

# Una danza que crea iguales

Cómo “desencadenar” el desarrollo de liderazgo

**Denise Altvater**  
**Bethany Godsoe**  
**LaDon James**  
**Barbara Miller**  
**Sonia Ospina**  
**Tyletha Samuels**  
**Cassandra Shaylor**  
**Lateefah Simon**  
**Mark Valdez**

## Sobre este proyecto

Nuestra investigación cooperativa se centra en la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos crear el espacio y las oportunidades para que las personas se reconozcan a sí mismas como líderes y desarrollen liderazgo? Esta inquietud surgió del trabajo de *Leadership for a Changing World*, LCW. (Para leer una descripción de esta iniciativa, por favor vea el interior de la contraportada). LCW incluye el *Research and Documentation Component*, con sede en *Research Center for Leadership in Action*, RCLA de *Robert F. Wagner Graduate School of Public Service* de *New York University* (también descrito al interior de la contraportada), que se vale de tres corrientes paralelas de investigación: la etnografía, la investigación cooperativa y la investigación narrativa, para explorar inquietudes relacionadas con el trabajo de liderazgo. El programa está comprometido con el desarrollo de enfoques participativos en la investigación y usa el diálogo con los participantes de LCW como aspecto fundamental del proceso de investigación.

La investigación cooperativa (IC) es una técnica de investigación participativa a través de la cual un grupo pequeño de participantes utilizan sus propias experiencias para generar ideas en torno a un tema de importancia para todos. En este tipo de investigación, los participantes formulan una pregunta, acuerdan un curso de acción y se comprometen de manera individual con esa acción a través de su trabajo. Luego, colectivamente, le dan sentido a la información generada por sus acciones. Este ciclo de reflexión-acción-reflexión se repite varias veces hasta que el grupo siente que ha abordado con éxito sus preocupaciones. En ocasiones, los facilitadores apoyan el grupo para garantizar que sus miembros saquen el mayor provecho del proceso. Hemos aprendido lo que dice la literatura sobre la IC: que esta metodología contribuye a la creación de nuevos conocimientos fundamentados en la práctica, profundiza el potencial de liderazgo de los participantes y fortalece las relaciones entre los miembros del grupo (Garza, 1996; Bray et al, 2001).

En nuestro caso, entre los participantes estaban miembros del equipo de *Research and Documentation Component*, que actuaron como iniciadores y facilitadores del grupo, al igual que líderes del cambio social que recibieron el premio LCW o que representaban organizaciones premiadas por LCW. Entre ellos Denise Altvater de *Wabanaki Youth Program of the American Friends Service*; Bethany Godsoe (facilitadora) de *RCLA/Wagner/NYU*; LaDon James de *Community Voices Heard*; Barbara Miller de *Silver Valley People's Coalition*; Sonia Ospina (facilitadora) de *RCLA/Wagner/NYU*; Tyletha Samuels de *Community Voices Heard*; Cassandra Shaylor de *Justice Now*; Lateefah Simon del *Center for Young Women's Development*; y Marcos Valdez de *Cornerstone Theater Company*.

*El documento que aparece a continuación es una versión abreviada de un extenso informe que se encuentra disponible en RCLA.*

## Agradecimientos

Los miembros de este grupo de investigación cooperativa y de *LCW Research and Documentation Team* de *Research Center of Leadership in Action* agradecen las contribuciones de los coinvestigadores, socios y otros líderes de cambio social en LCW que han participado activamente en nuestro aprendizaje. Queremos agradecer especialmente el generoso apoyo de la Fundación Ford para el programa LCW y el esfuerzo de *Research and Documentation*.

# Desarrollo de liderazgo: Un cambio en la relación de liderazgo

Nuestra investigación cooperativa (IC) se centró en la pregunta: “¿Cómo podemos crear el espacio y las oportunidades para que las personas se reconozcan a sí mismas como líderes y desarrollen liderazgo?” Desde el inicio, nuestro grupo se dio cuenta de que no nos referíamos al liderazgo como un acto individual, como tradicionalmente ocurre. Por el contrario, la mayoría de las historias que compartimos durante la investigación trataban sobre estrechas relaciones de trabajo con personas de nuestras organizaciones y comunidades.

