

# ***Liderazgo para el Cambio Social: Contribuciones para la teoría contemporánea sobre el liderazgo como construcción social***

**SONIA M. OSPINA BOZZI**

*Associate Professor en la Robert F. Wagner Graduate School of Public Service y directora de investigación Research Center for Leadership in Action en la New York University*

*Preámbulo: Recuerdo animadas conversaciones con Joan Prats, hacia comienzos del año 2000, sobre un nuevo proyecto de investigación que yo apenas comenzaba. Compartimos entonces ideas acerca de las posibilidades y los riesgos de hacer algo novedoso en el campo de estudio del liderazgo. El apoyo de Joan ante mi decisión de tomar el camino menos transitado, pero más creativo, para abordar la investigación fue un regalo generoso en su momento. Hoy, a pesar de la tristeza por la ausencia del amigo, evoco con afecto ese recuerdo, para, en su honor, ofrecer esta reflexión sobre lo aprendido desde aquel rico intercambio de principio de siglo.*

\* \* \*

Este trabajo describe los hallazgos generales de un proyecto de investigación nacional y plurianual sobre liderazgo para el cambio social, llevado a cabo en Estados Unidos entre 2001 y 2008<sup>1</sup>. La investigación estudió un tipo de liderazgo dedicado a contribuir al cambio social. El objetivo era explorar los procesos de liderazgo impulsados desde organizaciones de la sociedad civil y documentar las prácticas que desarrollan un liderazgo capaz de influenciar políticas públicas para resolver los problemas más sentidos de comunidades tradicionalmente al margen de los procesos de participación y distribución de recursos en ese país.

El estudio ofrece luces para comprender cómo sucede el liderazgo en este tipo de organizaciones y contribuye a avanzar las teorías contemporáneas sobre el liderazgo. Un enfoque novedoso que recientemente ha ganado considerable terreno teórico en la literatura del liderazgo destaca los acuerdos colectivos —por lo general tácitos— necesarios para generar liderazgo, bien sea dictatorial, je-

---

<sup>1</sup> La investigación fue apoyada por la Fundación Ford como parte de su programa Liderazgo para un Mundo Cambiante (*Leadership for a Changing World*). Este capítulo se basa en varias publicaciones realizadas en inglés (ver bibliografía) y, muy en particular, en un capítulo escrito para el libro *Advancing Relational Leadership Theory*, titulado “*Social Change Leadership as Relational Leadership*” (en prensa).

rárquico o colaborativo (Drath, 2001; Hosking, 2007; Ospina & Sorenson, 2006; Smircich & Morgan, 1982). Siguiendo a Drath y Hosking, esta investigación define el liderazgo como el proceso de construcción de significados colectivos a través del cual un grupo encuentra la dirección, el compromiso y la flexibilidad necesarios para generar una visión compartida y convertirla en un logro colectivo.

Esta perspectiva diverge de los marcos teóricos tradicionales centrados en el individuo como actor exclusivo del liderazgo. Nos invita a imaginarnos el potencial de un liderazgo que pertenece al grupo y surge en cualquier nivel de la organización, no solamente en la cúpula. También reafirma la propuesta de las nuevas corrientes de pensamiento que consideran el liderazgo, incluso el de tipo más individual, como una construcción social creada colectivamente por un grupo en su esfuerzo por avanzar una agenda común (Drath, 2001; Hosking, 1997).

Utilizando esta perspectiva teórica, el estudio explora la pregunta de investigación: ¿Cómo realizan su labor de liderazgo las comunidades que intentan hacer el cambio social? Contestarla implica preguntarse a su vez cómo los valores que le dan sentido al trabajo y a las relaciones organizacionales generan una visión común de lo que es posible para la comunidad; cómo esta visión impulsa las prácticas para desarrollar capacidad colectiva dentro de la organización; y cómo ésta se convierte en un poder real que influye en aquellos agentes externos con autoridad para resolver los problemas de la comunidad representada por la organización.

Como respuesta a esta pregunta, tres tipos de prácticas de liderazgo fueron documentadas durante la investigación y clasificadas de acuerdo con su función en el proceso de construcción de liderazgo. Unas buscan *deconstruir los discursos* dominantes asociados con los problemas sociales y la naturaleza de quienes los sufren, para reformularlos con nuevos lenguajes propios de la visión de futuro articulada por la organización. Otras buscan *crear puentes* para fortalecer los lazos entre los participantes o para establecer colaboración con otras organizaciones. Y otras buscan potenciar, moldear y *liberar las energías* de los miembros del grupo para generar capacidad humana y organizacional. Las prácticas clasificadas en estos tres tipos —deconstruir los discursos, crear puentes y liberar las energías— representan los mecanismos a través de los cuales un grupo logra convertir sus acuerdos comunes en logros colectivos.

El presente capítulo empieza con una breve revisión de la literatura sobre liderazgo con relación al enfoque teórico propuesto. Continúa con una descripción del proyecto de investigación del tipo de organizaciones estudiadas. Presenta luego un breve resumen de los resultados, articulados alrededor de los mecanismos y las prácticas organizacionales que definen el carácter y la naturaleza del liderazgo de estas organizaciones. Termina con una discusión sobre la contribución de la investigación a las teorías contemporáneas de liderazgo.

## 1. HACIA UNA NUEVA TEORÍA DEL LIDERAZGO

El acerbo de conocimientos de tres tradiciones interrelacionadas en los estudios de liderazgo apoyan la investigación: 1) el liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1993; Conger, 1999; Hunt, 1999; Kark & Shamir, 2002; Shamir, House & Arthur, 1993), 2) el liderazgo colectivo (Day, Gronn & Salas, 2004; Ford y Seers, 2006; Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003; Pearce & Sims 2002) y 3) el liderazgo construido (Drath, 2001; Fairhurst, 2007; Hosking, 1997, 2007; Ospina & Sorenson, 2006; Uhl-Bien, 2006). El estudio incorpora además elementos de la escasa investigación en organizaciones y liderazgo para el cambio social (Chekovitch & Kunreuther, 2006; Crosby & Bryson, 2005; Selsky & Smith, 1994).

***El conocimiento recibido.*** Según la teoría del liderazgo transformacional (Burns, 1978), el liderazgo eleva los niveles de motivación y moralidad tanto en líderes como en seguidores, y anima a los segundos a asumir roles de liderazgo. Algunos investigadores en esta tradición han avanzado una perspectiva centrada en los seguidores, resaltando la importancia de las influencias recíprocas entre estos y los líderes (Meindl, 1995; Shamir, Pilai, Bligh & Uhl-Bien, 2007). Este viraje apunta a la dimensión relacional del liderazgo, cuando líderes y liderados son vistos como actores interdependientes y explora temas como la formación de teorías implícitas e imágenes compartidas sobre el liderazgo y el seguimiento (Uhl-Bien & Pillai, 2007).

Otros investigadores del liderazgo han mostrado un renovado interés por estudiar empírica y teóricamente las dimensiones colectivas del liderazgo (Drath et al., 2008; Pearce & Conger, 2003). Ellos han puesto su atención en los *procesos relacionales* que generan liderazgo en un grupo, una organización o un sistema. Dentro de este enfoque existen dos grandes corrientes de estudios con orientaciones diferentes. La primera corriente mantiene el presupuesto epistemológico básico de la teoría tradicional del liderazgo, el cual le da un carácter de “edad” real —“entitativo”— a este proceso (Uhl-Bien, 2006; Hosking, 1997). En contraste, la segunda corriente de corte *construcciónista*, afirma precisamente que el liderazgo no es una entidad real en el mundo, sino una relación social que se construye, fluye y se transforma.

