



Cuaderno
n.º 3

Liderazgos transformadores

**Juventudes que transforman el agro:
caja de herramientas para narrar, liderar e incidir**



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2026



Juventudes que transforman el agro. Caja de herramientas para narrar liderar e incidir.
Liderazgos Transformadores
elaborado por el IICA se publica bajo la
Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual
4.0 IGO (CC-BY-SA 4.0 IGO)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento, así como el tratamiento de los datos personales, de acuerdo con la normativa del IICA vigente. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda y que se garantice el derecho de toda persona a la protección de sus datos personales, según la normativa del IICA.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <https://repositorio.iica.int/>

Coordinación editorial: Priscila Zúñiga
Editora: Andrea Marcela Ávila Segura
Corrección de estilo: Unidad de Idiomas del IICA
Diagramado y Diseño de portada: Andrés Artavia Tencio

Sánchez Carballo, Enrique
Juventudes que transforman el agro. Caja de herramientas para narrar liderar e incidir. Liderazgos Transformadores/ Óscar Mario Jiménez Alvarado- San José, Costa Rica: IICA, 2026, 48 p ; 21 x 16 cm.

ISBN: 978-92-9273-210-3
Publicado también en inglés

1. Juventud rural 2. Sistema agroalimentario 3. Liderazgo
I. IICA II. Título

AGRIS
E14

DEWEY
307.141.2

San José, Costa Rica
2026





Contenido

1. ¿Cómo usar esta guía?	4
2. Prepararse para facilitar:	8
Claves conceptuales y lecturas útiles	
Liderazgo	8
Liderazgo, poder y autoridad	9
Liderazgo rural	9
Liderazgo transformador	11
El agroliderazgo	12
Estilos de liderazgo	14
Liderazgo y valores	20
Liderazgo y comunicación	23
EL Decálogo Agrícola	30
3. Lectura Recomendada	32
4. Manos a la obra: Guía práctica para facilitar un taller sobre narrativas	33
Información general del taller:	33
Guía de contenidos para el taller	35
Bloque 1 – Reconociendo mi liderazgo	35
Bloque 2 – Liderazgos transformadores y comunicación (45’)	39
Bloque 3 – Liderar con valores y confianza	42
Bloque 4 – Liderazgo en acción	45

1

¿Cómo usar esta guía?

Este cuaderno forma parte de la colección “Juventudes que transforman el agro”, una caja de herramientas diseñada para empoderar a las juventudes rurales mediante talleres participativos. Cada cuaderno ofrece contenidos conceptuales y prácticos sobre un tema clave (narrativas, liderazgo o incidencia) y puede utilizarse de forma independiente o como parte de una secuencia formativa.

No existe una regla estricta sobre el orden en que se deben impartir los talleres, pero una secuencia lógica es la numeración propuesta. Primero, abordar el tema de las narrativas para que las personas jóvenes definan cómo quieren contar su realidad y generar mensajes positivos. Luego, los contenidos vinculados a los liderazgos para reforzar su autoconfianza, sus valores y sus capacidades de coordinación colectiva. Finalmente, los contenidos vinculados a incidencia, con el fin de canalizar esas narrativas y liderazgo en planes de acción e influencia concretos.

De esta forma, las personas participantes pasan por un proceso gradual de empoderamiento:





Se recomienda,
antes de abordar este taller, revisar en detalle el
Cuaderno N°1: Guía para la Persona Facilitadora.

Este cuaderno es el N°3: “Liderazgos Transformadores”

Está orientado a desarrollar habilidades de liderazgo colectivo y ético en personas jóvenes. Presenta los fundamentos del liderazgo transformador, un estilo de liderazgo participativo, con perspectiva de servicio y orientado al cambio social positivo. También brinda consejos para fomentar el liderazgo en contextos agro-rurales y explora la relación entre liderazgo, poder y autoridad, así como los valores del liderazgo comunitario, la importancia de la comunicación y la confianza para liderar.

El cuaderno, además, ofrece una guía práctica para facilitar un taller en el que quienes participan reconozcan su propio potencial de liderazgo, identifiquen valores y practiquen formas de liderar de manera horizontal y colaborativa. Se utiliza en procesos formativos para inspirar a las juventudes a asumir roles de liderazgo en sus proyectos, organizaciones o comunidades rurales.

Cada cuaderno está estructurado en tres secciones principales:

1. **Prepararse para facilitar:** ofrece claves conceptuales y recomendaciones para introducir el tema.
2. **Manos a la obra:** incluye el guion y las actividades organizadas en bloques temáticos, con indicaciones detalladas para cada etapa del taller.

3. **Recursos:** plantillas, guías visuales u otros materiales de apoyo necesarios para facilitar las actividades.

El diseño está pensado para que cualquier persona facilitadora, incluso sin formación especializada, pueda guiar el proceso de manera efectiva.

Enfoques transversales

Todos los talleres deben facilitarse con base en los siguientes enfoques:

- **Participación de las mujeres:** asegurar condiciones para la expresión, el protagonismo y la toma de decisiones de las mujeres, reconociendo las barreras estructurales que puedan limitarlas.
- **Enfoque interseccional:** considerar que no todas las juventudes viven la misma realidad; es necesario atender las diferencias por género, etnia, territorio, orientación sexual, discapacidad, etc.
- **Juventudes rurales como protagonistas:** partir de sus experiencias, conocimientos y potencial transformador, reconociendo sus desafíos y oportunidades específicas en el mundo rural.
- **Enfoque de derechos humanos:** promover los derechos de las juventudes como sujetos activos, con especial énfasis en el derecho a la participación.

Recomendaciones para facilitar

- **Crear un ambiente de confianza:** propiciar relaciones horizontales y un espacio seguro, donde todas las voces sean valoradas.
- **Practicar la horizontalidad y el respeto mutuo:** un principio clave de esta metodología es la horizontalidad. La horizontalidad se traduce en respeto mutuo y en dinámicas de poder equilibradas dentro del grupo.
- **Usar metodologías activas:** priorizar el aprendizaje vivencial, la reflexión crítica y la participación constante.
- **Adecuar el contenido al territorio y la cultura local:** adaptar ejemplos, lenguaje y dinámicas a la realidad rural concreta donde se aplica el taller.

Monitoreo y evaluación

Cada taller puede incluir actividades breves de evaluación antes, durante y después de su realización (por ejemplo, encuestas de entrada y salida, rondas de cierre, matrices de autoevaluación). Esto permite ajustar el proceso en función de las necesidades del grupo y valorar el aprendizaje alcanzado.

2

PREPARARSE PARA FACILITAR: CLAVES CONCEPTUALES Y LECTURAS ÚTILES



Liderazgo

El liderazgo puede entenderse como la capacidad de inspirar, influir y movilizar a otras personas para alcanzar un propósito común, no solo desde una posición de poder formal, sino también desde el ejemplo, la coherencia y el compromiso ético. Su significado ha evolucionado a lo largo del tiempo, vinculado a distintas ideologías y experiencias históricas. Tradicionalmente, se asoció al poder (influencia sobre la conducta de otros) y a la gerencia (administración eficaz de los recursos para lograr objetivos). Durante buena parte del siglo XX predominó la noción del “líder-persona” carismático, a quien sus seguidores se sometían incluso por encima de las ideas o propuestas concretas. Este modelo concebía el liderazgo como un atributo individual y casi innato, legitimado por la admiración y la obediencia de sus seguidores.

En contraste, las perspectivas contemporáneas conciben el liderazgo de manera más colectiva y transformadora. Se reconoce que no puede haber un cambio social u organizacional profundo sin grupos que lo promuevan y sin individuos que desarrollen sus potencialidades dentro de esos grupos. En otras palabras, el liderazgo actual se entiende como un proceso distribuido que promueve cambios sociales y soluciona problemas, y facilita la participación y el compromiso de otras personas con objetivos compartidos. Así, el liderazgo contemporáneo se convierte en un aspecto estratégico para impulsar transformaciones sociales, especialmente en materia de juventud.

Liderazgo, poder y autoridad

Es importante distinguir el liderazgo de conceptos afines. Aunque a menudo se confunden, el poder se refiere a la capacidad de mandar o imponer, mientras que la autoridad alude al reconocimiento legítimo de esa influencia. Por su parte, el liderazgo supone el uso ético y consciente de la influencia, siempre orientado al bien común. Un líder o lideresa no necesita un cargo para ejercer influencia; su autoridad proviene principalmente de la coherencia entre sus valores y sus acciones.



En contextos comunitarios, esta legitimidad se construye día a día a partir del servicio y la integridad, más que desde el rango. Por ello, un liderazgo auténtico se basa en la credibilidad, la empatía y la capacidad de escucha, no en la imposición ni en el privilegio. Es decir, el liderazgo implica una influencia legítima, sustentada en valores y en el ejemplo, distinta del poder coercitivo o de la fuerza.

