

Liderazgo en los pueblos indígenas andinos

Julián Guamán Gualli

Ex-Presidente de la Función de Transparencia y Control Social (Quinto poder)

Ex – Presidente del Consejo de Participación Ciudadana

Riobamba, 4 de julio de 2010.

INTRODUCCION

El presente ensayo es una breve aproximación sobre el liderazgo en los pueblos indígenas andinos, en particular desde el quehacer de los dirigentes quechuas/kichwas desde una perspectiva teórica. La aproximación se la realiza desde un marco referencial de la “racionalidad binaria” o dualismo andino.

Es una reflexión teórica, inclusive idealista, respecto de la conceptualización y caracterización del liderazgo en los pueblos indígenas andinos que desde siglos atrás sobrevive y convive en este contexto plurinacional e intercultural como lo son nuestros países andinos, y particularmente el Ecuador.

1. Noción básica del dualismo andino y liderazgo

Para una mejor explicación es importante aproximarnos a la “racionalidad” andina (Sterman, 1998). Pues el liderazgo al tratarse de la relación entre seres humanos, es mejor comprendida al entender la “lógica” kichwa. En el idioma quichua, el concepto *chakana* condensa, describe, sintetiza, expresa la racionalidad kichwa.

La noción *chakana* literalmente significa, *ser puente*. Es puerta, umbral, tránsito. Significa tangible y externo; mundo de aquí y ahora. Tránsito a las dos esferas. Espacio de la vida y el mundo que indica de donde provenimos (*Urin*) a donde vamos (*Hanan*).

Chakana es la relación de los conceptos *hanan* y *urin*. Que son la expresión del sistema dual complementario o binario. La noción *hanan* implica Superior, directriz y sublime; campo cósmico de arriba, orden cósmico de estrato superior; y esfera a ser transcurrido, tiempo futuro, mundo que está fuera de ahora. En cambio, *urin* significa abajo, de adentro, interno; pasado, lo que fluye del interior, mundo que no se puede ver, subyacente; y aquí se juega la suerte de todo el cosmos, se revitaliza o se desordena y desequilibra (Tatzo, 1997).

Chakana enuncia un principio universal: *todo es relación*; es decir todo se relacionan, se vinculan, ser nexan. De este principio universal existe dos derivados: la *complementariedad* y la *reciprocidad*. La complementariedad implica nada existe

monódicamente. Todo co-existe con su complemento específico. Distintos aspectos, campos de la “realidad” se corresponden de una manera armoniosa. Por su parte el principio derivado de reciprocidad significa que a cada acto corresponde como contribución complementaria un acto recíproco. Diferentes actos se condicionan mutuamente (Sterman, 1998, p. 111-135). La vida es relación.

Este principio dual complementario se reproduce en las estructuras sociopolíticas, la organización territorial, y en todo aspecto de la vida. Por ello, también se aplica en el gobierno indígena y el ejercicio de poder en el mundo andino (Rostworowski, 2007, p. 111-169).

De acuerdo con el sistema binario, el liderazgo o el gobierno comunitario se hallan en *pushak* y *kunak*. *Kunak* representa el *hanan* y *pushak* el *urin*. *Pushak* es la persona que conduce o dirige; mientras que *Kunak* se refiere a la persona que aconseja, orienta, guía, discípula. *Pushak* siempre es una persona elegida, escogida y es temporal. La elección es principalmente por su “*habilidad*”. Por su parte, *Kunak* se denomina así como consecuencia de re-conocimiento y respeto a las personas adultas mayores que han ejercido las actividades de *pushak* y que guían a la comunidad.

Tanto *Pushak* como *Kunak* proceden del verbo *pushana* y *kunana*, respectivamente. *Pushana* es conducir y dirigir. *Kunana* es aconsejar, inspirar. Las palabras *pushana* y *kunana* tienen connotación de equidad, reciprocidad, relación. Se conduce o se aconseja porque el otro es igual. Se conduce o se mentorea a alguien porque es similar a uno, no es acabado. Por lo tanto, el reconocimiento al otro (alteridad) es clave para el liderazgo.

Comúnmente, *pushak* es una persona que dirige a la comunidad, sea esta una organización, la comuna o la iglesia bajo el marco de los elementos y condiciones establecidos al interior de la comunidad. Dado que el rol del *Kunak* es el ámbito moral y ético de la sociedad indígena procura asegurar el equilibrio o la armonía comunitaria. Los dos son complementarios y necesarios.