La corriente relacional entitativa incluye la tradición conocida como el intercambio líder-miembro (LMX)<sup>2</sup>, interesada en la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores (Graen & Uhl-Bien, 1995; Ford & Seers, 2006), y el enfoque de liderazgo compartido y distribuido, interesado en la naturaleza del liderazgo en grupos, más que en su líder formal (Pearce & Conger, 2003; Pearce y Sims, 2002; Gerstner & Tesluk, 2005; Day et al., 2004). En contraste, un enfoque

<sup>2</sup> LMX refleja las siglas en inglés para indicar *Leadership-Member eXchange*.

relacional no entitativo se ocupa de los procesos adaptativos, organizativos, de construcción de sentido y comunicativos que constituyen la esencia del liderazgo (Dachler & Hosking, 1995; Drath & Palus, 1994; Fairhurst, 2007; Hosking, 2007; Ospina & Sorenson, 2006). Nuestro trabajo de investigación se afianza en esta perspectiva de construcción social<sup>3</sup>.

***La promesa de una perspectiva relacional construccionista.*** El construcciónismo amplifica las dimensiones relacional y construida del liderazgo, sugiriendo que las personas y las organizaciones mismas se construyen en proceso, en lugar de ser sujetos discretos que construyen procesos. Este enfoque presta menos atención a la relación entre los líderes y sus seguidores, y más a su pertenencia dentro de un sistema amplio de relaciones cuyos procesos de construcción de sentido, comunicativos y organizativos ayudan a dar forma, definir y constituir dichas relaciones. De ahí que el liderazgo sea visto siempre como un fenómeno colectivo, con manifestaciones individuales y grupales.

Expertos en teoría organizacional y gestión han demostrado las ventajas potenciales de una perspectiva construcciónista para entender el liderazgo (Pfeffer, 1997; Smircich & Morgan, 1982). Pero existen muy pocas aplicaciones empíricas de esta perspectiva (Dachler, 1992; Fiol, Harris & House, 1999; Pastor, 1998). Nuestra investigación aborda esta brecha, utilizando el liderazgo para el cambio social como un dominio importante para avanzar las teorías contemporáneas sobre el liderazgo (Foldy, Goldman & Ospina, 2004; Ospina & Foldy, 2010, Ospina & Saz-Carranza, 2010; Ospina & Su, 2009).

***El conocimiento recibido sobre el liderazgo en organizaciones sociales.*** Las organizaciones sin fines de lucro documentadas en nuestra investigación, llamadas *organizaciones para el cambio social* (OCS), son diferentes de las corporativas y de otros contextos de organizaciones sociales más profesionalizadas. Estas últimas han tenido preferencia en los estudios del liderazgo organizacional. Las OCS buscan cambiar las condiciones sociales de sus miembros al tiempo que aspiran a incorporar valores democráticos, ir tras la dignidad y el civismo, y trabajar por el bien común (Chetkovich & Kunreuther, 2006). Expertos en liderazgo público ya le han otorgado relevancia al tema, enfatizando la relación entre la organización y los contextos sociales más amplios (Crosby & Bryson, 2005; Selsky & Smith, 1994).

Selsky y Smith (1994, p.278) desarrollan un marco conceptual sobre el liderazgo para el cambio social que encuadra explícitamente los problemas socia-

<sup>3</sup> Un enfoque relacional no entitativo puede tener muchas variaciones además de la construcciónista, como la teoría de la complejidad (Uhl-Bien & Marion, 2008) y la teoría relacional-cultural (Fletcher, 2002; Fletcher & Kaufer, 2003; Jordan & Hartling, 2002).

les de la comunidad (y, por tanto, el tipo de liderazgo necesario para abordarlos) “dentro de las relaciones estructurales y normativas de un gran número de organizaciones, y dentro del más amplio contexto institucional”. Crosby y Bryson (2005) resaltan los “problemas del poder compartido”, enfatizando la coordinación interorganizacional y las interconexiones entre las dinámicas personales, interpersonales, grupales y organizacionales y el nivel político de la acción. Estos trabajos, sin embargo, continúan enfatizando la capacidad de los líderes visibles, en la perspectiva de la corriente relacional entitativa, en lugar de explorar la forma cómo surge el liderazgo para producir resultados colectivos. Nuestro objetivo ha sido avanzar la agenda construcciónista que aborda este enfoque.

Las tareas básicas que evocan el liderazgo en un grupo u organización son la dirección, el compromiso y la adaptación (Drath & Palus, 1994; Drath, 2001; Drath et al., 2008). Para los líderes y seguidores en las organizaciones de cambio social, estas tareas se agrupan en torno al objetivo de crear cambios significativos y materiales en las vidas de los desposeídos. Este ambicioso proyecto se lleva a cabo en un mundo donde el poder es compartido (Crosby & Bryson, 2005), donde ningún actor por sí solo tiene la capacidad para hacer frente a un determinado problema social. Dada esta complejidad, su trabajo se caracteriza por lo que Heifetz y Laurie (1997) llaman *los desafíos de adaptación* (*adaptive challenges*), y estos, dice Heifetz, requieren de la “labor del liderazgo”. Esta noción permite explorar la naturaleza descentrada, colectiva y cotidiana del liderazgo para el cambio social, buscando comprender cómo los participantes de una organización trabajan juntos para encontrar la dirección, garantizar el compromiso y adaptarse a nuevos retos para avanzar en su misión.

***Los aportes de la teoría de la práctica.*** Un enfoque relacional construcciónista motiva preguntas como: ¿qué tipo de labor les permite a los participantes del grupo encontrar las tareas a través de las cuales el liderazgo emerge como un logro colectivo (Drath, 2001), o que responden a las demandas organizacionales de la acción colectiva (Hosking, 1997)? Para operacionalizar este enfoque, nuestra investigación utilizó elementos de la Teoría de la Práctica (Schatzki, Cetina & von Savigny, 2001), cuyos postulados encajan con la visión construcciónista: la acción social es el producto de una relación dialéctica entre el hombre y su mundo, y el ser humano actúa en comunión con los demás. La “práctica” como realidad social que refleja la interacción humana conecta al individuo y a la colectividad: cuando los individuos se involucran en una práctica, se unen a una comunidad epistémica, que en última instancia es la “dueña” de esa práctica.

Nuestra investigación contextualizó las *prácticas de liderazgo* como intervenciones intencionales, patrones contingentes de comportamiento (Reckwitz, 2002) orientados a alcanzar los logros colectivos constitutivos del liderazgo.

Ellas surgen orgánicamente a través de la experimentación y son implícitamente reconocidas por el grupo como la labor necesaria para asegurar la dirección, la adaptación y el compromiso de sus miembros (Drath et al., 2008). Esta labor de liderazgo se va construyendo en cada interacción con propósito, en cada cambio que se orienta hacia la búsqueda de un terreno común para perseguir un logro colectivo.