Liderazgo rural

En los contextos rurales, el liderazgo adquiere características y responsabilidades particulares. Se convierte en una herramienta esencial para la organización comunitaria, la sostenibilidad de proyectos locales y la incidencia en las políticas públicas. Un liderazgo efectivo en las áreas rurales impulsa la cooperación, fortalece la voz de las comunidades y genera confianza entre los actores que comparten un territorio. De acuerdo con Chiriboga y Caliva¹, el liderazgo rural se basa fundamentalmente en la capacidad de servir, no en la de dominar. Esto significa que la persona líder en la ruralidad reconoce las necesidades de su comunidad y actúa en función del bien colectivo.

1. Chiriboga, M; Caliva, M. 2011. Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. San José, Costa Rica, IICA.

A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la autoridad personal o en el carisma individual, el liderazgo rural tiende a ser compartido y participativo, promoviendo el liderazgo del “nosotros y nosotras” por encima del “yo”. Se trata de liderazgos arraigados en la reciprocidad y la solidaridad, que surgen de la misma comunidad.

El liderazgo juvenil rural, en particular, presenta rasgos distintivos. Las juventudes rurales aportan energía, creatividad y visión de futuro a sus comunidades. No solo heredan formas tradicionales de organización, sino que las transforman al incorporar enfoques de sostenibilidad ambiental, de equidad de género y de uso de tecnologías apro-

piadas. Ramírez-Quirós² ha indicado que el liderazgo juvenil actúa como una fuerza integradora entre lo comunitario y lo político: “las y los jóvenes lideran cuando generan sentido colectivo y esperanza de cambio”. Es decir, la juventud rural lidera al articular los anhelos de su comunidad con visiones de transformación más amplias.

En la práctica, vemos a jóvenes innovando en la agricultura, organizando grupos de productores, impulsando emprendimientos locales y abriendo espacios de participación. De hecho, una estrategia regional reciente subraya que el rol de las ju-



2. Ramírez-Quirós, J. 2025. Liderazgo juvenil: sentido colectivo y esperanza de cambio. San José, Costa Rica, s. e.

ventudes rurales es clave en la transformación de sus territorios y que su participación debe impulsarse asegurando el acceso a recursos, oportunidades e incidencia en los planes de desarrollo rural. La participación, liderazgo e incidencia de las personas jóvenes rurales no son sólo deseables, sino fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier iniciativa de desarrollo en sus comunidades.

En un enfoque transformador, la juventud ya no se considera solo beneficiaria de proyectos, sino también protagonista y corresponsable. Las personas jóvenes deben ser vistas como sujetos en condiciones de paridad en la negociación social con otros actores, y no como receptores pasivos de decisiones externas. Este cambio de visión implica reconocer sus derechos, su voz y sus capacidades para cogestionar los procesos que les afectan. En suma, el liderazgo rural, y específicamente el liderazgo de las juventudes rurales, es colectivo, orientado al bien común del territorio e indispensable para afrontar desafíos como el cambio climático, las brechas territoriales o el relevo generacional en la agricultura.



Liderazgo transformador

La noción de liderazgo transformador surge como paradigma emergente frente a los modelos verticales y personalistas del pasado. Se refiere a un tipo de liderazgo orientado al cambio social positivo, que empodera a grupos y comunidades para transformar sus realidades. Durante gran parte del siglo XX, predominó una visión individualista del liderazgo, vinculada al mando autoritario o al carisma excepcional de ciertas personas (el líder “providencial”). Sin embargo, las nuevas perspectivas, tanto en Latinoamérica como en la teoría organizacional contemporánea, han desplazado esa visión hacia un liderazgo más horizontal, democrático y orientado a procesos colectivos.³

3. Northouse, PG. 2021. Liderazgo: teoría y práctica. 3 ed. esp. Ciudad de México, México, Centro de Publicaciones de la UAEM.

En la década de 1970, Paulo Freire⁴ propuso un liderazgo liberador centrado en la concientización. Para Freire, el verdadero líder es quien ayuda a los demás a descubrir su propio poder para transformar el mundo. Esta idea conecta directamente con la práctica educativa y comunitaria en los territorios rurales: liderar no es mandar, sino crear las condiciones para que otras personas también puedan ejercer su liderazgo.⁴

Un liderazgo transformador, en el sentido que propone Freire, se ejerce dialogando con la comunidad y fomentando la autonomía y la organización de los oprimidos, no imponiendo desde arriba.

El agroliderazgo

Desde el ámbito agropecuario, Chiriboga y Caliva⁵ introducen el concepto de agroliderazgo, reconociendo que liderar en el campo exige combinar la visión técnica y productiva con la sensibilidad social, la capacidad organizativa y la ética del servicio.



En contextos rurales, ningún individuo por sí solo puede resolver problemas complejos como la degradación ambiental, las desigualdades en el acceso a la tierra o la comercialización de productos; por ello, el liderazgo debe ser colectivo. Un principio básico del liderazgo transformador es que los desafíos actuales superan la acción individual, por lo que la solución requiere la articulación de esfuerzos de muchas personas. Así, hablamos de un liderazgo distribuido: diferentes miembros de la comunidad asumen responsabilidades según sus talentos y capacidades, compartiendo la toma de decisiones y la acción. Este enfoque distribuido es especialmente valioso entre juventudes rurales, donde se tiende a estructuras más flexibles y al aprendizaje colaborativo, alejándose de las jerarquías rígidas del pasado.

4. Freire, P. 1970. Pedagogía del oprimido. Ciudad de México, México, Siglo XXI Editores.

5. Chiriboga et al. 2011.

El modelo emergente del liderazgo transformador enfatiza más el “no-sotros” que el “yo”. Blejmar, Nirenberg⁶ y Perrone señalan que el liderazgo transformador debe entenderse más bien como una función que como un rasgo personal. Es una función requerida por los proyectos u organizaciones para impulsar cambios, que puede ser ejercida hoy por una persona y mañana por otra, sin que el proceso colectivo se detenga. La continuidad del proyecto no depende de un caudillo carismático, sino de un ideario compartido por el grupo.

En este modelo horizontal, quienes lideran y quienes son liderados establecen una suerte de “contrato” (implícito o explícito) basado en metas e ideales comunes. La adhesión de los demás ya no es un seguimiento ciego al líder, sino un compromiso con un ideario colectivo; por tanto, la relación es más horizontal y está abierta a la crítica y a la reformulación constantes. A diferencia del liderazgo carismático tradicional, que depende excesivamente del líder, en el liderazgo transformador el grupo mantiene su rumbo porque lo que lo une es ese contrato social en torno a valores y objetivos comunes, no la persona.

Ahora bien, ¿cuáles son las capacidades y actitudes que caracterizan a un liderazgo transformador? Diversos autores enfatizan habilidades múltiples. Por ejemplo, Blejmar, Nirenberg y Perrone⁷ identifican que las y los líderes transformadores (individuales o grupales) suelen tener visión de futuro sobre el escenario social a construir; saben trabajar en equipo, reconocen los procesos sociales y se adaptan con flexibilidad, asumen actitudes de servicio y vocación de dirigir, privilegian la imaginación y la innovación, se basan en el conocimiento y la información para la toma de decisiones, saben escuchar y comunicar eficazmente, motivan a la gente en torno a propósitos, manejan el conflicto de forma constructiva, se atreven a asumir riesgos incluso a costa de su seguridad personal, y mantienen un alto compromiso ético con su función.

6. Blejmar, B; Nirenberg, O; Perrone, N. 1998. La juventud y el liderazgo transformador: conceptos y estrategias en mundos inciertos y turbulentos. Buenos Aires, Argentina, FLACSO, OPS.

7. Ídem.

En el caso de los grupos de adolescentes y jóvenes, se agregan dos capacidades adicionales: una función educativa (formar a otros mientras lideran) y la habilidad para definir el rumbo. En última instancia, quizás la función más noble del liderazgo en la juventud sea contribuir a una mayor identidad colectiva y a la construcción de un futuro compartido que trascienda lo inmediato. Los liderazgos juveniles transformadores ayudan a que los y las jóvenes proyecten sus sueños y planes más allá del presente, dándoles sentido a preguntas como “¿qué queremos ser como comunidad en el futuro?”

El liderazgo transformador se fundamenta en valores y principios horizontales. Las demás personas no siguen al líder por carisma personal, sino que adoptan un ideario común y modifican sus acciones en coherencia con ese ideal. Quien ejerce la función de liderazgo se convierte más bien en un facilitador de procesos colectivos, un catalizador de la energía social latente en el grupo. Este paradigma encaja muy bien con las comunidades rurales y juveniles, donde el objetivo es empoderar a todos los actores para que sean agentes de cambio. Un liderazgo transformador impulsa cambios duraderos porque se basa en la confianza mutua, la inspiración compartida y la formación de las capacidades humanas de todos y todas.