Por ejemplo, en nuestra segunda reunión, Denise Altvater habló de su relación con Laura (no es el nombre real). Ambas encabezaron una iniciativa importante para combatir el consumo de drogas entre los jóvenes de su comunidad. Laura comenzó a mostrar su liderazgo ante los demás sólo después de un largo proceso de intercambio con Denise sobre historias personales y de preocupaciones por la comunidad. Mediante estas conversaciones se desarrolló una profunda relación que les permitió a las dos fortalecer su trabajo común.

Explorar lo que debe suceder para compartir liderazgo nos hizo ver la necesidad de fomentar un cambio auténtico en las relaciones de liderazgo, en las cuales alguien se hace a un lado (conscientemente o no) y alguien pasa al frente (en nuestras conversaciones usamos el término “trascender”). Para nosotros es claro que estas dos acciones están relacionadas, pero no son necesariamente consecutivas.

El cambio que llamamos “desarrollo de liderazgo” no se limita a relaciones de liderazgo individuales. Las historias que compartimos, basadas en nuestras acciones, indicaron que hay al menos tres niveles en los que puede suceder el cambio.

- En primer lugar, la relación de liderazgo puede cambiar en un contexto organizacional, en donde el papel de liderazgo formal está definido. Por ejemplo, cuando el director de la compañía de teatro de Mark Valdez salió del estado para trabajar en un proyecto por varios meses, implícitamente se hizo a un lado simplemente por salir de la oficina. Mark pasó al frente para desempeñar el papel del líder formal durante su ausencia.
- En segundo lugar, el cambio puede producirse a diario, o individualmente. Encontramos que este tipo de situaciones, en las que existe constante negociación de las relaciones de liderazgo, ocurren más a menudo en el contexto de una organización cuya misión implica desarrollar liderazgo de un grupo en particular. El trabajo de Cassandra Shaylor con reclusas y el de Tyletha Samuels y LaDon James con mujeres en programas de asistencia social tiene como objetivo ayudar a estas mujeres a desarrollar liderazgo, por lo tanto, sus procesos de pasar al frente y de hacerse a un lado son constantes.
- Por último, el cambio puede ocurrir cuando no se tiene una persona en particular en mente, pero se hace el trabajo de tal modo que deja espacio para que otros pasen al frente y puedan convertirse en líderes. Por ejemplo, Barbara Miller eligió permanecer en silencio en una reunión clave con los administradores de EPA. Su intención era que otros miembros de su organización hablaran por el grupo para que, mediante la adición de estas nuevas voces, los esfuerzos del grupo ganaran nueva fuerza y liderazgo. Dado que Barbara había preparado al equipo para dicha reunión y luego intencionalmente permaneció callada, otros hablaron y avanzaron hacia una posición de liderazgo.

***Vimos la necesidad de fomentar un cambio auténtico en las relaciones de liderazgo, en las cuales alguien se hace a un lado y alguien pasa al frente.***

## El papel del poder

Quizás el tema más difícil que enfrentamos fue el papel que ocupa el poder en nuestras relaciones de liderazgo. Reconocimos que hay disparidad en estas relaciones y que es importante ser conscientes de la dinámica del poder. También advertimos, a partir de nuestro propio proceder, que en todas las relaciones de liderazgo una persona tiene desde el comienzo la opción de crear, o no, un espacio para que otros puedan reconocerse a sí mismos como líderes.

Al llamar la atención sobre esta dinámica del poder también observamos que en la mayoría de los casos la relación de liderazgo es asimétrica; es decir, las partes no comienzan con el mismo poder. La asimetría de la relación de liderazgo no es simplemente un hecho natural, ni se crea en un contexto específico. Suponemos que proviene de la manera en que funciona nuestra sociedad y de las desigualdades que genera; estas son las mismas desigualdades contra las que luchamos.

El reconocimiento de esta asimetría y de la relación con nuestro propio poder nos causó ansiedad y malestar durante la investigación. Nuestro trabajo en justicia social y nuestras experiencias de vida han hecho que sea difícil reconocer otra cosa que no sea el uso negativo del poder y sus efectos traumatizantes. Por otra parte, nos dimos cuenta de que el poder puede ser utilizado con fines progresistas. En el contexto de las relaciones de liderazgo, aprendimos que podemos reconocer y hacer que nuestro poder formal sea transparente y de esa manera ayudar a reequilibrar la asimetría. Podemos poner en práctica un desarrollo del liderazgo que nos posibilite desplazar el poder a quienes no les ha sido reconocido. No se trata de conceder poder, ya que reconocemos y apoyamos el poder que cada persona ya tiene dentro de sí. Por lo tanto, es nuestra visión particular del mundo, basada en un compromiso con la justicia social, la que en un comienzo puede limitarnos, pero, en última instancia, nos libera para desarrollar el liderazgo de esta manera única.