## 2. DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Las 90 organizaciones sociales estudiadas forman parte del grupo de OCS premiadas en un programa nacional de reconocimiento a sus líderes en todo Estados Unidos. Los miembros del programa de liderazgo fueron invitados a participar en el proyecto de investigación como coinvestigadores<sup>4</sup>. El programa duró cinco años (2001-2006), reclutó cinco cohortes de 18 organizaciones para participar por dos años y les ofreció recursos de apoyo a su trabajo, incluyendo reuniones anuales para intercambiar experiencias. El programa contó con un componente de evaluación y otro de investigación, este último a cargo de un equipo liderado por la autora de este capítulo<sup>5</sup>. Las organizaciones seleccionadas para participar en el programa demostraron evidencia de éxito a través de cuatro dimensiones: impactos observables, reconocimiento en su comunidad, visión estratégica y sostenibilidad organizacional.

*De la perspectiva teórica a los métodos de investigación.* La perspectiva teórica descrita asume que el liderazgo pertenece al grupo, más que a los individuos llamados líderes. Esto requiere un cambio en el foco de atención, de los líderes a la labor del liderazgo y exige abordar la investigación empírica con nuevas herramientas metodológicas y nuevos constructos analíticos (Ospina & Dodge, 2005; Schall, Ospina, Godsoe, & Dodge, 2004). Para identificar las prácticas de liderazgo es necesario estudiar el trabajo concreto que los individuos realizan para alcanzar la misión organizacional. Una exploración de los presupuestos y acuerdos alrededor del trabajo permite dilucidar elementos que representan “la (invisible) labor de liderazgo”. Cómo y por qué los miembros del grupo hacen lo que hacen, y las prácticas que reflejan estas lógicas facilitan la comprensión del liderazgo que emerge en el grupo. La pregunta de investigación fue entonces:

<sup>4</sup> Aunque el programa apoyó 90 organizaciones sociales, participaron en total más de 150 líderes, puesto que algunas organizaciones tienen liderazgos compartidos.

<sup>5</sup> Los siguientes investigadores formaron el equipo y han sido coautores de artículos publicados en inglés: Jennifer Dodge, Waad El Hadidy, Erica G. Foldy, Amparo Hofmann-Pinilla, Angel Saz-Carranza y Celina Su. Muchas de las ideas presentadas aquí son el producto del trabajo y la reflexión colectiva del grupo.

¿Cómo realizan su labor de liderazgo las comunidades que intentan hacer el cambio social?

La perspectiva teórica, la pregunta de investigación y el entorno institucional del programa determinaron el tipo de metodologías más apropiadas para el estudio empírico: investigación cualitativa de corte interpretivista y métodos para capturar tantas dimensiones de la experiencia de liderazgo como fuera posible. Tres métodos permitieron recolectar datos, cada uno ofreciendo un abordaje complementario del fenómeno de liderazgo como construcción social: investigación etnográfica (descripciones densas y a lo largo del tiempo), investigación narrativa (recolección y uso de historias sobre los desafíos y los triunfos en el trabajo) e investigación cooperativa (grupos de investigación-acción). En congruencia con los valores del programa, el diseño respeta el tiempo e intereses de sus participantes, y parte de una invitación abierta a los líderes para explorar sus experiencias de liderazgo y para investigar temas de relevancia para su trabajo.

**Las organizaciones estudiadas.** Las organizaciones para el cambio social (OCS) son organizaciones sociales, sin ánimo de lucro, que abordan problemas sistémicos y ayudan a aumentar el poder de los grupos, comunidades e intereses marginales o desprotegidos, ofreciendo así “una respuesta de la base a los problemas sociales que la afectan” (Chetkovich & Kunreuther, 2006, p. 2). Estas organizaciones trabajan en múltiples áreas de la política pública como educación, desarrollo humano, arte, medio ambiente y religión, aunque la muestra presenta un sesgo hacia los derechos humanos y el desarrollo económico.

La organización *Pueblo Organizado en Defensa de la Tierra y sus Recursos* (PODER), ilustra la naturaleza de las OCS. PODER trabaja con residentes de un barrio en el oriente de Austin, Texas, para abordar los problemas del medio ambiente que afectan la salud de sus habitantes por su proximidad a las áreas industriales de petróleo en esta ciudad. Los participantes de la organización son miembros de una comunidad de descendientes de pueblos indígenas que en alguna época fueron parte de México. Así definen su organización: “...redefinimos los problemas ambientales como asuntos de justicia social y económica... y definimos colectivamente nuestra propia agenda para abordar estas preocupaciones dentro del marco de los derechos humanos...”. Trabajando con jóvenes y adultos de la comunidad, PODER confronta al gobierno y a la industria petrolera, pero a la vez está dispuesto a colaborar para avanzar proyectos favorables. El trabajo va desde la creación de jardines comunitarios y el cultivo de liderazgo en los jóvenes, hasta la abogacía y la movilización para interceder en temas de interés para la comunidad.

PODER ilustra un caso de entre muchos otros con características que son cruciales a la hora de indagar sobre la construcción del liderazgo para el cambio

social. Aunque existen diferencias entre las OCS estudiadas (en variables tales como tamaño, estructuras organizativas, recursos financieros, área de impacto y demás), todas representan un tipo particular que comparte las siguientes características: están enraizadas en la comunidad; están profundamente comprometidas con las poblaciones marginadas y con los valores de justicia social; y se desempeñan en un entorno incierto, complejo, y hostil, caracterizado por la escasez de recursos económicos<sup>6</sup>. Reflejando al sector social, los líderes de estas organizaciones tienden a ser mujeres y un alto porcentaje son afroamericanos, latinos y de otras etnias (incluyendo grupos indígenas e inmigrantes de África y Asia), lo que en Estados Unidos llaman “personas de color” (*people of color*), para diferenciarlos del grupo anglosajón dominante. Las OCS por lo general son pequeñas. Por ejemplo, aproximadamente el 47% de la muestra tiene un presupuesto de menos de 500 mil dólares y el 77% uno por debajo de un millón; estas son sumas humildes dentro del rango de presupuestos de las organizaciones del sector social en el contexto de Estados Unidos.

***Justificación del estudio en el contexto de las OCS.*** Este estudio aborda otra brecha importante en la literatura. Por mucho tiempo la investigación tradicional en Estados Unidos limitó su estudio casi exclusivamente a los líderes masculinos anglosajones en corporaciones grandes, pasando por alto otras formas de liderazgo (Allen, 1990). Estudios del liderazgo transformacional y colectivo han ampliado el ámbito para incluir una mayor diversidad en nuevos contextos como el educativo, político y militar, además del corporativo. No obstante, esta expansión, por lo general, ha excluido a los líderes de las organizaciones que trabajan en el cambio social. En efecto, las voces y experiencias de personas de bajos recursos y excluidas (mujeres y personas de color) no han sido tenidas en cuenta suficientemente en la literatura de liderazgo. Sin embargo, sus organizaciones son muy importantes para el sector social de Estados Unidos, y sus experiencias de liderazgo efectivo pueden enseñar a otras organizaciones de la sociedad civil, e incluso, de otros sectores.

¿Cómo pueden los líderes de estas OCS, pertenecientes a comunidades marginadas, trabajando con presupuestos tan reducidos, acabar sentados a la mesa de las políticas públicas y tener influencia en los decisores de grandes sistemas públicos? Los resultados de esta investigación ofrecen claves para contestar esta pregunta e iluminan las teorías contemporáneas del liderazgo al aplicar una perspectiva novedosa en un nuevo contexto.