Estilos de liderazgo

No existe una única manera “correcta” de liderar. Los estilos de liderazgo varían según la personalidad de quien lidera, las características del grupo y el contexto social en el que se actúa. En el ámbito rural y agrocomunitario, comprender estos estilos ayuda a las personas jóvenes a reconocer sus fortalezas, identificar oportunidades de mejora y adaptarse a las necesidades de su entorno. El liderazgo no consiste en aplicar un modelo fijo, sino en saber combinar distintos enfoques según el momento y el propósito colectivo. Tal como plantea el IICA en Formando agrolíderes⁸, el liderazgo efectivo es situa-

6. Blejmar, B; Nirenberg, O; Perrone, N. 1998. La juventud y el liderazgo transformador: conceptos y estrategias en mundos inciertos y turbulentos. Buenos Aires, Argentina, FLACSO, OPS.

7. Ídem.

8. Chiriboga et al. 2011.

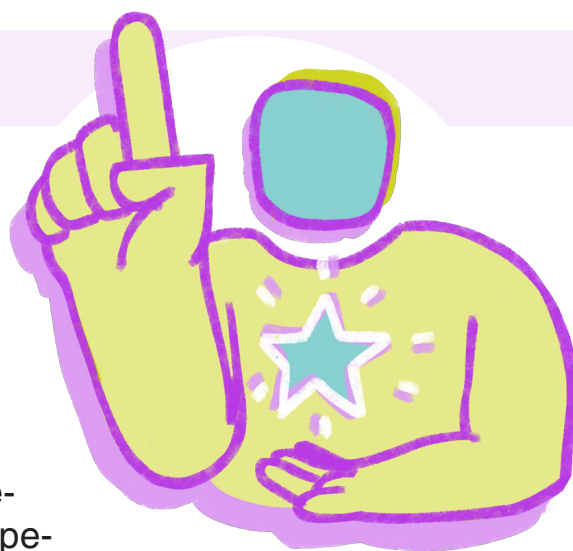
cional, es decir, varía según las condiciones del grupo, las metas y la etapa del proceso.

En general, se suelen distinguir estilos “clásicos”, que han sido más estudiados tradicionalmente; y los estilos “emergentes”, que responden a visiones más recientes y suelen estar alineados con el liderazgo transformador. A continuación, se los presentamos:

Liderazgos clásicos

Liderazgo autoritario (autocrático):

Es un estilo centrado en la figura de la persona líder. Quien lidera de forma autocrática toma las decisiones de manera unilateral, define las acciones, dirige y controla a sus subordinados. Suele considerar que sólo él o ella es competente para tomar decisiones importantes y que los demás no pueden guiarse por sí mismos. Espera obediencia y estricta adhesión a sus órdenes, y monitorea el desempeño del grupo para evitar desviaciones. Un líder autocrático típicamente no justifica sus decisiones ni rinde cuentas de los resultados; basa su autoridad en la fuerza y la disciplina impuestas. Este estilo puede ser eficiente para tomar decisiones rápidas o en situaciones de crisis, pero a menudo genera desmotivación y dependencia excesiva, y limita la iniciativa de los demás. En contextos comunitarios rurales, un liderazgo excesivamente autoritario suele sofocar la participación y no es sostenible a largo plazo, ya que no forma nuevos liderazgos ni promueve el aprendizaje colectivo.



Liderazgo democrático (participativo): Es el estilo opuesto al anterior en cuanto al involucramiento del grupo. Un o una líder participativo/a consulta, escucha activamente, analiza junto con el grupo

y toma en cuenta las ideas y opiniones de todas las personas de la organización o comunidad antes de tomar decisiones. Fomenta el diálogo, la colaboración y la construcción colectiva de acuerdos. Según Chiriboga y Caliva⁹, este es el estilo más recomendable para fortalecer organizaciones rurales sólidas y sostenibles, porque impulsa el compromiso, la iniciativa y el sentido de pertenencia de sus miembros. La persona líder democrática guía sin imponer, propicia que el grupo se exprese y suele buscar consensos. En procesos de liderazgo juvenil, este estilo genera confianza y aprendizaje mutuo; cada integrante se siente parte activa de las decisiones y, por tanto, se compromete más con ellas. Si bien puede requerir más tiempo para alcanzar acuerdos, los resultados tienden a ser más aceptados por el colectivo en su conjunto. Este estilo capitaliza el conocimiento colectivo y fortalece la cohesión del grupo.

Liderazgo liberal (laissez-faire): También llamado dejar-hacer, se caracteriza por una mínima intervención de la persona líder. Quien ejerce un liderazgo laissez-faire delega casi por completo la toma de decisiones en el grupo y otorga la máxima libertad para que cada quien haga su tarea como mejor le parezca. Proporciona poco contacto, dirección o apoyo cotidiano; espera que el resto asuma la responsabilidad y la autorregulación. Este estilo puede derivar en falta de dirección: si nadie asume con claridad el rol de coordinación, puede surgir desorden o estancamiento, lo cual perjudica la efectividad del grupo. Por otro lado, sus defensores argumentan que este estilo estimula la creatividad, el desarrollo personal y la responsabilidad individual. En un equipo muy maduro, profesional o altamente motivado, un liderazgo liberal puede dar buenos resultados (la gente se empodera y crea soluciones innovadoras). Sin embargo, en la mayoría de las comunidades, especialmente entre la juventud en formación, este estilo puro no favorece el trabajo en equipo ni la acción coordinada. En todo caso, se puede aprovechar su aspecto positivo (autonomía y confianza en la iniciativa individual), combinándolo con mecanismos participativos que eviten el caos.

9 Ídem.

Liderazgos emergentes

Liderazgo transformacional:

Este estilo de liderazgo se enfoca en desarrollar el potencial de las personas y las organizaciones, promoviendo un cambio positivo en su forma de pensar y actuar. Un líder transformacional inspira a su grupo con una visión de futuro atractiva, desafía las formas establecidas de hacer las cosas e incentiva la innovación y presta atención a las necesidades individuales de cada integrante.



De acuerdo con Formando agrolíderes¹⁰, el liderazgo transformacional se apoya en cuatro factores principales:

1. **Carisma o influencia idealizada:** capacidad de inspirar respeto y confianza, sirviendo de modelo a seguir.
2. **Motivación inspiradora:** la capacidad de “dar ánimo, aumentar el optimismo y el entusiasmo y comunicar una visión de futuro” al grupo.
3. **Estimulación intelectual:** fomenta la creatividad, la innovación y el cuestionamiento constructivo de las prácticas existentes.
4. **Consideración individualizada:** atiende y valora las necesidades y capacidades de cada persona, brindando mentoría y apoyo personalizado.

¹⁰ Ídem.

El liderazgo transformacional no se limita a lograr metas inmediatas; busca elevar los valores, la motivación y el sentido de compromiso colectivo a lo largo del proceso. En contextos rurales, este estilo resulta especialmente pertinente para acompañar las transformaciones sociales, promover la participación juvenil y fortalecer la identidad territorial del grupo. Como señalan Chiriboga y Caliva¹¹, el liderazgo transformacional impulsa cambios duraderos porque se fundamenta en la confianza mutua, la inspiración y la formación de capacidades humanas, más que en recompensas o castigos efímeros. Es decir, transforma la cultura del grupo desde adentro, creando nuevos líderes.

Liderazgo de apoyo o de servicio: Es un estilo basado en la preocupación genuina por las personas y en el compromiso con su desarrollo integral. Quien lidera de este modo prioriza la cooperación, la empatía y el acompañamiento cercano, procurando crear un ambiente de confianza y respeto mutuo. Se basa en la idea de servir para liderar, es decir, que quien lidera se concibe ante todo como un servidor de su equipo y su comunidad. El IICA subraya que el liderazgo de servicio promueve la participación y la integración del grupo, elevando la autoestima, la motivación y el sentido de pertenencia de sus miembros. A diferencia de los estilos centrados en la autoridad, el liderazgo de servicio parte de una premisa ética: liderar es servir a los demás, no servirse de ellos.

En las comunidades rurales, este enfoque se traduce en escuchar activamente, orientar a quienes lo necesiten, compartir conocimientos y facilitar oportunidades para todas las personas. A menudo se trata de un liderazgo silencioso pero transformador, que siembra confianza y fortalece el tejido social desde la base. Es un liderazgo que no busca protagonismo personal, ya que su éxito se mide por el crecimiento y la autonomía que fomenta en otros. Este estilo genera compromiso por convicción, no por obligación externa, lo que se traduce en procesos más sostenibles.

11 Ídem.