---

## Cómo se desarrolló este proyecto

El aprendizaje que compartimos aquí surgió de los ciclos de acción y de reflexión llevados a cabo por nuestro grupo (ver *Sobre este proyecto* en la portada interior) para responder a la pregunta: ¿Cómo podemos crear el espacio y las oportunidades para que las personas se reconozcan a sí mismas como líderes y desarrollen su liderazgo? Exploramos una pregunta importante para líderes comprometidos con el cambio social, quienes luchan por el liderazgo en el contexto de una agenda explícita que cuestiona las creencias básicas sobre el mundo. Como nuestro objetivo es la justicia social, el tipo de liderazgo que queremos desarrollar es aquel que genera un cambio social. Cimentamos poder entre los beneficiarios de asistencia social, unimos gente y comunidades diversas a través del teatro, luchamos en pro de justicia social y ambiental en zonas rurales contra una industria minera establecida, organizamos reclusas para que conciban un mundo sin prisiones, ayudamos a jóvenes indígenas americanos a recuperar el poder de su cultura y de su historia, y reunimos mujeres jóvenes, dentro y fuera del sistema de justicia de menores, para que se conviertan en líderes en su comunidad.

Nos hemos enfocado en cómo crear el espacio y las oportunidades para las personas afectadas por los problemas que aborda nuestro trabajo. Debido a que estas poblaciones han sido marginadas por mucho tiempo, este enfoque representa

un esfuerzo explícito por reimaginar quién puede ser un líder. Creemos que, con el conocimiento y apoyo adecuados, cualquiera puede influir en el mundo. Independientemente de la formación académica o de la capacitación específica, cuando una persona tiene experiencia de vida con respecto a un tema determinado, se ha ganado el derecho a estar en la mesa y a ser líder en su campo. De esta manera, el trabajo en justicia social ayuda a reconocer el poder que la gente ya trae consigo cuando cruza nuestra puerta.

Se utilizó la investigación cooperativa (IC) como medio para responder a nuestra pregunta. Nos reunimos cinco veces para hacer sesiones de reflexión de un día y medio. Entre reuniones, cada uno de nosotros inició acciones individuales en su trabajo cotidiano. Estas acciones ayudaron a probar y perfeccionar las intuiciones colectivas. Durante los ciclos de acción individual, cada uno realizó un ejercicio diferente basado en el mismo tema (por ejemplo, observar el papel del poder en las relaciones de liderazgo). A través de estos ciclos de acción-reflexión, la investigación nos permitió aprender, no sólo sobre nuestra pregunta, sino por medio de nuestras acciones, a crear un espacio real para que otros en nuestras comunidades ejercieran su liderazgo. A la larga, el proceso ha cambiado la forma en que nos vemos a nosotros mismos y cómo hacemos nuestro trabajo.

# Hacerse a un lado: Cuando uno decide abrir espacios

Hacerse a un lado significa pasar de un lugar en donde uno se encarga de dar las directrices a otro lugar, para que otros puedan hacer el trabajo o ganar la atención del público. No obstante, hacerse a un lado no quiere decir ceder el espacio. Se trata de abrir espacios que otros pueden ocupar. También se trata de ampliar el espacio para que otros puedan unirse a hacer el trabajo. Por último, al hacerse a un lado, uno mismo puede ampliar la perspectiva sobre su propio trabajo.

*Haciéndolo de manera responsable, hacerse a un lado puede ayudar a generar poder.*

## Los efectos positivos de hacerse a un lado

Al observar las consecuencias de los esfuerzos deliberados por hacerse a un lado, nos dimos cuenta de que estas acciones pueden tener un impacto positivo en la “causa” por la que luchamos. A Lateefah Simon, hacerse a un lado al salir de la oficina para tomar un año sabático le ayudó a ganar perspectiva, pues comenzó a ver su papel de manera diferente. A través de esta experiencia se dio cuenta de que, como líder formal de la organización, debía prestar atención no sólo a que su organización funcionara (recaudación de dinero, subvenciones, etc.), sino también a hacer de la misma una organización en donde la gente quisiera estar. Esto tenía que ver con cuestiones como cultivar a las personas, “enseñarles” a hacer las cosas y, sobre todo, promover rituales que le dieran sentido al trabajo y que pudieran mantenerse cuando ella ya no estuviera. Al reflexionar sobre su intención de hacerse a un lado, vio que el papel que ocupaba resolviendo aspectos administrativos cambiaba. Ahora no sólo contaba con otros que supervisarían esas funciones, sino que al hacerse a un lado, también ayudaba al personal a ir más allá de lo administrativo para asumir una perspectiva más amplia de “programa”. Lateefah llegó a la conclusión de que el liderazgo incluye “cultivar” la organización, ayudar a la gente a crear un espacio para sí misma, y desarrollar valores y ética para que las personas se sientan seguras e incluidas.