2. Principios del liderazgo kichwa

Conforme a la lógica binaria complementaria, el liderazgo se sustenta en los principios básicos de *integridad* y *entrega*. El primero es propiamente ad-intra y el segundo en perspectiva comunitaria.

Integridad.- En el liderazgo indígena el valor más importante es la integridad y ésta se define como la *sindéresis* entre lo que se dice y lo que se hace; congruencia entre nuestras conductas y las creencias. El líder es una persona de un solo ánimo, sin fingimiento, sin hipocresía, sin doblez, sin agenda oculta. La coherencia entre la palabra y la acción hace la diferencia de un líder comprometido con la comunidad y este es el fundamento para el desarrollo de los roles que la comunidad ha

establecido. El líder con credibilidad genera confianza en la comunidad; porque su credibilidad está fundada en la verdad.

Entrega.- El liderazgo es entrega, servicio, sacrificio. Esto ocurre porque es una causa trascendental. Liderar una comunidad, es privilegiar el bien común, es para personas que tienen pasión por la gente, pasión por la causa comunitaria.

De hecho en el liderazgo indígena en un contexto donde se lucha por la sobrevivencia, destinar el tiempo para el bien común a cambio de nada –me refiero a ingresos económicos por su servicio- es sacrificio principalmente para su familia. En el mundo andino, sin entrega no se puede concebir el liderazgo; lo contrario es simplemente asalariado.

3. Competencias en el liderazgo kichwa

Independientemente de las capacidades de conocimiento (saber), habilidades (hacer) y actitudes (ser), dos competencias son elementales en el liderazgo kichwa: *Uyai* y *paktachi*.

Uyai- Escucha.- En el mundo andino kichwa se privilegia lo oral. La otra cara de aquello es la capacidad de escucha. Esta capacidad está en función de sí mismo. La comunidad es la que habla, es decir, opina, sugiere, inquiere, ofrece soluciones. El líder además de escucharlo permite que todos tengan la oportunidad de la palabra. Sólo luego de ello, el líder debe opinar. Una vez consensuado, existe acuerdo unívoco, el líder está autorizado para ser vocero o ejercer la representatividad de la comunidad.

Sólo escuchando, que es una cualidad de humildad y empatía, puede identificar las aspiraciones, necesidades y los desafíos de los miembros de la comunidad. Escuchando podrá poner en práctica el mandato comunitario. Un líder que no escucha está destinado al fracaso y la comunidad no será recíproco con él.

Paktachi – Logro.- Proviene de *paktachina* que significa lograr, obtener resultados, cumplir con la responsabilidad u obligación. En fin tiene la idea de hacer que las cosas sucedan. Es la capacidad de realización o concreción de lo planificado, establecido o soñado.

El resultado no solo depende de la voluntad del líder o su capacidad intrínseca, sino sobre todo de las *relaciones* establecidas previamente. El líder debe desarrollar su capacidad de hacer que las cosas sucedan, la concretización o realización de las ideas o mandato comunitario y esto pasa sin duda por la interrelación con los demás miembros comunitarios y con el entorno ajeno a la comunidad.

4. Características del liderazgo kichwa

Con las debidas aclaraciones arriba indicadas, a continuación se señala algunas particularidades del liderazgo kichwa.

Es escogido.- En el mundo andino el líder es elegido, es escogido o re-conocido por los miembros o familias de la comunidad. Tal acto de elección es independiente de la personalidad, competencias y estilo social. Cada miembro de la comunidad conoce de esta institución social y está preparado para asumir la responsabilidad de liderar por el tiempo determinado o asignado por el pueblo. Para el líder es una manera de ser recíproco con lo que comunidad que también es recíproca durante su existencia al interior de la sociedad comunitaria.

El asumir el liderazgo implica un servicio a la comunidad. La persona elegida debe ser recíproca con la demanda y oferta comunitaria; pues la comunidad ha confiado en ella y ha sido condescendiente. El equilibrio de la comunidad depende también de este acto. A pesar de que todos los miembros de la comunidad tienen oportunidad de ser líderes, el cumplimiento de los elementos de reciprocidad comunitaria es decisivo en la elección del líder o dirigente. Elementos como el servicio (voluntario) a la comunidad, cualidades de forjador de consensos, integridad, son decisivos.