---

<sup>6</sup> Las OCS no son organizaciones de movimiento social, ni grupos informales como asociaciones de padres de familia. Representan un tipo diferente que se ubica hacia la mitad de un continuo entre esto dos tipos.

### 3. RESULTADOS: MECANISMOS Y PRÁCTICAS PARA GENERAR CAPITAL DE LIDERAZGO

La labor de liderazgo para el cambio social consiste en despertar a la comunidad para que sea consciente de su propia fortaleza, a pesar de la escasez que la rodea. Cuando, en medio de la escasez, los miembros de la comunidad ven y sienten la abundancia que tienen, son capaces de movilizar su energía colectiva para cambiar su vida. El liderazgo para el cambio social cultiva una versión colectiva de la llamada “*inteligencia apreciativa*”: “la habilidad para ver el potencial generativo inherente en cualquier situación y actuar con propósito para transformar el potencial en resultados” (Thatchenkery & Metzker, 2006, p. 5).

En las OCS, los miembros de la comunidad afectada por los problemas sociales son incorporados como participantes activos del trabajo de la organización. El liderazgo emerge a medida que cada participante lo asume como algo que es a la vez propio y del grupo. Así lo describen en su informe los participantes de una investigación cooperativa sobre el desarrollo de líderes: “cada persona, a su manera, tiene algo que traer al trabajo y, cuando esta contribución es apreciada, la persona se reconoce a sí misma como líder y el cambio es posible”. El grupo agrega: “El ‘cuándo’ del liderazgo tiene que ver con cuándo este se siente como algo real para cada persona”.

Generar esta abundancia requiere realizar una labor que va más allá de la gestión para sostener las organizaciones. Reflejada en prácticas concretas, la labor de liderazgo le da sentido y ayuda a ponerle corazón a las acciones cotidianas asociadas con los desafíos de la gestión. Es un trabajo igualmente deliberado, pero menos visible que hacer gestión estratégica, manejar presupuestos o gestionar recursos humanos, por ejemplo. La abundancia creada con esta labor se convierte en *el capital de liderazgo* que la organización necesita para influenciar a otros con capacidad de decisión sobre los problemas de la comunidad.

Las prácticas de liderazgo identificadas y documentadas durante la investigación fueron clasificadas en tres grandes categorías, de acuerdo con su función en este proceso de construcción social: *deconstruir los discursos*; *crear puentes*; y *liberar las energías*. Estos tres tipos de prácticas de liderazgo representan tres mecanismos cuya exploración ofrece una comprensión profunda acerca de cómo un grupo logra convertir sus acuerdos comunes en logros colectivos, ofreciendo así una comprensión del liderazgo en acción. A continuación se describe brevemente cada mecanismo utilizando tres ejemplos de las organizaciones que conformaron la muestra.

**Deconstruir y reformular discursos (dominantes)**<sup>7</sup>. El primer mecanismo ilumina la labor dedicada a cuestionar modelos mentales y mensajes que generan o refuerzan el problema social enfrentado. La deconstrucción busca cuestionar y contrarrestar las consecuencias nefastas del discurso dominante. La labor de liderazgo para lograrlo intenta interrumpir cualquier situación o verbalización —en los niveles micro de interacción o macro de los sistemas— que deshumanice a una persona o a un pueblo o que reproduzca la desigualdad social.

Tal labor se fundamenta en el poder del lenguaje. Cada palabra cuenta. No se puede construir un mundo nuevo usando el mismo lenguaje que refuerza el mundo que se quiere cambiar. Se necesita un nuevo lenguaje, inventarse un discurso para invocar la visión de futuro en el presente. La labor de deconstrucción busca utilizar ese lenguaje nuevo para generar cambios en la comprensión de la gente con relación a la definición del problema afrontado, a las alternativas para solucionarlo, y a la percepción generalizada acerca de las personas afectadas. Por ejemplo, la organización *Pueblo Organizado en Defensa de la Tierra y sus Recursos* (PODER) confronta lo que han denominado “*el racismo ambiental*”, o sea, el uso de la concentración racial en una localidad como criterio para su selección como depósito de las basuras industriales de una ciudad. No se lucha simplemente por “*resolver los problemas del medioambiente*”, sino por alcanzar “*la justicia ambiental*”.

Esta deconstrucción de discursos busca no solo cambiar la percepción que las audiencias externas tienen de los participantes sino, además, la percepción interna que ellos tienen de sí mismos. Por ejemplo, PODER dedica tiempo y esfuerzo para convertir la cultura e identidad étnica del grupo en una fuente de fortaleza. Ello supone deconstruir el discurso dominante que ha devaluado las prácticas culturales del grupo. Frente a la imagen negativa del indígena y del latino pobre en la sociedad estadounidense, PODER construye una identidad alternativa fuerte: realza los valores de solidaridad, amistad y cooperación típicos de esta cultura, y ofrece un nuevo vocabulario y referencias con las cuales hacer interlocución. Un activista dice: “Estar orgulloso de quién eres y de dónde vienes, y de cómo nos hemos organizado, es muy importante. Y cuando tú estás orgulloso, puedes pararte y entonces puedes hablar con tu propia voz”.

La deconstrucción se hace de palabra y obra, porque los discursos se cambian con palabras y obras. Por ejemplo, cuando los líderes de PODER testifican en las cortes oficiales como parte de su trabajo de abogacía, empiezan con la siguiente oración de sus ancestros: “... hubo un tiempo cuando todos éramos hermanas y hermanos, el cielo nocturno nuestro techo, la tierra nuestra madre, el sol nuestro padre, nuestros padres eran líderes y la justicia nuestra guía”. Al

<sup>7</sup> Para una presentación sistemática de las prácticas asociadas con este mecanismo, ver Foldy, Goldman y Ospina (2008) y Ospina y Su (2009).

hacerlo enfrentan la conversación legal desde una situación de fortaleza, dado un entorno institucional cuya lógica es diferente a la de su cultura. Con ello reafirman la presencia de un pueblo antes de la llegada de las instituciones occidentales.

Entran entonces en interlocución con el sistema desde una posición de abundancia y se presentan, no como víctimas, sino como miembros de una cultura capaz de aportar. Ejemplos de los logros de PODER ofrecen evidencia de la efectividad de este abordaje. Ellos incluyen el haber logrado cerrar una zona industrial de desechos, donde se guardaban tanques emisores de químicos tóxicos causantes de enfermedades crónicas en la comunidad. PODER también logró abogar con éxito para la creación de una ley local: la *Ordenanza del Oriente de Austin* obliga a las autoridades a consultar con los vecinos sobre cualquier proyecto de desarrollo económico en la localidad.

El cultivo afirmativo de la identidad social del grupo es una labor de liderazgo deliberada y constante para deconstruir el discurso dominante. Esta labor ayuda a los participantes a encontrarse de nuevo, les devuelve su orgullo y sentido de pertenencia, los transforma de víctimas en actores cuya humanidad debe ser respetada y los prepara para participar activamente en las actividades de la organización. Igualmente invita a las audiencias externas a interrumpir sus presupuestos para mirar a la población afectada desde una perspectiva diferente.

**Crear puentes y alianzas**<sup>8</sup>. El segundo mecanismo ilumina la labor dedicada a conectar mundos y perspectivas diferentes para promover lazos y construir alianzas que hagan posible la colaboración. Esta labor de liderazgo busca abordar el problema de las diferencias entre personas, organizaciones y culturas cuando se quiere al mismo tiempo fomentar la acción colectiva y maximizar los aportes de estas diferencias para la acción.