## Los riesgos de hacerse a un lado

Al explorar los beneficios de hacerse a un lado, también se identificaron algunos riesgos, aunque al final llegamos a la conclusión de que vale la pena tomarlos si se tiene en cuenta que es la única manera de crear un espacio para cultivar el liderazgo. Uno de esos riesgos consiste en que la gente que pase al frente lleve el trabajo en una dirección diferente y uno pierda el control sobre los resultados de su esfuerzo. Vimos esto en una historia que Denise Altwater contó sobre un grupo que ella organizó para trabajar en temas de abuso de sustancias en su comunidad. Ella se hizo a un lado y el grupo tomó un camino con el que Denise ya no se sintió cómoda, así que decidió irse, mientras que los miembros del grupo continuaron haciendo el trabajo.

*Hacerse a un lado sin que haya alguien que pase al frente es “abandono”.*

Hacerse a un lado antes de que otros estén listos para ponerse al frente implica riesgos adicionales, entre ellos, que nadie dé el paso al frente y se cree un vacío. Es preciso prestar atención a esta posibilidad cuando se comparte deliberadamente el liderazgo. Como Cassandra Shaylor nos recordó, hacerse a un lado sin que alguien pase al frente no es liderazgo, es “abandono”. Del mismo modo, es posible que ponerse al frente sin que alguien se haga a un lado puede ser “apoderarse” del liderazgo en lugar de compartirlo.

Hacerse a un lado deliberadamente exige hacer con anterioridad la tarea de ayudar a crear las condiciones que preparan a otros para ponerse al frente. Al mismo tiempo, hacer bien esta tarea requiere que se proporcione el apoyo necesario a aquellos que estén dispuestos a pasar al frente. Esto es especialmente cierto en situaciones en las que las personas que desean pasar al frente pueden ser vulnerables a maltrato, ataques o incluso al encarcelamiento como resultado de sus acciones. El reconocimiento de estas posibles consecuencias—tan a menudo asociadas con el liderazgo en temas de justicia social—es un aspecto crítico de hacerse a un lado de manera responsable y de preparar a otros para que tengan un sentido claro de los riesgos que esta acción implica.

## Hacerse a un lado y la dinámica del poder

Abrir o ampliar el espacio propio es algo que sucede en el marco de las relaciones y esto tiene consecuencias para todos los implicados. Hacerse a un lado implica una gran responsabilidad. Como se señala en la introducción, también hay aspectos importantes de poder que inciden en estas relaciones.

***Reconocer la dinámica del poder en una relación implica aceptar privilegios, pero también responsabilidades. Esto puede generar molestias o ansiedad.***

Reconocer y asumir las molestias asociadas con el poder es una condición previa de hacerse a un lado de manera responsable. Esto proporciona el ímpetu para ser transparentes con respecto a la asimetría existente en la mayoría de las relaciones de liderazgo. Cassandra Shaylor, en su trabajo con reclusas, lo expresó así: “Como yo soy una persona libre con conocimientos legales, y como estas personas dentro de la prisión necesitan desesperadamente... esa ayuda, estoy en condición de influir en la dirección que toma la gente. Por lo tanto, es importante tener esa conversación, ser honesta al respecto y tratar de rectificar ese desequilibrio de poder”.

“Hacerse a un lado es no dejar que el poder sea un obstáculo para que haya espacio para el poder de los demás”, dijo Denise Altvater. Sin embargo, hacerse a un lado es sólo la mitad de la ecuación. Para desarrollar su liderazgo, las personas deben pasar al frente cuando otros se hacen a un lado.

# Pasar al frente: Reclamar nuestra autoridad y liderazgo

Para pasar al frente (es decir, para reconocerse a sí mismo como líder y desarrollar liderazgo) se requiere lo que el grupo ha llamado “trascender”. Una persona trasciende cuando se da a sí misma la autoridad para actuar como un líder.

