Página web: www.fundesyram.info