Liderazgo transaccional: Es un estilo focalizado en la claridad de las metas, la estructura y la recompensa por resultados. Su principio fundamental es el intercambio. Es decir, la persona líder define objetivos claros y asigna responsabilidades, y los miembros del grupo reciben recompensas (materiales, reconocimientos, beneficios) al cumplir dichas metas. Es decir, se basa en intercambios explícitos. Por ejemplo, si usted realiza el trabajo y cumple, se le premia y se le compensa. Según Formando agrolíderes¹², este estilo puede ser útil en entornos que requieren tareas muy específicas y control estricto de procesos como por ejemplo, en la producción agrícola orientada a mercado o la ejecución de proyectos técnicos concretos, donde es necesario garantizar ciertos estándares y cronogramas. En esas situaciones, un liderazgo transaccional clarifica las expectativas y reduce la incertidumbre, porque cada quien sabe qué debe hacer y qué obtendrá a cambio. Sin embargo, el IICA advierte que el liderazgo transaccional no estimula la creatividad ni la autonomía si se aplica de forma exclusiva. Su alcance es principalmente operativo, no transformador. Un grupo dirigido solo por incentivos y normas puede funcionar a corto plazo, pero difícilmente se adaptará a los cambios o innovará por iniciativa propia. Por eso, se recomienda combinarlo con un liderazgo de servicio o transformacional, para equilibrar la eficiencia con la motivación intrínseca y el aprendizaje colectivo. En otras palabras, las recompensas son útiles, pero deben integrarse en una cultura organizacional con valores y una visión a largo plazo.

Hacia un liderazgo integral

Los estilos emergentes descritos anteriormente representan distintas maneras de ejercer influencia en un grupo. No son excluyentes entre sí; un mismo líder o lideresa puede y debe utilizar elementos de todos ellos según lo requiera la situación. Un liderazgo rural integral consiste precisamente en saber cuándo aplicar cada estilo, de acuerdo con las necesidades del grupo y del contexto, sin perder de vista los valores éticos que sustentan toda acción colectiva. Por ejemplo, en

¹² Ídem.

ciertas crisis puede requerirse brevemente la firmeza de un liderazgo directivo (para tomar decisiones urgentes), pero luego deberá volverse a las prácticas participativas para reconstruir el consenso. O, en un proyecto comunitario, quizás algunas tareas operativas se gestionen mediante acuerdos transaccionales (metas y recompensas claras), mientras que la visión estratégica se trabaje desde el liderazgo transformacional y el acompañamiento cercano.

El liderazgo, especialmente el liderazgo joven, es un proceso de aprendizaje permanente. A medida que una persona joven asume responsabilidades, va combinando visión, servicio y orientación a resultados, descubriendo qué estilo le funciona mejor en cada reto. Lo importante es mantener siempre el enfoque en el desarrollo humano y sostenible, de manera que toda acción de liderazgo fortalezca las capacidades humanas y sociales de la comunidad para que el cambio logrado perdure en el tiempo. De esta forma, el ejercicio del liderazgo se convierte en una escuela en sí misma, donde se forman nuevos liderazgos y se tejen redes de colaboración para el desarrollo del territorio.

Liderazgo y valores

Un pilar fundamental de cualquier liderazgo legítimo es la ética. El liderazgo que perdura y transforma positivamente se sustenta en valores profundos que guían la conducta de la persona líder y le otorgan legitimidad ante su grupo. Chiriboga y Caliva¹³ destacan cinco valores esenciales que constituyen la base de un liderazgo ético y eficaz en contextos rurales:

- **Disciplina:** Cumplir los compromisos adquiridos y mantener la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. La disciplina implica responsabilidad y capacidad de autocontrol; un líder disciplinado inspira confianza porque la comunidad sabe que honrará su palabra y perseverará en las metas comunes.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia, decir la verdad y rendir cuentas a la comunidad. La honestidad genera credibili-

13 Ídem.

dad. Implica no aprovecharse del cargo, reconocer errores y manejar los recursos (materiales y simbólicos) de forma íntegra. En entornos rurales, la honestidad es crucial para mantener la cohesión social, dado que todos se conocen y la falta de franqueza se detecta fácilmente.

- **Humildad:** Reconocer que nadie lidera solo y que siempre hay algo nuevo por aprender. La humildad es una vacuna contra la soberbia del poder. Un líder humilde valora las contribuciones de los demás, admite sus limitaciones y está abierto a las críticas y a los consejos. Esto crea un clima de aprendizaje mutuo en la comunidad y evita los personalismos.



- **Respeto:** Valorar las diferencias individuales, escuchar activamente y promover el diálogo aun con quienes piensan distinto. El respeto se manifiesta en el trato igualitario, la consideración hacia todas las personas (sin discriminación por edad, sexo, origen, nivel educativo, etc.) y la disposición a resolver conflictos de forma constructiva. Un liderazgo respetuoso fomenta la participación, pues cada quien siente que su voz es tenida en cuenta.
- **Solidaridad:** Compartir los logros con el colectivo y acompañar de cerca a quienes enfrentan dificultades. La solidaridad se refleja en gestos concretos de apoyo, en la priorización del bien común por encima del interés personal y en la creación de redes de cooperación (“hoy por ti,

mañana por mí”). En las comunidades rurales, la solidaridad ha sido históricamente un valor de supervivencia y cohesión, por lo que un líder solidario encarna ese espíritu comunitario.

Estos valores constituyen un código ético que guía al liderazgo transformador. No son abstractos y se traducen en comportamientos cotidianos. Por ejemplo, la disciplina se ve cuando la persona líder llega a tiempo a las reuniones y cumple lo prometido; la honestidad, cuando informa con claridad en qué se gastó el dinero de un proyecto; la humildad, cuando admite que necesita ayuda técnica en un tema; el respeto, cuando da la palabra a los demás sin monopolizar la discusión; la solidaridad, cuando se moviliza para apoyar a una familia campesina en apuros. Al practicar estos valores, el liderazgo construye confianza y legitimidad ante los ojos de la comunidad.

Cabe mencionar que estos valores también están presentes en las cosmovisiones de pueblos originarios y comunidades afrodescendientes de América Latina, lo cual se conecta con principios ancestrales como la reciprocidad, la complementariedad y el sentido de comunidad. En muchas culturas rurales, liderar implica seguir el mandato de los abuelos y las abuelas. Por tanto, un liderazgo basado en valores universales y, a la vez, interculturales tiende puentes entre la ética ancestral y las necesidades contemporáneas de desarrollo.

Finalmente, la vivencia de estos valores es la que diferencia a un liderazgo legítimo de la mera autoridad impuesta. Un poder sin valores puede forzar el cumplimiento a corto plazo, pero no genera compromiso genuino ni cambios profundos. En cambio, cuando la gente percibe integridad y coherencia en quien lidera, otorga autoridad moral y se alinea voluntariamente con el proyecto colectivo. Como resultado, el liderazgo ético se vuelve inspirador y educativo, ya que modela, con el ejemplo, cómo comportarse en la vida pública. Por eso se suele decir que el liderazgo radica más en el ejemplo que en el mandato. La práctica cotidiana de la disciplina, la honestidad, la humildad, el respeto y la solidaridad va forjando una cultura organizacional sólida,

donde cada miembro internaliza esos mismos valores. En tal cultura, el liderazgo se comparte porque toda la comunidad, en mayor o menor medida, actúa con esa brújula ética orientada al bien común.



Liderazgo y comunicación

Comunicar de manera efectiva es indispensable para el ejercicio del liderazgo. Las investigaciones y los manuales sobre el tema respaldan la idea de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces. De hecho, después de las necesidades básicas de supervivencia física, la comunicación es una de las necesidades humanas más fundamentales para coordinar acciones colectivas.

Desde tiempos prehistóricos, la humanidad ha requerido entenderse y cooperar para conseguir el sustento, y hoy no es diferente. La comunicación es vital para ejercer el liderazgo. Un líder o lideresa debe ser capaz de dar a conocer sus ideas, articular una visión que motive a otros y, a la vez, comprender las ideas de los demás para guiarles de forma pertinente. Cuando falta comunicación en un equipo o comunidad, surgen malentendidos, rumores, desconfianza y conflictos. Por el contrario, cuando la comunicación fluye, se fortalece la coordinación y el sentido de propósito compartido.

Es importante comprender que la comunicación en el liderazgo no es simplemente un intercambio de palabras, sino un proceso complejo y dinámico de intercambio de significados que también involucra emociones, valores y actitudes. Comunicar implica compartir no sólo hechos, sino también lograr entendimientos comunes y empatía. Una persona líder efectiva sabe escuchar tanto como hablar, y practica la escucha empática, que es aquella orientada a comprender profundamente al otro, más que a responder inmediatamente.

La empatía en la comunicación significa ser capaz de ver las cosas desde la perspectiva del interlocutor, aunque no se esté de acuerdo, y de captar sus sentimientos y preocupaciones. Esta comprensión auténtica del otro es la base para influir positivamente. No en vano, Stephen Covey¹⁴, en su trabajo sobre hábitos de la gente efectiva, plantea como hábito clave “procurar primero comprender y después ser comprendido”, destacando la escucha genuina como fundamento de la comunicación humana efectiva. Para un liderazgo comunitario, esto se traduce en tomarse el tiempo para escuchar las necesidades de su gente, conocer sus historias, validar sus aportes y construir los mensajes a partir de ese entendimiento.