El desarrollo de liderazgo que resulta por el cambio en las relaciones no ocurre por accidente. Se trata de un proceso intencional. En nuestras conversaciones nos hemos dado cuenta de que estamos conscientes de cuándo decidimos alejarnos de algún aspecto de nuestro papel de liderazgo con el fin de dejar espacio a otros. Creemos que los líderes deben asumir el riesgo de hacerse a un lado para ver si otros están listos para ser líderes; es decir, para ver si están listos para pasar al frente. Por lo tanto, lo que sucede cuando alguien pasa al frente depende de cada una de las personas involucradas y del contexto.

***Trascender es diferente de recibir el poder; no es algo que otros conceden, sino algo que nosotros mismos reclamamos.***

Cuando las personas demandan un espacio y trascienden, replantean la forma como se ven en el mundo. Han aceptado su autoridad para influir en los demás. La dinámica de poder cambia únicamente cuando una persona se hace a un lado y otra pasa al frente. El cambio es irreversible en esta relación. Una persona nunca será la misma una vez que “trasciende”. Como dijo Tyletha Samuels: “Ellos no pueden arrebatarme el liderazgo”.

Al explorar qué contribuye a realizar este cambio en el contexto del liderazgo de la justicia social, identificamos, entre otras, las siguientes condiciones:

- Transformación y sanación personal
- Fe en el poder de la experiencia personal
- Preparación
- Necesidad de apoyo (un espacio de confianza, seguro)

## **Transformación y sanación personal**

Con el fin de trascender, una persona debe ir más allá del miedo y la vergüenza que a menudo se origina de la experiencia personal en una sociedad opresiva. A veces la opresión es tan profunda y se experimenta por tantos años, que se interioriza. Cuando se interioriza la opresión, la gente comienza a creer en aquellos estereotipos negativos que la sociedad le atribuye, y el miedo y la vergüenza se magnifican. Identificamos el miedo y la vergüenza como los principales obstáculos que tienen las personas para reconocerse a sí mismas como líderes y para desarrollar liderazgo.

***Para poder trascender, una persona debe ir más allá del miedo y la vergüenza causados por experiencias personales al tratar con un asunto específico, en el contexto de una sociedad opresiva.***

Desarrollar liderazgo sin un proceso de sanación no es suficiente para que las personas pasen al frente. Lateefah Simon recalcó cómo la preparación de las mujeres jóvenes en su organización, *Center for Young Women's Development*, casi siempre implica sanación. Ella lo ilustra con la imagen de un brazo herido que levanta cierto peso; no se puede levantar un gran peso sin antes sanar las heridas dejadas por experiencias pasadas. Su organización, por lo tanto, ofrece a las mujeres que salen de instituciones de detención para menores la oportunidad de trabajar en el Centro, como una forma de empezar a construir autoconfianza y la capacidad de trabajar en cooperación con otras mujeres jóvenes. Esto les permite curarse a sí mismas y, con el tiempo, asumir su propio liderazgo en la comunidad.

Cuando hablamos del proceso para superar la opresión que ha sido interiorizada, lo hicimos en función de que cada persona reconozca su propia humanidad y recupere la fe en su capacidad de cambiar el mundo. Denise Altvater lo relaciona con su propia experiencia de aportar liderazgo para iniciar el grupo *Silent Cry*, conformado por mujeres víctimas de abuso: “Si yo no hubiera hecho mi trabajo de sanación, jamás lo habría logrado”.

### **Fe en el poder de la experiencia personal**

Además de la sanación descrita anteriormente, pasar al frente o trascender también implica reconocer la experiencia personal de opresión como fuente de autoridad que nos permita hablar de un tema y orientar un proceso para actuar y cambiar una situación.

Cuando la gente puede hablar desde su experiencia personal de opresión es capaz de reconocerse en un nuevo papel. Este reconocimiento es fundamental para su capacidad de afirmarse como líder. LaDon James nos contó una historia sobre una beneficiaria de asistencia social que se convirtió en una líder. Esta persona estuvo dispuesta a hacerse a un lado en una reunión con un congresista para que otras mujeres pudieran hablar basándose en sus experiencias. Esta historia nos demuestra el alcance que este proceso puede tener en una persona. Esta mujer no sólo reconoció su experiencia personal como fuente de autoridad, sino que también, con el tiempo, fue capaz de hacerse a un lado y dejar espacio para que otros hicieran lo mismo.