En el mundo cambiante, fragmentado, interdependiente e incierto donde las OCS se mueven, es necesario crear las condiciones para promover la reciprocidad y garantizar el compromiso mutuo. Tal labor tiene un componente interno y otro externo. Dentro de la organización se necesita unidad entre participantes con diversos intereses e historias. Afuera hay que unir esfuerzos con otras organizaciones y grupos para apalancar recursos. La labor de liderazgo en la *Coalición de Inmigración en Nueva York* (NYIC) ofrece ejemplos que ilustran este mecanismo. NYIC agrupa a unas 200 organizaciones de inmigrantes en Nueva York para trabajar conjuntamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los inmigrantes en el área metropolitana y dentro del movimiento nacional de inmigración en

---

<sup>8</sup> Para una presentación sistemática de las prácticas asociadas con este mecanismo ver Ospina y Saz-Carranza (2010); Saz-Carranza y Ospina (2010); Ospina y Foldy (2010).

Estados Unidos. NYIC hace trabajo de organización, abogacía y prestación de servicios para todos los grupos étnicos en la ciudad y en todas las áreas de política pública que afectan a los inmigrantes y sus familias.

NYIC convoca a las grandes organizaciones sociales de salud y educación de la ciudad y a las pequeñas organizaciones de vecinos que trabajan exclusivamente en sus barrios. Esta coalición multiétnica, multirracial y multisectorial necesita cultivar al mismo tiempo la unidad (para generar una visión común entre sus disímiles miembros) y la diversidad (para apalancar la riqueza que tal variedad ofrece). Uno de los miembros de la Coalición describe la urgencia de esta necesidad así: "...de cierta manera, es como si estuviéramos en *ghettos* diferentes dentro de cada una de nuestras nacionalidades, y por tanto necesitamos esta integración, y la Coalición nos da esa posibilidad." Logros como los siguientes demuestran su efectividad para hacerlo: la campaña de educación y registro de votos para las elecciones del año 2000 organizada por NYIC resultó en 60.000 nuevos votantes; una movilización de NYIC logró obtener fondos públicos para clases de inglés y otros servicios para inmigrantes; como participantes de una campaña nacional lograron restaurar servicios sociales federales para los ancianos y personas especiales ante la remoción del beneficio para los inmigrantes en general.

Una práctica concreta para lograr *unidad en diversidad* consiste en usar procesos de diálogo para que los miembros de la coalición puedan *acordar estar en desacuerdo*. Un dirigente de la coalición lo describe así:

"A veces acordamos NO adoptar posiciones sobre ciertos temas, por ejemplo, el tema de los bonos escolares para acceder a escuelas privadas, un tema de gran debate en este país. Este tema salió como parte de nuestro trabajo en educación. Y distintos miembros de la junta directiva hicieron presentaciones, unos a favor de adoptar una posición en defensa de los bonos, otros arguyendo adoptar una posición en contra de los bonos y otros a favor de NO adoptar ninguna posición al respecto, dejar el tema a un lado. Y decidimos no adoptar ninguna posición porque algunos grupos hubieran abandonado la coalición y decidimos que el tema de los bonos no era suficientemente importante en nuestra agenda como para perder actores claves de la coalición".

En lugar de unificar las diferencias ideológicas esta práctica busca generar unidad alrededor del proceso de la toma de decisiones: todas las voces fueron escuchadas y hubo tiempo suficiente para atender y deliberar acerca de cada una de las tres posiciones.

Crear puentes requiere diálogo persistente y continuo para comprender de dónde vienen los otros, independientemente del resultado final. Esta labor promueve un diálogo explícito sobre las diferencias, puesto que reconocerlas permite dilucidar los obstáculos frente a la colaboración. La creación de una cultura donde nadie sienta temor de expresar una posición diferente permite una comunicación auténtica. Diseñar mecanismos de gobernanza más equitativos, con estructuras y procesos organizacionales participativos es otra manera de contribuir a crear puentes.

**Liberar las energías humanas<sup>9</sup>.** El tercer mecanismo identificado ilumina la labor dedicada a crear las condiciones para que cada miembro del grupo reclame su humanidad y su derecho a ser persona y, en el proceso, reconozca el poder inherente para dirigir su propia vida. Se trata de promover una transformación personal en cada participante de la organización de manera que pueda ver lo que antes no veía, relacionarse de una manera diferente con el mundo y, por tanto, recuperar su capacidad para aprender y actuar constructivamente.

El *Centro para el Desarrollo de Mujeres Jóvenes* (CYWD) en Oakland ofrece ejemplos de este mecanismo en la práctica. CYWD busca empoderar e inspirar a mujeres jóvenes recién salidas del sistema de justicia juvenil y participantes de la economía de la calle, para facilitar un cambio positivo en sus vidas y sus comunidades. CYWD define su visión de futuro así: “Nuestra visión es un mundo donde las mujeres jóvenes de cualquier cultura sean tratadas con cuidado y compasión cuando están en crisis, para que puedan resistir proactivamente los impactos de toda forma de opresión”. El Centro entrena a 2.500 jóvenes en riesgo o con experiencia dentro del sistema de justicia juvenil. Muchas de ellas acaban trabajando como personal remunerado en la organización o participan en comisiones locales y juntas de política pública a nombre del Centro. Esta participación genera una nueva conciencia que ubica sus circunstancias personales dentro de un marco sistémico más amplio y ofrece una nueva capacidad y confianza para entender que es posible luchar por la justicia y triunfar.

Usamos el término *liberar* al nombrar este mecanismo para señalar que las condiciones ya existen dentro de las personas y la comunidad, pero están latentes, dormidas, “hay que sacarlas, desarrollarlas, liberarlas”, en las palabras de un líder social. Las prácticas para liberar la energía representan una labor pedagógica, pero van más allá de los entrenamientos formales sugeridos por las teorías tradicionales de formación de recursos humanos. Los participantes son considerados desde un principio como expertos en el problema social que la organización enfrenta, porque lo han vivido en carne propia. Esta experticia es la base para promover nuevas capacidades de tipo más general o abstracto. En el caso del CYWD, por ejemplo, al percibir la fe que los adultos ponen en su capacidad las jóvenes empiezan a verse como expertas que pueden participar en espacios formales de política pública, incluyendo la Comisión para Asuntos Juveniles de San Francisco, la Comisión de Justicia Juvenil, el Comité de Asesoría de Salud para la Mujer Joven, y el Grupo de Trabajo sobre Prostitución de la Fiscalía de San Francisco. Entonces se motivan para aprender lo necesario y participar con efectividad.

---

<sup>9</sup> Para una presentación sistemática de las prácticas asociadas con este mecanismo, ver El Hadidy, Ospina y Hofmann-Pinilla (2010) y Ospina y Su (2009).

El mecanismo de *liberar la energía* está íntimamente vinculado con la *creación de puentes* y la *reconstrucción del discurso*. Por ejemplo, las jóvenes que llegan a CYWD son de diversas razas y etnias, pero inicialmente no perciben su experiencia común como mujeres jóvenes en riesgo. Los espacios donde se promueven relatos de sus experiencias personales ofrecen a las jóvenes la oportunidad de entender las conexiones. Dice una participante: “Así seas latina, afroamericana o blanca o asiaticoamericana, no importa qué idioma hables en tu casa, sabes lo que significa vivir en la calle, tener hambre, sentirte desprotegida, abandonada por una madre drogadicta, tú sabes lo que es estar herida y estar furiosa y actuar con comportamientos autodestructivos, o estar confundida y hacer cosas que desde afuera parecen locas”. Al conectarse con esta experiencia común, y localizarla en una perspectiva sistémica más amplia, las jóvenes no solo generan unidad y valoran su diversidad, sino que además reconstruyen colectivamente la dimensión positiva de su identidad social. Y en el proceso, aprenden las unas de las otras y se motivan para actuar con efectividad.