La buena comunicación fortalece los lazos dentro del grupo. Cuando las personas se sienten escuchadas y bien informadas, aumenta su confianza en el liderazgo y entre sí, lo que mejora la participación. Por ejemplo, mantener a la comunidad al tanto de los avances de un proyecto, explicar las razones de las decisiones y, sobre todo, ser transparente con la información, genera un clima de confianza en el que todos reman en la misma dirección.

En contextos rurales, donde las relaciones son cercanas y personales, esta transparencia comunicativa es aún más valorada: la palabra dada tiene peso y, si la persona líder la honra y comunica con sinceridad, su credibilidad crece exponencialmente.

Otro aspecto esencial es entender la comunicación como un proceso bidireccional y no unidireccional. Un liderazgo no solo emite mensajes, sino que también recibe retroalimentación y abre espacios de diálogo. Por eso, Paulo Freire afirmaba que el liderazgo auténtico se da en el diálogo, no en la imposición. Esto significa que la comunicación debe ser mutua. Es decir, quien lidera confía en la capacidad del grupo para aportar y decidir, y el grupo confía en la honestidad y el compromiso de quien lidera. Al fin y al cabo, liderar es conversar para construir visiones compartidas, resolver problemas y celebrar logros.

14 Covey, S. 2003. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, España, Paidós.

Una comunicación efectiva abarca tanto los canales verbales como los no verbales. Estudios de programación neurolingüística señalan que, en la influencia que ejercemos al comunicarnos, las palabras representan sólo cerca del 7%, mientras que el tono de voz representa el 38% y el lenguaje corporal aproximadamente el 55%¹⁵. Aunque estos porcentajes pueden variar según la situación, ilustran que cómo decimos algo (la entonación, la postura, las expresiones faciales, los gestos) a veces importa incluso más que lo que decimos.

Mantener contacto visual y un tono firme pero amable al dirigirse a la asamblea, o adoptar una postura abierta (no cruzar los brazos en actitud defensiva) al escuchar un reclamo, son comportamientos de un liderazgo sensible a la escucha. En comunidades rurales, muchos mensajes se transmiten por observación directa en la convivencia diaria, por lo que la coherencia entre discurso y acciones (de nuevo, un aspecto de la comunicación) es fundamental.

Algunas prácticas concretas que las personas líderes rurales pueden adoptar para mejorar la comunicación en sus equipos y comunidades incluyen:

- Cumplir acuerdos y plazos y, si cambia algo, avisar oportunamente. Esto comunica respeto por el tiempo de los demás y responsabilidad.
- Escuchar con apertura, sin descalificar las opiniones y resumir los acuerdos en actas o notas accesibles. Esto comunica que cada voz es importante y que se toman en serio los aportes.
- Compartir información relevante y los criterios con los que se toman decisiones. Documentar los procesos de forma transparente comunica confianza y evita rumores.

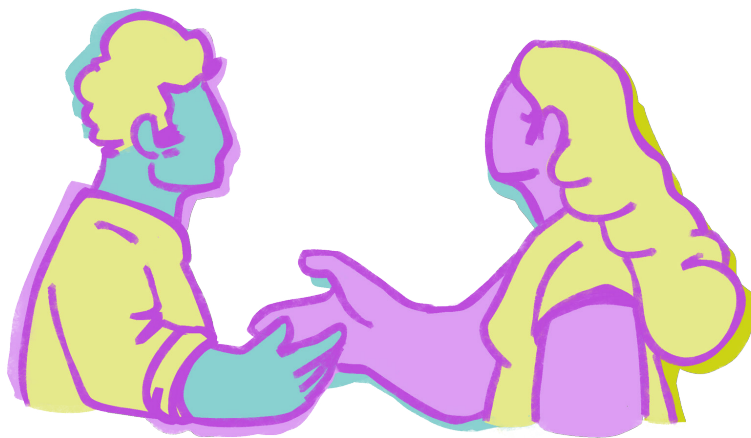
15. La regla 7-38-55, propuesta por Albert Mehrabian, establece que en la comunicación interpersonal de emociones, el 7% del mensaje proviene de las palabras, el 38% del tono de voz y el 55% del lenguaje corporal.

- Respetar la confidencialidad en asuntos sensibles cuando así se acuerde en el grupo. Esto comunica lealtad y genera un espacio seguro para la expresión.
- Promover el diálogo para solucionar conflictos, evitando recurrir a la culpabilización o a los chismes personales. Se trata de una práctica que comunica madurez y enfoque en soluciones.
- Ser equitativo en la distribución de tareas y de oportunidades de participación, especialmente asegurando la participación de las personas jóvenes y las mujeres. Se trata de una acción que comunica justicia e inclusión.
- Reconocer públicamente los aportes y los logros colectivos comunica aprecio y refuerza comportamientos positivos.

Estas prácticas sencillas pero poderosas cimentan un liderazgo que inspira, educa y transforma desde la comunicación cotidiana. Cuando las personas se sienten informadas, escuchadas y tomadas en cuenta, se apropian del proyecto común.

Liderazgo y negociación

En la vida comunitaria, el liderazgo está estrechamente ligado a la negociación. Liderar implica mediar entre intereses, resolver conflictos y construir acuerdos duraderos. De hecho, la negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, presente en casi todos los ámbitos de nuestra vida. Negociamos en la familia, en el trabajo y en la organización comunal. El liderazgo, al



buscar conciliar visiones y movilizar voluntades, requiere grandes dotes de negociación. No es casualidad que se afirme que un verdadero líder es, ante todo, un buen negociador. Especialmente en contextos rurales, donde los recursos pueden ser escasos y las necesidades diversas, la capacidad de negociar y lograr consensos puede determinar el éxito o el fracaso de un proyecto comunitario.

La negociación suele surgir en el marco de un conflicto o de una diferencia. Aunque a veces la palabra “conflicto” tenga connotaciones negativas, en realidad el conflicto es natural en cualquier grupo humano con perspectivas distintas. La negociación es la herramienta para transformar esos conflictos en soluciones mutuamente satisfactorias. Inicialmente, negociar se asociaba sólo a temas comerciales o “hacer negocios”, pero hoy el concepto es mucho más amplio. Negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre partes con intereses en tensión. En una negociación efectiva, ambas partes ceden un poco y ganan un poco, avanzando hacia un objetivo común.

Un aspecto crucial es que la negociación no es un evento aislado, sino un proceso que conlleva pasos y requiere tanto habilidades racionales (lógica, análisis de opciones, estructuración de acuerdos) como habilidades emocionales (empatía, manejo de las emociones, paciencia). Un buen liderazgo combina la lógica para estructurar soluciones creativas y viables con la intuición y la inteligencia emocional para comprender el trasfondo humano del conflicto y generar confianza. Negociar implica escuchar activamente a la contraparte, identificar sus verdaderos intereses (que a veces difieren de sus posiciones iniciales) y buscar puntos en común.

En contextos rurales, las negociaciones pueden darse en múltiples niveles. Dentro de la comunidad (por ejemplo, acordar el uso de un manantial de agua o la rotación de parcelas de cultivo), o entre la comunidad y actores externos (negociar apoyo con una agencia gubernamental, precios con un comprador o alianzas con ONG's). En todos los casos, el o la líder comunitaria actúa como puente entre las partes, procurando un resultado beneficioso para su gente.

Los valores éticos previamente mencionados (disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad) son de vital importancia para una negociación exitosa. Si uno negocia con disciplina, mantendrá el foco y los compromisos; con honestidad, no engañará ni falseará información (recordemos que engañar para “ganar” deja fisuras y resentimientos); con humildad, reconocerá qué concesiones puede hacer; con respeto, validará la dignidad y las necesidades de la otra parte; con solidaridad, buscará un acuerdo que sea lo más beneficioso posible para todas las partes, no sólo para su lado.

Un liderazgo rural debe huir de la mentalidad de “suma cero” (donde lo que uno gana, el otro pierde) y, más bien, buscar soluciones ganar-ganar o, al menos, equitativas. Esto es especialmente importante en comunidades pequeñas donde las relaciones se mantienen a largo plazo. Un acuerdo injusto o impuesto puede pasar factura en el futuro en forma de divisiones internas. Por ello, no todo es negociable. Existen valores o límites que no deben sacrificarse. Por ejemplo, la dignidad de las personas, sus derechos básicos o la sostenibilidad ambiental deberían ser líneas rojas. Un liderazgo ético sabe identificar qué puede negociar (por ejemplo, plazos, modalidades, roles) y qué principios no debe transar porque comprometería el bien común o la justicia.