Es temporal.- El ejercicio del liderazgo es por un tiempo determinado. La idea principal de aquello es la alternabilidad y la oportunidad para todos miembros. La comunidad es consciente de las tentaciones de perpetuidad y del caudillismo; es decir, ante estos desequilibrios se sana con la democracia participativa.

Obviamente las consecuencias inmediatas también son la mayor participación comunitaria en las decisiones y la posibilidad de mayor perspectiva en el contexto local y nacional. La temporalidad no niega la posibilidad ser elegido nuevamente, pero aquello depende de su actuar. Su quehacer como líder determina su permanencia en el liderazgo.

5. Rol en el liderazgo kichwa

Las funciones o roles en el liderazgo indígena se distribuyen en la comunidad y en los del líder.

5.1. Rol de la comunidad.- El ser visionario y decisorio son dos roles natural de la comunidad toda.

Yuyai – Vision.- El rol de la comunidad, sea éste una comuna, organización es la de establecer la visión, la misión, los valores, los objetivos; es decir, la comunidad fija el pensamiento estratégico (yuyai). A todos los miembros de la comunidad corresponde la planificación, el establecimiento del rumbo de la comunidad y esto,

no es atributo del líder. Este último, aporta con sus ideas, palabras y hechos igual que los demás en el rol comunitario.

Es responsabilidad de todos comprender los signos de los tiempos y comunicar el curso o destino de la comunidad. Es clave descifrar el contexto cambiante del ámbito local, regional y nacional. La comunidad toda es actualizadora de lo que pasa en el ambiente externo y sus implicaciones a su interior y a la vez la de adaptarse al cambio, como sugiere el *líder del futuro* (Hesselbein et al, 2006, p. 11-15). La consecuencia del rol de visionario, es la función de guía, y esta se constituye en un mandato para el líder.

Rurachi – Decisión.- Así como la comunidad es la dueña del rumbo de la comunidad, la rectora de su destino, también es su rol y su capacidad la de tomar decisiones y de ejercer el control social (*kasuchi*) al líder y de todos los miembros de la comunidad.

Aquí la decisión es de ámbito de interés común, aunque también en conflictos familiares o entre los habitantes también la toma de decisiones es clave. Las decisiones son mandato de obligatorio cumplimiento. Por ello, también el control social y su consecuencia de sanción ante el incumplimiento es deber de todos los miembros. La decisión proviene de la comunidad; por ende la autoridad es toda la colectividad.

5.2. Rol del líder.- En el liderazgo kichwa, el rol o la función del líder principalmente se enmarcan a lo siguiente:

Ruray – Realización.- El líder es quien concreta el mandato comunitario. El líder indígena es un hacedor, realizador de las decisiones comunitarias. Está en función de los demás. Es un ejecutor (*rurak*). Por lo general el mandato comunitario tiene que ver con el bien colectivo comunitario.

Este bienestar colectivo es la concreción del mandato comunitario expresado en:

- La dirección de la *minka* (trabajo comunitario);
- La consecución de obras de infraestructura (camino, casa comunal, sistema de agua, escuela, etc.);
- La vigilancia de la seguridad y legalidad comunitaria; y
- La búsqueda de la solución ante conflictos familiares y comunitarios.

El rol del líder pasa por su capacidad de consecución de ciertos servicios por el bien común de los pobladores. Hace lo que la comunidad decidió, evitando que su propio interés prime sobre lo colectivo. ¡La tarea suprema del líder es mantener, asegurar y cuidar de la armonía o el equilibrio existente en la comunidad!

Chakay – Equilibrio o puente.- Otro de los roles del líder es el de establecer equilibrio o armonía entre los intereses de grupo y los intereses superiores de la comunidad. El papel de mediador en la solución de conflictos, en la búsqueda de alternativas, en el establecimiento de elementos de acuerdos o consensos comunitarios es clave.

El líder es un hombre *chakana*. Es el nexo entre las partes, entre los intereses. Es puente entre las aspiraciones comunitarias y lo posible. Es el realizador entre el pasado y el futuro comunitario; entre los sueños y la realidad comunitaria.

6. Desafíos del liderazgo

Como en cualquier tipo de liderazgo desarrollado por los seres humanos, los líderes andinos están desafiados a dos principales tentaciones.