## ***Pasar al frente o trascender también implica reconocer la experiencia personal de opresión como fuente de autoridad...***

### **Preparación**

Considerando nuestra experiencia personal y lo que hemos observado en otros, creemos que si las personas están listas para pasar al frente, pero no tienen la oportunidad de hacerlo en su organización, encontrarán el espacio para hacerlo en otro sitio.

Durante un ciclo de acción, Denise Altvater hizo un taller, con un grupo de jóvenes, destinado a ofrecer un lugar donde éstos pudieran conocerse unos a otros. En un principio, Denise abrió el espacio para cualquiera que quisiera contar su historia. Una niña comenzó y dio un testimonio trágico y doloroso. Los otros siguieron su ejemplo de inmediato. Denise reflexionó: “la vi tomar ese espacio sin que yo se lo diera intencionalmente. Yo abrí el espacio para cualquier miembro del grupo. Ella se hubiera abierto espacio en donde lo hubiera encontrado; estaba preparada”.

### **Necesidad de apoyo (un espacio de confianza, seguro)**

Al reflexionar sobre su trayectoria laboral, Tyletha Samuels recordó que en un principio había pasado al frente porque alguien le dio la confianza y el apoyo necesarios. En otras palabras, alguien le dio la oportunidad y ella la tomó. Si no le hubieran dado la oportunidad, quizá no se habría dado cuenta de que podía pasar al frente. Le dijeron que ella era una experta en su problema. Crearon el espacio para que viera algo que no podía ver antes. Podríamos argumentar que, para que la gente se sienta lista para pasar al frente, esta necesita apoyo o un espacio seguro en el cual desarrollar la confianza en sí misma.

# Estrategias para el desarrollo del liderazgo

Ofrecemos una lista de estrategias que nos parecen importantes para aquellos interesados en desarrollar liderazgo. Estas estrategias tienen como base las experiencias que nuestro grupo de investigación cooperativa compartió con los demás, nuestras acciones específicas con el grupo de investigación, y las reflexiones adicionales que éstas desencadenaron y que se mencionan en este documento.

- **Difusión de información.** El intercambio de información acerca de un problema puede ayudar en el proceso de pasar del conocimiento a la concientización. También proporciona la preparación necesaria para que la gente sienta la confianza necesaria para querer pasar al frente. La información puede ser difundida de diferentes maneras. Barbara Miller, por ejemplo, se reconoció a sí misma como una experta para hablar con miembros de la comunidad o, como ella misma dice, “política de la fila del supermercado”.
- **Diálogo.** El diálogo auténtico no erradica la dinámica de poder que existe en una relación de liderazgo, pero abre las puertas para que las personas trabajen juntas a largo plazo. Cassandra Shaylor definió el diálogo como prestar atención a la forma en que cada persona le da sentido a sus acciones y buscar un espacio común sin negar la validez del punto de vista de otros.
- **Respetar y escuchar.** El apoyo de un individuo, organización o comunidad, que se interesa sinceramente por las personas que están trascendiendo, hace posible que estas tomen los riesgos necesarios para desarrollar liderazgo. Según la experiencia de Lateefah Simon, el apoyo que surge de este interés permite a las personas estar cómodas consigo mismas y ganar confianza para pasar al frente. Al mismo tiempo, debe haber un entendimiento mutuo y una visión compartida de los objetivos del trabajo.
- **Narración de historias.** Compartir historias de experiencias personales con un problema ayuda a que las personas se reconozcan a ellas mismas y a otros en las relaciones de liderazgo. Este es un mecanismo importante que ayuda a trascender: “Mi historia fue escuchada y algo sucedió”, dijo Tyletha Samuels al reconocer el poder de esta herramienta en su propia transformación. Al contar una historia personal y hacer que otros la escuchen, uno se supera a sí mismo, se suma a otros con experiencias similares, y puede ver la conexión con asuntos más amplios.
- **Reconocer nuestra ansiedad y malestar.** Estar ansioso y hablar de ello puede ayudar a una persona a ser más consciente del papel que el poder desempeña en este proceso. Sentirse incómodo con la asimetría en las relaciones de liderazgo es un factor motivador para que alguien se haga a un lado. Reconocer la ansiedad que esto genera es importante en la construcción de una relación auténtica. Por lo tanto, la ansiedad o el malestar de utilizar el poder para abrir un espacio es un aspecto importante del liderazgo. Marcos Valdez y Cassandra Shaylor preguntaron: “Si, de hecho, esta preocupación no existiera, ¿habría menos liderazgo?” Al parecer, el grupo estuvo de acuerdo en que así es.
- **Abrir rumbos.** Mantener apertura en cuanto a la dirección de las iniciativas le da mayor poder al cambio en las relaciones de liderazgo ya que permite que las personas que trasciendan y ocupen el lugar de líder puedan tomar una dirección nueva. LaDon James está probando esta idea en su trabajo con las beneficiarias de asistencia social para ver qué ocurre a la hora de generar un espacio si se permite que las historias de estas mujeres definan el rumbo de la campaña, en lugar de buscar historias que se adapten a una campaña pre-definida.