En términos prácticos, la negociación tiene diferentes etapas:

1. Preparación (definir objetivos, límites y alternativas)
2. Diálogo inicial (exposición de posiciones)
3. Exploración (indagar intereses reales de cada parte)
4. Generación de opciones (brainstorming de posibles acuerdos)
5. Cierre (selección de la opción más aceptable para todos)
6. Formalización (acuerdo, escrito o verbal, con compromisos claros).

Cuando se negocia con actores externos (gobierno, empresas, otras comunidades), el liderazgo juvenil rural a veces enfrenta barreras adicionales, como estereotipos (por ejemplo, que la juventud es inexperta) o relaciones con actores que tienen más poder. En estos casos, es crucial que las y los jóvenes líderes vayan bien preparados, con datos en mano, mostrando seriedad y convicción. También es útil apoyarse en alianzas; por ejemplo, si las juventudes de varias comunidades se articulan, su poder de negociación colectiva frente a las autoridades aumenta.

Negociar dentro de la comunidad también tiene sus particularidades cuando se trata de juventudes. Estudios sobre experiencias participativas con jóvenes señalan que la dinámica y los tiempos de las discusiones, las negociaciones y la toma de decisiones con población juvenil suelen ser diferentes a los del mundo adulto. Pueden ocurrir avances rápidos, seguidos de retrocesos o de resoluciones sorprendentemente creativas. Asimismo, lograr consensos absolutos no siempre es posible en grupos juveniles, especialmente cuando se abordan temas conflictivos vinculados a aspectos éticos o legales, en los que influyen las normas adultas del contexto.

En tales situaciones, se ha observado que el acompañamiento de personas adultas facilitadoras es valioso para encauzar el proceso, pero debe limitarse a ayudar a encontrar los mejores mecanismos de organización y nunca a sustituirlos en la negociación ni a imponer sus criterios.

Cuando este acompañamiento respetuoso se logra, las mismas personas jóvenes tienden luego a replicar esas modalidades de negociación y de toma de decisiones en sus propios espacios autónomos. Es decir, aprenden a debatir con respeto, a escuchar al otro y a aceptar las diferencias sin agresión, lo cual, en sí mismo, es un resultado valioso del liderazgo compartido entre generaciones.

Por último, cabe señalar que en el marco del liderazgo transformador, negociar no es ceder en todo para agradar ni evitar el conflicto a toda costa. Por el contrario, un liderazgo íntegro sabe que hay principios no negociables. También reconoce cuándo un conflicto debe afrontarse en lugar de evadirse. La negociación efectiva requiere firmeza en los valores y flexibilidad en los métodos. Así, el liderazgo y la negociación van de la mano para que los conflictos se transformen en consensos que reflejen la justicia y el bien común. En la negociación, como en el liderazgo, el objetivo último es que todas las partes sientan propio el acuerdo alcanzado y se comprometan a cumplirlo. Cuando eso ocurre, el liderazgo ha cumplido su cometido de conducir a la comunidad por el camino del diálogo hacia sus metas compartidas.

El decálogo del liderazgo agrícola



El liderazgo rural que promueve el IICA se fundamenta en la ética, la sostenibilidad y el compromiso con el desarrollo humano. Por ello, el Decálogo resume las cualidades, actitudes y valores que deben orientar la conducta de las personas líderes comprometidas con sus comunidades y con el medio rural¹⁶:

- 1.** Cuida de sí, de su familia y de los miembros de su comunidad. Busca el bienestar de todos, incluido el de la naturaleza y su biodiversidad.

16. Chiriboga et al. 2011. Formando agrolíderes... p. 22.

- 2.** Define una visión de futuro y la comparte con la comunidad, priorizando las actividades que conducen al logro de sus metas.
- 3.** Parte del autoliderazgo al liderazgo compartido. Busca que los resultados sean fruto del trabajo de todos.
- 4.** Ejerce un liderazgo centrado en valores. Practica lo que predica.
- 5.** Tiene coraje y no teme tomar riesgos. Busca alternativas innovadoras para solucionar problemas en el medio rural.
- 6.** Forma redes de colaboradores que comparten objetivos. Estimula el trabajo en equipo basado en la escucha activa y el desarrollo de la confianza.
- 7.** Mantiene y promueve buenas relaciones y contactos con quienes toman las decisiones en el sector rural.
- 8.** Fomenta el desarrollo del talento y empodera a los miembros de su equipo. Libera el talento de los demás e incentiva la innovación.
- 9.** Busca el mejoramiento continuo personal y el de los miembros de su equipo.
- 10.** Tiene la capacidad de influir positivamente, siempre buscando alcanzar objetivos comunes.

3

LECTURAS RECOMENDADAS

Chiriboga, M; Caliva, M. 2011. [Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario](#). San José, Costa Rica, IICA.

Blejmar, B; Nirenberg, O; Perrone, N. 1998. [La juventud y el liderazgo transformador: conceptos y estrategias en mundos inciertos y turbulentos](#). Buenos Aires, Argentina, Organización Panamericana de la Salud; Fundación W. K. Kellogg.

Northouse, PG. 2021. [Leadership: theory and practice](#). 7th ed. Thousand Oaks (CA), Estados Unidos, SAGE Publications.

Covey, SR. 2003. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires, Argentina, Paidós.

Freire, P. 1970. [Pedagogía del oprimido](#). Ciudad de México, México, Siglo XXI Editores.

4

MANOS A LA OBRA: GUÍA PRÁCTICA PARA FACILITAR EL TALLER

Información general del taller:

Objetivo del taller

Explorar el liderazgo rural desde la experiencia de las personas jóvenes, derribar estereotipos, aprender sobre estilos de liderazgo ético y diseñar una microiniciativa comunitaria. La facilitación se concibe como un proceso vivencial y participativo, combinando exposiciones breves con dinámicas prácticas que conectan la teoría con la práctica.



**Duración total
recomendada**

3 horas



**Cantidad de
participantes**

**Entre 15 y 30 personas
jóvenes del mundo rural**

Antes de comenzar, es fundamental crear un ambiente de confianza y apertura. Asegúrese de que el espacio físico resulte acogedor: coloque papelógrafos, marcadores, tarjetas y cinta adhesiva a mano y, si es posible, utilice música suave para la bienvenida.

Recuerde que el taller busca inspirar y empoderar, no evaluar conocimientos. Su rol como persona facilitadora consiste en acompañar un proceso de descubrimiento colectivo, más que impartir una clase tradicional. Inicie presentándose de manera cercana y explique la agenda del taller, así como los detalles logísticos importantes (servicios de cuido de menores de edad, ubicación de las salidas de emergencia, servicios sanitarios, horarios de receso o coffee break, etc.).

Bloque 1 **Reconociendo mi liderazgo**

Duración
 **1 hora**

Romper el hielo e identificar estereotipos sobre los liderazgos rurales. Se busca mostrar que el liderazgo no depende de la edad, del género ni de un cargo formal, sino de la capacidad de influir positivamente y de servir al bien común. En este bloque, las personas jóvenes comenzarán a reconocerse como líderes potenciales a partir de sus propias experiencias.

Bloque 2 **Liderazgos transformadores y comunicación**

Duración
 **45 minutos**

Presentar los distintos estilos de liderazgo y resaltar el liderazgo transformador, enfatizando la importancia de la comunicación efectiva en el ejercicio de un liderazgo participativo. En este bloque, las y los participantes ampliarán su comprensión de cómo se puede liderar de diferentes maneras, comparando enfoques autoritarios y democráticos, y comprenderán que la comunicación y la capacidad de inspirar son pilares de un liderazgo transformador

Bloque 3 **Liderar con valores y confianza**

Duración
 **45 minutos**

Profundizar en los valores fundamentales del liderazgo y relacionarlos con la generación de confianza. Asimismo, introducir la importancia de la negociación en el liderazgo, entendiendo cómo negociar de forma ética y colaborativa.

Bloque 4 **Liderazgo en acción**

Duración



30 minutos

Permitir a las y los jóvenes aplicar todo lo aprendido al diseñar una pequeña iniciativa de liderazgo comunitario. En esta parte final, volcarán sus ideas y creatividad para planear acciones reales (o simuladas) que podrían emprender en sus comunidades, poniendo en práctica el enfoque de liderazgo transformador, la comunicación, la negociación y los valores vistos en el taller.

Guía de contenidos para el taller

A continuación, se le presenta un guión para desarrollar el taller por cada uno de los bloques. Cada bloque tiene una serie de recursos que se detallan en el texto.

Bloque 1 **Reconociendo mi liderazgo**

Duración



1 hora

Propósito: Romper el hielo e identificar estereotipos sobre los liderazgos rurales. Se busca mostrar que el liderazgo no depende de la edad, del género ni de un cargo formal, sino de la capacidad de influir positivamente y de servir al bien común. En este bloque, las personas jóvenes comenzarán a reconocerse como líderes potenciales a partir de sus propias experiencias.