Al explorar esta labor de liderazgo identificamos muchas prácticas típicas de la educación popular importada de América Latina y enriquecida con elementos de los movimientos sociales estadounidenses. Resaltamos en particular la noción de que se aprende haciendo, participando en ciclos de acción-reflexión con el apoyo necesario. Algunos de los logros de CYWD evidencian la efectividad de esta labor: ex trabajadoras sexuales de 15 a 17 años, quienes ahora trabajan en la organización, participaron en un comité de la Alcaldía para ofrecer recomendaciones al Consejo de la ciudad sobre prácticas alternativas al encarcelamiento de prostitutas jóvenes. Jóvenes de 16 a 19 años con experiencia en la cárcel diseñaron y son las entrenadoras en uno de los primeros programas en San Francisco que ofrecen educación, empleo y reintegración a la comunidad para jóvenes dentro de las cárceles. Estos ejemplos ilustran los resultados asociados con la liberación de la energía: se produce transformación personal y motivación para aprender lo necesario para participar. Cuando esta labor se realiza efectivamente, se genera capacidad humana, técnica y organizacional.

En conclusión, este breve recorrido por los mecanismos y las prácticas de liderazgo documentadas en nuestra investigación ofrece una mirada novedosa sobre la labor de liderazgo en organizaciones para el cambio social. Los hallazgos indican que este liderazgo consiste, ante todo, en generar las condiciones para  *multiplicar el liderazgo* en organizaciones que aparentemente carecen de recursos para influir en su entorno, de manera que éstas logren apalancar el poder necesario para actuar con efectividad. Ello implica trabajar explícitamente para lograr que cada participante, independientemente de su posición en el sistema, comprenda cuál es su papel como líder capaz de contribuir al logro colectivo, esté preparado y listo para asumirlo, vea con convicción la importancia de su contribución en lo

que percibe como una causa urgente y legítima, y se someta a un compás moral (relacionado con los valores de la justicia social) acordado colectivamente.

En el lenguaje más técnico de las ciencias sociales, en el caso de las organizaciones para el cambio social, estos mecanismos y las prácticas que permiten cumplir sus funciones generan tres tipos de capital: capital simbólico, capital social y capital humano (Bourdieu, 1991; Putman, 2000; Coleman, 1988). Las sinergias generadas por la interacción de los tres tipos de capital propician las condiciones para que la organización esté construyendo lo que llamamos *capital de liderazgo*, porque puede ser invertido o guardado para ser usado en el momento apropiado. Raeglin (2005) denomina este estado organizacional como uno donde la organización está *pletórica de liderazgo (a leaderful organization)*. De esta manera, la labor de liderazgo en las OCS convierte la fortaleza potencial de una comunidad en abundancia real, energía renovada y poder actualizado para movilizar recursos en función de un futuro diferente que se concretiza en el alcance de logros colectivos en beneficio de la comunidad.

#### 4. DISCUSIÓN

La literatura tradicional del liderazgo organizacional explora cómo los líderes formales dirigen las actividades de gestión para mantener las organizaciones en marcha. Se enfatiza lo que llamamos tecnologías de la gestión, tales como la planificación estratégica, la gestión financiera y de recursos humanos y la recaudación de fondos en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro (Herman & asociados, 2005). Los estudiosos de las organizaciones para el cambio social agregan al objeto de estudio estrategias orientadas a afectar el entorno organizacional para producir transformación social, tales como la abogacía, la movilización social y la prestación de servicios (Chetkovich & Kunreuther, 2006; Smock, 2004; Wood, 2002). El nuevo enfoque relacional de liderazgo agrega un tercer tipo de labor, (deliberada pero por lo general invisible) igualmente crítica para convertir la visión de futuro en una realidad presente: las “prácticas del liderazgo”.

Un enfoque en las “prácticas” ayuda a desvelar las dimensiones colectivas del liderazgo y a interpretar esta labor como un fenómeno relacional y construido. Este enfoque responde a los llamados de la literatura reciente para ir más allá de lo obvio y de lo que tradicionalmente se ha considerado como cuantificable o no cuantificable al definir el foco de la investigación sobre liderazgo. La atención a las prácticas para identificar los mecanismos que iluminan cómo ocurre el liderazgo revela dimensiones que han sido poco atendidas o han sido tratadas de una manera fragmentada en la literatura tradicional. Al mismo tiempo, los hallazgos revelan congruencias con el conocimiento existente, matizándolo y agregando nuevos elementos a la comprensión contemporánea del liderazgo.

**Contribución a la teoría del liderazgo.** El conocimiento basado en el nuevo abordaje relacional y construcciónista refuerza elementos claves de la teoría del liderazgo transformacional, como la relevancia de los valores en los comportamientos organizacionales (Burns, 1978; Conger, 1999; Pearce & Sims, 2002). El peso otorgado a los valores de justicia social en las OCS para anclar la labor de liderazgo es consistente con esta idea.

Otros hallazgos se relacionan con los comportamientos efectivos de la tradición transformacional (Pearce & Sims, 2002): “suministrar una visión” es consistente con la visión del futuro identificada como motor de las prácticas de liderazgo relacionadas con la creación de puentes en las OCS. “Desafiar el status quo” y “usar comunicación que inspire” se relacionan con el trabajo de deconstrucción del discurso. El “tener expectativas de alto rendimiento” es un concepto paralelo a la fe en la capacidad de quienes viven los problemas sociales para dirigir el proceso de cambio; y “proporcionar estimulación intelectual” hace referencia a los esfuerzos por liberar las energías humanas. Sin embargo, el nuevo abordaje sugiere que estas conductas no representan fórmulas para ser usadas en cualquier contexto. En sintonía con las premisas originales de la teoría del liderazgo transformacional, los hallazgos reiteran que el liderazgo es el trabajo moral en torno a la construcción de identidades compartidas y es siempre colectivo y fundamentado históricamente (Burns, 1978; Blackburn, 1978).

Nuestros hallazgos también afirman la importancia del reciente interés por el liderazgo compartido y distribuido, con su atención a la naturaleza de las estructuras organizacionales y a los modelos formales de liderazgo (Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003; Pearce & Sims, 2002). Aunque el estudio incluyó organizaciones con estructuras tanto verticales como horizontales y con una variedad de modelos de liderazgo formal (desde directores ejecutivos hasta codirectores y equipos directivos), se documenta una tendencia general hacia la democratización de las estructuras y esfuerzos explícitos para desarrollar líderes en toda la organización, tal como lo proponen los estudios del liderazgo compartido de corte más tradicional.