El caudillismo.- El aferrarse al liderazgo otorgado por la comunidad, irrespetando la temporalidad por la que fue escogido, mediante cierto tipo de artimañas, es una de las debilidades de los dirigentes o pseudo líderes indígenas. Para evitar el caudillismo, la elección y la alternabilidad es una manera de regular el desequilibrio en la relacionalidad. De esta manera, la misma comunidad vuelve equilibrar la sociedad andina. Un líder tal cual, oportunamente sabrá evitar que el poder de la autoridad lo domine.

El patriarcalismo.- Otro desafío contra la que tiene que luchar el líder indígena es el patriarcalismo. Es decir, la concepción y práctica de privilegiar los varones en la dirigencia, con actitud, acciones de patriarca y cabeza del *ayllu*¹. Esto ha conducido principalmente en ciertas prácticas machistas y androcéntricas.

Es una distorsión al principio de complementariedad o relacionalidad que plantea la visión cósmica andina. Esta distorsión sin duda también es reforzada por las influencias culturales hispánica y por ciertas interpretaciones religiosas.

¹ Familia extendida basada en parentesco y asentada en un determinado territorio.

CONCLUSION

En el liderazgo indígena la comunidad es la que escoge al líder y entrega un mandato comunitario sobre la base de ciertos principios y capacidades particulares y comunitarias.

El rol principal del líder andino es concretar o hacer realidad el sueño o el mandato de la comunidad. Las decisiones que el líder pueda tomarlas, depende de la autoridad comunitaria. Asimismo, el liderazgo tiene que luchar ciertamente contra dos tentaciones básicas: el caudillismo / caciquismo y el patriarcalismo / androcentrismo.

El liderazgo kichwa no tiene que ver con el proceso de afectar o influenciar el pensamiento, el comportamiento o el desarrollo de la gente como lo plantea Blanchard (2006, p. 4.), por ejemplo; o con la capacidad de tener o conseguir seguidores como manifiesta Maxwell (1996, p. 14).

Más bien está relacionado con el servir a la comunidad, con ser puente y equilibrio. Es parecido a la concepción de “siervo líder” o “líder siervo” o el liderazgo existe en cuanto servicio tal como plantea Robert K. Greenleaf (s.f.).

La concepción del liderazgo kichwa podría tener algún vínculo con lo que manifiesta Collins, cuando plantea el liderazgo que quinto nivel al caracterizar que los líderes combinan la humildad personal, más la voluntad profesional y la ambición por el desarrollo de la organización. O incluso, cuando plantea el concepto de erizo a indicar que el líder se enfatiza en lo que apasiona, por ello se esfuerza por ser el mejor del mundo y establece el motor o el impulso que lo mueve. Es decir, el líder del nivel cinco es una persona disciplinada, de pensamiento disciplinada y acción disciplina (Collins, 2002, p. 27-65).

En definitiva, la literatura arriba citada sobre el liderazgo se basa únicamente en la persona o el individuo, llamado gerente o manager. En cambio, el liderazgo kichwa tiene que ver con mantener la armonía del micro o macrocosmos comunitario. ¡El líder indígena es en función de los demás; existe en cuanto existe comunidad!

BIBLIOGRAFIA

Blanchard, K., y Hodges, P. (2006). *Un líder como Jesús. Lecciones del mejor modelo a seguir del liderazgo de todos los tiempos*. Dallas: Grupo Nelson.

Blanchard, K., y Johnson, S. (2003). *El manager al minuto*. Nueva York: Harper Collins Publishers Inc.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá: Editorial Norma.

Greenleaf, R. K. (s.f). *El líder como siervo*. Indianápolis: The Robert K Greenleaf Center.

Hesselbein, F. (2006). *El líder del futuro*. Bogotá: Deusto.

Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Dallas: Grupo Nelson.

Rostworowski, M. (2007). *Estructuras andinas del poder. Ideología religiosa y política*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Segura, H. (2006). *Más allá de la utopía. Liderazgo de servicio y espiritualidad cristiana*. San José: Kairos.

Sterman, J. (1998). *Filosofía Andina. Estudio intercultural de la sabiduría autóctona andina*, Quito: Abya Yala.

Tatzo, A. (1997). *Visión Cósmica de los Andes*, Quito: Abya Yala.