1.1. Inicio - Presentación de participantes (10 minutos)

Pida a cada participante que se presente brevemente (por ejemplo, indicando su nombre y su comunidad) y que complete la frase: “Para mí, un líder o lideresa es alguien que...”

Pídales que las escriban en tarjetas. Esta actividad inicial permitirá aflorar las ideas previas que el grupo tiene sobre el liderazgo y servirá de base para la discusión posterior.

1.2. Actividad del bloque 1: “Verdadero o falso” (30 minutos)

Prepare con anticipación al menos 10 afirmaciones comunes sobre el liderazgo en contextos rurales, escritas en carteles grandes o proyectadas en una diapositiva. Por ejemplo:

“Los líderes nacen, no se hacen.”

“Solo las personas mayores pueden ser líderes.”

“En el campo, solo los jefes tradicionales son líderes.”

“Las mujeres no suelen liderar en la comunidad.”

“Para liderar hay que tener un cargo o título formal.”

“Las personas jóvenes no tienen suficiente experiencia para liderar.”

“Un buen líder nunca duda ni muestra debilidad.”

“Solo autoridades como alcaldes o gobernantes pueden liderar.”

“El liderazgo puede ser compartido entre varias personas.”

Lea cada frase en voz alta para que el grupo decida si la considera verdadera o falsa.

Para hacerlo más dinámico, puede asignar un lado del salón a “Verdadero” y el otro a “Falso”, invitando a que se muevan hacia el lugar que corresponda según su opinión. Después de que todos y todas elijan una posición, pídeles a algunas personas, de manera voluntaria, que justifiquen por qué piensan así. No hay una respuesta “correcta”. El objetivo es que identifiquen juntos los estereotipos o creencias del grupo sobre el liderazgo. Es probable que muchas de estas afirmaciones resulten ser mitos o ideas parciales. Por ejemplo, si alguien clasificó “El liderazgo puede ser compartido” como falso, eso indica una noción tradicional que luego se podrá desafiar.

Después de repasar todas las afirmaciones, abra una breve discusión plenaria bajo la pregunta: “¿Qué descubrimos acerca de lo que pensamos del liderazgo?”. Las personas participantes comenzarán a cuestionar ideas como “solo los adultos mandan” o “un líder siempre ocupa un cargo importante”.

1.3. Momento magistral (15 minutos)

Tras el debate, introduzca algunos conceptos clave. Defina qué se entiende por liderazgo hoy en día, así como la diferencia entre liderazgo, poder y autoridad. Mencione que las perspectivas contemporáneas conciben el liderazgo como algo colectivo más que individual, poniendo énfasis en el “nosotros” por encima del “yo”.

En el caso del liderazgo rural, enfatice que un verdadero líder comunitario “se basa en la capacidad de servir, no en la de dominar”. Puede citar brevemente a Chiriboga y Caliva (2011) y otros referentes locales: el liderazgo rural efectivo surge de la comunidad y promueve la cooperación, la confianza y el servicio a los demás.

Presente también el concepto de agroliderazgo, que combina la visión técnica productiva con la sensibilidad social y la ética del servicio. Es decir, liderar en el agro no solo es producir, sino hacerlo de forma colaborativa, sostenible y con compromiso comunitario.

1.3. Momento magistral (15 minutos)

Tras el debate, introduzca algunos conceptos clave. Defina qué se entiende por liderazgo hoy en día, así como la diferencia entre liderazgo, poder y autoridad. Mencione que las perspectivas contemporáneas conciben el liderazgo como algo colectivo más que individual, poniendo énfasis en el “nosotros” por encima del “yo”.

En el caso del liderazgo rural, enfatice que un verdadero líder comunitario “se basa en la capacidad de servir, no en la de dominar”. Puede citar brevemente a Chiriboga y Caliva (2011) y otros referentes locales: el liderazgo rural efectivo surge de la comunidad y promueve la cooperación, la confianza y el servicio a los demás.

Presente también el concepto de agroliderazgo, que combina la visión técnica productiva con la sensibilidad social y la ética del servicio. Es decir, liderar en el agro no solo es producir, sino hacerlo de forma colaborativa, sostenible y con compromiso comunitario.

1.4. Cierre (5 minutos)

Pídale al grupo una reflexión colectiva a partir de la pregunta ¿Qué aprendimos sobre nuestra idea de liderazgo?

Pregunte al grupo cómo se sienten tras esta primera parte y qué nueva idea se llevan sobre el liderazgo. Resalte las conclusiones clave en

palabras sencillas: en los entornos rurales todas las personas podemos ejercer liderazgo para mejorar nuestra comunidad, sin importar la edad o el rol que tengamos. Un liderazgo auténtico no se impone por la fuerza, se gana sirviendo y dando el ejemplo. El liderazgo rural es colectivo y se basa en servir, no en dominar. Esta idea prepara el terreno para los siguientes bloques, reforzando la autoidentificación como líderes de las y los asistentes.

Bloque 2

Liderazgos transformadores y comunicación (45')

Duración



45 minutos

Propósito: Presentar los distintos estilos de liderazgo y resaltar el liderazgo transformador, enfatizando la importancia de la comunicación efectiva en el ejercicio de un liderazgo participativo. En este bloque, las y los participantes ampliarán su comprensión de cómo se puede liderar de diferentes maneras, comparando enfoques autoritarios y democráticos, y comprenderán que la comunicación y la capacidad de inspirar son pilares de un liderazgo transformador

Recursos:

Matriz de estilos de liderazgo

Situaciones posibles para Actividad 2

22.1. Momento magistral (20 minutos)

Explique que no existe un solo tipo de liderazgo, sino múltiples estilos o formas de liderar, según cómo se tomen las decisiones y cómo se relacione la persona líder con su grupo. Describa los estilos de liderazgo mencionados en la sección de preparación: liderazgo autoritario o autocrático, liderazgo democrático, liderazgo transformador, liderazgo de apoyo o de servicio, etc.

A continuación, destaque el rol de la comunicación como una habilidad transversal a todos estos estilos. Un liderazgo efectivo requiere expresar claramente las ideas y saber escuchar. Resalte que, incluso la diferencia entre un estilo autoritario y uno participativo, radica en la comunicación: el primero impone órdenes de forma unidireccional, mientras que el segundo dialoga y retroalimenta.

Esta exposición teórica debe dejar claro que ningún estilo es “perfecto” en todo momento, y que un liderazgo integral y maduro se adapta a las necesidades de la situación sin perder de vista los valores éticos fundamentales. Habrá momentos que requieran más dirección y otros más consenso; lo importante es mantener la integridad, la transparencia y el respeto en cualquier caso. La persona facilitadora puede resumir así: “El buen líder o lideresa es flexible en su estilo, pero firme en sus valores.”



2.2. Actividad del bloque 2: Mi estilo de liderazgo (20 minutos)

Para traducir estos conceptos en algo práctico, organice subgrupos de 3 a 5 personas. Asigne a cada grupo una situación hipotética relacionada con la comunidad rural, en la que deberán ejercer liderazgo.

Situaciones posibles: organizar un festival agrícola local, coordinar a los vecinos para reparar un camino comunal, iniciar un huerto comunitario en la escuela o resolver un conflicto por el uso del agua en época seca. Elija ejemplos relevantes para la realidad de la audiencia del taller. En la sección de Recursos puede encontrar algunas historias, pero también puede crearlas de situaciones reales contadas en el primer bloque o que conozca de la comunidad.

Cada subgrupo debe discutir qué estilo de liderazgo aplicaría en ese caso y por qué. Es importante visibilizar que no existe una única respuesta correcta, y que lo importante es que se justifique cada elección. Pídeles que consideren cómo se comunicaría el líder en esa situación: ¿daría órdenes directas? ¿Convocarían una reunión para escuchar a toda la comunidad? ¿Delegarían responsabilidades? ¿Cómo negociarían las decisiones con el grupo?

Después de unos minutos de debate, cada grupo presenta brevemente su escenario y qué estilo decidieron emplear. Para guiar la discusión pregunté “¿Por qué creen que ese estilo funcionaría mejor?” “¿Cómo reaccionaría el grupo ante ese liderazgo?”

2.3. Cierre (5 minutos)

Cierre la actividad destacando las lecciones aprendidas. Seguramente, cada grupo habrá elegido estilos distintos según el contexto: no existe un único “mejor” estilo de liderazgo, y esa es la idea central.

Introduzca la noción de comunicación estratégica de manera accesible. Puede relacionarse con planificar qué queremos decir, a quién y cómo, para alcanzar un objetivo.

3.1. Momento magistral (10 minutos)

Inicie recordando los cinco valores esenciales del liderazgo identificados: disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad.