Los hallazgos ofrecen luces para iluminar la preocupación de estos estudiosos con los resultados asociados al liderazgo colectivo. El examen de los logros colectivos “de adentro hacia fuera”, o sea, desde la perspectiva de las personas realizando la labor de liderazgo, sugiere que esta labor está menos orientada a crear una organización eficaz, y más a crear la capacidad colectiva para influir sobre aquellos agentes externos con poder y autoridad para cambiar las condiciones que afectan la comunidad. Tal énfasis externo es consistente con los resultados de un estudio reciente sobre el rendimiento organizacional en doce organizaciones sin fines de lucro (Grant & Crutchfield, 2007). Aunque más grandes, más ricas y mucho más estructuradas que las organizaciones en nuestro estudio, los

casos de Grant y Crutchfield también tienen en su misión convertirse en “fuerzas del bien”, y buscan abordar problemas sociales a través de la transformación de su entorno. Los autores del estudio argumentan que su rendimiento se puede explicar cómo función de este énfasis en resultados externos más que como el producto de una buena gestión de sus operaciones internas.

Finalmente, encontramos una alta convergencia con los estudios sobre el liderazgo en contextos de equipo, particularmente el enfoque que hace hincapié en su naturaleza sistémica. Por ejemplo, Day et al. (2004) han documentado el liderazgo, no como un aporte al rendimiento del equipo (es decir, el líder hace algo que ayuda a que el equipo rinda), sino como el resultado de los procesos grupales, tales como el aprendizaje en equipo (es decir, los miembros promulgan liderazgo para lograr el rendimiento del grupo). Aunque similar al enfoque de liderazgo como un logro colectivo, esta literatura se centra en un fenómeno intraorganizacional (los equipos de trabajo autogestionados), mientras que nuestra unidad de observación es la organización.

**Contribución a la metodología para hacer investigación empírica.** En consonancia con las epistemologías interpretativas, nuestro enfoque investigativo y perspectiva teórica articulan una comprensión amplia del liderazgo como fenómeno social, y subrayan la interconexión entre valores, prácticas y resultados, así como entre los diversos niveles de acción, individual, organizacional y social. Esta nueva perspectiva hace hincapié en la sensibilidad del investigador hacia cuestiones como el tiempo, el poder y el contexto social donde se desarrollan las relaciones que sirven como base para constituir el liderazgo (Bryman, Stephens & à Campo, 1996; Porter & McLaughlin, 2006).

Un mensaje importante es que el contexto no se puede comprender como una “variable” independiente para tener en cuenta o para controlar, ya que no representa simplemente un telón de fondo desde donde los líderes se relacionan con los seguidores, promulgan sus comportamientos y toman decisiones. El contexto representa, más bien, la materia prima dentro de la cual se va articulando y emerge el liderazgo en el tiempo, a medida que el grupo construye sentido y genera acuerdos mutuos. Tal como la académica construcciónista Hosking (1997) argumenta, “el liderazgo no puede abstraerse de los procesos organizacionales de los cuales es parte” (Hosking, 1997, p.315).

Este reconocimiento de la incrustación de la experiencia de liderazgo en el contexto tiene implicaciones para su estudio empírico, y refuerza la necesidad reconocida de incorporar métodos cualitativos y mixtos de investigación en futuros estudios (Alvesson, 1996; Bryman, Stephens & à Campo, 1996; Conger, 1999; House & Aditya, 1997; Ospina, 2004; Tierney, 1996).

Sin embargo, será necesario evitar la tentación de simplemente replicar lógicas de investigación cuantitativa en los diseños cualitativos o mixtos. Los diseños

para “controlar” estadísticamente el peso del contexto o que tratan de aislar factores contextuales individuales, organizacionales y ambientales con sofisticadas técnicas de análisis multinivel, no serán suficientes para aclarar la dinámica y los resultados del liderazgo entendido como construcción social. Tampoco servirá el simple cambio de “modelos de varianza” a “modelos de proceso” (Langley, 1999) sin cuestionar los supuestos epistemológicos subyacentes que aislan al líder de los demás elementos del contexto.

Lo que se necesita es nada menos que un cambio cognitivo, una deconstrucción del discurso que permita a los investigadores ampliar el alcance del estudio del liderazgo. Solo entonces será posible ver la relación entre el liderazgo y el contexto, no como dos entidades diferentes que representan un primer plano y un fondo, sino como fenómenos que se constituyen mutua y recíprocamente. Este cambio podría contribuir a aumentar la creatividad en los métodos de investigación y tal vez, incluso, podría generar la motivación para inventar otros métodos más apropiados para abordar la tarea de estudiar las dimensiones relacionales del liderazgo en sus múltiples manifestaciones actuales.

## 5. CONCLUSIÓN

El estudio de las variables típicas de la investigación tradicional —tales como los rasgos o comportamientos del líder, o la calidad de las acciones o interacciones entre líderes y seguidores— ha producido importantes avances en el conocimiento sobre el liderazgo. Pero las teorías relacionales construcciónistas nos invitan a mirar más allá de los límites conceptuales que hasta ahora han marcado la pauta en la literatura sobre el liderazgo. Nuestra investigación resalta aquellos elementos relacionales forjados a través de la construcción colectiva de sentido y las acciones mutuas, donde los valores y las prácticas cobran importancia, pero solo se entienden en referencia al contexto particular en el cual emergen (Drath et al., 2008; Foldy et al., 2008; Ospina & Su, 2009).

En conjunto, nuestro programa de investigación sobre el liderazgo para el cambio social ofrece tres grandes contribuciones para avanzar una teoría contemporánea sobre liderazgo. Primero, mediante la detallada presentación de las lógicas que iluminan la naturaleza del liderazgo en OCS, hacemos notar un contexto organizacional que permanece prácticamente inexplorado en el campo del liderazgo. Si bien este contexto puede parecer algo restringido, es aplicable, de hecho, a muchos tipos de organizaciones. Aunque solo las OCS pretenden una remodelación explícita de la sociedad, muchos otros tipos de organizaciones, desde agencias públicas y grupos de consumidores hasta empresas de comunicaciones, también pueden hacerlo implícitamente.

Más aún, las OCS ofrecen modelos de cómo se puede luchar por metas ambiciosas en entornos turbulentos y con escasos recursos materiales, creando colaboraciones con aliados improbables y maximizando el potencial de sus miembros. Condiciones típicas de estos contextos —la diversidad en los participantes, procesos menos codificados de toma de decisiones y un alto nivel de turbulencia (Selsky & Smith, 1994)— empiezan a verse en organizaciones privadas o profesionales en el sector social, donde nuevas fuerzas han generando un entorno más turbulento e impredecible, tendencia que se refleja, por demás, en el renovado interés por formas más colectivas y distribuidas de liderazgo (Conger & Pearce, 2003). Hallazgos sobre el liderazgo en OCS, donde las prácticas relacionales parecen predominar, podrían complementar el conocimiento existente sobre liderazgo organizacional para ser utilizado en contextos en proceso de transición.

Segundo, ofrecemos una herramienta indispensable para hacer operacional la investigación empírica sobre liderazgo con un abordaje relacional construccionista: las “prácticas de liderazgo”. La noción se refiere a acciones deliberadas, creadas colectivamente, para desarrollar capital de liderazgo y se inspira en la teoría de la práctica desarrollada en las últimas décadas por sociólogos y antropólogos (Reckwitz, 2002; Schatzki et al., 2001) y recientemente en la literatura del liderazgo (Drath et al., 2008). A partir de esta noción identificamos tres mecanismos para comprender cómo las visiones compartidas se convierten en logros colectivos en las OCS: *deconstruir discursos, crear puentes y liberar las energías humanas*. Esperamos que otros utilicen estos hallazgos como punto de partida para futuras investigaciones sobre el liderazgo colectivo.