Las acciones que hemos acordado emprender en nuestras comunidades, las reflexiones sobre las consecuencias de estas acciones y las implicaciones que estos resultados tienen para nuestra pregunta nos condujeron a un proceso de reflexión colectiva que ayudó a crear nuevas perspectivas sobre la naturaleza del liderazgo, de su desarrollo y sobre nosotros mismos. Aprender sobre el trabajo de cada uno, compartir historias, y apoyarnos mutuamente, mientras luchamos con los desafíos de nuestro trabajo, ha transformado la manera en que nos vemos a nosotros mismos y la manera en que hacemos nuestro trabajo.

## Sobre los autores

Estas descripciones reflejan el trabajo de los participantes en la IC y sus funciones durante la investigación. Desde entonces, varias personas han cambiado de cargo en sus organizaciones o ya no están en ellas.

### Denise Altvater

Soy una mujer pasamacuodí que trabaja con jóvenes Wabanakien en Maine, en torno a asuntos de cultura, liderazgo, opresión e historia. Trabajo con American Friends Service Committee.

### Bethany Godsoe

Trabajé en este estudio como directora asociada del proyecto en el componente de LCW Research and Documentation. Tengo experiencia trabajando con organizaciones comunitarias sin fines de lucro y me interesan las formas participativas de investigación. Desempeñé el papel de facilitadora en la investigación.

### LaDon James

Soy una ex beneficiaria de asistencia social y ahora cuento con más de ocho años de experiencia en organización comunitaria. Fui copresidenta de la junta directiva de Community Voices Heard, una organización de Nueva York para personas de bajos ingresos, en su mayoría mujeres beneficiarias de asistencia social, que trabajan unidas para mejorar sus vidas.

### Barbara Miller

Soy directora de Silver Valley Community Resource Center, una organización en Idaho que trabaja para educar y organizar a la comunidad que reside en el sitio Superfund más grande de Estados Unidos. Nuestro objetivo es que EPA y otros funcionarios políticos se hagan responsables de la limpieza de más de 1,500 millas cuadradas y de millones de toneladas de desechos mineros, que incluyen plomo y arsénico, que se han acumulado a lo largo de un siglo.

### Sonia Ospina

Diseñé y dirigí el componente Research and Documentation de investigación de LCW con un equipo de colegas de una escuela de postgrado en servicio público, en donde soy docente. Llegué a la IC con un compromiso con la investigación participativa y con el deseo de aprender más acerca de cómo crear buena teoría a partir de la práctica.

## Referencias

- Bray, John N. y otros. *Collaborative Inquiry in Practice: Action, Reflection and Meaning Making*. Newbury Park: Sage Publications, 2000.
- Heron, John. *Co-Operative Inquiry: Research into the Human Condition*. Londres: Sage Publications, 1996.
- Heron, John. *The Complete Facilitator's Handbook*. Londres: Kogan Page, 2000.
- Ospina, Sonia y Schall, Ellen. *Perspectives on Leadership: Design for the Research & Documentation Component for the LCW Program*. Del sitio de Internet de Leadership for a Changing World: <http://www.wagner.nyu.edu/leadership>.
- Reason, Peter. "Three Approaches to Participative Inquiry." In *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
- Reason, Peter y Bradbury, Hilary. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry & Practice*. Londres: Sage Publications, 2001.

### Tyletha Samuels

Empecé como miembro de Community Voices Heard y luego me convertí en líder activa. Estuve en posición de practicante organizadora y finalmente como organizadora de Community Voices Heard, trabajando para capacitar a personas de bajos ingresos y a personas en asistencia social.