Defina cada uno con ejemplos sencillos, por ejemplo: disciplina, como

Bloque 3 – Liderar con valores y confianza

Duración



45 minutos

Propósito: Profundizar en los valores fundamentales del liderazgo y relacionarlos con la generación de confianza. Asimismo, introducir la importancia de la negociación en el liderazgo, entendiendo cómo negociar de forma ética y colaborativa.

Recursos:

Decálogo del Agrolider y la Agrolideresa

cumplir compromisos y ser constante; honestidad, como decir la verdad y manejar los recursos con transparencia; humildad, como estar dispuesto a aprender y admitir errores; respeto, como valorar a cada persona sin discriminar; solidaridad, como ayudar y pensar en el bienestar colectivo.

Explique la relación entre la confianza y el liderazgo. Mencione algunas prácticas concretas que fortalecen la confianza, como cumplir los acuerdos, avisar si cambia algo, compartir información de forma transparente, escuchar activamente las necesidades de la gente y ser equitativo al otorgar oportunidades a personas jóvenes y mujeres.

Continúe abordando el concepto y los valores de la negociación. Mediar entre intereses diferentes, resolver conflictos, construir acuerdos duraderos y buscar soluciones en las que todos ganen lo más posible.

Explique que aquí los valores éticos previamente mencionados (disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad) resultan cruciales para negociar con éxito. Por ejemplo, negociar con honestidad implica no engañar ni ocultar información; con humildad, significa estar dispuesto a ceder en algo; con respeto, significa escuchar a la otra parte, por muy diferente que sea su posición; con solidaridad, significa procurar un acuerdo que beneficie a todos y no solo a “mi lado”.

Enfatice que existen límites no negociables, tales como los valores fundamentales, la dignidad de las personas o los derechos básicos.

Proyecte un código QR o facilite un enlace donde cada participante pueda descargar el Decálogo del Agrolíder, que resume los diez principios o consejos para liderar en el ámbito rural con ética y eficacia (desarrollado por IICA, Chiriboga & Caliva 2011). Si es posible también puede entregar copias impresas.

3.2. Actividad del bloque 3: Valores del agrolíder (30 minutos)

Vuelva a dividir en grupos a las personas participantes (pueden ser los mismos que en la Actividad 2). Asigne a cada grupo uno de los valores esenciales discutidos (es válido repetir valores si hay más de cinco equipos o asignar más de un valor por equipo si son menos).

Cada grupo tendrá el reto de crear una breve historia o situación ficticia en la que el tema central sea su valor asignado, mostrando cómo dicho valor se pone en práctica en dicha situación. En la historia deben incorporar al menos uno de los puntos del Decálogo del Agrolíder que hayan recibido, de modo que el principio elegido cobre vida en la situación narrada.

La historia puede ser ficticia o una situación real que hayan vivido y podrán aplicar lo aprendido en el taller de Narrativas. Una vez que la definan, cada grupo preparará una pequeña representación teatral de aproximadamente 2 minutos para compartir su historia en la plenaria.

Ejemplo: Supongamos que a un grupo le toca el valor de la solidaridad. Del Decálogo, escogen el punto “Establece coaliciones” para integrarlo en su historia. Su narración podría ser así:

Tres comunidades rurales de la zona descubren que comparten un problema común: una empresa privada está desviando el río que les provee agua, dejando secos sus cultivos. Al inicio, cada comunidad intenta luchar por sí sola para recuperar el cauce, pero ninguna es escuchada. Tras varios intentos fallidos, las y los jóvenes de cada pueblo deciden unirse para formar una coalición. Se reúnen, comparten evidencias (fotos del río seco, testimonios de agricultores) y se organizan para actuar juntos. Planifican una marcha pacífica hacia la municipalidad. Invitan también a las personas adultas y a las autoridades locales a sumarse al diálogo. Lanzas una creativa campaña en redes sociales para visibilizar el caso. Gracias a esa solidaridad y al trabajo en equipo, logran que el alcalde los reciba. Negocian con firmeza, pero con respeto, presentando sus demandas y proponiendo soluciones. La alcaldía, impresionada por la unidad de las comunidades, se compromete a revisar la concesión del agua.

Para este ejercicio es importante mantener un ambiente relajado y de apoyo (es posible que algunos sean tímidos; recuérdelos que aquí no importan las dotes actorales, sino la idea).

3.3. Cierre (5 minutos)

Finalizadas las dramatizaciones, facilite una breve reflexión guiada por las preguntas: “¿Qué mensaje nos dejó cada historia?” y “¿Cómo se relacionan con la vida real en nuestra comunidad?” Destaque que

la comunicación y la negociación estuvieron presentes en las historias (las personas jóvenes del ejemplo dialogaron con el alcalde y negociaron un acuerdo).

Por último, invite a pensar en qué valor desean fortalecer como líderes y lideresas en su vida diaria.

Bloque 4

Liderazgo en acción

Duración



30 minutos

Propósito: Permitir a las y los jóvenes aplicar todo lo aprendido al diseñar una pequeña iniciativa de liderazgo comunitario. En esta parte final, volcarán sus ideas y creatividad para planear acciones reales (o simuladas) que podrían emprender en sus comunidades, poniendo en práctica el enfoque de liderazgo transformador, la comunicación, la negociación y los valores vistos en el taller.

Recursos:

Distintivos y Certificado de Agrolíder y Agrolidereza

4.1. Actividad del bloque 4: Mi iniciativa de liderazgo (20 minutos)

Vuelva a formar los grupos de las actividades anteriores (también pueden ser nuevos si lo considera oportuno). Cada grupo deberá imaginar una iniciativa transformadora que podría llevar a cabo en su comunidad, ejerciendo el liderazgo juvenil. Puede ser un proyecto pequeño, una campaña o incluso una acción puntual, pero debe ser concreta y alineada con los valores discutidos.

Para guiar el trabajo, proporcione algunas preguntas clave que cada equipo debe responder al diseñar su iniciativa:

- ¿Qué problema o necesidad de nuestra comunidad queremos abordar? (Por ejemplo: plagas en los cultivos, falta de agua, necesidad de capacitar a jóvenes en agricultura sostenible, etc.).
- ¿Qué tipo de liderazgo será más útil en esta situación? (¿Requerirá coordinar a muchas personas –liderazgo participativo–? ¿Necesitará inspirar un cambio de mentalidad –liderazgo transformador–? ¿O quizá iniciar dando el ejemplo –liderazgo de servicio–?).
- ¿Qué valores queremos poner en práctica con esta iniciativa? (Identificar uno o dos valores principales, como la solidaridad si se trata de un proyecto comunitario o la honestidad si implica el manejo de fondos, etc.).
- ¿Cómo nos comunicaremos e inspiraremos a otras personas jóvenes para que se sumen? (Pensar en estrategias de convocatoria: reuniones abiertas, redes sociales, boca a boca, talleres, etc.)
- ¿Con qué actores clave tendremos que aliarnos, involucrar o negociar para que funcione? (Por ejemplo, coordinar con algún liderazgo comunal, con padres y madres de familia, negociar apoyo con la municipalidad o con alguna ONG, etc.).
- ¿Qué resultado esperamos lograr? (un evento realizado, X personas participaron, se limpió el río, se formó un comité juvenil, etc.).

Cada equipo debe plasmar su idea en un afiche creativo que responda a esas preguntas. Pueden dibujar el concepto central, usar palabras clave, esquemas o lo que prefieran para comunicar su plan. Los elementos que no deben faltar en el afiche son:

- Un nombre o título para la iniciativa (que sea llamativo y resuma la idea).
- El objetivo o la idea central en una frase.
- Los valores principales que guiarán la acción (por ejemplo: solidaridad y respeto).
- El tipo de liderazgo que se aplicará (puede ser uno o una combinación, según lo que aprendieron: participativo, transformador, etc.).
- Los actores clave a los que involucrarían o con quienes negociarían alianzas (jóvenes de otras comunidades, líderes mayores, instituciones locales, etc.).
- El resultado esperado o indicador de éxito (qué cambio concreto esperan ver).

Una vez finalizado el trabajo, cada grupo deberá pasar al frente y exponer su afiche durante 2 minutos. Motive que varias personas integrantes del grupo participen en la exposición.

Si el tiempo lo permite y el ambiente es propicio, puede abrir el espa-

cio a comentarios o preguntas del resto del grupo sobre cada iniciativa presentada.

4.2. Cierre y reflexión (10 minutos)

Para cerrar el taller, se realiza una breve clausura celebratoria. Se recomienda entregar un simbólico “certificado” o distintivo de líder o lideresa a cada participante; podría ser un certificado impreso con su nombre, un pin, una calcomanía o cualquier otro recuerdo que los reconozca como liderazgos comprometidos.

Incluso se podría improvisar un juramento, pidiéndoles que levanten la mano y repitan una frase de compromiso con su comunidad y con los valores aprendidos (solo si el ambiente lo permite y no se sienta forzado).