Tercero, las lecciones obtenidas al aplicar este enfoque invitan a seguir explorando con optimismo la factibilidad de una teoría unificada del liderazgo relacional. Ello atiende a la invitación que hace Ulh-Bien (2006) a los estudiosos del liderazgo, para buscar caminos que permitan tender un puente entre lo que hoy son dos ramas separadas en la investigación del liderazgo relacional: la corriente entitativa y la construccionista. Al intentar combinar el conocimiento recibido de la corriente entitativa con una estrategia novedosa para implementar con coherencia la visión construccionista, nuestra investigación intenta recuperar lo mejor de los dos mundos para avanzar así la agenda común de comprender el liderazgo como fenómeno útil para el continuo desarrollo de la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allen, K. (1990). *Diverse voices of leadership: Different rhythms and emerging harmonies*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Alvesson, M. (1996). “Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation”. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 469-485.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership: A response to critiques". En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-40). Lexington, MA: D. C. Health.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. J. B. Thompson (Ed.), G. Raymond & M. Adamson (Trads.). Cambridge: Harvard UP.
- Bryman, A., Stephens, M., & à Campo, C. (1996). "The importance of context: Qualitative research and the study of leadership". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chetkovich, C., & Kunreuther, F. (2006). *From the ground up: Grassroots organizations making social change*. Ithaca: Cornell University Press.
- Coleman, J. S. (1988). "Capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). "A landscape of opportunities: Future research on shared leadership". En C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 285-303). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conger, J. A. (1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research". *The Leadership Quarterly*, 10, 145-180.
- Crosby, B., & Bryson, J. (2005). *New leadership for the common good*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dachler, H. P. (1992). "Management and leadership as relational phenomena". En M. v. Cranach, W. Doise & G. Mugny (Eds.), *Social representations and social bases of knowledge* (pp. 169-178). Lewiston, NY: Hogrefe and Huber.
- Dachler, H. P., & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. En D. M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.), *Management and organization relational alternatives to individualism* (pp. 1-28). Brookfield: Avebury.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership". *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Fairhurst, G. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiol, M., Harris, D., & House, R. (1999). "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change". *The Leadership Quarterly*, 10, 449-482.
- Fletcher, J., & Kaufer, K. (2003). "Shared leadership: Paradox and possibility". En C. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). "Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership". *The Leadership Quarterly*, 19, 514-529.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). "Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement". *The Leadership Quarterly*, 17, 258-270.
- Gerstner, C., & Tesluk, P. (2005). "Peer leadership in self-managing teams: Examining team leadership through a social network analytic approach". En G. Graen (Ed.), *LMX leadership: The series* (pp. 131-151). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member-exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grant, H. M., & Crutchfield, L. R. (2007). "Creating high-impact nonprofits". *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 32-41.

- Gronn, P. (2002). "Distributed leadership as a unit of analysis". *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hauschmidt, J., & Kirchmann, E. (2001). "Teamwork for innovation - the troika of promoters". *R & D Management*, 31(1), 44-49.
- Heifetz, R., & Laurie, D. (1997). "The work of leadership". *Harvard Business Review*, 75, 124-134.
- Herman, R. A. (2005). *The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hosking, D. (2007). "Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes". En B. Shamir, R. Pilai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives of leadership* (pp. 167-186). Greenwich, CT: Information Age.
- Hosking, D. M. (1997). Organizing, leadership and skillful processes. En K. Grint (Ed.), *Leadership: Classical, contemporary and critical approaches* (pp. 293-318). Oxford: Oxford University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). "The social scientific study of leadership: Quo vadis?". *Journal of Management*, 23, 3409-3473.
- Hunt, J. (1999). "Transformational /Charismatic Leadership's transformation of the field: An historical essay". *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). "The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers". En B. J. Avolio, & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 67-91). Stanford, CT: JAI Press.
- Langley, A. (1999). "Strategies for theorizing from process data". *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341.
- Ospina, S. (2004). "Qualitative research". En G. R. Goethals, G. J. Sorenson & J. MacGregor Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp. 1279-1284). London: Sage.
- Ospina, S., & Dodge, J. (2005). It's about time: Catching method up to meaning - the usefulness of narrative inquiry in public administration research. *Public Administration Review*, 65(2), 143-158.
- Ospina, S., & Foldy, E. G. (2010). "Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations". *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292-307.
- Ospina, S., & Saz-Carranza, A. (2010). "Paradox and collaboration in network management". *Administration & Society*, 42(4), 404-440.
- Ospina, S., & Sorenson, G. (2006). "A constructionist lens on leadership: Charting new territory. En G. Goethals, & G. Sorenson" (Eds.), *In quest of a general theory of leadership* (pp. 188-204). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ospina, S., & Su, C. (2009). "Weaving color lines: Race, ethnicity, and the work of leadership in social change organizations". *Leadership*, 5(2), 131-170.
- Ospina, S., Foldy, E. G., El Hadidy, W., Dodge, J., Hofmann-Pinilla, A., & Su, C. (en prensa). "Social change leadership as relational leadership". En M. Uhl-Bien, & S. Ospina (Eds.), *Advancing relational leadership theory*. Greenwich, CT: Information Age.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). "Leadership in organizations". En S. C. Clegg, T. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The sage handbook of organization studies* (Second ed., pp. 448-468). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pastor, J. C. (1998). *The social construction of leadership: A semantic and social network analysis of social representations of leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). "All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership". En C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage. doi: Pearce,
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors". *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.

- Pfeffer, J. (1997). "The ambiguity of leadership". *Academy of Management Review*, 2, 104-112.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). "Leadership and the organizational context: Like the weather?". *The Leadership Quarterly*, 17, 559-576.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. New York: Simon and Schuster.
- Raelin, J. (2005). "We the Leaders: In order to form a Leaderful Organization". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 18-30.
- Reckwitz, A. (2002). "Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing". *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Schall, E., Ospina, S., Godsoe, B., & Dodge, J. (2004). "Appreciative narratives as leadership research: Matching method to lens". En D. L. Cooperrider, & M. Avital (Eds.), *Advances in appreciative inquiry* (pp. 147-170). Oxford: Elsevier Science.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Selsky, J. W., & Smith, A. (1994). "Community entrepreneurship: A framework for social change leadership". *The Leadership Quarterly*, 5(3/4), 277-296.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., Pilai, M., Bligh, M., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2007). *Follower-centered perspectives of leadership*. Greenwich CT: Information Age Publishing.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). "Leadership: The management of meaning". *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Smock, K. (2004). *Democracy in action: Community organizing and urban change*. New York: Columbia University Press.
- Thatchenkery, T., & Metzker, C. (2006). *Appreciative intelligence: Seeing the mighty oak in the acorn*. New York: Berrett-Koehler.
- Tierney, W. G. (1996). "Leadership and postmodernism: On voice and the qualitative method". *The Leadership Quarterly*, 7, 3-371. doi: 384.
- Uhl-Bien, M. (2006). "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing". *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (Eds.). (2008). *Complexity leadership, part I: Conceptual foundations*. Greenwich, CT: Information Age.
- Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). "The romance of leadership and the social construction of followership". En B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), p. 187.
- Wood, R. (2002). *Faith in action: Religion, race and democratic organizing in America*. Chicago: University of Chicago Press.