### Cassandra Shaylor

Soy codirectora de Justice Now, una organización de Oakland, California, que trabaja con mujeres encarceladas. Justice Now es un centro de formación que ofrece servicios legales directos a las reclusas y apoya a organizadores dentro y fuera de la cárcel. Los objetivos generales de Justice Now son desafiar el complejo industrial de las prisiones en todas sus formas y promover a largo plazo la visión de un mundo sin cárceles.

### Lateefah Simon

Comencé a trabajar con otras mujeres jóvenes de bajos ingresos en San Francisco, California, a los 17 años. Ahora con 26, soy la directora del Center for Young Women's Development, que trabaja para reunir a las niñas en el sistema de justicia de menores, para beneficio de sus comunidades.

### Mark Valdez

Soy el director artístico asociado de Cornerstone Theater Company en Los Ángeles, California. Cornerstone trabaja en y con comunidades en todo el país e involucra a sus miembros para crear obras de teatro sobre sus mismas comunidades. Tengo formación académica en teatro y experiencia en administración teatral.

**Sobre *Research Center for Leadership in Action*,  
*Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York University***

*Research Center for Leadership in Action*, RCLA, (Centro de investigación para el liderazgo en acción) promueve la investigación interdisciplinaria, cimentada en el trabajo de campo y las ciencias sociales, que contribuya a fortalecer tanto la teoría como la práctica del liderazgo en el sector público, en las organizaciones sin fines de lucro y en los grupos comunitarios. El RCLA tiene su sede en *New York University*, en *Robert F. Wagner Graduate School of Public Service*.

RCLA es un centro en el que se reúnen personas de múltiples sectores y disciplinas para afrontar desafíos públicos de gran importancia, explorar las complejidades de su trabajo, encontrar formas creativas para abordarlas y generar nuevo conocimiento. A través de diferentes estrategias y enfoques, RCLA promueve el uso de la “sabiduría aprendida” de profesionales y líderes sociales para contribuir a las teorías y prácticas del liderazgo. Para obtener más información visite [www.wagner.nyu.edu/leadership](http://www.wagner.nyu.edu/leadership).

**Sobre *Leadership for a Changing World Program***

*Leadership for a Changing World* (LCW) fue, inicialmente, un programa de la *Ford Foundation*, que identificaba y respaldaba a los líderes comunitarios reconocidos dentro de sus comunidades, pero no fuera de ellas. Por otra parte, buscaba cambiar la conversación pública en torno a quiénes eran los auténticos líderes, para incluir al tipo de dirigentes que participaban en el programa. Cada año, entre 2001 y 2005, LCW identificó de 17 a 20 líderes y organizaciones comprometidas con el cambio social. Los líderes premiados recibieron \$115,000 y participaron en las reuniones semestrales del programa, en la investigación colaborativa y en el esfuerzo de comunicación estratégica. LCW era un programa especial de la *Ford Foundation*, en asociación con el *Institute for Sustainable Communities* y el *Research Center for Leadership in Action* en el *Robert F. Wagner Graduate School of Public Service*, de *New York University*.

**Miembros de *Research and Documentation Project Team*:**

Sonia Ospina, codirectora de RCLA y directora de investigación de LCW

Marian Krauskopf, codirectora de RCL

Amparo Hofmann-Pinilla, directora asociada de RCLA y directora del programa de R&D/LCW

Erica Foldy, miembro asociado de la facultad

Jennifer Dodge, investigadora asociada

Sanjiv Rao, asistente de investigación

Elizabeth DiLauro, coordinadora de proyecto de LCW

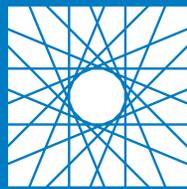
Ana María Carvajalino, asistente de la dirección financiera de RCLA

Para obtener más información sobre *Leadership for a Changing World* y *Research and Documentation Component* visite [www.wagner.nyu.edu/leadership](http://www.wagner.nyu.edu/leadership) o llame al 212-992-7550.

**Créditos**

*Strategic Communications and Planning* (SCP) prestó apoyo editorial y Steve Kulp y *Elmore Graphic Design* prestó los servicios de diseño y producción de esta publicación.

*ILC.iNK* realizó la traducción al español.



**Research Center for  
Leadership in Action**  
NYUWagner

**Research Center for Leadership in Action  
Robert F. Wagner Graduate School of Public Service  
New York University  
295 Lafayette Street, 2nd Floor  
New York, NY 10012-9604**

**t: 212-992-9880**

**e: [wagner.leadership@nyu.edu](mailto:wagner.leadership@nyu.edu)**

**<http://www.wagner.nyu.edu/leadership>**